

Rapport d'évaluation

**Collectif Régional de Développement
du Bas-Saint-Laurent**

Évaluation participative
Évaluation de la démarche de l'Alliance pour la
Solidarité au Bas-Saint-Laurent

PRÉSENTÉ PAR
Ludovic Décoret, M.A., É.Q.
Charles Hudon-Leduc, M.A.

Février 2023

Introduction

Le déploiement de l'Alliance pour la solidarité au Bas-Saint-Laurent s'inscrit dans la mesure 11 du Plan d'action gouvernemental pour l'inclusion économique et la participation sociale 2017-2023 (PAGIEPS). Cette mesure prévoit d'appuyer : « *une approche de gouvernance territoriale reconnaissant l'autonomie des acteurs locaux et régionaux dans la définition des besoins et du potentiel de leurs milieux (...) par la répartition sur l'ensemble du territoire québécois de Fonds québécois d'initiatives sociales (FQIS)* »¹. Elle fait suite à un premier exercice de concertation régionale et locale des acteurs autour de la lutte à la pauvreté et l'exclusion sociale dans le cadre du Plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale 2010-2015 (PAGSIS).

À la suite d'un important exercice de consultation et de concertation des acteurs locaux et régionaux² au début de l'année 2019, un plan de travail régional a été adopté le 26 mars 2019 par la table des préfets du Bas-Saint-Laurent pour encadrer la concertation régionale et les concertations dans les huit territoires de MRC du Bas-Saint-Laurent. Par la suite, de la mi-année 2019 jusqu'en septembre 2023, chaque territoire de MRC a pu entamer un exercice d'élaboration d'une planification stratégique, déposer des projets collectifs afin de bénéficier de leviers financiers et mettre en œuvre ces projets.

Deux ans ont donc passé entre le déploiement des deux Alliances au niveau régional (entre 2015 et 2017), et quatre ans si l'on considère le palier local (entre 2015 et 2019). Ces délais entre les Alliances impliquent de devoir arrêter puis redémarrer certains travaux de mobilisation des concertations et de mise en œuvre des projets, faute de moyens pour en assurer la continuité.

En prévision de la fin de l'édition actuelle en septembre 2023 et en attendant le déploiement de la prochaine mouture, la table régionale a souhaité réaliser un exercice d'évaluation du fonctionnement de l'Alliance au Bas-Saint-Laurent. Le but ultime de cette démarche est d'avoir identifié les éléments à converser, à améliorer et à créer afin d'en tenir compte dès le début de la prochaine édition de l'Alliance, bien qu'aucune date n'ait été annoncée au moment de la rédaction de ce rapport. Cette évaluation ne vise pas à déterminer les effets des projets sur les populations visées.

Pour cela, une consultation des acteurs locaux et régionaux a été réalisée au printemps et à l'automne 2022. Le 1er chapitre détaille les méthodes utilisées pour la collecte et l'analyse des données. Les chapitres suivants présentent une synthèse des résultats et quelques recommandations et pistes de réflexion pouvant aider la mise en place de la prochaine Alliance. Le chapitre 2 présente un regard sur l'évolution de la mobilisation et sur le développement de l'autonomie des milieux locaux. Les chapitres 3 et 4 s'attardent respectivement aux enjeux des gouvernances régionales et locales. Le 5^{ième} et dernier chapitre revient en détail sur certains éléments majeurs de cette Alliance : la participation citoyenne, l'accompagnement et les perspectives de pérennité.

Les évaluateurs tiennent à remercier toutes les personnes ayant participé à cette évaluation. Sans elles, cette démarche n'aurait pu se réaliser dans d'aussi bonnes conditions.

¹ Gouvernement du Québec, Guide de mise en œuvre des alliances pour la solidarité, PAGIEPS 2017-2023, p.1. Consulté le 4 février 2023 : https://www.mtess.gouv.qc.ca/publications/pdf/ADMIN_PLP3_guide_alliance.pdf.

² Dans le présent document, les termes employés pour désigner des personnes sont pris au sens générique; ils ont à la fois valeur d'un féminin et d'un masculin.

Conclusion

De 2019 à 2022, les trois années de déploiement de l'Alliance impliquant la concertation des acteurs locaux et la mise en œuvre des projets collectifs ont connu de nombreux bouleversements, à commencer par la situation exceptionnelle de la COVID-19. Les partenaires régionaux et locaux ont soulevé de nombreux défis à travers cette évaluation.

Il s'en dégage une mobilisation mitigée des acteurs locaux par rapport à la démarche de l'Alliance. Seul un acteur local sur quatre recommande fortement la démarche de l'Alliance, et près d'un répondant sur deux indique avoir connu une diminution de sa mobilisation.

Si la pertinence de la concertation collective et la possibilité d'avoir des leviers financiers sont reconnues, les acteurs locaux nomment plusieurs éléments défavorables. Le manque de ressources d'accompagnement, une gestion administrative lourde et complexe, une gouvernance ne permettant pas une pleine autonomie locale et un contexte interne des organisations défavorable (manque de temps dû à la pénurie de main-d'œuvre et aux contrecoups de la COVID-19) ont complexifié le déploiement de l'Alliance. Il en ressort un sentiment que la démarche a moyennement contribué au développement du pouvoir d'agir des communautés locales.

La mise en place de l'entente régionale s'est faite suite à des exercices de concertation régionale et locale très appréciés, mais qui aurait gagné à repartir des travaux précédents au lieu d'une « *page blanche* ». Le plan régional qui en découle est jugé après coup très ambitieux et ne proposant pas les ressources d'accompagnement adéquates pour un chantier de cette ampleur. Une bonne analyse des capacités d'accompagnement de tous les paliers par rapport aux ambitions du plan sera importante au début du déploiement de la prochaine Alliance.

L'organisation de la gouvernance régionale et en particulier l'acceptation de projets aux limites des critères de l'entente a posé certains défis. Les refus de certains projets, bien que peu nombreux, ont démontré un flou dans les rôles de la table régionale, le mandataire principal (le CRD BSL) et le représentant du MTESS (Service Québec). Certaines décisions n'étaient pas toujours partagées, ce qui s'est ressenti dans les milieux locaux. De plus, les refus et aller-retour de validation ont été interprétés par les acteurs locaux comme une remise en question de leur expertise. Une réflexion sur la définition claire des rôles des acteurs régionaux et du poids de chacun des paliers décisionnels serait intéressante. Le rôle de la table régionale comme gardienne de la démarche a été difficile à jouer, du fait du temps nécessaire à l'analyse des projets. Cette table est cependant jugée nécessaire et à poursuivre d'ici la prochaine Alliance.

La validation des communications selon le protocole du MTESS a été un irritant majeur pour les milieux locaux, concernant le délai et surtout les commentaires sur le contenu. Les corrections alors qu'un français simplifié était utilisé pour de faibles lecteurs ont été particulièrement mal reçues. Pour les milieux locaux, cela a augmenté la perception que leur expertise n'était pas reconnue. Certains ont choisi de ne plus communiquer sur les projets, diminuant la connaissance de l'Alliance et les moyens pour rejoindre les personnes souhaitées. Il serait important de trouver des moyens diminuant la perception négative des milieux locaux à ce sujet. Les communications entre le palier régional et local, personnalisées entre les acteurs locaux et les ressources de l'Alliance, ont globalement été appréciées bien qu'ils aient connu quelques défis de cohérence et de fluidité. Une mise en place de canaux de communication plus clairs entre le local et le régional serait appréciée.

Au niveau local, les processus de planification concertés ont été souhaités par les acteurs, qui continuent de trouver ce modèle pertinent. En témoignent la forte participation aux rencontres et assemblées de partenaires. Ils mentionnent, comme lors de l'évaluation de l'Alliance en 2015, l'importance de l'accompagnement d'une telle démarche collective. Elle serait difficile à réaliser si elle reposait seulement sur les ressources des organisations locales, en particulier dans le contexte d'essoufflement et de pénurie de main d'œuvre actuelle. La présence de plusieurs démarches de concertation a également posé des défis d'arrimage et d'identification de zones de complémentarité, démontrant le besoin de clarifier cela à tous les paliers.

La confiance et la gestion administrative ont été globalement lourdes pour les MRC. Tout d'abord, elles se sont vu imposer cette confiance, par souci d'uniformisation sur tout le territoire et parce que le mandataire régional était le CRD BSL, sans qu'une évaluation de la charge de travail par rapport aux ressources disponibles n'en soit faite. Il en ressort un engagement inégal des MRC dans ce rôle et des suivis administratifs peu simples avec les porteurs des projets. De plus, certains fonctionnements internes étaient difficilement conciliables avec l'agilité demandée par les projets de l'Alliance (validation au conseil des maires, demande de modification au-delà de 500 \$, etc.). La double reddition de compte dû à la COVID-19 a également été un irritant important. Une seule date de reddition est à envisager pour la prochaine Alliance.

Les partenaires locaux ont mentionné à de nombreuses reprises le manque de souplesse des critères de sélection, en particulier en ce qui concerne les projets déjà existants et ceux se rapprochant des missions des organismes. De plus, le refus de projets portés par des comités citoyens a amené une incompréhension de ce qui était admissible ou non et a participé au sentiment de remise en question des expertises locales. Une plus grande clarification et un ajout de critères selon ce qui a été refusé lors de l'Alliance actuelle pourraient aider les prochains dépôts de projet. Une ambivalence entre projets collectifs et dépôt de projet a demeuré tout au long de la démarche, sans que celui soit clarifié ni qu'il y ait de position claire entre les acteurs. Une combinaison des deux pourrait être envisagée.

La participation citoyenne, au cœur des valeurs de la démarche, a été difficile à appliquer. Certains milieux se sont donné des cibles ambitieuses, allant parfois jusqu'à 50 % de participation citoyenne. Aucun milieu n'a réussi à atteindre sa cible. Le défi de recrutement et surtout d'adaptation des rencontres et du processus pour favoriser la pleine participation de ces personnes ont été nommés. Malgré cela, un répondant sur deux recommande fortement la participation citoyenne, car ils croient fortement aux principes de reconnaissance de leur expertise et que leur participation pourrait permettre d'adapter les projets aux besoins des personnes visées. La forme de leur engagement est cependant à revoir, pour permettre une participation adaptée à leurs intérêts.

Concernant les ressources d'accompagnement, de beaux commentaires ont été faits à leur égard. Cependant, les conditions de l'accompagnement local ont été moyennement appréciées par les acteurs locaux. Bien qu'ils reconnaissent l'importance de cet accompagnement pour soutenir tous les aspects de l'Alliance (mobilisation, concertation, participation citoyenne, mise en œuvre et suivi des projets, aspects administratifs), ils soulignent les conditions précaires des accompagnateurs locaux. Cela a entraîné un important roulement des ressources locales, ce qui a eu un fort impact sur la qualité de l'accompagnement et la charge de travail des partenaires. Les moyens trouvés par les acteurs régionaux pour recruter deux ressources régionales à temps plein pendant toute la durée de l'entente et huit ressources locales à temps partiel jusqu'en juin 2022 n'ont pas suffi pour donner les conditions suffisantes aux besoins des milieux locaux. Au minimum, une ressource locale à temps plein est souhaitée par territoire local, pendant toute la durée de l'Alliance.

Pour les milieux locaux, ce sera un défi d'assurer une pérennité de la démarche à la fin de l'entente actuelle, en septembre 2023. Ce sont la poursuite de toute la concertation régionale et locale, la mise en œuvre des actions et la participation citoyenne qui sont compromises par l'arrêt de l'entente actuelle et une coupure d'ici la prochaine.

En conclusion, le souhait des acteurs locaux et régionaux est de poursuivre la démarche de l'Alliance pour la solidarité au Bas-Saint-Laurent dans une approche territoriale concertée. Pour cela, ils réaffirment l'importance de l'accompagnement, de la concertation locale et de la participation citoyenne, mais sous certaines conditions.

Il est notamment important de revoir les conditions d'accompagnement pour soutenir tous les aspects de la démarche. Il est difficile pour les acteurs locaux et régionaux de satisfaire tous ces aspects sans accompagnement. Le besoin de clarifier la gouvernance régionale et le poids des différents paliers de décisions est également présent, ainsi que le besoin de créer une stratégie de communication souple et adaptée à la démarche de l'Alliance et aux projets soutenus, compte tenu des personnes visées par les projets.

Plus globalement, si l'Alliance demeure comme structure de concertation au Bas-Saint-Laurent, elle devra faire l'objet d'une réflexion plus large sur l'arrimage et les zones de complémentarité avec les autres démarches déjà présentes au BSL.

Malgré ces défis, la démarche de l'Alliance pour la solidarité au Bas-Saint-Laurent a permis de mobiliser de nombreux organismes du réseau communautaire, municipal, de l'emploi, de l'éducation, de la santé et des services sociaux et autres afin de développer plus d'une centaine de projets pour les personnes en situation de vulnérabilité, comme en témoigne la compilation des initiatives par territoire de MRC datant de novembre 2022. L'idéal serait que cette grande mobilisation soit facilitée lors de la prochaine édition de l'Alliance, afin que ces forces collectives continuent leur travail au service des populations vulnérables de la région.

Principaux constats, recommandations et pistes de réflexion

Entente et élaboration du plan d'action régional

Constats	Recommandations et pistes de réflexion
Le plan régional s'est révélé trop ambitieux pour les moyens disponibles en accompagnement dans l'entente, au niveau régional et local	<p>Évaluer en amont les besoins d'accompagnement</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Réaliser une évaluation des besoins en accompagnement au niveau régional et local, ainsi que pour les dimensions administratives et la participation citoyenne. ● Évaluer les moyens des territoires à mettre en œuvre le plan et en adapter l'envergure selon ceux-ci.
Les démarches de concertation, régionales comme locales, répondent à un besoin de mobilisation des milieux	<p>Continuer à mettre en place une démarche concertée</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Les milieux souhaitent travailler ensemble dans un modèle de concertation malgré les défis que ça apporte.
Certaines MRC ont eu l'impression de se faire forcer la main pour porter la gestion administrative de l'Alliance, impactant leur engagement	<p>Associer dès le début les acteurs techniques impliqués dans la gestion administrative</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Évaluer les besoins pour la gestion administrative avec les acteurs concernés. ● Informer du rôle et des responsabilités du fiduciaire (exemple : guide du fiduciaire)
Dans certaines MRC, le manque de ressources humaines dédiées au suivi de l'Alliance a alourdi leur travail de fiduciaire	<p>Évaluer l'implication souhaitée des MRC</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sur le plan administratif. ● Sur les questions de mobilisation, animation et concertation. ● Adaptation de l'implication des MRC selon leurs capacités.
Bien qu'apprécié, l'exercice de création du plan régional à partir d'une page blanche aurait pu tenir compte de ce qui avait déjà été fait dans l'édition précédente et dans les milieux locaux	<p>Actualisation des objectifs et axes à partir de ceux de la dernière Alliance</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Construire sur ce qui a déjà été réalisé et réfléchi. ● Éviter de partir de la « page blanche ».
Une coupure entre les éditions de l'Alliance nuit à la mobilisation et la concertation locale, en plus de rendre difficile la continuité des projets	<p>Assurer une continuité entre les Alliances</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Informer le plus tôt possible des démarches en lien avec une nouvelle Alliance. ● Impliquer les MRC dans une réflexion sur ce qu'il est possible de faire entre deux plans de lutte. <ul style="list-style-type: none"> ○ Quel rôle pour les MRC entre 2 Alliance ? ○ Concertation axée sur la mobilisation et non sur les moyens financiers. ○ Voir l'Alliance comme un moyen financier parmi d'autres.

Organisation des instances décisionnelles et rôles des acteurs

Constats	Recommandations et pistes de réflexion
Les défis rencontrés dans le processus décisionnel ont démontré un flou dans les rôles de la table régionale, du mandataire et du représentant du MTESS. Les décisions n'étaient pas toujours partagées.	<p>Définition claire des champs de compétences entre le mandataire et le représentant régional du bailleur de fonds</p> <ul style="list-style-type: none"> ● S'assurer d'une compréhension commune des rôles et responsabilité de chacun selon l'entente. ● Veiller au respect des champs de compétences entre mandataire, bailleur de fonds et partenaires régionaux. ● Réfléchir à des mécanismes de régulation continue.
Bien que peu nombreux, les refus d'initiatives ont été mal perçus par les milieux locaux, alors que le processus local d'acceptation avait été fait et que des représentants des instances régionales étaient présents sur les comités de coordination	<p>Réflexion sur le poids de chacun des paliers décisionnels</p> <ul style="list-style-type: none"> ● S'assurer de la présence des acteurs clés sur les cocos afin de permettre une plus grande autonomie décisionnelle au local. <ul style="list-style-type: none"> ○ Réfléchir le rôle du comité régional comme une instance de régulation si un coco n'arrive pas à s'entendre sur une action. ● Réfléchir à la présence de partenaires locaux sur les instances régionales. ● Accompagner les milieux dans une réflexion sur différents modèles de gouvernance ou concertation possibles. ● Envisager un modèle plus souple de gouvernance/ concertation
La table régionale a passé une grande partie de son temps à analyser les projets, ce qui l'a empêché de jouer son rôle de « gardienne » de la démarche. Malgré cela, les acteurs régionaux trouvent cela essentiel d'avoir une instance de ce type et souhaite la maintenir	<p>Maintien de la table régionale comme instance régionale de concertation de l'Alliance.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Renforcer et clarifier le rôle de la table régionale en tant que guide et vigie sur la compréhension systémique des enjeux de lutte à la pauvreté dans la région. ● Réfléchir le lien entre la Table régionale de l'Alliance et la démarche de développement social au BSL. ● Implication de la Table régionale dans le processus de création du prochain plan de lutte dès le départ.
Associer les équipes techniques des MRC dès le début de la démarche	<ul style="list-style-type: none"> ● Réfléchir les enjeux et responsabilités liés à la fiducie avec les services techniques des MRC. <ul style="list-style-type: none"> ○ Faut-il envisager la possibilité d'une fiducie portée par un autre partenaire local ?

Gestion des communications

Constats	Recommandations et pistes de réflexion
Comme la communication reposait essentiellement sur les ressources régionales, les communications ont pu manquer de fluidité et, à quelques occasions, de cohérence.	<p>Mettre en place des canaux de communication clairs.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Diffuser aux milieux locaux et aux partenaires les procédures de communication. ● Mettre en place des outils de communication : calendrier, infolettre, etc. ● Mettre en place la possibilité de communiquer avec le régional via une adresse générique. ● Conserver le lien direct entre les milieux locaux et les agents régionaux.

<p>Le protocole de validation des communications par le MTESS a été un irritant majeur dans la démarche, en particulier la révision du contenu et de la rédaction, alors qu'une écriture simplifiée avait été utilisée par les milieux locaux</p>	<p>Réfléchir aux marges de manœuvre possibles en termes de gestion des communications.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Peut-on clarifier davantage les limites, rôles et responsabilités dans l'entente afin de légitimer des interventions futures? (Forme vs fond) ● Est-il possible d'assouplir le contrôle des communications afin que ça soit plus adapté aux réalités des partenaires? ● S'assurer d'une compréhension commune à propos des communications à faire valider ou non? ● S'assurer de la compréhension commune du mode d'écriture simple. ● Proposer des gabarits de communication sur les initiatives qui correspondent aux normes du MTESS.
<p>Certains partenaires locaux ont décidé de ne plus faire de communiqués officiels, impactant la connaissance des projets</p>	<p>Augmenter la communication sur les actions</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Communiquer les avancées des projets et les réalisations afin de célébrer ce qui se fait. ● Trouver des stratégies de communication pour rejoindre les personnes visées. ● Documents explicatifs de référence concernant l'Alliance : version partenaires et version citoyens

Processus de planification concertée

Constats	Recommandations et pistes de réflexion
<p>Depuis les consultations en 2019, les milieux locaux souhaitent mettre en place des concertations locales. Bien que présentant des défis, les partenaires locaux et régionaux continuent de trouver ce modèle pertinent.</p>	<p>Maintenir un plan d'action concerté local et régional</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Maintenir la concertation autour des enjeux de lutte à la pauvreté. ● Maintenir des lieux d'échange entre les territoires pour s'inspirer. ● Réfléchir à une manière de mettre en lien les cocos locaux pour échanger sur leur démarche respective.
<p>La présence de plusieurs concertations touchant des enjeux similaires à ceux de l'Alliance (aîné, jeune et famille, santé mentale, etc.) a posé des défis de gestion d'agenda, de compréhension des travaux et de surcharge pour les organisations.</p>	<p>Réfléchir à davantage d'arrimage entre les concertations quand cela est possible</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Rester vigilant quant à la surcharge de concertation et nommer clairement que les tables de concertations peuvent travailler ensemble. ● Réfléchir les zones de complémentarité entre les démarches régionales et locales de concertation. <ul style="list-style-type: none"> ○ Mettre en commun certains aspects des planifications (exercice de consultation, portrait, etc.) ● Encourager et soutenir les volontés locales d'arrimage entre les démarches de concertation.
<p>Quand l'accompagnement des milieux locaux était adéquat, cela a grandement aidé la concertation. À l'inverse, le manque et le roulement des ressources</p>	<p>Renforcer l'accompagnement, essentiel à la réussite d'une démarche de concertation</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Maintenir une ressource d'accompagnement par territoire. <ul style="list-style-type: none"> ○ Encourager le fait que la ressource vient du territoire.

d'accompagnement ont alourdi la tâche des partenaires locaux pour mener bien les exercices de planification.	<ul style="list-style-type: none"> ● Maintenir des postes d'agents régionaux. ● Éviter une surreprésentation des agents d'accompagnement sur les comités.
--	---

Fiducie et gestion administrative

Constats	Recommandations et pistes de réflexion
Depuis les consultations en 2019, les milieux locaux souhaitent mettre en place des concertations locales. Bien que présentant des défis, les partenaires locaux et régionaux continuent de trouver ce modèle pertinent.	Maintenir un plan d'action concerté local et régional <ul style="list-style-type: none"> ● Maintenir la concertation autour des enjeux de lutte à la pauvreté. ● Maintenir des lieux d'échange entre les territoires pour s'inspirer. ● Réfléchir à une manière de mettre en lien les cocos locaux pour échanger sur leur démarche respective.
La présence de plusieurs concertations touchant des enjeux similaires à ceux de l'Alliance (aîné, jeune et famille, santé mentale, etc.) a posé des défis de gestion d'agenda, de compréhension des travaux et de surcharge pour les organisations.	Réfléchir à davantage d'arrimage entre les concertations quand cela est possible <ul style="list-style-type: none"> ● Rester vigilant quant à la surcharge de concertation et nommer clairement que les tables de concertations peuvent travailler ensemble. ● Réfléchir les zones de complémentarité entre les démarches régionales et locales de concertation. <ul style="list-style-type: none"> ○ Mettre en commun certains aspects des planifications (exercice de consultation, portrait, etc.) ● Encourager et soutenir les volontés locales d'arrimage entre les démarches de concertation.
Quand l'accompagnement des milieux locaux était adéquat, cela a grandement aidé la concertation. À l'inverse, le manque et le roulement des ressources d'accompagnement ont alourdi la tâche des partenaires locaux pour mener bien les exercices de planification.	Renforcer l'accompagnement, essentiel à la réussite d'une démarche de concertation <ul style="list-style-type: none"> ● Maintenir une ressource d'accompagnement par territoire. <ul style="list-style-type: none"> ○ Encourager le fait que la ressource vient du territoire. ● Maintenir des postes d'agents régionaux. ● Éviter une surreprésentation des agents d'accompagnement sur les comités.

Sélection des projets

Constats	Recommandations et pistes de réflexion
Les partenaires locaux ont mentionné à de nombreuses reprises le manque de souplesse des critères de sélection des projets, en particulier en ce qui concerne les projets déjà existants et ceux se rapprochant de la mission	Assouplir les critères de sélection <ul style="list-style-type: none"> ● S'assurer de la compréhension de chaque personne des critères de sélection des initiatives. ● Négocier la possibilité de financer des initiatives en lien direct avec la mission de l'organisme porteur. ● Négocier le financement d'initiatives existantes afin de les bonifier et les renforcer.

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ex.: Réserver une partie du budget pour de l'innovation et une autre pour de la consolidation.
Tout au long de la démarche, une ambivalence entre démarche concertée et appel à projets a demeuré, ce qui n'a pas facilité la compréhension et le travail des milieux locaux. Il n'y a pas de consensus clair entre les deux modes de dépôt de projet pour le moment.	<p>Réfléchir à une combinaison de démarche concertée et d'appel à projets</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Réfléchir à la possibilité d'un mode de fonctionnement hybride entre concertation et appel à projets. (Ex. appel à projets possible pour les initiatives sous un certain montant)
Il n'y a pas de représentation des milieux locaux au niveau régional lors de la sélection des projets	<p>Permettre la présence d'une personne du local pour présenter les projets déposés et répondre aux questions</p>

Participation citoyenne

Constats	Recommandations et pistes de réflexion
La majorité des partenaires reconnaissent l'apport des citoyens, de par leur expertise de vécu et leur contribution à adapter les actions aux besoins réels.	<p>Maintenir et adapter la participation citoyenne</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ne plus viser la cible de 50 % de présence sur toutes les instances – ne plus chercher à appliquer à la lettre la démarche AVEC. ● Favoriser une participation qui sera significative pour les partenaires et les citoyens.
Tous les territoires ont constaté une difficulté de participation des citoyens sur les tables de concertation.	<p>Revoir l'implication attendue des citoyens</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Favoriser une participation adaptée aux intérêts des citoyens, plus proche de l'idéation et de la mise en œuvre des actions que des suivis administratifs et de la gestion. ● Ne plus chercher de participation à toutes les instances de concertation. ● Trouver d'autres manières de consulter les citoyens (à des moments ciblés dans le processus d'idéation, lors de rencontres sociales, dans les organismes et municipalités, etc.). ● Créer des espaces de discussions réservés exclusivement aux citoyens (possibilité de créer un comité exclusivement citoyen).
Il a été difficile d'adapter les réunions pour favoriser une pleine participation des citoyens.	<p>Accorder plus d'importance à l'adaptation des réunions</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Faire attention au langage utilisé (acronyme, termes techniques). ● Adapter la fréquence, le moment et la durée des rencontres. ● Favoriser un type d'animation permettant à tous de s'exprimer ● Mettre en place des incitatifs (déplacement, repas, dédommagement à la participation, etc.). ● Apporter de l'aide pour l'utilisation des outils numériques.
La présence d'un accompagnateur a permis de créer un lien de confiance et a facilité la participation.	<p>Mettre en place et maintenir une ressource en accompagnement pour les citoyens.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Reconnaître le temps des ressources locales pour l'accompagnement des citoyens.

<p>Tous les partenaires n'étaient pas à l'aise de travailler et d'inclure des citoyens.</p>	<p>Accompagner le changement de pratique des organisations dans l'inclusion des citoyens.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuer les formations à ce sujet (formation AVEC). • Faire le suivi de l'application des contenus abordés et aider les partenaires à s'ajuster. • Élargir ce type de formation à d'autres démarches et instances.
---	---

Accompagnement local et régional

Constats	Recommandations et pistes de réflexion
<p>Les partenaires reconnaissent l'importance de l'accompagnement régional et local et témoignent de sa contribution à la démarche.</p>	<p>Maintenir un accompagnement régional et local</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcer les communications locales - régionales. • S'assurer de cet accompagnement du début à la fin de la démarche. • En cas de délai entre deux éditions de l'Alliance, maintenir dans une certaine mesure l'accompagnement régional pour soutenir la concertation locale. • Favoriser les liens avec d'autres ressources de développement.
<p>La majorité des partenaires ont souligné les conditions précaires des accompagnateurs locaux, ne leur permettant pas de bien jouer leur rôle.</p>	<p>Bonifier les conditions de travail des ressources locales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avoir une ressource à temps plein dédiée à chaque territoire de MRC. • Assurer un accompagnement continu du début à la fin du déploiement de l'Alliance au niveau local. • Intégrer la ressource dans une structure locale (MRC, CDC, etc.).
<p>Le roulement de personnel a eu un fort impact sur la qualité de l'accompagnement et la charge de travail des partenaires.</p>	<p>Prévoir et minimiser le roulement de personnel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prévoir un plan pour pallier le roulement de personnel, qui aura de grandes chances d'avoir lieu compte tenu du contexte actuel. Les ressources régionales peuvent prendre le relai. • Informer rapidement du départ d'une ressource locale et des modalités en attendant le remplacement. Cela pourrait être une responsabilité du comité de coordination ou de la ressource.
<p>Le rôle des accompagnateurs locaux était large et difficile à porter pour des ressources manquant d'expérience.</p>	<p>Préciser et mieux baliser les rôles des ressources locales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Préciser les efforts attendus selon les trois axes du rôle des ressources : accompagnement de la concertation, suivi et soutien administratif de la mise en œuvre des actions, accompagnement des citoyens. • Favoriser des rencontres de codéveloppement et d'entraide entre les ressources d'accompagnement de l'Alliance.

Table des matières

INTRODUCTION	2
CONCLUSION	3
LISTE DES FIGURES	13
LISTE DES TABLEAUX	13
1. APPROCHE, OBJETS D'ÉVALUATION ET MÉTHODES UTILISÉES	14
1.1 APPROCHE ET OBJETS D'ÉVALUATION	14
1.2 MÉTHODES DE COLLECTE ET D'ANALYSE DE DONNÉES	15
1.3 CONTEXTE DE LA COVID-19	17
1.4 LIMITES DE CETTE ÉVALUATION.....	17
2. REGARD SUR L'ÉVOLUTION DE LA MOBILISATION ET DU DÉVELOPPEMENT DU POUVOIR D'AGIR DES MILIEUX LOCAUX	19
2.1 ÉVOLUTION DE LA MOBILISATION LOCALE	19
2.2 REGARD SUR LE DÉVELOPPEMENT DU POUVOIR D'AGIR	23
3. GOUVERNANCE RÉGIONALE DE L'ALLIANCE	26
3.1 L'ENTENTE RÉGIONALE ET L'ÉLABORATION DU PLAN DE TRAVAIL	26
3.2 ORGANISATION DES INSTANCES DÉCISIONNELLES ET RÔLE DES ACTEURS.....	29
<i>Rôle de la Table de concertation régionale</i>	30
<i>Qui est le décideur?</i>	30
<i>Un pouvoir décisionnel centralisé</i>	32
3.3 GESTION DES COMMUNICATIONS.....	33
<i>La communication sur les initiatives</i>	34
<i>Communication dans l'Alliance BSL</i>	35
4. CONCERTATION ET GOUVERNANCE LOCALE	37
4.1 PROCESSUS DE PLANIFICATION CONCERTÉ	37
<i>L'accompagnement, une condition essentielle</i>	37
<i>Arrimer les démarches de concertation</i>	37
4.2 FIDUCIE ET GESTION ADMINISTRATIVE.....	39
<i>Le suivi et la reddition de compte</i>	39
4.3 SÉLECTION DES PROJETS.....	41
<i>Les critères de sélection et dépenses admissibles</i>	41
<i>Entre concertation et appel à projets</i>	43
5. AUTRES ÉLÉMENTS MAJEURS DE LA DÉMARCHE DE L'ALLIANCE	45
5.1 PARTICIPATION CITOYENNE.....	45
<i>Appréciation des partenaires locaux</i>	45
<i>Appréciation des partenaires régionaux et des fiduciaires</i>	47
5.2 ACCOMPAGNEMENT LOCAL ET RÉGIONAL	49
<i>Appréciation des partenaires locaux</i>	50
<i>Appréciation des partenaires régionaux et des fiduciaires</i>	52
5.3 PERSPECTIVE DE PÉRENNITÉ.....	54
ANNEXE 1 – CANEVAS D'ENTRETIEN	56
ANNEXE 2 – QUESTIONNAIRE AUTOADMINISTRÉ	59
ANNEXE 3 – ATELIER DES 3 C	70

Liste des figures

FIGURE 1 : RÉPONDANTES SELON LES RÉSEAUX	16
FIGURE 2 : ILLUSTRATION DU <i>NET PROMOTER SCORE</i>	16
FIGURE 3 : RECOMMANDATION DE LA DÉMARCHE DE L'ALLIANCE.....	19
FIGURE 4 : ÉVOLUTION DE LA MOBILISATION	21
FIGURE 5 : CLARTÉ DE CERTAINS ASPECTS DE L'ALLIANCE SELON LES PARTENAIRES.....	22
FIGURE 6 : ÉVOLUTION DE LA MOBILISATION	22
FIGURE 7 : ÉVOLUTION DE LA MOBILISATION	22
FIGURE 8 : REGARD DES PARTENAIRES LOCAUX SUR DÉVELOPPEMENT DU POUVOIR D'AGIR	23
FIGURE 9 : ADOPTION DU PLAN RÉGIONAL ET CONCERTATION AVEC LES MRC.....	27
FIGURE 10 : ORGANIGRAMME DE L'ALLIANCE.....	29
FIGURE 11 : NIVEAU DE COMPRÉHENSION DES DIFFÉRENTES INSTANCES PAR LES ACTEURS LOCAUX...	31
FIGURE 12 : COEXISTENCE DE LA CONCERTATION ET DE L'APPEL À PROJETS.....	43
FIGURE 13 : RECOMMANDATION DE LA PARTICIPATION CITOYENNE	45
FIGURE 14 : APPRÉCIATION DE LA PARTICIPATION CITOYENNE.....	47
FIGURE 15 : ÉVOLUTION DE LA PARTICIPATION CITOYENNE.....	48
FIGURE 16 : APPRÉCIATION DE L'ACCOMPAGNEMENT	50
FIGURE 17 : CONTRIBUTION DE L'ACCOMPAGNEMENT AUX DIFFÉRENTS ASPECTS DE L'ALLIANCE	51
FIGURE 18 : ÉVOLUTION DE L'ACCOMPAGNEMENT	53
FIGURE 19 : AVIS DES PARTENAIRES SUR LA PÉRENNITÉ DE L'ALLIANCE	54

Liste des tableaux

TABLEAU 1 : OUTILS DE COLLECTE DES DONNÉES.....	15
TABLEAU 2 : PARTICIPANTS À LA COLLECTE DES DONNÉES	15
TABLEAU 3 : RAISONS D'UNE RECOMMANDATION FAVORABLE DE L'ALLIANCE.....	19
TABLEAU 4 : FACILITANTS ET OBSTACLES À LA MOBILISATION DES PARTENAIRES.....	21
TABLEAU 5 : CONSTATS ET RECOMMANDATIONS EN LIEN AVEC L'ENTENTE ET L'ÉLABORATION DU PLAN D'ACTION RÉGIONAL	28
TABLEAU 6 : CONSTATS ET RECOMMANDATION SUR L'ORGANISATION DES INSTANCES DÉCISIONNELLES ET LE RÔLE DES ACTEURS	33
TABLEAU 7 : CONSTATS ET RECOMMANDATIONS SUR LA GESTION DES COMMUNICATIONS	36
TABLEAU 8 : CONSTATS ET RECOMMANDATIONS SUR LE PROCESSUS DE PLANIFICATION CONCERTÉ...	38
TABLEAU 9 : CONSTATS ET RECOMMANDATION SUR LA FIDUCIE ET LA GESTION ADMINISTRATIVE	41
TABLEAU 10 : CONSTATS ET RECOMMANDATIONS SUR SÉLECTION DES PROJETS	43
TABLEAU 11 : AVANTAGES ET DÉFIS DE LA PARTICIPATION CITOYENNE	46
TABLEAU 12 : OBSTACLES À LA PARTICIPATION CITOYENNE	47
TABLEAU 13 : CONSTATS ET RECOMMANDATION SUR LA PARTICIPATION CITOYENNE	49
TABLEAU 14 : CONSTATS ET RECOMMANDATIONS SUR L'ACCOMPAGNEMENT.....	53
TABLEAU 15 : FACILITANTS ET OBSTACLES À LA PÉRENNITÉ	55

1. Approche, objets d'évaluation et méthodes utilisées

Cette section présente des éléments se rapportant à la démarche utilisée pour l'évaluation de l'Alliance au BSL.

1.1 Approche et objets d'évaluation

Une **démarche d'évaluation participative** a été privilégiée. Elle permet de soutenir le développement du pouvoir d'agir des milieux, des organisations et des personnes à travers une démarche qui valorise les savoirs de l'action et met en place des dispositifs de co-construction de la connaissance. Les différentes parties prenantes ont été invitées à participer à l'élaboration et à la réalisation de la démarche d'évaluation. L'objectif est de soutenir un dialogue qui prend en compte le vécu singulier de chacun et les dynamiques collectives.

Un **comité d'évaluation** a été mis en place dès le début de la démarche d'évaluation, en mars 2022. Son rôle était de **décider des orientations de l'évaluation et d'approfondir l'analyse des résultats**. Il était composé de la directrice adjointe au développement social du CRD, des deux ressources régionales de l'Alliance, d'un représentant du réseau de la santé et d'un représentant du réseau municipal. Deux ressources locales de l'Alliance ont également participé lors de la planification de la démarche d'évaluation, jusqu'à la fin de leur contrat. Le comité d'évaluation s'est **réuni à sept reprises**, afin de discuter des points suivants :

- Préparation et validation du plan d'évaluation (2 rencontres)
- Validation des outils de collecte de données (1 rencontre)
- Analyse participative des résultats (3 rencontres)
- Discussion autour des recommandations (1 rencontre)

L'apport des membres de ce comité a été essentiel afin d'adapter la démarche d'évaluation au contexte de l'Alliance.

Très tôt dans les réflexions, compte tenu des moyens disponibles, le comité a décidé de se concentrer sur **l'évaluation de la démarche régionale et des démarches locales et de ne pas aborder les retombées des actions**. L'évaluation vise donc à documenter ce qui a été mis en place depuis le début de la démarche régionale de l'Alliance au BSL en 2017, en ce qui concerne la structure globale, la gouvernance, la mobilisation, la planification et l'accompagnement régional et local.

L'objectif ultime de cette évaluation est de déterminer ce qui serait à **conserver, à améliorer et à cesser dans l'éventualité d'une prochaine démarche d'Alliance** pour la solidarité au BSL.

1.2 Méthodes de collecte et d'analyse de données

Quatre méthodes de collecte de données ont été utilisées.

Tableau 1 : Outils de collecte des données

#	Méthode	Période
A	Entretiens semi-directifs individuels ou de groupes avec différents acteurs régionaux et locaux (Annexe 1)	Entre juin et septembre 2022
B	Questionnaires autoadministrés auprès des partenaires locaux de l'Alliance (Annexe 2), envoyés dans une version Web et une version Word	Juin 2022
C	Exercices collectifs « conserver – cesser – créer » lors de rencontres de concertations locales (Annexe 3)	Entre juin et octobre 2022
D	Revue de certains documents clés	Tout au long de l'évaluation

Toutes les méthodes de collecte de données respectent le code d'éthique de la Société canadienne d'évaluation³, comme la garantie de l'anonymat et la confidentialité. Au total, **plus de 200 personnes** ont pu s'exprimer sur la démarche de l'Alliance au BSL. Le tableau suivant présente le détail des réponses selon les collectes de données.

Tableau 2 : Participants à la collecte des données

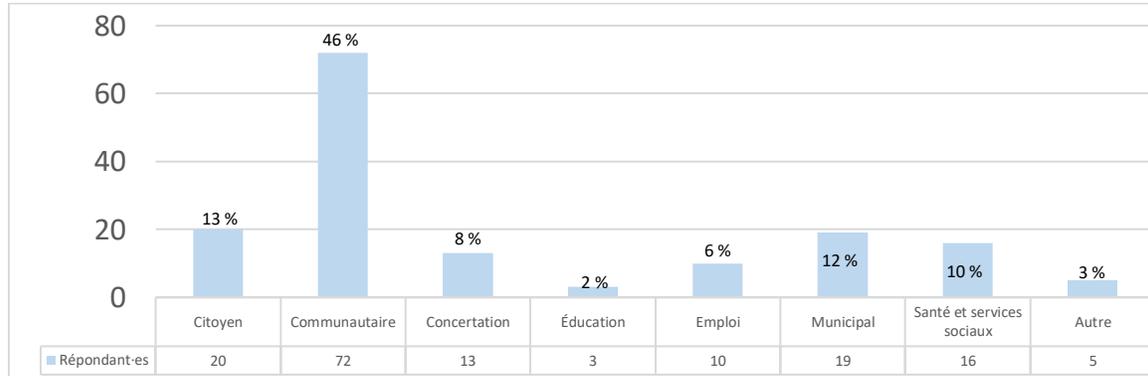
Méthode de collecte	Acteurs considérés	Nombre de répondants
Entretiens semi-directifs 17 entretiens – 55 personnes	Ressources régionales et locales de l'Alliance – 5 entretiens	10
	Représentants d'organismes régionaux – 2 entretiens	2
	CA du CRD – 1 entretien	20
	Table régionale de l'Alliance – 1 entretien	10
	Fiduciaires locaux – 8 entretiens	13
Questionnaires autoadministrés 158 questionnaires*	MRC du Kamouraska	21
	MRC du Témiscouata	22
	MRC de Rivière-du-Loup	17
	MRC des Basques	26
	MRC de Rimouski-Neigette	24
	MRC de La Mitis	19
	MRC de la Matanie	18
MRC de la Matapédia	28	
Exercices collectifs	7 sur 8 MRC ont pu réaliser un exercice « conserver – cesser – créer »	

* Le nombre de questionnaires est différent du nombre de répondants par territoire de MRC, car un répondant pouvait cocher plusieurs territoires. Pour l'analyse globale, un répondant n'a été compté qu'une seule fois, même s'il avait coché plusieurs territoires. Il a en revanche été considéré dans la synthèse de chaque territoire.

³ <https://evaluationcanada.ca/fr/ethique> consulté le 3 janvier 2023.

La compilation des répondants par réseau indique que près de **1 répondant sur 2 appartient au réseau communautaire**. La représentation des réseaux semble à l'image des concertations locales.

Figure 1 : Répondantes selon les réseaux

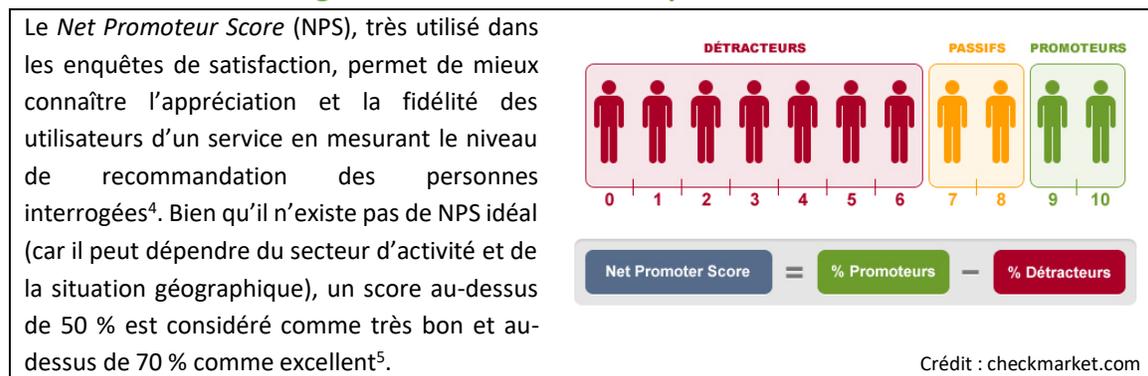


Les données quantitatives ont été analysées à partir de **statistiques descriptives**. Les réponses aux questions ouvertes et aux entretiens ont fait l'objet d'une **analyse catégorielle selon les objets d'évaluation et les groupes de répondants**.

Cette analyse collige d'abord les propos et commentaires de **trois groupes de répondants (acteurs régionaux, fiduciaires locaux et partenaires locaux)**. Par la suite, les évaluateurs ont effectué puis une analyse transversale selon une méthode d'étude de cas (Stake, 2006). Ce rapport présente ces résultats d'un point de vue régional. Les particularités d'un groupe de répondant ont été précisées quand cela s'avérait pertinent. Une synthèse des résultats pour chaque territoire de MRC est également disponible, en complément de ce rapport.

Cette évaluation utilise le *Net Promoteur Score* à plusieurs reprises. En voici une description.

Figure 2 : Illustration du Net promoter score



⁴ Explication du NPS, consulté le 24 août 2020 : <https://www.conseilsmarketing.com/fidelisation/comment-calculer-un-nps-et-quest-ce-quun-bon-score/>.

⁵ Qu'est-ce qu'un bon NPS, consulté le 24 août 2020 : <https://wizville.fr/blog/bon-net-promoteur-score-nps/#:~:text=Un%20NPS%20positif%20signifie%20que,tous%20vos%20clients%20sont%20promoteurs.>

1.3 Contexte de la COVID-19

En mars 2020, alors que les milieux locaux étaient dans le cœur de leurs exercices de planification stratégique, les consignes sanitaires dues au contexte de la **COVID-19** sont venues **modifier considérable les travaux des concertations locales**. Parmi les impacts, on peut nommer :

- Une mise sur pause des exercices d'élaboration des planifications à l'hiver et au printemps 2020, avec une date de dépôt des plans repoussée du 15 avril 2020 au 15 novembre 2020.
- La mise en place d'une « Annexe COVID-19 » de mars à août 2020, permettant de déposer des projets rapidement pour « limiter les contrecoups de la crise sanitaire sur les personnes et les communautés vulnérables »⁶.
- Le cycle de planification stratégique sur 3 ans a dû être revu, pour s'adapter à cette réalité inattendue.
- Une diminution des capacités de mobilisation et d'implication des organismes locaux, en particulier du réseau communautaire.
- Un dédoublement des moments de reddition de compte (MTESS en mars, CRD BSL en juin).

Le contexte de la COVID-19 a été globalement **peu mentionné** dans les réponses des acteurs régionaux et locaux. Peut-être que les impacts de cette situation sont peu connus par les partenaires, ou que ce contexte était trop lointain au moment de la consultation faite en juin 2022. Ce contexte est tout de même à prendre en compte dans la lecture de ce rapport.

1.4 Limites de cette évaluation

Comme toute démarche d'évaluation, **certaines limites sont à considérer**.

Tout d'abord, cette évaluation **ne permet pas de témoigner de l'impact des projets** de l'Alliance auprès des citoyens. Il ne sera donc pas possible de tirer des conclusions concernant les deux objectifs suivants⁷ : « *l'amélioration des conditions de vie pour le mieux-être des personnes qui vivent en situation de vulnérabilité* » et la lutte « *contre les préjugés pour générer une réelle transformation sociale faisant place à l'équité et la solidarité* ».

L'adaptation de la collecte de données auprès des personnes citoyennes a été discutée. Compte tenu des moyens disponibles pour réaliser l'évaluation, **il a été décidé de ne pas adapter les questionnaires**. Il aurait fallu des moyens plus importants pour bien évaluer cet enjeu et permettre aux personnes citoyennes de témoigner adéquatement de leur situation. De plus, une recherche-action participative sur le thème de la participation citoyenne dans le cadre de l'Alliance est en cours. Des discussions ont eu lieu afin de s'assurer que les résultats de la recherche et de l'évaluation puissent être partagés.

⁶ Liste des actions consultée le 4 février 2023 : https://www.crdbsl.org/images/Upload/alliance_pour_la_solidarite/3-actions-covid-alliance-bas-saint-laurent-juin2020.pdf.

⁷ Mise à jour du 20 avril 2021 du plan de travail déposé au Fonds québécois d'initiatives sociales, p. 4.

Le volume de données récoltées a été plus important que prévu. Les partenaires régionaux et locaux avaient beaucoup de points à partager, ce qui a rendu l'analyse plus longue que prévu. Bien qu'un travail rigoureux d'analyse catégoriel ait été effectué et validé par le comité d'évaluation, il ne sera pas possible de présenter toutes les nuances soulevées lors des collectes de données. Les synthèses par MRC permettent de mieux saisir les divergences entre certains territoires.

L'enjeu de l'anonymat a été présent tout au long de l'évaluation, en particulier au palier régional, où le nombre d'acteurs est restreint. Afin d'éviter le plus possible que l'on puisse reconnaître les répondants, trois sous-groupes ont été formés : les acteurs régionaux (N=42), les fiduciaires (N=13) et les partenaires locaux (N=158). Les résultats seront présentés selon ces trois sous-groupes, quand un point de vue particulier est à souligner.

2. Regard sur l'évolution de la mobilisation et du développement du pouvoir d'agir des milieux locaux

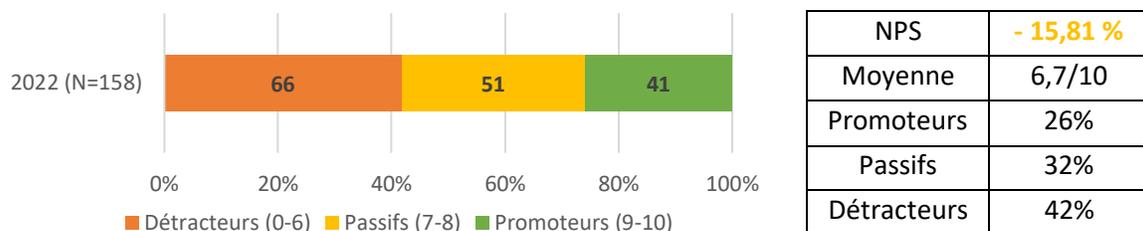
Cette première partie présente les témoignages des partenaires locaux vis-à-vis de **l'évolution de leur mobilisation** entre le début de leur implication et le moment de la consultation, ainsi que sur leur perception de la **contribution de l'Alliance au développement de leur pouvoir d'agir**.

Bien que certains facteurs facilitants et obstacles soient abordés, cette partie n'entre pas dans les détails de ces éléments et surtout n'a pas pour but de présenter des pistes de solutions. Elle doit être considérée comme une introduction au reste des résultats, qui iront plus en profondeur sur les causes de certains obstacles et proposeront des recommandations et pistes d'actions.

2.1 Évolution de la mobilisation locale

Au moment de l'évaluation, en juin 2022, les concertations locales étaient déployées depuis l'automne 2019. Voici comment les partenaires locaux témoignent de l'évolution de leur mobilisation sur cette période. Sur une échelle de 0 à 10 (0=pas du tout, 10 = absolument), il leur a été demandé s'ils recommandaient à d'autres acteurs en développement social ou à d'autres citoyens de participer à l'Alliance.

Figure 3 : Recommandation de la démarche de l'Alliance



Seulement un partenaire sur quatre recommande fortement de participer à l'Alliance. Un répondant sur trois apprécie la démarche sans la recommander (profil « passif ») et plus de 40 % des partenaires émettent des réserves plus ou moins fortes à recommander la démarche. L'analyse des commentaires permet de dégager les principales raisons d'une recommandation favorable ou non de l'Alliance, comme le montre le tableau suivant.

Tableau 3 : Raisons d'une recommandation favorable de l'Alliance

Éléments concernant une recommandation favorable	
Pertinence de la concertation et de la réflexion collective 34 mentions	<ul style="list-style-type: none"> « Cette démarche permet de rassembler les acteurs de notre MRC autour d'un enjeu qu'est la pauvreté. » « Nous considérons que l'Alliance est un grand facilitateur pour nous permettre de mener à bien un projet comme le nôtre. L'Alliance a permis un maillage avec d'autres projets complémentaires. »
Levier financier et soutien permettant	<ul style="list-style-type: none"> « Parce que l'on met en place des actions qui répondent au besoin des citoyens et citoyennes de notre communauté. »

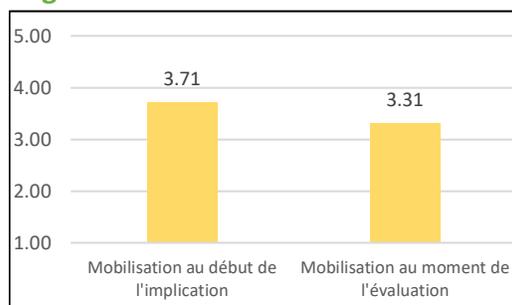
des projets parfois impossibles autrement 32 mentions	<ul style="list-style-type: none"> • « C'est une démarche vraiment ancrée dans la réalité du territoire, permet de travailler sur des enjeux particuliers où généralement peu de possibilités s'offrent comme alternative. » • « Les ressources disponibles, surtout financières, sont assez importantes et permettent de réaliser des projets de plus grande ampleur que ceux rendus possibles avec le financement de plusieurs organismes. »
Implication citoyenne permettant de mieux connaître les besoins du milieu 12 mentions	<ul style="list-style-type: none"> • « La participation citoyenne est une très belle initiative. Quoi de mieux que de connaître les besoins du citoyen en demandant aux citoyens! » • « La participation citoyenne est essentielle à la concertation et au développement de la société. » • « Parce que cette stratégie a été élaborée d'abord avec les citoyens pour vraiment comprendre et cibler les besoins des citoyens plutôt que de grands penseurs imposent des stratégies qui ne répondent pas au besoin. »
Éléments concernant une recommandation défavorable	
Lourdeur du cadre administratif et lourdeur de la démarche 23 mentions	<ul style="list-style-type: none"> • « Le plan est beau sur papier, mais dans le concret les structures complexes et les nombreuses balises et échéanciers nous empêchent de travailler réellement AVEC les personnes qui vivent les impacts de la pauvreté » • « La démarche pour présenter un projet est longue et assez compliquée. Surtout dans la dernière année, plusieurs organismes ont décidé de ne pas déposer à cause de la complexité des critères. » • « Certaines restrictions ont empêché de poser des actions qui auraient pu faire une réelle différence. »
Difficulté d'accompagnement de l'Alliance et épuisement des organisations 17 mentions	<ul style="list-style-type: none"> • « Roulement de personnel important et peu de transmission d'informations entre les employés, ce qui rend le travail des partenaires lourd et contre-productif dans un contexte de surcharge de travail. » • « Les organismes impliqués doivent donner beaucoup de leurs ressources, et ce, parfois, au détriment de leur mission principale. » • « Nous mettons énormément de temps pour un projet qui ne doit pas correspondre à notre mission d'organisme, ce qui fait que nous négligeons notre organisme et ça nous surcharge, ça nous épuise. »
Temps demandé par la concertation 17 mentions	<ul style="list-style-type: none"> • « Il s'agissait d'une longue démarche avec des rencontres à plusieurs reprises avec les partenaires. » • « La concertation dans certains secteurs est très difficile et la présence de l'Alliance (de par ses chantiers) n'a pas été facilitante. » • « Beaucoup de temps que nous n'avons pas dans nos services. »
Gouvernance lourde et ne permettant pas une pleine autonomie locale 13 mentions	<ul style="list-style-type: none"> • « Contraintes du niveau d'autonomie d'un comité considéré comme organisation dûment dépendante du mandataire régional. » • « En tant que représentante d'un organisme, j'ai senti à plusieurs reprises que les décisions avaient toutes été déjà prises avant la rencontre. » • « En ayant du personnel compétent dans le processus d'intervention collective et des balises claires, je ne vois pas en quoi un comité d'analyse régional est nécessaire. Cela alourdit la structure, démobilise les gens sur le terrain et gruge dans notre échéancier. »
Difficulté de mettre en pratique la participation citoyenne 11 mentions	<ul style="list-style-type: none"> • « Bien que beaucoup de temps et de ressources ont été mises sur le fameux AVEC, malheureusement les citoyens ont très peu de pouvoir décisionnel. » • « J'ai également l'impression que nous avons épuisé nos citoyens participants à vouloir absolument les avoir sur les comités en période de pandémie où les gens avaient moins de ressources pour participer. »

On remarque que **la pertinence de la concertation, de la participation citoyenne et de l'effet levier pour soutenir des projets de lutte à la pauvreté et d'amélioration des conditions de vie** sont les principales raisons mentionnées pour recommander l'Alliance.

Cependant, **le déploiement de l'Alliance s'est accompagné de nombreuses difficultés, qui expliquent une recommandation mitigée des partenaires.** La gouvernance et le processus global de prise de décision est à revoir pour plusieurs, avec une **forte perception de top Down** venant du palier régional. **Plusieurs partenaires ont l'impression que les critères de sélection des projets et la structure administrative ne permettent pas de bien répondre aux besoins locaux** et sont mal adaptées aux limites des acteurs et des citoyens. La participation citoyenne a été difficile à mettre en place et a demandé beaucoup d'énergie pour **peu de pouvoir réel accordé aux citoyens.** Le **roulement des ressources d'accompagnement a entraîné une surcharge** pour les organisations, qui manquent déjà de temps et alors que les ressources sont à bout de souffle dans le contexte actuel. Ces difficultés rencontrées par les concertations locales sont développées plus en détail dans d'autres sections de ce rapport.

Ce modèle de concertation et de support d'initiatives répond aux valeurs des milieux locaux et à leur souhait de développer des projets afin de lutter contre la pauvreté. Cependant, le déploiement de l'Alliance a été **difficile à réaliser compte tenu de contraintes structurelles et administratives de l'entente, ainsi que d'un manque d'accompagnement.** Bien que le contexte de la COVID-19 ait été peu mentionné, il a des impacts importants sur le déploiement du plan régional.

Figure 4 : Évolution de la mobilisation



1 : très faible / 5 : très forte

La figure à gauche démontre une **diminution de la mobilisation globale des partenaires** (test de Wilcoxon pour les données appariées, $p=0,00421256$). Près d'un répondant sur deux (43 %) indique avoir connu une diminution de leur mobilisation. Les partenaires ont pu justifier leurs réponses par de nombreux commentaires sur les facilitateurs et les obstacles à leur mobilisation.

Tableau 4 : facilitateurs et obstacles à la mobilisation des partenaires

Éléments facilitant la mobilisation	Obstacles à la mobilisation
Présence des ressources d'accompagnement locales et régionales - 33 mentions.	Roulement des ressources et manque d'expérience de cette ressource - 18 mentions.
Engagement, mobilisation et concertation des acteurs de la communauté - 23 mentions.	Non-engagement de certains partenaires et surconcertation - 17 mentions.
Animation adéquate des réunions favorisant la participation - 12 mentions.	Rencontres inadéquates et mal organisées - 11 mentions.
Bonne compréhension de la démarche - 4 mentions.	Mauvaise compréhension de la démarche et de son organisation - 15 mentions.

Gestion administrative lourde et complexe - 22 mentions.
Manque de temps et surcharge de travail des organisations – 27 mentions.
Crise de la COVID-19 – 11 mentions.

La figure suivante montre la clarté de certains aspects de la démarche de l'Alliance pour les partenaires locaux. On constate **qu'aucun des aspects n'est vraiment clair pour les partenaires, en particulier en ce qui concerne le processus de décision et le pouvoir de chacun dans cette démarche.**

Figure 5 : Clarté de certains aspects de l'Alliance selon les partenaires

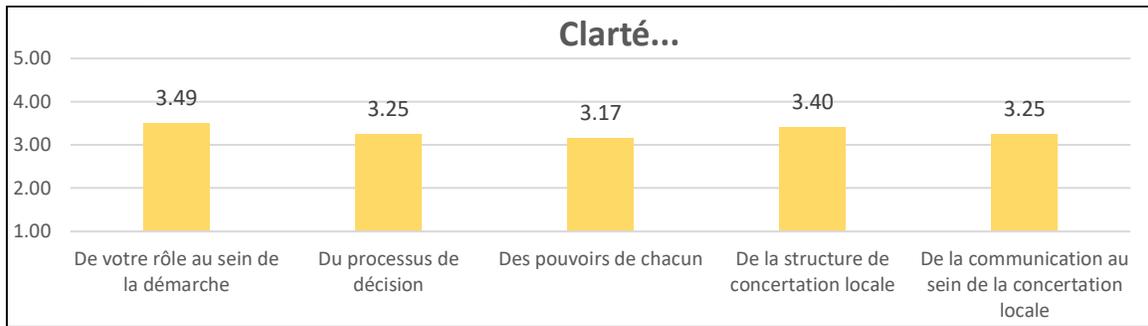
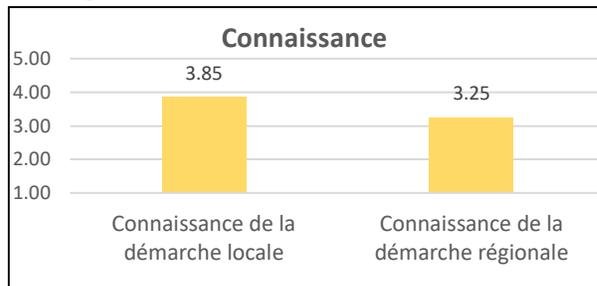


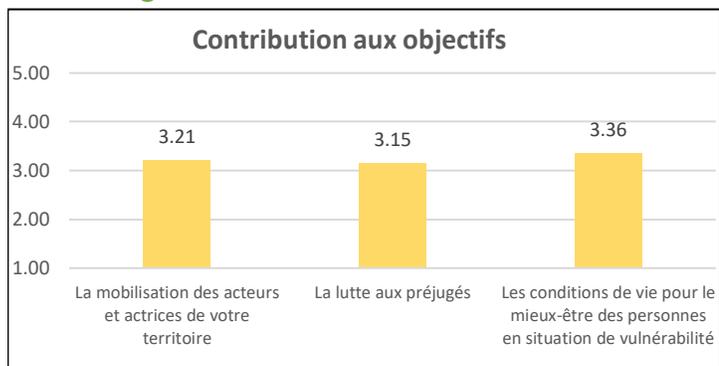
Figure 6 : Évolution de la mobilisation



Cette figure démontre que les partenaires ont **une connaissance relativement bonne de leur démarche locale, mais une connaissance moyenne de la démarche régionale.** Dans tous les milieux, la connaissance de la démarche locale est meilleure que celle de la démarche régionale.

Les partenaires ont quand même été questionnés sur la contribution de la démarche de l'Alliance à ces trois objectifs principaux. **Les partenaires considèrent que l'Alliance a moyennement contribué à chacun de ces objectifs principaux de la démarche, la plus faible contribution étant au sujet de la lutte aux préjugés.** Il manque cependant beaucoup d'éléments pour tirer des conclusions à ce sujet, l'évaluation ne portant pas sur ces objectifs.

Figure 7 : Évolution de la mobilisation



Les acteurs régionaux et les fiduciaires constatent également cette **diminution de la mobilisation dans le temps**, même si certaines réussites sont observées. Ils nomment davantage les **effets de la pandémie sur l'essoufflement des milieux** et les **difficultés de main-d'œuvre dans les organisations** (roulement de personnel, difficulté de recrutement, etc.). C'est une des explications à l'effritement de la mobilisation, car les organisations manquent de temps et de ressources pour siéger sur des comités de concertation, privilégiant leur mission de base. Il est également plus difficile de trouver des organisations prêtes à prendre le rôle de porteur d'action.

Les acteurs régionaux constatent l'existence de défis propres à la démarche de l'Alliance, comme le sentiment des acteurs de devoir identifier des projets rapidement et être dans l'obligation de dépenser des sommes rapidement, la rigidité de certains critères de sélection des actions, non propices au maintien de la mobilisation ou encore la double reddition de compte. Le manque d'arrimage avec d'autres démarches de concertation et le manque de financement de base des organismes communautaires sont également mentionnés parmi les obstacles.

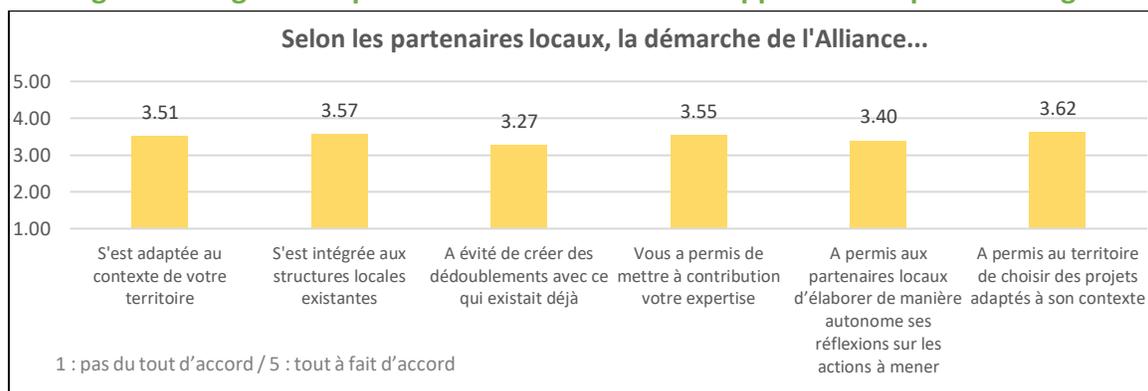
Les partenaires locaux ont mentionné des souhaits d'amélioration, qui seront abordés plus en détail dans d'autres sections de ce rapport. On voici une liste rapide :

- Meilleur soutien de la participation citoyenne
- Diminution du roulement des ressources d'accompagnement
- Continuité des travaux malgré les changements de ressources
- Augmentation des moyens pour communiquer avec et rejoindre les citoyens
- Augmentation de la communication sur la démarche de l'Alliance et sur ses projets
- Association avec les concertations existantes
- Allègement des critères administratifs et des redditions de compte
- Mise en place de moyens pour mesurer les effets et impacts des actions

2.2 Regard sur le développement du pouvoir d'agir

En plus de l'évolution de leur mobilisation, les concertations locales ont pu s'exprimer sur la **contribution de la démarche de l'Alliance au développement de l'autonomie et du pouvoir d'agir de leur territoire**.

Figure 8 : Regard des partenaires locaux sur développement du pouvoir d'agir



Les personnes impliquées au niveau local sont globalement **moyennement en accord avec le fait que la démarche de l'Alliance ait contribué au développement de l'autonomie des territoires**. La démarche s'est **moyennement adaptée au contexte des territoires** et intégrée aux structures locales et **n'a pas vraiment évité de créer des dédoublements avec d'autres démarches de concertation**.

Les répondants ont souligné particulièrement le **défi de mettre en place une nouvelle structure de concertation** pour décider collectivement des projets, alors que certaines concertations existaient déjà à propos de certains thèmes en particulier (comme l'alimentation). Ce a pu créer de la confusion chez certains partenaires, en particulier entre les objets de travail de la démarche COSMOSS et de l'Alliance. **Certains territoires témoignent néanmoins d'un succès dans l'arrimage** de ces deux démarches de concertation, alors que dans d'autres cela a été difficile à concilier. Dans tous les cas, cela a demandé du temps, de l'adaptation et de l'ajustement.

Les répondants indiquent également que la démarche a **moyennement permis de mettre à contribution leur expertise, d'être autonome dans leur réflexion sur les actions** à mener et de choisir des projets adaptés à leur contexte.

Citations de partenaires

« Beaucoup de concertations existent déjà en alimentation, il aurait été intéressant de voir comment faire pour ne pas ajouter une autre instance de concertation. »

« Dès le départ il y a eu une volonté de ne pas dédoubler, mais au final il y avait tout de même beaucoup de confusion dans la structure »

« L'Alliance demeure une démarche qui crée des structures qui ne sont pas en place, en dehors des Plans de lutte à la pauvreté »

« Difficile de se retrouver à travers les différentes concertations, de démêler ce qui appartient à l'Alliance versus COSMOSS »

Citations de partenaires

« Plusieurs projets ont été rejetés dû à des critères d'admissibilité remis aux participants de concertation la troisième année en plus d'être plus ou moins flexible. »

« Le niveau de confiance des instances décisionnelles face aux recommandations pour les projets déposés devrait être amélioré. »

« Certaines règles imposées par le "gouvernement" nous ont empêchées de développer des projets que nous aurions vraiment voulu mettre de l'avant »

« Une certaine distance subsiste entre les porteurs de projets au niveau local et les prises de décision effectuées au niveau régional. Une évaluation des possibilités de délocalisation du pouvoir pourrait permettre de nous rapprocher des réalités de chaque milieu ».

Une impression de faible autonomie des groupes ressorts des commentaires associés à ces réponses.

Les refus de certains projets par le palier régional, bien que peu nombreux, ont marqué fortement les concertations locales. Elles les ont interprétés comme un manque de confiance envers leur décision et une remise en question de leur expertise. Cela a été amplifié quand il s'agissait de projets provenant de citoyen, alors que la démarche prônait fortement la participation citoyenne dans ses principes de base. Ces refus ont créé une distance entre le palier local et le palier régional.

Les acteurs régionaux et les fiduciaires sont plus nuancés dans le regard sur le développement du pouvoir d’agir des milieux locaux.

La démarche de l’Alliance a permis de **mettre en place de nombreuses actions**, comme en témoigne la compilation des initiatives de chaque territoire de MRC datant de novembre 2022⁸. L’Alliance a pu avoir un **effet levier pour mettre en place des projets pilotes, qui n’auraient pas pu être mis en place autrement**. Un sentiment d’avoir pu être autonome dans le choix des actions demeure chez les fiduciaires, au regard de la mobilisation, de la tenue des grandes assemblées et des exercices collectifs menés à terme. Il peut être surprenant que la **faible proportion de refus comparé à tous les projets mis en place ait créé un sentiment aussi négatif** dans les concertations locales. Cet aspect devra être regardé attentivement par le palier régional décideur, pour être atténué dans les prochaines éditions de l’Alliance.

Les milieux locaux ont également eu une grande autonomie pour structurer leur démarche de concertation. Encore une fois, le sentiment d’avoir pu organiser une concertation à la couleur du territoire est présent chez certains fiduciaires. Cela a pu être un élément facilitant comme un frein au développement de l’autonomie, tant cela est lié à la capacité des organisations à coordonner leur travail collectif, avec l’appui d’une ressource d’accompagnement.

Les acteurs régionaux et les fiduciaires soulignent néanmoins des **freins au développement du pouvoir d’agir des milieux locaux**, à commencer par le manque d’accompagnement offert pour structurer leur concertation. Les organismes participants à l’Alliance n’ont pas encore les capacités d’entretenir seuls un tel exercice collectif. En particulier dans le contexte de la COVID-19 et de la pénurie de main-d’œuvre.

Ils témoignent également des **contraintes réelles au financement de certains projets**, ce qui pouvait créer une certaine contradiction avec le souhait de répondre aux besoins locaux identifier. Cela donnait parfois l’impression de devoir « fiter » dans des cases. La remise en question de certains projets a également donné l’impression de remettre en question l’expertise des milieux locaux et leur analyse des besoins.

Le manque d’autonomie des comités de coordination locaux pour faire certains ajustements budgétaires ou le sentiment de certains milieux d’avoir été bousculé par les échanciers sont d’autres éléments en défaveur du développement du pouvoir d’agir local.

⁸ https://www.crdbsl.org/images/Upload/alliance_pour_la_solidarite/compilation-initiatives-alliance-maj_nov_2022_vf.pdf consulté le 31 janvier 2023.

3. Gouvernance régionale de l'Alliance

3.1 L'entente régionale et l'élaboration du plan de travail

La mesure 11 du PAGIEPS, de laquelle découle les Alliances, fait la promotion d'une « dynamique de concertation locale et régionale »⁹ en vue d'agir sur « les enjeux de pauvreté et d'exclusion sociale ». Elle vise la reconnaissance de « l'autonomie des acteurs locaux et régionaux » ainsi qu'une « implication directe des personnes en situation de pauvreté et d'exclusion sociale ». C'est sur la base de cette mesure que l'entente au BSL a été conclue entre le MTESS et le CRD.

« La mesure 11 du PAGIEPS prévoit deux choses : la mise en place d'Alliances (concertation) et la participation citoyenne. Par contre, il n'y a pas les leviers financiers disponibles pour faire ça. »

Acteur régional

L'objectif de l'entente est la gestion administrative de l'enveloppe (6,01 M/5 ans) afin d'assurer le développement d'une « stratégie globale et intégrée favorisant la mobilisation et la concertation de tous les acteurs et en offrant la souplesse nécessaire à une réelle redéfinition du rôle des milieux quant à l'inclusion sociale et économique de toutes les citoyennes et de tous les citoyens ». Afin de bien comprendre les enjeux vécus par les partenaires locaux et régionaux, il est important de mentionner que l'entente prévoit un montant global de 350 000\$ dédié aux frais de gestions pour les ressources humaines et matérielles.

Dans l'esprit de l'entente, une vaste démarche de consultation régionale a été réalisée en 2019, menant à l'élaboration du plan de travail régional adopté par la Table des préfets et le MTESS le 26 mars 2019. Les partenaires ont ciblé 3 axes d'interventions autour desquels s'articule le plan :

1. **Systémique** (comprendre et agir sur les causes, lutte aux préjugés, mobilisation citoyenne.)
2. **Solidarité** (réponse aux besoins de base, habitation, saine alimentation pour tous)
3. **Inclusion sociale** (transport, mobilisation vers l'emploi, persévérance scolaire, inclusion et accompagnement social, participation citoyenne, accessibilité universelle, déploiement des savoirs)

Ces priorités sont toujours d'actualité et ressortent comme **un élément à maintenir pour le prochain plan de lutte**. Le souhait de pérenniser de ces axes fait écho au sentiment de certains milieux de toujours élaborer un plan à partir de la page blanche, limitant ainsi la prise en compte d'actions efficaces déjà en place sur les territoires. Les partenaires aimeraient pouvoir consolider ces actions et ne pas être seulement dans une logique d'innovation. Pour y arriver, ils soulèvent l'importance d'un financement de fonctionnement des organismes communautaires plutôt que celui de projets ponctuels.

La majorité des personnes rencontrées dans l'évaluation mentionnent **un plan de travail régional très ambitieux**, surtout au niveau de la concertation et de la participation citoyenne. Les ressources d'accompagnement étaient essentielles à sa mise en œuvre. Le

⁹ https://www.mtess.gouv.qc.ca/publications/pdf/ADMIN_plan_action_2017-2023.pdf (voir page 48)

« Le plan de travail avait été réfléchi avec un accompagnement local pour 3 ans. À la toute dernière minute, on n'a pas pu mettre ça en place pour des raisons administratives. (...) Faire de la planification concertée sans accompagnement ça peut être encore plus lourd. »

Acteur d'une MRC

financement de ces ressources humaines faisait partie intégrante du plan régional. Or, ce financement a été retiré du plan au moment de son adoption, fragilisant du même coup la démarche de concertation. L'Alliance ne pouvait pas financer l'accompagnement des milieux au-delà de l'enveloppe prévue aux frais de gestion. **En ne finançant pas des postes d'accompagnement, les capacités de concertation et de planification collectives de projets est grandement fragilisé, favorisant un fonctionnement par appel à projets** au détriment du modèle de concertation validé dans le plan régional. Par ailleurs, le PAGIEPS promeut une démarche concertée et participative. Cet écart entre les préconisations du PAGIEPS et la réalité du financement est un élément

contextuel important afin de bien comprendre les constats issus de l'évaluation.

L'ampleur du plan et sa construction collective ont aussi eu pour effet de rendre plus difficiles les ajustements en cours de route. Ainsi, certains enjeux comme le logement ont gagné en importance durant la pandémie et les partenaires n'ont pas pu ou su modifier leur plan au niveau local afin de s'adapter à cette nouvelle réalité.

Outre ces préoccupations partagées sur la faisabilité du plan de travail, l'analyse des entretiens met en lumière un questionnement de fond sur les moyens que l'Alliance offre pour lutter contre la pauvreté. En effet, bien que les différents partenaires

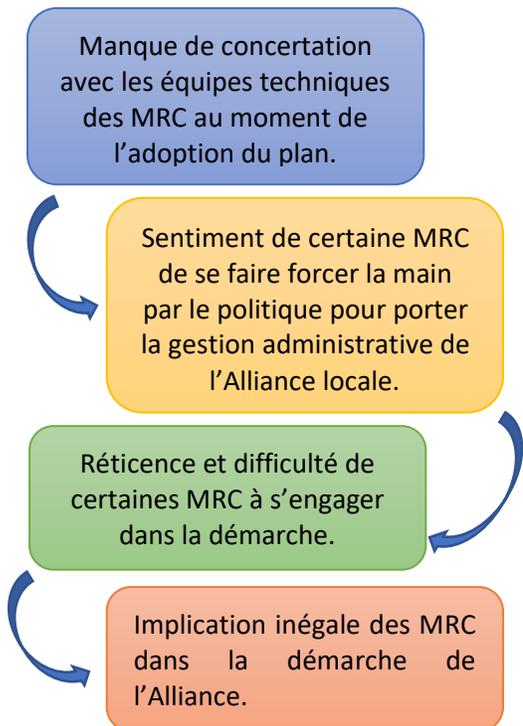
souhaitent agir directement sur les causes et les enjeux structurels de la pauvreté, certains observent qu'un programme comme l'Alliance permet surtout de financer des initiatives visant les effets et les symptômes de la pauvreté.

Sur un plan plus administratif, **l'adoption du plan de travail par la voie politique a suscité le mécontentement de quelques MRC, désignées de facto comme fiduciaires locales.** Ce choix répondait au besoin d'avoir un modèle de gestion uniforme sur l'ensemble du territoire. Toutefois, les équipes techniques des MRC n'ont pas été préalablement consultées. Dans certains cas, le manque de ressources humaines ou encore le mode de fonctionnement a rendu délicate la gestion de la fiducie. Notons que les MRC déjà engagées dans une politique de développement sociale ont pu répondre plus facilement à cette nouvelle mission. Nous reviendrons plus en détail sur la gestion de la fiducie au point 4.2, mais cette délégation de responsabilité aux MRC est un élément important à considérer dans la dynamique qui s'est jouée entre le régional et le local.

« Il y avait la « pensée magique » que l'argent allait tout faire, mais ça prend absolument de l'accompagnement « sinon tout se sclérose » ».

Acteur d'une MRC

Figure 9 : Adoption du plan régional et concertation avec les MRC



Le plan de travail a donc été adopté sans consultation préalable avec les directions techniques des MRC et sans un financement adapté des ressources en accompagnement local. Ces deux conditions ont fort probablement contribué à certaines tensions sur lesquelles nous reviendrons par la suite. Tous ces éléments aident à comprendre pourquoi **plusieurs acteurs régionaux et locaux ont mentionné que le plan de travail leur semblait irréaliste.**

Malgré ces enjeux, les acteurs régionaux et locaux font remarquer que **le modèle de concertation de l'Alliance répond à un besoin des partenaires de réfléchir ensemble et de coordonner leurs actions en matière de lutte à la pauvreté sur leur territoire.** Les milieux communautaires et les partenaires associatifs ont répondu présents tout au long de la démarche. Cette mobilisation illustre la pertinence des plans d'action élaborés régionalement et localement et démontre l'attachement aux démarches de concertation.

Tableau 5 : Constats et recommandations en lien avec l'entente et l'élaboration du plan d'action régional

Constats	Recommandations et pistes de réflexion
Le plan régional s'est révélé trop ambitieux pour les moyens disponibles en accompagnement dans l'entente, au niveau régional et local	<p>Évaluer en amont les besoins d'accompagnement</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Réaliser une évaluation des besoins en accompagnement au niveau régional et local, ainsi que pour les dimensions administratives et la participation citoyenne. ● Évaluer les moyens des territoires à mettre en œuvre le plan et en adapter l'envergure selon ceux-ci.
Les démarches de concertation, régionales comme locales, répondent à un besoin de mobilisation des milieux	<p>Continuer à mettre en place une démarche concertée</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Les milieux souhaitent travailler ensemble dans un modèle de concertation malgré les défis que ça apporte.
Certaines MRC ont eu l'impression de se faire forcer la main pour porter la gestion administrative de l'Alliance, impactant leur engagement	<p>Associer dès le début les acteurs techniques impliqués dans la gestion administrative</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Évaluer les besoins pour la gestion administrative avec les acteurs concernés. ● Informer du rôle et des responsabilités du fiduciaire (exemple : guide du fiduciaire)
Dans certaines MRC, le manque de ressources humaines dédiées au suivi de l'Alliance a alourdi leur travail de fiducie	<p>Évaluer l'implication souhaitée des MRC</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sur le plan administratif. ● Sur les questions de mobilisation, animation et concertation. ● Adaptation de l'implication des MRC selon leurs capacités.
Bien qu'apprécié, l'exercice de création du plan régional à partir d'une page blanche aurait pu tenir compte de ce qui avait déjà été fait dans l'édition précédente et dans les milieux locaux	<p>Actualisation des objectifs et axes à partir de ceux de la dernière Alliance</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Construire sur ce qui a déjà été réalisé et réfléchi. ● Éviter de partir de la « page blanche ».

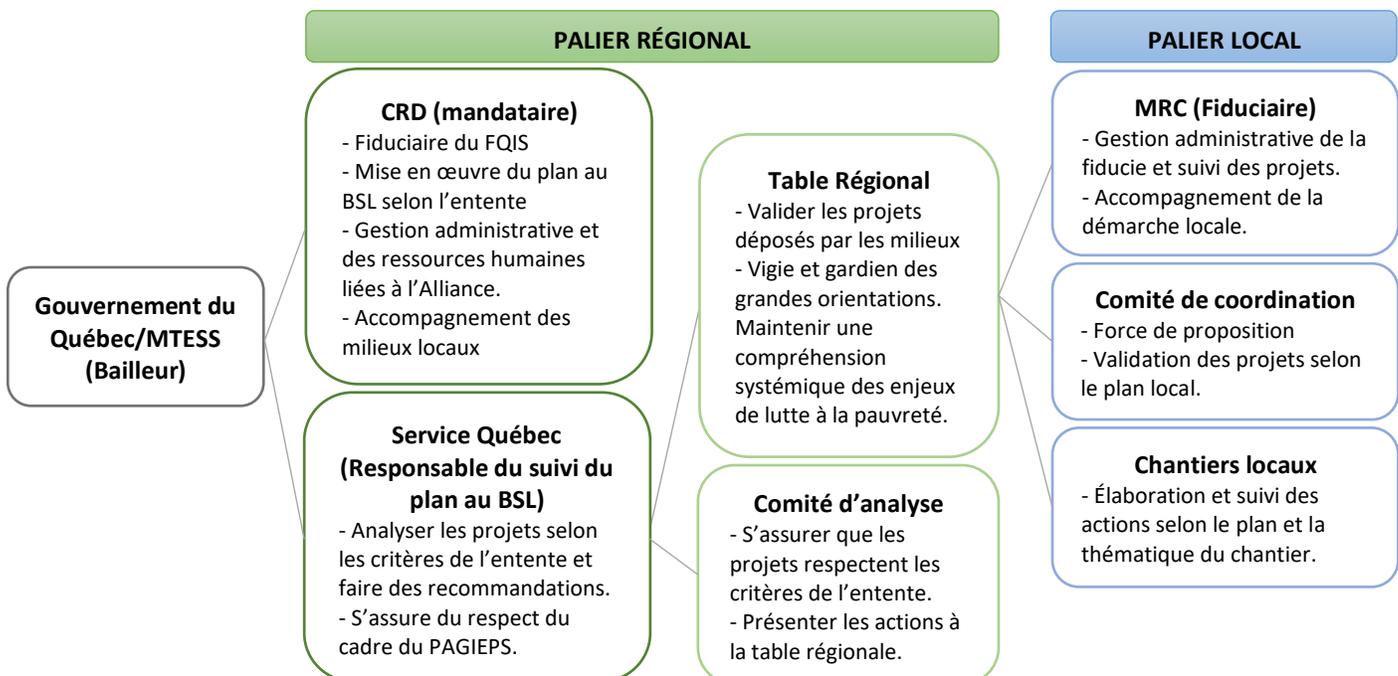
<p>Une coupure entre les éditions de l'Alliance nuit à la mobilisation et la concertation locale, en plus de rendre difficile la continuité des projets</p>	<p>Assurer une continuité entre les Alliances</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Informer le plus tôt possible des démarches en lien avec une nouvelle Alliance. ● Impliquer les MRC dans une réflexion sur ce qu'il est possible de faire entre deux plans de lutte. <ul style="list-style-type: none"> ○ Quel rôle pour les MRC entre 2 Alliance ? ○ Concertation axée sur la mobilisation et non sur les moyens financiers. ○ Voir l'Alliance comme un moyen financier parmi d'autres.
---	--

3.2 Organisation des instances décisionnelles et rôle des acteurs

L'analyse de la gouvernance est centrale et transversale dans l'ensemble de la présente évaluation. Se questionner sur un modèle de gouvernance, c'est notamment s'intéresser au rôle des différents acteurs, aux interactions entre eux et aux processus décisionnels, qu'ils soient explicites ou implicites. Évidemment, la gouvernance ne se limite pas qu'à ces aspects. Les partenaires qui ont participé à cette évaluation, que ce soit via le questionnaire ou les entretiens, ont d'ailleurs exprimé des valeurs fortes en lien avec le partage du pouvoir ou encore la place des citoyens dans la démarche. Ces positionnements rendent compte des types de rapports à la gouvernance que chaque individu ou groupe peut porter. L'évaluation ne nous permet pas d'évaluer l'impact de ces valeurs sur la gouvernance, mais il semble important de tenir compte de ce niveau d'information afin de mieux comprendre la dynamique entre les différentes instances de l'Alliance.

Tout d'abord, il apparaît important de schématiser l'organigramme de l'Alliance afin de situer les différents acteurs impliqués et les instances dans lesquels ils s'engagent.

Figure 10 : Organigramme de l'Alliance



Rôle de la Table de concertation régionale

La Table régionale a un rôle important dans le modèle de gouvernance mis en place dans l'Alliance. Il s'agit d'un « comité consultatif expert auprès du CRD » composé de différents partenaires régionaux. Selon l'entente, elle a un rôle de vigie sur l'ensemble de la démarche de l'Alliance. Plus spécifiquement, elle « approuve les planifications locales (plan d'action) pour donner suite aux recommandations du comité d'analyse. »¹⁰ Le comité d'analyse, quant à lui, est formé de quelques partenaires de la Table qui valident « la conformité et la pertinence des actions, l'utilisation judicieuse des fonds en conformité avec le cadre du FQIS et les axes d'intervention régionaux. »

Le mandat de la Table n'a pas été facile à maintenir tout au long de la démarche.

Comme l'indique un acteur régional, son rôle de vigie était plus clair au début : « *Il y avait plus de sens lors de la construction du plan de travail, autour de la question de la participation citoyenne.* » Lorsque les milieux locaux ont déposé des initiatives, leur validation a pris de plus en plus de place. C'est devenu la tâche principale au détriment du rôle de vigie et de regard systémique sur la démarche. Les réflexions plus larges autour de l'inclusion ou l'ADS+ n'étaient pas simples à mettre en lien avec les réalités terrain. En 2022, la Table va déléguer le rôle de validation des initiatives au comité d'analyse. Cette décision fait suite au constat qu'il était difficile, pour la Table régionale, de faire des recommandations sur des projets sans savoir tout ce qui s'est déjà réfléchi au local.

« Les réflexions étaient un peu intangibles, sans accroche. »

Acteur régional

En effet, les milieux locaux ont mentionné à plusieurs reprises que **les recommandations de la Table sur les projets étaient parfois en décalage avec la réalité terrain ou reprennent des éléments qui avaient déjà fait l'objet d'échanges et de réflexions.** Pour les acteurs locaux, la Table régionale a surtout le rôle de « *faire respecter que les projets respectent les balises* » de l'entente. En ce sens c'est « *le régional qui prend la décision finale* » sur l'acceptation ou non des initiatives. **La Table n'est pas perçue comme une instance consultative, mais décisionnelle.** D'ailleurs, **le mandat de la Table n'était pas toujours clair pour les partenaires locaux** : « *Quel était exactement leur mandat, je ne sais pas.* »

« C'est important d'avoir un comité qui voit plus large. »

Acteur MRC

Malgré la confusion sur le rôle de la Table régionale et les difficultés rencontrées pour remplir pleinement le mandat, plusieurs acteurs locaux et régionaux s'accordent pour dire qu'**il est important que l'Alliance ait une instance qui réfléchit la cohérence globale de la démarche et qui veille au maintien d'une vision systémique du développement social sur la question de la lutte à la pauvreté.** Son travail fait du sens dans la mesure où elle s'assure que les initiatives respectent les « orientations souhaitées ».

Qui est le décideur?

Selon l'Entente FQIS signée entre le MTESS et le CRD, le mandataire est notamment responsable de la gestion administrative de l'enveloppe et garant de l'utilisation conforme des sommes avec « les Orientations et normes du Fonds. »

¹⁰ Actualisation du Plan de travail : L'Alliance pour la solidarité Bas-Saint-Laurent 2017-2023 (p.32)

Autrement dit, le CRD est l'organisme décisionnel qui chapeaute la démarche. Or, comme nous venons de le voir, il a été décidé, dès le début, de partager ce pouvoir décisionnel avec la Table de concertation régionale. C'est uniquement lorsqu'un projet est validé par la Table que le CRD octroie le financement.

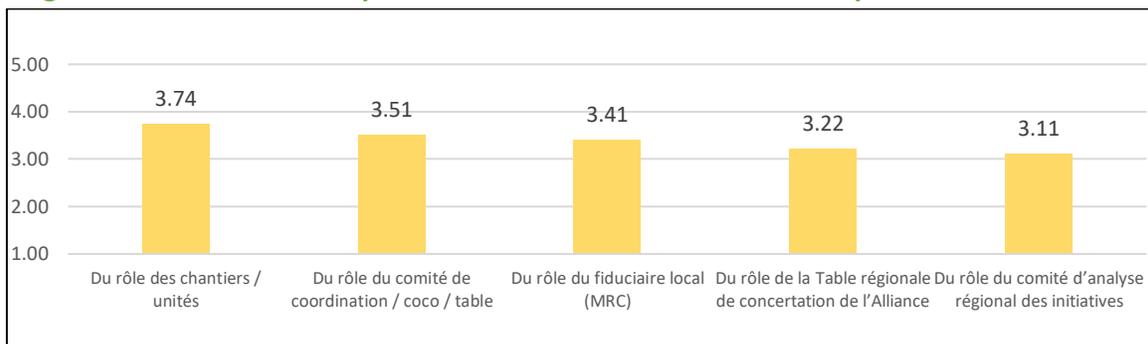
Dans l'absolu, les partenaires siégeant à la Table régionale ont tous une voix égale dans les réflexions communes. Toutefois, **la place et l'expertise de chacun ne sont pas les mêmes**. La présence d'un représentant du MTESS à la Table est évidemment nécessaire et ce rôle est rempli par Service Québec. Cependant, lorsqu'un projet posait question au niveau du respect des critères de l'Entente, il devenait nécessaire de savoir si ça passait au niveau gouvernemental. Nous observons un risque de glissement du pouvoir décisionnel vers le représentant du MTESS alors que l'Entente stipule bien que c'est au mandataire de prendre la décision finale au besoin. Service Québec est sur la Table en tant que partenaire afin d'offrir leur regard et leur analyse des actions au regard des critères de l'Entente FQIS. Par contre, **son rôle de représentant ministériel lui donne une place différente des autres partenaires**.

« C'est à SQ que ça ne passe pas, c'est pas chez nous. C'est à eux de dire que ça ne passe pas. »
Acteur régional

Cette confusion sur l'identité de l'organisme décideur a des répercussions au niveau local. Deux éléments y ont fortement contribué. Premièrement, lorsque Service Québec décide de ne pas recommander une initiative. C'est arrivé à de très rares occasions, mais cela a grandement marqué les milieux locaux concernés. **Ces situations ont généré des tensions entre certains milieux locaux et le régional**, d'autant plus que les raisons évoquées pour le refus portaient parfois davantage sur des enjeux politiques que sur le non-respect des critères de l'Entente. Deuxièmement, et c'est certainement le point majeur qui contribue à voir le ministère comme ayant un poids supplémentaire dans le processus de décision, c'est la gestion des communications. Nous y reviendrons d'ailleurs au point 3.3. Il s'agit simplement de nommer ici que **la gestion des communications a parfois contribué à un sentiment d'ingérence du gouvernement dans le choix des actions et du contenu des communications**.

La figure suivante permet de constater que plus l'instance est éloignée des chantiers d'action, moins la compréhension de son rôle est claire pour les acteurs locaux.

Figure 11 : Niveau de compréhension des différentes instances par les acteurs locaux



1 : pas du tout clair / 5 : très clair

Par ailleurs, **la posture de décideur du CRD n'était pas simple à tenir du fait de son implication dans l'accompagnement des milieux locaux** tant sur le plan de la concertation que pour l'élaboration de projets qui correspondent aux critères de l'entente. Le fait que les agents locaux émanent du CRD peut rendre difficile, voire impossible, le refus d'un projet par le CRD au niveau régional. Cette posture est donc un choix stratégique qui répond aux besoins des milieux d'être accompagnés dans la mise en œuvre d'une démarche concertée, mais ça remet en cause la légitimité du mandataire à refuser un projet advenant le cas que ce soit nécessaire.

« On a désigné, à travers toutes les MRC le CRD comme étant l'intermédiaire pour gérer tout ça. Mais c'est-tu le CRD ou le ministère le boss. »

Acteur MRC

Cela dit, le CRD, en tant que mandataire, a arbitré les décisions finales lorsque nécessaire, mais les allers-retours avec Service Québec sur le refus ou non de certaines actions produit de la confusion dans le processus décisionnel. Pour toutes ces raisons, voici quelques pistes afin de poursuivre la réflexion sur la gouvernance.

- Établir une procédure décisionnelle claire et portée par l'ensemble des partenaires régionaux.
- Tenir compte de la place de chaque partenaire autour de la Table et s'assurer de l'égalité entre chacun.
- Asseoir pleinement le rôle du mandataire en tant que garant de l'Entente.
- Essayer que les agents d'accompagnement locaux proviennent des milieux eux-mêmes.

Un pouvoir décisionnel centralisé

La place de la concertation est très importante dans l'ensemble de la démarche de l'Alliance au Bas-St-Laurent. **Les milieux locaux ont construit, malgré les nombreuses difficultés liées à la pandémie, des plans d'action au plus près des besoins de leur territoire.** L'implication des partenaires locaux sur les cocos, les chantiers et lors des grandes assemblées montre bien leur volonté à mettre en place des projets qui s'inscrivent dans une stratégie de lutte à la pauvreté.

D'une manière générale, les cocos réunissent les partenaires suivants : la MRC, le CISSS, Service Québec, COSMOSS, des organismes communautaires, des citoyens et le CRD (agent local). Cette composition est toutefois variable selon les territoires.

Au regard du travail de concertation réalisé dans les milieux locaux, de l'accompagnement du CRD et de la présence d'acteurs clés sur les cocos, certains milieux locaux remettent en question la pertinence de « faire valider » les initiatives par la table régionale. Plusieurs ont manifesté **le souhait d'une plus grande autonomie locale.** « Mon comité va pouvoir prendre des décisions pour que l'argent aille à la bonne place. » Certaines organisations des MRC ont vécu ce manque de pouvoir comme une non-reconnaissance de leur expertise et de leur capacité à reconnaître les besoins de leur milieu.

« On a trouvé ça pénible, les différents paliers, les instances et les allers-retours qu'il fallait faire pour autoriser un petit changement. »

Acteur MRC

D'autre part, les milieux locaux ont trouvé pénible l'obligation de faire approuver les modifications budgétaires d'une initiative dès lors que c'est au-dessus de 500\$. Ça

entraîne de longues procédures faites de multiple aller-retour avec le régional. Là encore, c'est perçu comme un message négatif sur la capacité de gestion du fiduciaire.

Tableau 6 : Constats et recommandation sur l'organisation des instances décisionnelles et le rôle des acteurs

Constats	Recommandations et pistes de réflexion
Les défis rencontrés dans le processus décisionnel ont démontré un flou dans les rôles de la table régionale, du mandataire et du représentant du MTESS. Les décisions n'étaient pas toujours partagées.	<p>Définition claire des champs de compétences entre le mandataire et le représentant régional du bailleur de fonds</p> <ul style="list-style-type: none"> ● S'assurer d'une compréhension commune des rôles et responsabilité de chacun selon l'entente. ● Veiller au respect des champs de compétences entre mandataire, bailleur de fonds et partenaires régionaux. ● Réfléchir à des mécanismes de régulation continue.
Bien que peu nombreux, les refus d'initiatives ont été mal perçus par les milieux locaux, alors que le processus local d'acceptation avait été fait et que des représentants des instances régionales étaient présents sur les comités de coordination	<p>Réflexion sur le poids de chacun des paliers décisionnels</p> <ul style="list-style-type: none"> ● S'assurer de la présence des acteurs clés sur les cocos afin de permettre une plus grande autonomie décisionnelle au local. <ul style="list-style-type: none"> ○ Réfléchir le rôle du comité régional comme une instance de régulation si un coco n'arrive pas à s'entendre sur une action. ● Réfléchir à la présence de partenaires locaux sur les instances régionales. ● Accompagner les milieux dans une réflexion sur différents modèles de gouvernance ou concertation possibles. ● Envisager un modèle plus souple de gouvernance/ concertation
La table régionale a passé une grande partie de son temps à analyser les projets, ce qui l'a empêché de jouer son rôle de « gardienne » de la démarche. Malgré cela, les acteurs régionaux trouvent cela essentiel d'avoir une instance de ce type et souhaite la maintenir	<p>Maintien de la table régionale comme instance régionale de concertation de l'Alliance.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Renforcer et clarifier le rôle de la table régionale en tant que guide et vigie sur la compréhension systémique des enjeux de lutte à la pauvreté dans la région. ● Réfléchir le lien entre la Table régionale de l'Alliance et la démarche de développement social au BSL. ● Implication de la Table régionale dans le processus de création du prochain plan de lutte dès le départ.
Associer les équipes techniques des MRC dès le début de la démarche	<ul style="list-style-type: none"> ● Réfléchir les enjeux et responsabilités liés à la fiducie avec les services techniques des MRC. <ul style="list-style-type: none"> ○ Faut-il envisager la possibilité d'une fiducie portée par un autre partenaire local ?

3.3 Gestion des communications

Les informations sur la gestion des communications concernent deux volets bien distincts. Il y a, dans un premier temps, un volet sur les communications publiques liées à l'Alliance et encadrées par le protocole de communication publique¹¹. Le second volet a

¹¹ Voir ANNEXE 3 de l'Entente administrative sur la gestion du FQIS dans le cadre des alliances pour la solidarité.

pour objet les outils et les stratégies de communication entre les partenaires de l'Alliance, notamment entre le régional et le local.

La communication sur les initiatives

L'entente administrative signée par le CRD prévoit un protocole de communication dans lequel il est précisé que le MTESS doit être informé de « l'ensemble des annonces publiques liées aux projets financés dans le cadre de l'Entente et avoir l'opportunité de participer à ladite annonce. »¹² Ce protocole stipule que les annonces doivent faire mention d'informations telles que le titre du projet, la contribution du FQIS ou encore les différents partenaires impliqués, et que toute annonce publique doit être transmise au MTESS dans un délai de 15 jours ouvrables avant sa publication ou sa réalisation. Le MTESS est donc responsable de vérifier que ces conditions soient respectées.

Sur un plan purement protocolaire, les partenaires locaux ont trouvé difficile de respecter le délai préalable de 15 jours ouvrables. Ce n'était pas toujours évident de prévoir toutes les communications 3 semaines avant leur publication. De plus, il y a eu beaucoup de questions sur ce qu'on entend par « annonces publiques ». Faut-il faire valider toutes les

« C'est énorme un délai de 3 semaines pour lancer un projet, et tout ça pour changer un mot et une virgule. »

Acteur MRC

communications? Est-ce que toutes les publications sur les réseaux sociaux doivent passer par le protocole? Bref, **le protocole de communication est apparu comme lourd et peu adapté à une gestion de la démarche que l'on souhaitait agile**. Cette lourdeur protocolaire a contribué à **une diminution des communications sur les initiatives, limitant ainsi la connaissance des projets de l'Alliance dans la population et impactant les capacités de rejoindre les personnes visées par les actions**.

Toutefois, **ce qui a créé le plus de frustration, c'est sans contredit les corrections proposées par le MTESS sur le contenu des communications**. Selon l'Entente, le rôle du MTESS est bien balisé et se limite à la vérification du respect des critères énumérés plus haut. Or, plusieurs partenaires font mention de commentaires sur le contenu même des outils de communication ou sur la manière dont c'est écrit. Sur ce point, il faut noter que les partenaires ont utilisé des outils d'écriture simple afin de faciliter l'accès à l'information par tout le monde. Il serait peut-être intéressant de communiquer avec le MTESS sur ce type d'outil et ainsi éviter des corrections ou commentaires inutiles et au final contre-productifs.

« Dans l'entente qu'on a avec eux, ils sont supposés vérifier uniquement la forme et non le contenu de nos communications. »

Acteur régional

Dans un même ordre d'idée, certains commentaires portaient non pas sur la forme, mais sur la pertinence d'une action. Un partenaire local mentionne un commentaire portant sur le fait que tel type d'action devrait être porté par un autre acteur du territoire. Évidemment, ce genre de propos est difficilement recevable lorsqu'on sait que chaque initiative est développée de manière

« On ne peut pas écrire ce qu'on veut. »

Acteur MRC

¹² Voir ANNEXE 3 de l'Entente administrative sur la gestion du FQIS dans le cadre des alliances pour la solidarité.

concertée par les acteurs locaux. Enfin, parmi les enjeux rencontrés sur la gestion des communications, notons la réticence parfois observée du gouvernement à accepter qu'il y ait un message politique contenu dans un outil de communication. **Pour les partenaires, ça pouvait être ressenti comme une manière de contrôler leurs actions, limitant ainsi le pouvoir d'agir des milieux locaux.** Ce type de remarque a grandement contribué à détériorer la relation de confiance entre certains milieux locaux et les instances gouvernementales, voire avec le régional.

Finalement, **le protocole de communication est devenu l'un des irritants majeurs de la démarche.** C'est un élément clé à réfléchir avec les acteurs concernés afin de trouver un mode de fonctionnement plus agile et des balises claires.

Communication dans l'Alliance BSL

Les communications entre le palier local et régional passaient principalement par les agents régionaux. D'ailleurs, **les milieux locaux ont grandement apprécié leur disponibilité et leurs compétences. La stratégie de communication reposait surtout sur ce lien humain direct avec une personne-ressource.** C'était un objectif d'avoir des modes de communication « *flexibles et humains* ». Par contre, en misant principalement sur cette manière de faire, ça a pu limiter l'accès à l'information dans des cas où le lien avec l'agent n'était pas installé. En ce sens, **il manquait peut-être un canal de communication générique permettant de rejoindre facilement l'équipe régionale.**

Il en va de même du régional vers le local. Les informations étaient surtout transmises par les agents eux-mêmes. À certains moments, ça a fait en sorte que l'information a différé légèrement d'un milieu à un autre, créant ainsi des confusions. Ça a notamment été le cas lors du changement d'une date de dépôt de projets. Dans l'éventualité d'une prochaine Alliance, il est proposé de créer un canal de communication générique afin de transmettre des informations essentielles comme un calendrier des dates clés.

« Il aurait fallu que notre agent local puisse siéger au régional pour répondre aux questions. »

Acteur MRC

De plus, **certains milieux auraient aimé avoir un accès un peu plus direct à la Table régionale.** Par exemple, ça aurait été apprécié d'envoyer l'agent local présenter les initiatives déposées afin de pouvoir répondre rapidement à certaines questions et ainsi éviter des allers-retours sur des demandes d'ajustement ou des propositions qui avaient déjà fait l'objet de réflexions préalables entre les partenaires locaux.

« Le but était de bâtir des liens humains, c'est super honorable, mais ça a entraîné tellement de flou artistique, d'interprétations. »

« Ça fait en sorte que si tu ne connais pas la personne, tu n'y as pas accès, tu ne peux pas avoir accès aux formulaires et à l'information. »

Acteurs régionaux

Tableau 7 : Constats et recommandations sur la gestion des communications

Constats	Recommandations et pistes de réflexion
<p>Comme la communication reposait essentiellement sur les ressources régionales, les communications ont pu manquer de fluidité et, à quelques occasions, de cohérence.</p>	<p>Mettre en place des canaux de communication clairs.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Diffuser aux milieux locaux et aux partenaires les procédures de communication. ● Mettre en place des outils de communication : calendrier, infolettre, etc. ● Mettre en place la possibilité de communiquer avec le régional via une adresse générique. ● Conserver le lien direct entre les milieux locaux et les agents régionaux.
<p>Le protocole de validation des communications par le MTESS a été un irritant majeur dans la démarche, en particulier la révision du contenu et de la rédaction, alors qu'une écriture simplifiée avait été utilisée par les milieux locaux</p>	<p>Réfléchir aux marges de manœuvre possibles en termes de gestion des communications.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Peut-on clarifier davantage les limites, rôles et responsabilités dans l'entente afin de légitimer des interventions futures? (Forme vs fond) ● Est-il possible d'assouplir le contrôle des communications afin que ça soit plus adapté aux réalités des partenaires? ● S'assurer d'une compréhension commune à propos des communications à faire valider ou non? ● S'assurer de la compréhension commune du mode d'écriture simple. ● Proposer des gabarits de communication sur les initiatives qui correspondent aux normes du MTESS.
<p>Certains partenaires locaux ont décidé de ne plus faire de communiqués officiels, impactant la connaissance des projets</p>	<p>Augmenter la communication sur les actions</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Communiquer les avancées des projets et les réalisations afin de célébrer ce qui se fait. ● Trouver des stratégies de communication pour rejoindre les personnes visées. ● Documents explicatifs de référence concernant l'Alliance : version partenaires et version citoyens

4. Concertation et gouvernance locale

4.1 Processus de planification concerté

La mise en place d'une démarche s'appuyant sur un modèle de concertation était une demande exprimée depuis le tout début par les milieux locaux. La forte mobilisation des partenaires sur les cocos, les chantiers et lors des grandes assemblées montre l'importance de ce modèle mis en place. Ce type de démarche exige des moyens humains conséquents afin d'en assurer la coordination. **Malgré les enjeux liés au roulement de personnel chez les agents locaux, les milieux locaux souhaitent poursuivre la mise œuvre d'une démarche concertée** qui permettrait d'aller encore plus loin dans l'échange de pratiques entre les territoires. Les deux enjeux qui ressortent sur la question de la concertation sont l'importance de l'accompagnement et l'arrimage entre les différentes démarches de concertation.

L'accompagnement, une condition essentielle

Les milieux locaux ont mentionné à plusieurs reprises la présence incontournable d'un agent de concertation dédié à l'accompagnement de l'Alliance : « La ressource locale dans une démarche comme les Alliances, c'est fondamental, et à temps plein. » La stabilité sur ce poste apparaît comme une condition de réussite de la concertation : « On a eu la même ressource tout le long et ça a été très facilitant. » L'importance de l'accompagnement sera développée au point 5.2.

D'un autre côté, la présence de plusieurs agents de concertation sur un même territoire (OC, COSMOSS, Alliance, MAMH, développement rural, etc.) peut alourdir la tâche. La coordination des différents agents n'est pas simple à mettre en place. Chaque organisation a ses raisons et voit une pertinence à être présente sur telle ou telle table. Toutefois, il peut arriver qu'il y ait autant, voire plus d'agents d'accompagnement que de partenaires sur une table. **Ce constat soulève une question de fond sur le modèle de concertation et la dynamique partenariale entre les différentes démarches présentes dans la région du Bas-St-Laurent.** Si l'évaluation n'apporte pas de réponses à ce questionnement, elle met en lumière la nécessité de réfléchir à l'arrimage global de la concertation sur le territoire.

« Il faudrait une répartition, mais il y a comme un manque de confiance qui fait que chacun sent qu'il a le devoir d'être là partout, tout le temps. »

Acteur régional

Arrimer les démarches de concertation

Pour les milieux locaux, la structuration de la gouvernance locale avec les chantiers et les cocos était ajustée aux objectifs. Toutefois, ça demande beaucoup d'énergie et de temps de la part des partenaires : « ça prend beaucoup beaucoup d'énergie des partenaires pour faire rouler les Alliances. »

« Un organisme ne pouvait pas juste remplir un formulaire, il devait aller sur un comité, exprimer son besoin pour telle action. »

Acteur régional

L'enjeu est donc de faire en sorte que les tables de concertation soient efficaces. La mise en place des chantiers dans les Alliances est venue ajouter un espace de concertation dédié à la lutte à la pauvreté. Or, dans toutes les MRC, il y a eu la création d'un chantier sur l'alimentation. Ce chantier a été

perçu comme un dédoublement de la table de concertation COSMOSS sur la Saine alimentation. Les mêmes acteurs se réunissaient pour discuter d'enjeux tout à fait similaires, mais s'adressant à des clientèles dont l'âge pouvait différer quelque peu. Cet exemple est celui qui est ressorti le plus souvent dans le discours des milieux locaux. Ça a contribué à créer ce que certains partenaires ont appelé « *l'hyper concertation* » ou la « *surconcertation* ». **Ce dédoublement de certains espaces de concertation s'est ajouté à la fatigue des organismes communautaires et a participé à une légère démobilisation.**

L'arrimage des différentes démarches de concertation s'est posé au niveau régional, mais aucune solution n'a été trouvée. **Il n'y a donc pas eu de communication claire sur la possibilité de mailler certaines tables :** « *Mais personne ne leur a dit que là où il y a un comité en alimentation, ils ne sont pas obligés d'en faire un deuxième... c'était pas formalisé, sans communication claire.* »
 Finalement, ce n'est que dans deux MRC, sous l'impulsion des agents locaux et des partenaires, qu'on a observé un arrimage fort entre les démarches de concertation.

« *Les chantiers ont été réfléchis ensemble pour pas se dédoubler.* »
Acteur régional

Tableau 8 : Constats et recommandations sur le processus de planification concertée

Constats	Recommandations et pistes de réflexion
Depuis les consultations en 2019, les milieux locaux souhaitent mettre en place des concertations locales. Bien que présentant des défis, les partenaires locaux et régionaux continuent de trouver ce modèle pertinent.	Maintenir un plan d'action concerté local et régional <ul style="list-style-type: none"> ● Maintenir la concertation autour des enjeux de lutte à la pauvreté. ● Maintenir des lieux d'échange entre les territoires pour s'inspirer. ● Réfléchir à une manière de mettre en lien les cocos locaux pour échanger sur leur démarche respective.
La présence de plusieurs concertations touchant des enjeux similaires à ceux de l'Alliance (aîné, jeune et famille, santé mentale, etc.) a posé des défis de gestion d'agenda, de compréhension des travaux et de surcharge pour les organisations.	Réfléchir à davantage d'arrimage entre les concertations quand cela est possible <ul style="list-style-type: none"> ● Rester vigilant quant à la surcharge de concertation et nommer clairement que les tables de concertations peuvent travailler ensemble. ● Réfléchir les zones de complémentarité entre les démarches régionales et locales de concertation. <ul style="list-style-type: none"> ○ Mettre en commun certains aspects des planifications (exercice de consultation, portrait, etc.) ● Encourager et soutenir les volontés locales d'arrimage entre les démarches de concertation.
Quand l'accompagnement des milieux locaux était adéquat, cela a grandement aidé la concertation. À l'inverse, le manque et le roulement des ressources d'accompagnement ont alourdi la tâche des partenaires locaux pour mener bien les exercices de planification.	Renforcer l'accompagnement, essentiel à la réussite d'une démarche de concertation <ul style="list-style-type: none"> ● Maintenir une ressource d'accompagnement par territoire. <ul style="list-style-type: none"> ○ Encourager le fait que la ressource vient du territoire. ● Maintenir des postes d'agents régionaux. ● Éviter une surreprésentation des agents d'accompagnement sur les comités.

4.2 Fiducie et gestion administrative

Les MRC se sont vu octroyer le rôle de fiduciaire pour les Alliances locales. Cette décision politique n'a pas fait l'unanimité. **Pour certaines MRC, la fiducie a été un irritant important de la démarche.** Dans certains milieux, la raison principale est organisationnelle. Le mode de fonctionnement de la MRC n'est pas nécessairement adapté à la gestion d'une fiducie comme l'Alliance. En effet, au-delà d'un certain montant, les subventions gérées par une MRC doivent être votées par le conseil des maires via une résolution. Or, cette procédure est longue et exige un suivi précis des projets. « *Dans les Alliances, les montants de 30 ou 40 000 excèdent de beaucoup les pouvoirs du DG. Mais je ne peux pas les passer au conseil parce que je ne suis pas l'avancement des projets.* » La lenteur associée à cette procédure a parfois créé des frustrations chez les partenaires et les porteurs d'action qui souhaitaient mettre en œuvre rapidement leur projet.

De plus, selon les MRC, l'entente entre la MRC et le porteur d'un projet peut être plus ou moins importante. Certaines MRC ont utilisé le modèle proposé par le CRD, d'autres l'ont modifié et d'autres encore ont utilisé leur propre modèle de convention qui pouvait parfois faire près de 15 pages. Ce type d'entente s'inscrit dans des normes locales sur lesquelles les techniciens ne peuvent pas déroger. Ça a produit des insatisfactions chez les porteurs de projet. **Ça peut donc être compliqué et lourd pour une MRC d'ajuster ses conventions d'aide financière.** La MRC est « *très organisée sur le plan légal* ». « *C'est normal de vouloir être dans une démarche comme les Alliances, mais l'administratif et les compétences obligatoires ne suivent pas toujours le politique.* » Les enjeux spécifiques à chaque MRC poussent à réfléchir à comment adapter la démarche de l'Alliance aux réalités territoriales et aux capacités du milieu à porter une telle démarche.

En revanche, **d'autres MRC ont utilisé le portage de la fiducie de l'Alliance comme un levier pour soutenir leur implication dans une politique de développement social.** Il leur apparaissait logique que ce soit eux qui portent cette responsabilité. Leur implication a dépassé largement le cadre de la fiducie : « *Animation, convocation, suivi, procès-verbaux, aspects financiers comme fiduciaire et aussi deux conseillères en développement responsables de chantier qui préparaient l'ordre du jour, l'animation et la logistique. On s'est impliqué à différents niveaux.* » L'Alliance s'inscrit dans une vision plus large de développement social et contribue à faire bouger le rôle de la MRC sur cette dimension.

« Les MRC sont des entités dans le concret des citoyens, dans les communautés. »

Acteur MRC

Le suivi et la reddition de compte

« On pouvait faire nos outils à notre couleur, c'était apprécié. Pas besoin de changer de modèle. La mécanique, ça allait bien. »

Acteur MRC

Le fiduciaire a aussi la responsabilité de faire le suivi des projets financés. Pour ce faire, le CRD a encore une fois proposé des outils qui se voulaient le plus simples possibles et adaptables par les milieux. D'une manière générale, **le canevas de bilan a été apprécié pour sa simplicité tout en étant complet** : « *le modèle permettait au*

porteur de faire un bon bilan financier et de faire un portrait du projet. »

L'aspect qui demande le plus de temps est le suivi avec les porteurs de projet. Là encore, les expériences des MRC sont diverses. Ça demande effectivement du temps, mais dans certains milieux, il y a eu des ressources humaines mises à disposition pour cette tâche. *« Il faut faire les liens avec les promoteurs, mais ce n'est pas trop complexe. C'est apprécier qu'il n'y ait pas une trop grande lourdeur dans ce qui était à rediriger par la suite. »* Pour d'autres milieux, ça a été plus lourd à porter puisque le suivi était effectué par l'agent local alors que les bilans étaient envoyés directement à la MRC par les porteurs de projet. La rédaction du rapport exigeait donc des aller-retour avec l'agent local pour valider certaines informations: *« C'était pas productif de faire ça comme ça. »*

L'enjeu du suivi des projets a plus ou moins été un irritant selon les milieux. **Les rôles et responsabilités sur cette question n'étaient pas toujours bien définis entre agent local, CRD et MRC.** Un des milieux évoque que le manque de suivi devenait problématique dans la capacité de la MRC à octroyer les subventions.

« Le problème, en tant que fiduciaire, c'est le seul fond où on sort des chèques et des conventions sans avoir aucune idée de l'état d'avancement du projet. Ce n'est pas le personnel de la MRC qui suit le promoteur. »

Acteur MRC

« Il y avait des modifications de montant entre deux ans et c'était plus compliqué à gérer administrativement. Ça serait plus facile de faire des ententes annuelles. Les fiches projets sont sur 3 ans, mais ça doit être accepté à chaque année par le régional. »

Acteur MRC

Le suivi financier a aussi posé problème à plusieurs milieux locaux lorsque les sommes octroyées pour un projet n'étaient pas entièrement dépensées. Les projets s'étendent parfois sur une durée de trois. Toutefois, ils doivent être validés chaque année par le régional. S'il y a un montant qui n'a pas été dépensé une année, celui-ci ne peut pas être reporté sur l'année qui suit. Le fiduciaire doit alors demander le remboursement de la somme au porteur qui doit ensuite faire valider le budget de l'année à venir par le régional. Ce mode de fonctionnement a parfois été compliqué à gérer.

Enfin, la question de la reddition de compte a été largement abordée par les milieux locaux lors des entretiens et dans les questionnaires. **Ça fait partie des irritants majeurs de la démarche. Les commentaires portent principalement sur la double reddition de compte exigée;** celle pour le ministère en mars et celle pour le CRD en juin. Or, celle de mars arrive à un moment où l'action n'est pas encore terminée. Cette reddition de compte n'a pas vraiment de sens puisqu'elle n'intègre pas l'ensemble d'un projet. Cette double reddition de compte est le résultat d'un décalage au démarrage des plans d'action lié à la pandémie. Plutôt que de commencer en janvier, l'Alliance a démarré en juillet. Toutefois, il a été décidé de maintenir les budgets sur un an, soit de juillet à juin. Il y a donc eu un double calendrier de suivi budgétaire, celui du ministère de janvier à décembre avec une reddition de compte en mars et celle du CRD. Ça a fait en sorte que les budgets prévisionnels étaient de juillet à juin et les bilans terminaient en mars.

« Ça parle un budget et là on ne pouvait pas faire parler cette reddition-là (ministère). Et pour savoir s'ils avaient bien dépensé les sous et réaliser les actions, on leur redemandait un bilan le 30 juin et ça faisait grogner avec raison les organismes porteurs. »

Acteur régional

Tableau 9 : Constats et recommandation sur la fiducie et la gestion administrative

Constats	Recommandations et pistes de réflexion
Le dédoublement des redditions de compte alourdit la tâche des milieux locaux	Arrimer le plus rapidement possible les différentes redditions de compte.
La charge de travail en lien avec la fiducie n'était pas toujours bien évaluée.	Aider les fiduciaires à mieux jouer leur rôle <ul style="list-style-type: none"> ● Informer sur ce qu'implique la fiducie. ● Revoir les moyens financiers alloués pour la gestion administrative
Les suivis administratifs ne sont pas toujours simples à faire pour les MRC, qui ne sont pas en contact direct avec les porteurs et projets	Faciliter les suivis administratifs <ul style="list-style-type: none"> ● Canaux de communication clairs pour les suivis de projet ● Faciliter les contacts porteurs-MRC pour faciliter les suivis ● Donner plus de souplesse au fiduciaire afin qu'il puisse prendre des décisions sur des modifications post-budgétaires.
Certains outils de suivi ont été appréciés par les fiduciaires, qui les ont trouvés simples et ont pu les adapter	Conserver certains outils <ul style="list-style-type: none"> ● Outil de suivi simple et adaptable <ul style="list-style-type: none"> ○ Modèles d'entente adaptable ○ Lettre, tableau et fiche descriptive du CRD sur les projets, aidant pour faire les protocoles ○ Simplicité des outils de reddition de compte
Le portage de la fiducie par les MRC a servi de levier à certaines d'entre elles pour s'engager davantage dans une politique de développement social	Maintenir les MRC comme fiduciaires <ul style="list-style-type: none"> ● Accompagner ou adapter le rôle de la fiducie à la capacité de la MRC à porter cette responsabilité. ● Échange de pratique entre les MRC pour identifier des éléments facilitants le portage de la fiducie de l'Alliance

4.3 Sélection des projets

Comme mentionné à plusieurs reprises, **très peu d'actions ont été refusées, mais les rares exceptions ont eu un impact négatif dans la perception des milieux concernés envers le régional et plus particulièrement les représentants ministériels.** L'évaluation met en lumière des éléments qui permettent de mieux comprendre en quoi le processus de sélection des actions a parfois pu générer des frustrations et tensions.

Les critères de sélection et dépenses admissibles

Les agents locaux ont joué un rôle important afin que les actions répondent le plus possible aux critères d'admissibilité. Néanmoins, un certain flou persiste chez les partenaires locaux sur la compréhension de ceux-ci. Il leur a semblé que **l'interprétation des critères pouvait parfois changer et manquer de cohérence**, par exemple, lorsqu'un projet financé une première année était remis en question à la deuxième. Mais l'incompréhension des critères est également nourrie par le fait que les projets puissent être refusés alors qu'ils sont réfléchis en concertation entre les partenaires et analysés dans les cocos où siègent des acteurs clés comme le CRD et un représentant du ministère.

Cela donne l'impression que les personnes d'une même organisation ont elles-mêmes des compréhensions différentes des critères de sélection.

« Il y a eu des projets discutés en chantier, parfois on y apportait des améliorations et ensuite ça bloquait au régional. Ça créait de la frustration. Le chantier avec les partenaires terrain ont créé le projet, le COCO est d'accord et ensuite ça bloque au régional. Pourquoi, c'est-tu un manque de compréhension des critères de notre part? »

Il y a parfois eu des incohérences dans le refus de certaines actions. Ça a été le cas sur un projet de travailleurs de rue. C'est une action difficile à maintenir et qui avait été financée lors de la précédente Alliance. Or, le financement de ce projet a été refusé dans l'Alliance actuelle pour des raisons qui n'ont pas été clairement identifiées par les partenaires régionaux. Ce manque de cohérence sur ce qui est finançable ou non a participé à la confusion quant à la compréhension des critères de sélection.

« Les partenaires du territoire nous ont vraiment laissés entendre que ce qui était populaire dans le discours technocratique, c'est des projets qui ont reçu des appuis financiers, mais ce qui était un peu plus innovant, qui sortait de la zone de confort, c'était beaucoup plus difficile de les réaliser. »

Acteur local

Par ailleurs, **le contenu des critères a aussi engendré des frustrations. Le fait que l'Alliance ne puisse pas financer la mission de l'organisme** fait dire à un acteur local que : *« des partenaires sentaient qu'ils devaient travailler sur des missions qui ne les regardaient pas. »* Cette impression révèle un manque de clarté au niveau des critères ou de leur interprétation. Le même constat est partagé au niveau des dépenses admissibles sur le plan matériel. Les partenaires et les agents locaux ont parfois eu de la difficulté à comprendre les subtilités qui font en sorte que l'achat de telle ou telle chose puisse être accepté ou non selon l'initiative.

D'autre part, certains ont mentionné que **le type de projet pouvant être financé ne favorisait pas forcément la mise en œuvre d'actions pérennes et structurantes**. Par exemple, il est plus facile de financer une ressource humaine que de l'équipement.

« Il y a certaines choses qu'on ne peut pas payer avec les sommes de l'Alliance, tout ce qui est équipement. C'est plus simple de payer la main-d'œuvre avec ce programme-là. »

Acteur local

Sur un aspect plus technique, les dates de dépôt de projet ont parfois causé un casse-tête aux milieux locaux. *« Ça fait qu'il faut produire du projet parfois rapidement pour rentrer dans les dates sinon c'est repoussé de longtemps alors que le projet a juste besoin d'une ou deux semaines de plus. »* À un moment de la démarche, le mot d'ordre était de « dépenser l'argent » rapidement. **Cette pression à engager les sommes a été perçue comme un message en contradiction avec la démarche de concertation et de coconstruction avec les citoyens** de projets qui répondent aux besoins et à la volonté des milieux.

Entre concertation et appel à projets

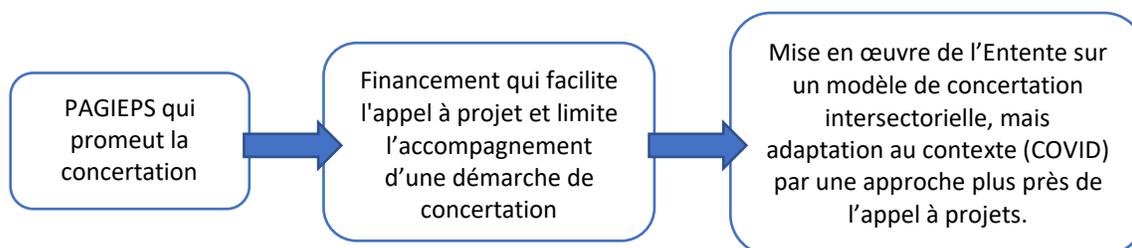
Le modèle de concertation mis en place a été ébranlé par la pandémie. Les partenaires se sont adaptés, mais il y a eu plusieurs impacts négatifs, notamment au niveau de la participation citoyenne et sur la fatigue des personnes. Pour faire face aux enjeux de la pandémie, l'annexe COVID a été créé afin de faciliter la mise en œuvre d'initiatives. La procédure s'approchait alors plus de l'appel à projets. **La démarche de concertation est un peu plus difficile à mettre en œuvre dans certaines situations et peut s'avérer lourde à porter.** Certains

acteurs régionaux se demandent s'il serait possible ou même souhaitable de mettre en place une approche hybride pouvant combiner concertation intersectorielle et appel à projets? N'oublions pas que cette tension entre ces deux visions du financement en développement social est inscrite dans la genèse même de l'Alliance.

« Peut-être qu'il pourrait y avoir deux volets exemple : appel à projets pour des projets plus petits et concertation pour les plus grosses initiatives. Donc on aurait des choses à petites échelles avec des impacts intéressants et ça nourrirait le sentiment que ça avance et le pouvoir d'agir de tout le monde. Et ensuite il y a des initiatives que si on veut que ça aille plus loin avec plus d'impacts, ça doit être concerté. »

Acteur régional

Figure 12 : Coexistence de la concertation et de l'appel à projets



De plus, l'intégration d'une dimension d'appel à projets pourrait, selon un acteur régional, faciliter l'accès au financement de certains organismes qui n'ont pas les ressources humaines et financières nécessaires pour siéger sur des instances de concertation.

Tableau 10 : Constats et recommandations sur sélection des projets

Constats	Recommandations et pistes de réflexion
Les partenaires locaux ont mentionné à de nombreuses reprises le manque de souplesse des critères de sélection des projets, en particulier en ce qui concerne les projets déjà existants et ceux se rapprochant de la mission	<p>Assouplir les critères de sélection</p> <ul style="list-style-type: none"> ● S'assurer de la compréhension de chaque personne des critères de sélection des initiatives. ● Négocier la possibilité de financer des initiatives en lien direct avec la mission de l'organisme porteur. ● Négocier le financement d'initiatives existantes afin de les bonifier et les renforcer. <ul style="list-style-type: none"> ○ Ex.: Réserver une partie du budget pour de l'innovation et une autre pour de la consolidation.

<p>Tout au long de la démarche, une ambivalence entre démarche concertée et appel à projets a demeuré, ce qui n'a pas facilité la compréhension et le travail des milieux locaux. Il n'y a pas de consensus clair entre les deux modes de dépôt de projet pour le moment.</p>	<p>Réfléchir à une combinaison de démarche concertée et d'appel à projets</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Réfléchir à la possibilité d'un mode de fonctionnement hybride entre concertation et appel à projets. (Ex. appel à projets possible pour les initiatives sous un certain montant)
<p>Il n'y a pas de représentation des milieux locaux au niveau régional lors de la sélection des projets</p>	<p>Permettre la présence d'une personne du local pour présenter les projets déposés et répondre aux questions</p>

5. Autres éléments majeurs de la démarche de l'Alliance

Cette dernière partie détaille davantage les commentaires des répondants concernant trois éléments importants de la démarche de l'Alliance : la participation citoyenne, l'accompagnement local et régional et les perspectives de pérennité.

5.1 Participation citoyenne

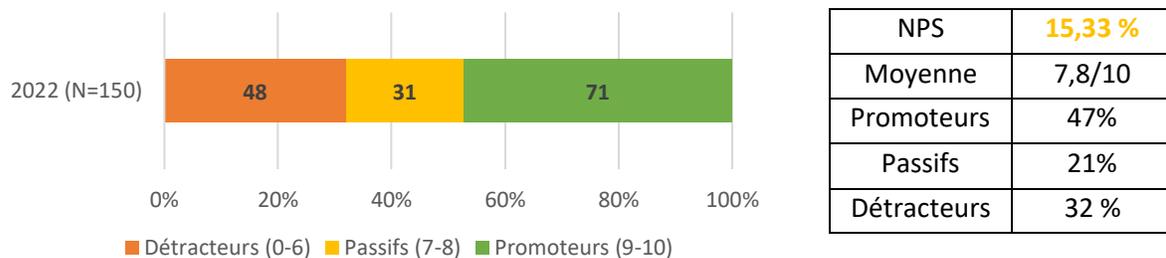
L'inclusion de personnes étant ou ayant été en situation de pauvreté ou d'exclusion sociale dans les démarches locales et régionales de l'Alliance a toujours fait partie des éléments incontournables au Bas-Saint-Laurent. La participation citoyenne s'incarnait dans l'obligation de chaque instance de concertation de s'adjoindre des personnes confrontées à la pauvreté et à l'exclusion¹³. Au début de leurs travaux, **les démarches locales étaient invitées à choisir une cible de participation citoyenne**. Certaines se sont fixé une cible de 50 %. Afin de soutenir cette participation, chaque territoire local pouvait déposer une action spécifique à l'accompagnement de la participation citoyenne.

Face aux défis de recrutements et de participation, en plus de la crise de la COVID-19, **cette cible a été levée pour devenir un fort encouragement** à favoriser la participation citoyenne dans les réflexions sur les actions et dans leur mise en œuvre. Chaque territoire a adapté la participation citoyenne selon son contexte et ses capacités. Voici l'évaluation qu'en font les partenaires régionaux et locaux.

Appréciation des partenaires locaux

À la question : « recommanderiez-vous la participation citoyenne à d'autres démarches de développement ? », sur une échelle de 0 à 10, 0 étant « pas du tout » et 10 : « absolument », voici ce que les partenaires locaux ont répondu. **Un répondant local sur deux recommande fortement la participation citoyenne, tandis que 1 répondant sur 3 ne la recommande pas ou peu.**

Figure 13 : Recommandation de la participation citoyenne



Toutes les catégories de répondants **reconnaissent l'importance de leur expertise et de leur vécu, afin de mieux comprendre les besoins des personnes en situation de pauvreté et d'exclusion et d'adapter les actions en conséquence**. Ces deux éléments expliquent la recommandation positive de la participation citoyenne. Elle peut également

¹³ Mise à jour du 20 avril 2021 du plan de travail déposé au Fonds québécois d'initiatives sociales, p. 7 et p. 27.

permettre à certaines personnes de s’impliquer dans l’amélioration de leur situation et a un effet mobilisateur sur la communauté.

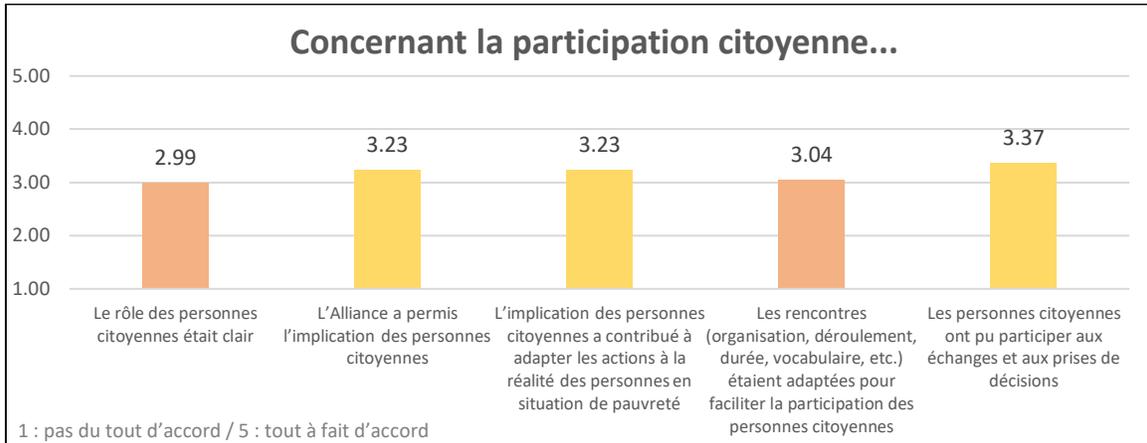
Cependant, les principaux obstacles mentionnés, également par toutes les catégories de répondants, sont **la charge de travail supplémentaire que représente l’accompagnement de ces personnes pour les organismes partenaires**, et une **difficulté à adapter les rencontres et à leur donner les conditions pour faciliter leur participation**. Ces obstacles semblent avoir été importants dans toutes les concertations locales et ont en pratique diminué les effets des avantages de la participation citoyenne. Dans une moindre mesure, les **difficultés de recrutement** ont également été mentionnées.

Tableau 11 : Avantages et défis de la participation citoyenne

<p>Reconnaissance de leur expertise et de leur vécu</p> <p>24 mentions</p>	<ul style="list-style-type: none"> • « La participation citoyenne est essentielle et apporte une réalité terrain sur des enjeux qui peuvent paraître éloignés autrement. » • « Il est absolument nécessaire de voir leurs points de vue. C'est eux qui vivent concrètement des problématiques. » • « Parce que les personnes citoyennes ont un vécu duquel il faut s'inspirer pour que les initiatives soient adaptées, utilisées et profitables pour les personnes. »
<p>Mieux répondre et adapter les actions aux besoins des personnes visées</p> <p>29 mentions</p>	<ul style="list-style-type: none"> • « Ce sont eux qui peuvent le mieux aiguiller les actions en fonction des besoins. » • « La participation citoyenne permet d'agir en tenant compte de la réalité des personnes en situation de vulnérabilité. » • « Je trouve que c'est essentiel, les projets montés sont pour accompagner et soutenir ces personnes. »
<p>Charge de travail supplémentaire pour les organisations et défis d’encadrement, d’accompagnement, et de mise en place des conditions pour faciliter la pleine participation des citoyens</p> <p>37 mentions</p>	<ul style="list-style-type: none"> • « C'est un incontournable, mais plusieurs améliorations sont à faire pour mieux intégrer les citoyens dans l'ensemble des chantiers. On a aussi senti que c'était une priorité pour le régional et Services Québec au début, puis que l'importance a diminué avec le temps. L'implication citoyenne, c'est aussi prendre le temps, et les contraintes structurelles et administratives de la démarche n'étaient pas du tout aidantes. » • « Si au départ, nous n'avons pas le TEMPS et le SINCÈRE SOUHAIT de s'adapter et de mettre de l'énergie à intégrer les gens dans la démarche de façon à ce qu'ils se sentent partie prenante et puissent suivre en mettant à profit leurs connaissances et compétences... ça ne sert à rien, ça crée plutôt le contraire. » • « Ce n'est pas évident du tout de rendre ça accessible. Les réunions sont de jour, puisque beaucoup de participants y vont dans le cadre de leurs fonctions. Pour les citoyens, c'est parfois difficile de se libérer. » • « Intéressant en théorie, mais en pratique il est très difficile d'impliquer les citoyens. Ceux qui pourraient être visés et intéressés ne se sentiraient pas à l'aise pour intervenir lors des rencontres, donc au final ils n'y apportent pas de contribution. »
<p>Difficulté de recrutement</p> <p>9 mentions</p>	<ul style="list-style-type: none"> • « Le recrutement initial a été très difficile. Je ne sais pas si nous avons pu maintenir la participation par la suite. » • « Le recrutement de citoyens a été plus que complexe et stigmatisant. » • « Les gens sont plus difficiles à rejoindre et à impliquer. »

La figure suivante montre que pour les partenaires locaux, la participation citoyenne a moyennement contribué à adapter les actions, entre autres à cause d’un rôle peu clair, de rencontres moyennement adaptées et une participation non optimale aux échanges et prises de décisions.

Figure 14 : Appréciation de la participation citoyenne



Appréciation des partenaires régionaux et des fiduciaires

Les partenaires régionaux identifient les mêmes défis et obstacles à la participation citoyenne. Si en théorie, elle devait permettre de se questionner différemment, d'avoir une meilleure connaissance des besoins et de mobiliser d'autres citoyens en situation de pauvreté, **en pratique cela s'est avéré difficile à mettre en place.** Ceci, malgré les formations qui ont été dispensées par le palier régional à tous les milieux locaux. **De nombreux obstacles ont été nommés :**

Tableau 12 : Obstacles à la participation citoyenne

- Approche AVEC trop difficile à mettre en place dans les concertations.
- Compréhension différente de la participation citoyenne entre partenaires.
- Mauvaise compréhension des citoyens de leur rôle.
- Difficulté pour certains partenaires de travailler avec ce type de citoyens.
- Difficulté à mobiliser les citoyens à long terme.
- Écart de niveau social entre les citoyens et les professionnels participant aux rencontres, ce qui entraînait des différences culturelles et des défis de collaboration (faible participation, appropriation plus longue de l'information, manque d'adaptation des modes de réunions, etc.).
- Démobilisation des citoyens quand ils n'avaient pas l'impression d'être entendus.
- Enjeux de littératie (analphabétisme important dans ce groupe de personnes).
- Difficulté d'accès à l'information.
- Fracture numérique accentuée par la situation de la COVID-19.
- Difficulté de construire une action à partir du vécu des citoyens.
- Actions réfléchies par les citoyens qui sortaient des cadres définis par l'entente régionale – divergence entre les besoins et le cadre de financement.

Dans certains territoires, il a été possible de mettre en place des facilitateurs pour aider la participation :

- Le rôle des accompagnateurs locaux et ressources dédiées aux citoyens était important pour soutenir leur implication. Les citoyens pouvaient créer un lien de confiance avec ces personnes.

- Certains ajustements aux rencontres ont pu être faits (droit du citoyen de chuchoter pour poser des questions, utiliser moins d'acronymes, ajuster la vitesse de travail, etc.).
- La création d'un comité composé uniquement de citoyen, où ils se sentent en confiance pour s'exprimer et peuvent aller à leur rythme.
- La prise en charge de frais liés à la participation.
- Le respect du souhait de s'impliquer des citoyens : au début de l'idéation et dans la mise en œuvre concrète des actions.

Finalement, la vision de la participation citoyenne et des moyens pour y parvenir **a évolué au cours de la démarche de l'Alliance**. D'une certaine rigidité sur la participation (présente de 50 % de citoyens à toutes les tables de concertation), leur implication s'est assouplie pour **laisser les concertations locales s'adapter selon leur contexte et leur capacité d'accompagnement**. Le schéma suivant illustre cette évolution.

Figure 15 : Évolution de la participation citoyenne

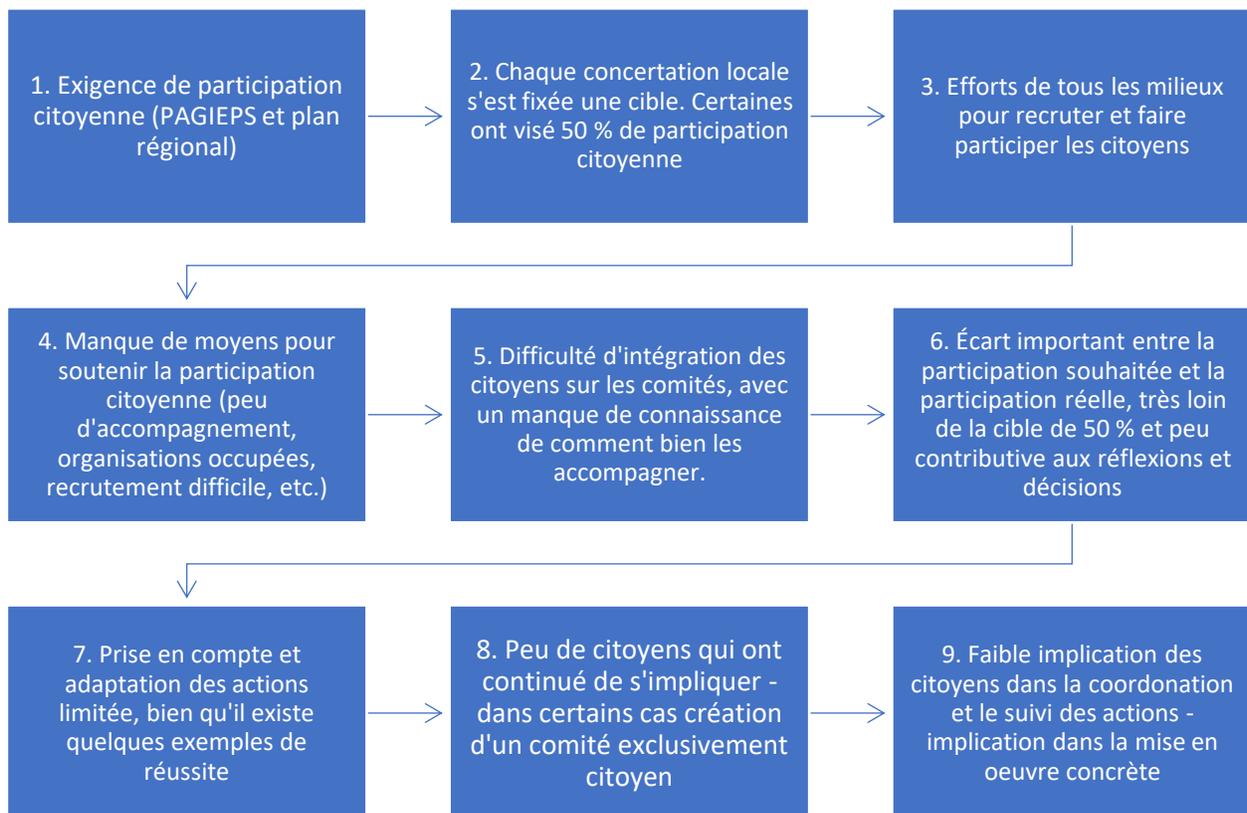


Tableau 13 : Constats et recommandation sur la participation citoyenne

Constats	Recommandations et pistes de réflexion
La majorité des partenaires reconnaissent l'apport des citoyens, de par leur expertise de vécu et leur contribution à adapter les actions aux besoins réels.	<p>Maintenir et adapter la participation citoyenne</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ne plus viser la cible de 50 % de présence sur toutes les instances – ne plus chercher à appliquer à la lettre la démarche AVEC. • Favoriser une participation qui sera significative pour les partenaires et les citoyens.
Tous les territoires ont constaté une difficulté de participation des citoyens sur les tables de concertation.	<p>Revoir l'implication attendue des citoyens</p> <ul style="list-style-type: none"> • Favoriser une participation adaptée aux intérêts des citoyens, plus proche de l'idéation et de la mise en œuvre des actions que des suivis administratifs et de la gestion. • Ne plus chercher de participation à toutes les instances de concertation. • Trouver d'autres manières de consulter les citoyens (à des moments ciblés dans le processus d'idéation, lors de rencontres sociales, dans les organismes et municipalités, etc.). • Créer des espaces de discussions réservés exclusivement aux citoyens (possibilité de créer un comité exclusivement citoyen).
Il a été difficile d'adapter les réunions pour favoriser une pleine participation des citoyens.	<p>Accorder plus d'importance à l'adaptation des réunions</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faire attention au langage utilisé (acronyme, termes techniques). • Adapter la fréquence, le moment et la durée des rencontres. • Favoriser un type d'animation permettant à tous de s'exprimer • Mettre en place des incitatifs (déplacement, repas, dédommagement à la participation, etc.). • Apporter de l'aide pour l'utilisation des outils numériques.
La présence d'un accompagnateur a permis de créer un lien de confiance et a facilité la participation.	<p>Mettre en place et maintenir une ressource en accompagnement pour les citoyens.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconnaître le temps des ressources locales pour l'accompagnement des citoyens.
Tous les partenaires n'étaient pas à l'aise de travailler et d'inclure des citoyens.	<p>Accompagner le changement de pratique des organisations dans l'inclusion des citoyens.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuer les formations à ce sujet (formation AVEC). • Faire le suivi de l'application des contenus abordés et aider les partenaires à s'ajuster. • Élargir ce type de formation à d'autres démarches et instances.

5.2 Accompagnement local et régional

Dans le plan de travail déposé au FQIS, l'accompagnement est reconnu comme essentiel pour soutenir la concertation des communautés et diminuer les risques de surcharge et d'essoufflement¹⁴. C'est un des apprentissages importants du précédent déploiement de l'Alliance au BSL. Malgré cette reconnaissance, il n'était pas possible

¹⁴ Mise à jour du 20 avril 2021 du plan de travail déposé au Fonds québécois d'initiatives sociales, p. 11 et p. 27.

d'utiliser directement des sommes de l'entente pour embaucher des ressources d'accompagnement. Certains mécanismes ont permis de pallier ce manque.

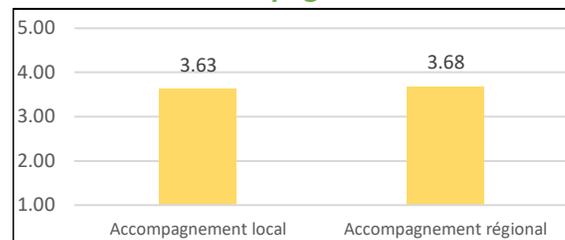
Concrètement, une action régionale acceptée dans l'entente a permis l'embauche de 2 ressources d'accompagnement régionales pour une bonne partie de la durée de l'entente, soit en septembre 2019 jusqu'à la fin de l'entente, en septembre 2023. Un soutien complémentaire de Service Québec a également permis le recrutement de ressources d'accompagnement au niveau local. Dans un premier temps, quatre ressources à temps plein couvraient chacune deux territoires, puis huit ressources se sont réparties sur les huit territoires, à raison de 17,5h par territoire. Les ressources locales ont été en poste de l'automne 2019 jusqu'à juin 2022.

L'accompagnement a déjà été mentionné plusieurs fois dans ce rapport, tellement il est central dans l'évaluation des autres aspects de l'Alliance. Voici une synthèse de l'appréciation des répondants, quand on les questionnait directement sur l'accompagnement.

Appréciation des partenaires locaux

La figure suivante montre que l'appréciation de l'accompagnement local et régional est moyenne. **La pertinence de l'accompagnement semble bien comprise par les partenaires, qui témoignent à plusieurs reprises dans les commentaires des bénéficiaires et de leur appréciation positive, quand l'accompagnement était disponible.**

Figure 16 : Appréciation de l'accompagnement



1 : pas du tout satisfait-e / 5 : très satisfait-e

« Il est évident que ça prend de l'accompagnement (des postes stables sur plus d'un an) pour enlever la pression sur les organismes. »

« Les ressources tant locales que régionales sont extraordinaires. Je considère qu'elles ont sauvé l'alliance et que c'est sur elles que repose le succès de cette édition. »

« Sans l'accompagnement local, les initiatives avec la complexité des redditions de comptes auraient été horribles. »

« L'accompagnement a fait une grosse différence surtout sur la participation citoyenne. »

« Quand la ressource est devenue stable, elle est devenue essentielle. »

Acteurs locaux

Cependant, **l'accompagnement local a été très instable, de par des conditions précaires et la complexité du rôle à jouer.** Certains territoires ont **connu un grand roulement de leur ressource d'accompagnement** et des difficultés de recrutement. Cela a pu entraîner **une perte d'information, un bris de continuité dans les travaux de concertation et une charge de travail supplémentaire pour les organisations,** déjà perturbées par la pandémie de la COVID-19 et leurs propres défis de ressources humaines et de disponibilités. Certains partenaires ne savaient plus à qui s'adresser pour avoir des informations et du soutien. **Les ressources régionales ont pu pallier dans la mesure du possible le manque de ressources locales,** mais ne pouvaient pas être aussi efficaces qu'un accompagnateur dédié à une MRC.

La coordination de la concertation, la mise en œuvre des actions et le soutien de la participation citoyenne ont été perturbés par ce manque d'accompagnement, comme en témoigne la figure suivante.

« Nous avons eu 4 différents accompagnateurs. Les réponses pouvaient varier selon la personne. »

« Les changements de personnel et le manque d'accompagnement ont rendu la mobilisation et la réalisation des actions difficiles. »

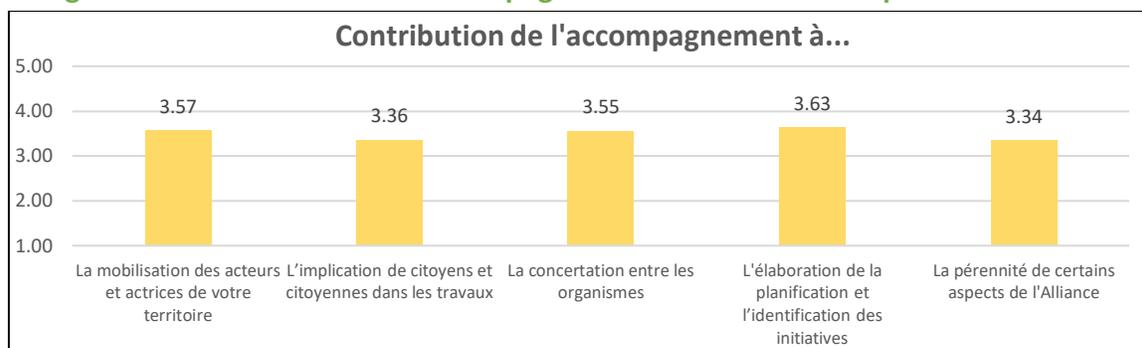
« Ça aurait fait une différence sur tous les éléments nommés s'il y avait eu de l'accompagnement, mais beaucoup de roulement de ressources et accompagnement à temps partiel pas suffisant. »

« D'excellentes personnes se sont succédé aux postes d'accompagnement. Malheureusement, l'instabilité aura aussi apporté son lot de défis, notamment pour les personnes citoyennes et les partenariats développés. »

« Le fait qu'il y ait eu énormément de changement au niveau de l'accompagnement, ça a rendu extrêmement difficile la démarche. »

Acteurs locaux

Figure 17 : Contribution de l'accompagnement aux différents aspects de l'Alliance



1 : pas du tout d'accord / 5 : tout à fait d'accord

En résumé, les partenaires locaux soulignent l'importance de l'accompagnement local et régional, apprécient quand il était présent pour soutenir la concertation et la mise en œuvre des actions et déplorent le grand roulement de ressources. **Ce manque de soutien a rendu difficile le déploiement de l'Alliance dans les territoires locaux.**

Appréciation des partenaires régionaux et des fiduciaires

Les partenaires régionaux partagent le point de vue des partenaires locaux, concernant **l'importance d'avoir des ressources humaines dédiées à l'accompagnement, l'impact du roulement des ressources sur la démarche et les conditions de travail précaire ayant entraîné ces départs.**

« Le plan de l'Alliance nécessite des ressources en accompagnement. »

« Nécessité d'avoir des gens compétents qui accompagnent la cocréation et la réalisation des initiatives. »

« Avoir seulement de l'argent pour financer des initiatives ne suffit pas. »

« Il est nécessaire pour la participation des personnes représentant les citoyens. »

Acteurs locaux

La qualité de l'accompagnement régional est soulignée à plusieurs reprises lors des entrevues, afin d'assurer la coordination de la table régionale, d'adapter certains aspects du déploiement de la démarche pour répondre aux besoins et d'alléger les processus, dans un contexte exceptionnel de crise sanitaire, et de prendre le relai de l'accompagnement local en cas de roulement de personnel.

L'équipe régionale a également aidé à faire la liaison entre les paliers locaux et régionaux, à soutenir la rédaction des bilans, à rappeler des échéanciers administratifs et plus globalement, à aider les territoires quand ils rencontraient des défis. **Sans ces deux ressources, il aurait été difficile pour le CRD de jouer son rôle de mandataire.** Quelques défis ont été mentionnés concernant l'accompagnement régional, comme le roulement de ressources entre le début et la fin de l'Alliance, et le fait que leur rôle était parfois méconnu.

En ce qui concerne les ressources locales, **beaucoup de défis et d'obstacles ont été mentionnés,** à commencer par **les conditions de travail précaires et ne permettant pas de jouer leur rôle adéquatement** (17,5h par territoire, contrat temporaire d'abord comme travailleur autonome puis comme salarié, aucune possibilité de continuité, etc.). Cela a entraîné des difficultés de recrutement et de rétention des personnes, dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre qui amène déjà son lot de défis.

« On est censé faire de la lutte à la pauvreté et à l'exclusion et on génère de la précarité. »

« Leur mandat était large et manquait de clarté. »

« Ils ne peuvent pas être dans l'accompagnement des communautés; tous les 3 mois, il y a une nouvelle affaire. »

Acteurs locaux

Les ressources locales, quand elles étaient présentes, ont pu pallier le manque de temps des organismes pour faciliter certains aspects administratifs : la documentation, les redditions de comptes, les dépôts de projet, etc. Cela avait nécessairement des conséquences sur leur rôle d'accompagnement des communautés, car il y avait de nouvelles tâches administratives à remplir régulièrement.

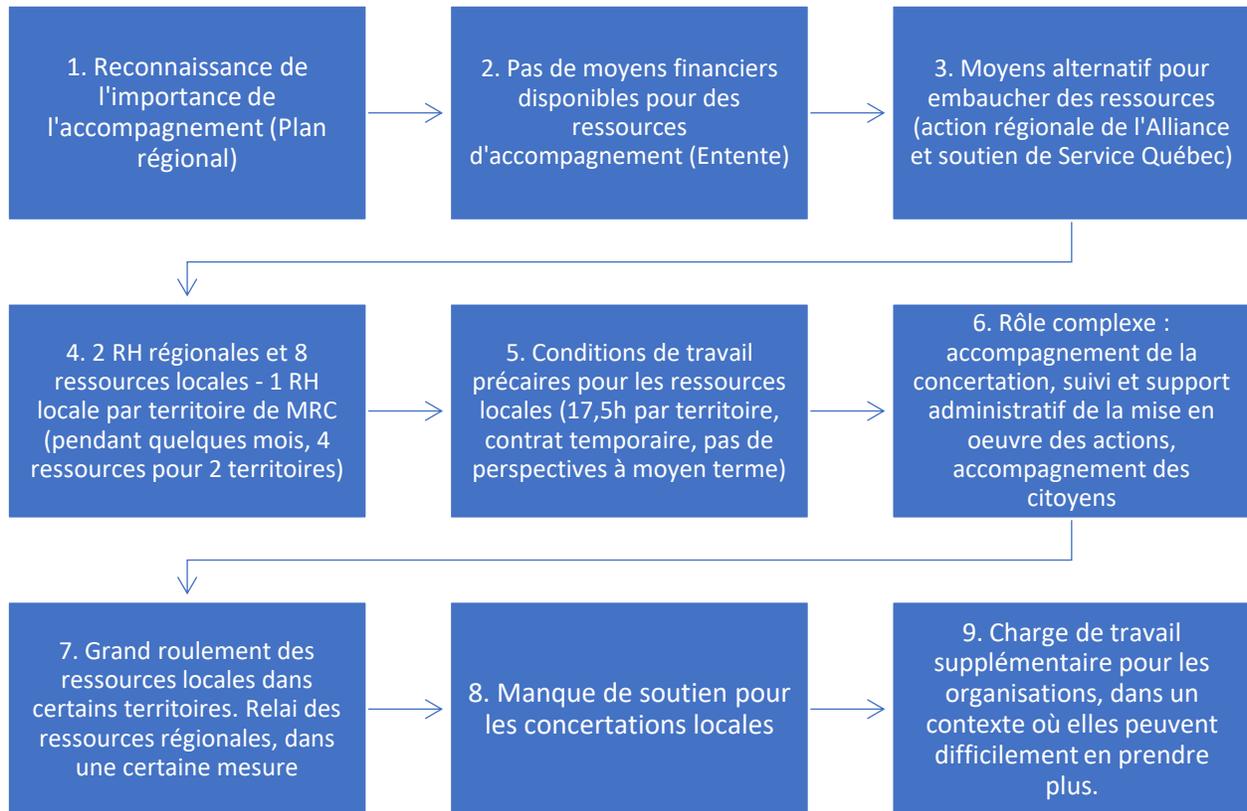
Le mandat des ressources locales s'articulait autour de trois axes : A) l'accompagnement de la concertation, de la mobilisation et des relations entre les partenaires, B) la coordination et l'administration de la mise en œuvre des actions et C) l'accompagnement des citoyens.

Les partenaires reconnaissent que pour jouer ce rôle, **les ressources ont besoin d'expérience, de temps et de bien connaître le territoire.** Un accompagnement local

adéquat et l'animation du territoire sont des conditions incontournables pour mettre en place une démarche concertée de l'ampleur de l'Alliance. **Ce constat est ressorti fortement de l'édition précédente et ressort encore à la suite de cette évaluation.**

Les organisations ont besoin d'avoir **le sentiment de véritablement pouvoir s'appuyer sur les ressources au besoin**. Sinon, cela représente une charge de travail supplémentaire pour les partenaires, dans un contexte où la crise sanitaire et ses suites amènent des défis de main-d'œuvre et de disponibilité.

Figure 18 : Évolution de l'accompagnement



Plusieurs partenaires ont mentionné qu'il serait intéressant de renforcer les liens entre les différentes ressources de développement sur un même territoire (ressources du réseau de la santé et des services sociaux, ressources de concertations d'autres démarches, ressources municipales, etc.). Plus globalement, certains amenaient le souhait d'avoir des ressources dédiées au développement social.

Tableau 14 : Constats et recommandations sur l'accompagnement

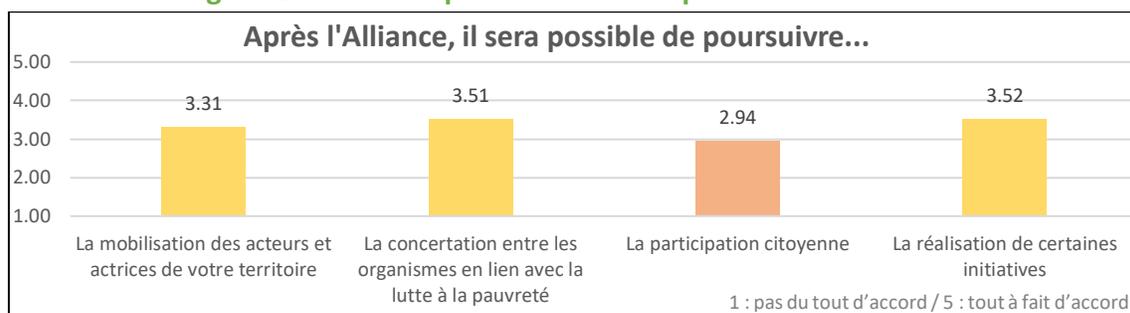
Constats	Recommandations et pistes de réflexion
Les partenaires reconnaissent l'importance de l'accompagnement régional et local et	Maintenir un accompagnement régional et local <ul style="list-style-type: none"> Renforcer les communications locales - régionales. S'assurer de cet accompagnement du début à la fin de la démarche.

témoignent de sa contribution à la démarche.	<ul style="list-style-type: none"> En cas de délai entre deux éditions de l'Alliance, maintenir dans une certaine mesure l'accompagnement régional pour soutenir la concertation locale. Favoriser les liens avec d'autres ressources de développement.
La majorité des partenaires ont souligné les conditions précaires des accompagnateurs locaux, ne leur permettant pas de bien jouer leur rôle.	<p>Bonifier les conditions de travail des ressources locales</p> <ul style="list-style-type: none"> Avoir une ressource à temps plein dédiée à chaque territoire de MRC. Assurer un accompagnement continu du début à la fin du déploiement de l'Alliance au niveau local. Intégrer la ressource dans une structure locale (MRC, CDC, etc.).
Le roulement de personnel a eu un fort impact sur la qualité de l'accompagnement et la charge de travail des partenaires.	<p>Prévoir et minimiser le roulement de personnel</p> <ul style="list-style-type: none"> Prévoir un plan pour pallier le roulement de personnel, qui aura de grandes chances d'avoir lieu compte tenu du contexte actuel. Les ressources régionales peuvent prendre le relai. Informers rapidement du départ d'une ressource locale et des modalités en attendant le remplacement. Cela pourrait être une responsabilité du comité de coordination ou de la ressource.
Le rôle des accompagnateurs locaux était large et difficile à porter pour des ressources manquant d'expérience.	<p>Préciser et mieux baliser les rôles des ressources locales</p> <ul style="list-style-type: none"> Préciser les efforts attendus selon les trois axes du rôle des ressources : accompagnement de la concertation, suivi et soutien administratif de la mise en œuvre des actions, accompagnement des citoyens. Favoriser des rencontres de codéveloppement et d'entraide entre les ressources d'accompagnement de l'Alliance.

5.3 Perspective de pérennité

La pérennité de la concertation et des actions faisait partie des préoccupations initiales du déploiement de l'Alliance, comme c'était indiqué dans le plan de travail déposé au FQIS¹⁵. Cet aspect a donc été questionné dans l'évaluation. **La moitié des répondants (69/136) avaient participé à des discussions concernant la pérennité de l'Alliance dans leur territoire, ce qui démontre que les ressources locales et régionales ont porté cette question dans leur accompagnement.** La figure suivante illustre les tendances de réponse des partenaires locaux.

Figure 19 : Avis des partenaires sur la pérennité de l'Alliance



¹⁵ Mise à jour du 20 avril 2021 du plan de travail déposé au Fonds québécois d'initiatives sociales, p. 28.

Une fois l'entente de cette édition de l'Alliance terminée au Bas-Saint-Laurent et dans le cas d'un arrêt d'ici à la prochaine édition, **les partenaires sont mitigés sur les possibilités de continuer la mobilisation, la concertation et la réalisation de certaines initiatives.** Ils considèrent qu'il sera difficile de poursuivre la participation citoyenne. Plusieurs facteurs facilitants et surtout des obstacles à la pérennité sont nommés en commentaire. **L'obstacle le plus souvent mentionné est la fin du financement.**

Tableau 15 : facilitants et obstacles à la pérennité

Facilitants	Obstacles
<ul style="list-style-type: none"> • Les concertations déjà existantes, qui continueront après la fin de l'Alliance. • Certains liens et mobilisations qui ont pu se créer tout au long de la démarche de l'Alliance, sur des thèmes précis. • Le soutien de structures déjà existantes pour favoriser la concertation (ressources de développement de la santé, du municipal ou d'autres démarches de concertation). • Certaines structures de mobilisation étaient déjà en place, elles pourront donc continuer à exister. • La connaissance entre les différents organismes, le maillage. • Une Table de développement social qui veillera au suivi des initiatives. • Création de direction en développement social à la MRC. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'arrêt du financement. • Le manque de ressource pour soutenir la concertation et la mise en œuvre des actions. • Le roulement de personnel dans les organisations. • Pas d'accompagnateur (personne pivot), donc personne pour mobiliser les acteurs. • Les organismes n'ont pas les moyens de poursuivre, à moins que ce soit dans leur mandat et qu'ils puissent aller chercher du support financier dans un autre ministère.

Globalement, les partenaires locaux et régionaux s'entendent sur le fait que **ce sera un défi d'assurer la pérennité de la démarche et des actions de l'Alliance.** Une concertation et une mobilisation locale sont longues à construire et ont besoin d'accompagnement, comme nous l'avons démontré dans la section précédente. Sans ressources humaines, il est fort probable que cette concertation diminue, voire s'arrête. De plus, la poursuite des actions plus longues et structurantes demande des moyens humains et financiers, ce qui est difficile à fournir actuellement par les organisations sans aide extérieure.

Il existe bien quelques exemples de réussite de pérennisation, comme la création de certains outils qui pourront durer dans le temps, la mise en place d'un nouvel organisme dans un territoire ou certaines actions reprises complètement par les partenaires. De plus, dans certains territoires de MRC, la démarche de l'Alliance a donné un nouveau souffle à la concertation en développement social, favorisant une plus grande implication des instances municipales. Ces exemples de réussites ne peuvent cependant pas s'appliquer à tous les milieux locaux cependant.

La poursuite de toute la concertation régionale et locale, la mise en œuvre des actions et la participation citoyenne est compromise par l'arrêt du plan actuel de l'Alliance et la coupure d'ici le prochain plan. Le scénario idéal serait de pouvoir poursuivre un certain accompagnement, au minimum régional, pour **aider les concertations à rester actives et maintenir une continuité en attendant la prochaine édition de l'Alliance.**

Annexe 1 – Canevas d’entretien

Entretien - partenaires régionaux

Compréhension de la démarche et mobilisation citoyenne

1. En tant que partenaire au niveau régional, comment décrivez-vous les objectifs poursuivis par le plan de l’Alliance?
 - a. Selon vous, dans quelle mesure est-ce que les partenaires locaux connaissent et comprennent ces objectifs?
 - b. Selon vous, les objectifs des partenaires locaux sont-ils les mêmes que ceux de l’alliance?
2. Comment décririez-vous le modèle de gouvernance de l’Alliance ?
 - a. Les processus décisionnels sont-ils clairs?
 - b. Le rôle des différentes instances est-il clair?
 - c. Selon vous, quelle compréhension en avaient les partenaires locaux?
3. Selon vous, la démarche mise en place a-t-elle contribué à la mobilisation des milieux?
 - a. Qu’est-ce qui vous permet d’affirmer ça?
 - b. Cette mobilisation a-t-elle évolué dans le temps?

Développement de l’autonomie des milieux locaux

4. Selon vous, comment à quel point est-ce que la démarche s’est arrimée aux projets et structures locales?
5. Selon vous, est-ce que les partenaires sentaient qu’ils avaient du pouvoir/de l’autonomie sur la démarche?
 - a. Avez-vous des exemples qui illustrent ça?
6. Selon vous, quels éléments de la démarche auraient pu :
 - a. contribuer au développement de l’autonomie des milieux locaux?
 - b. faire obstacle au développement de l’autonomie des milieux locaux?

Planification et gestion administrative

7. Pouvez-vous me parler du processus de planification de la démarche de l’Alliance?
 - a. Était-il suffisamment clair pour tous?
 - b. Était-il adéquat pour susciter ...
 - i. ... la mobilisation des partenaires?
 - ii. ... l’appropriation de la démarche par les partenaires?
8. Le processus de sélection des actions était-il clair et transparent?
 - a. Au niveau des critères de sélection?
 - b. Que faisait-on des projets refusés?
9. Quelles difficultés avez-vous rencontrées au niveau de la planification ou de la gestion administrative?
10. Qu’est-ce qui a facilité la planification et la gestion administrative?

Accompagnement local et régional

11. Pouvez-vous me parler de l’accompagnement mis en place dans le cadre du plan de lutte à la pauvreté?
 - a. Selon vous, cet accompagnement a-t-il contribué au développement du pouvoir d’agir des communautés?

i. Pourquoi?

Pérennisation et perspectives d'amélioration

12. Comment voyez-vous la pérennisation de ce qui a été mis en place jusqu'à présent?
 - a. Au niveau des actions?
 - b. Au niveau de la mobilisation?
 - c. Au niveau de la concertation?
13. Qu'est-ce qui pourrait favoriser cette pérennisation?
14. À la vue de tout ce que vous venez de partager, qu'est-ce qui, selon vous, devrait être :
 - a. Conservé
 - b. Cessé
 - c. Amélioré

Entretien - Milieux locaux (MRC)

Compréhension de la démarche et mobilisation

1. En tant que partenaire locale et fiduciaire, comment décrivez-vous les objectifs poursuivis par le plan de l'Alliance?
 - a. Selon vous, dans quelle mesure est-ce que vos partenaires au niveau local connaissent et comprennent ces objectifs?
 - b. Selon vous, les objectifs des partenaires locaux sont-ils en cohérence avec ceux de l'alliance?
2. Comment décririez-vous le modèle de gouvernance de l'Alliance ?
 - a. Les processus décisionnels sont-ils clairs?
 - b. Le rôle des différentes instances est-il clair?
 - c. Selon vous, quelle compréhension en avaient les partenaires locaux?
3. Selon vous, la démarche mise en place a-t-elle contribué à la mobilisation des partenaires locaux?
 - a. Qu'est-ce qui vous permet d'affirmer ça?
 - b. Cette mobilisation a-t-elle évolué dans le temps?
4. Y a-t-il eu des secteurs plus difficiles à mobiliser dans la démarche?
 - a. Comment comprenez-vous cela?

Développement de l'autonomie des milieux locaux

5. Pouvez-vous me parler de l'arrimage de la démarche dans les projets et les structures locales?
 - a. À quel point la démarche s'est-elle intégrée ou non aux structures locales?
 - b. Y a-t-il eu dédoublement ou enrichissement des projets locaux?
 - c. La démarche s'est-elle adaptée à votre milieu?
6. Selon-vous, votre expertise locale a-t-elle été reconnue et prise en compte dans la démarche?
 - a. De quelle manière?

7. Diriez-vous que vous aviez un certain pouvoir ou de l'autonomie sur/dans la démarche?
 - a. Avez-vous des exemples qui illustrent ça?
8. Selon vous, quels éléments de la démarche auraient pu :
 - a. contribuer au développement de l'autonomie des milieux locaux?
 - b. faire obstacle au développement de l'autonomie des milieux locaux?

Planification et gestion administrative

9. Comment percevez-vous votre rôle en tant que fiduciaire?
 - a. Est-ce suffisamment clair?
 - b. Avez-vous des besoins à ce niveau?
10. Pouvez-vous me parler du processus de planification de la démarche de l'Alliance?
 - a. Était-il suffisamment clair pour tous?
 - b. Était-il adéquat pour susciter ...
 - i. ... la mobilisation de votre milieu?
 - ii. ... l'appropriation de la démarche dans votre milieu?
 - iii. ... développer des initiatives structurantes et pérennes?
11. Le processus de sélection des actions était-il clair et transparent?
 - a. Au niveau des critères de sélection?
 - b. Y a-t-il eu des projets refusés? Qu'avez-vous fait?
12. Quelles difficultés avez-vous rencontrées au niveau de la planification ou de la gestion administrative?
13. Qu'est-ce qui a facilité la planification et la gestion administrative?

Accompagnement local et régional

14. Pouvez-vous me parler de l'accompagnement mis en place dans le cadre du plan de lutte à la pauvreté?
 - a. Selon vous, cet accompagnement a-t-il contribué à la capacité de votre milieu à se saisir de la démarche?
 - i. Comment?
15. Quelles sont les forces de l'accompagnement de vous avez reçu?
16. Qu'est-ce qui vous a manqué en termes d'accompagnement?

Pérennisation et perspectives d'amélioration

17. Comment voyez-vous la pérennisation de ce qui a été mis en place jusqu'à présent?
 - a. Au niveau des actions?
 - b. Au niveau de la mobilisation?
 - c. Au niveau de la concertation?
18. Qu'est-ce qui pourrait favoriser cette pérennisation?
19. À la vue de tout ce que vous venez de partager, qu'est-ce qui, selon vous, devrait être : Conservé – Cessé - Créé

* 2. Au nom de quel type de réseau avez-vous participé à l'Alliance ?

- Emploi Municipal Concertation
 Éducation Santé et services sociaux
 Communautaire Citoyen
 Autre (veuillez préciser)

3. Quel poste occupez-vous dans votre organisation ?

* 4. Est-ce que votre organisation est porteuse d'une ou plusieurs initiative(s) ?

- Oui Non Ne sais pas

* 5. À quels espaces de concertation avez-vous participé (plusieurs choix possibles)

- Comité de coordination (Coco) Grandes assemblées
/ Table de coordination /
Comité de gestion
 Chantier / Unité / Comité
 Autre (veuillez préciser)

- Aucun des éléments ci-dessus

Évaluation de la démarche de l'Alliance pour la solidarité au Bas-Saint-Laurent

3. Mobilisation

* 6. Recommanderiez-vous à d'autres acteurs et actrices en développement social ou à d'autres citoyens et citoyennes, le cas échéant, **de participer à l'Alliance** ?

0 : Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 : Absolument
<input type="radio"/>										

7. Pourquoi ?

*8. Χομ εντθαλίφεζ-πουσ...

	1 <input type="checkbox"/> ετρ. σφαβλε	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/> ετρ. σφορτε	Νε <input type="checkbox"/> σαισ πασ <input type="checkbox"/> Νε <input type="checkbox"/> πε <input type="checkbox"/> υξ πασ <input type="checkbox"/> ρ <input type="checkbox"/> πονδρε
ζοτρε <input type="checkbox"/> χον ναισσανχε δε <input type="checkbox"/> λα <input type="checkbox"/> δ <input type="checkbox"/> μ αρχη <input type="checkbox"/> δε λα <input type="checkbox"/> λλαν χε <input type="checkbox"/> λο <input type="checkbox"/> χα <input type="checkbox"/> λε (δ αν σ <input type="checkbox"/> πο <input type="checkbox"/> τρε τε <input type="checkbox"/> ρρι <input type="checkbox"/> τρε)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ζοτρε <input type="checkbox"/> χον ναισσανχε δε <input type="checkbox"/> λα <input type="checkbox"/> δ <input type="checkbox"/> μ αρχη <input type="checkbox"/> δε λα <input type="checkbox"/> λλαν χε <input type="checkbox"/> ρ <input type="checkbox"/> γι <input type="checkbox"/> ο <input type="checkbox"/> ν <input type="checkbox"/> α <input type="checkbox"/> λε (α <input type="checkbox"/> ν <input type="checkbox"/> Β <input type="checkbox"/> α <input type="checkbox"/> σ <input type="checkbox"/> Σ <input type="checkbox"/> α <input type="checkbox"/> ν <input type="checkbox"/> τ <input type="checkbox"/> Λ <input type="checkbox"/> α <input type="checkbox"/> ρ <input type="checkbox"/> ε <input type="checkbox"/> ν <input type="checkbox"/> τ)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ζοτρε <input type="checkbox"/> μ οβ <input type="checkbox"/> λ <input type="checkbox"/> σα <input type="checkbox"/> τ <input type="checkbox"/> ι <input type="checkbox"/> ο <input type="checkbox"/> ν α <input type="checkbox"/> υ <input type="checkbox"/> δ <input type="checkbox"/> β <input type="checkbox"/> υ <input type="checkbox"/> τ <input type="checkbox"/> δ <input type="checkbox"/> ε <input type="checkbox"/> πο <input type="checkbox"/> τ <input type="checkbox"/> ρ ε <input type="checkbox"/> μ <input type="checkbox"/> π <input type="checkbox"/> λ <input type="checkbox"/> χ <input type="checkbox"/> α <input type="checkbox"/> π <input type="checkbox"/> ο <input type="checkbox"/> ν	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ζοτρε <input type="checkbox"/> μ οβ <input type="checkbox"/> λ <input type="checkbox"/> σα <input type="checkbox"/> τ <input type="checkbox"/> ι <input type="checkbox"/> ο <input type="checkbox"/> ν α <input type="checkbox"/> χ <input type="checkbox"/> τ <input type="checkbox"/> υ <input type="checkbox"/> ε <input type="checkbox"/> λ <input type="checkbox"/> ε	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Θυε σ τ ε θ υ ε τ ν φ υ ε ν χ π ο λ υ τ ι ο ν δ ε πο τ ρ ε μ ο β λ ι σα τ ι ο ν ?

10. Πο ρ πο τ ρ ε μ ο β λ ι σα τ ι ο ν , θ υ ε σ τ ε θ υ ε τ ν φ υ ε ν χ

Υ ν μ εν τ φα χ λ ι τ α ν τ

Υ ν ο β σ α χ λ ε

11. Θυ ε λ ε ο ρ γ αν ι σα τ ι ο ν ο υ σ ε χ ε τ ε υ ρ δ α χ τ ι ο σ , α β σ ε ν τ δε λα δ μ αρχ η ε , α υ ρ ι ε ζ - π ο σ σ ο η α τ πο ρ π α ρ τ ι χ ι π ε ρ ?

*12. Χομ εντθαλίφεζ-πουσ **la clarté**...

	1 <input type="checkbox"/> ε <input type="checkbox"/> π <input type="checkbox"/> α <input type="checkbox"/> σ <input type="checkbox"/> δ <input type="checkbox"/> υ <input type="checkbox"/> τ <input type="checkbox"/> ο <input type="checkbox"/> χ <input type="checkbox"/> λ <input type="checkbox"/> α <input type="checkbox"/> ρ	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/> ε <input type="checkbox"/> τ <input type="checkbox"/> ρ <input type="checkbox"/> σ <input type="checkbox"/> χ <input type="checkbox"/> λ <input type="checkbox"/> α <input type="checkbox"/> ρ <input type="checkbox"/> ε	Νε <input type="checkbox"/> σ <input type="checkbox"/> α <input type="checkbox"/> ι <input type="checkbox"/> σ <input type="checkbox"/> πα <input type="checkbox"/> σ <input type="checkbox"/> Νε <input type="checkbox"/> πε <input type="checkbox"/> υ <input type="checkbox"/> ξ <input type="checkbox"/> πα <input type="checkbox"/> σ <input type="checkbox"/> ρ <input type="checkbox"/> π <input type="checkbox"/> ο <input type="checkbox"/> ν <input type="checkbox"/> δ <input type="checkbox"/> ρ <input type="checkbox"/> ε
Δ <input type="checkbox"/> ε <input type="checkbox"/> πο <input type="checkbox"/> τ <input type="checkbox"/> ρ <input type="checkbox"/> ε <input type="checkbox"/> τ <input type="checkbox"/> ν <input type="checkbox"/> φ <input type="checkbox"/> υ <input type="checkbox"/> ε <input type="checkbox"/> ν <input type="checkbox"/> χ <input type="checkbox"/> δε <input type="checkbox"/> λα <input type="checkbox"/> δ <input type="checkbox"/> μ <input type="checkbox"/> αρχ <input type="checkbox"/> η <input type="checkbox"/> ε	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δ <input type="checkbox"/> υ <input type="checkbox"/> π <input type="checkbox"/> ρ <input type="checkbox"/> ο <input type="checkbox"/> χ <input type="checkbox"/> ε <input type="checkbox"/> σ <input type="checkbox"/> ο <input type="checkbox"/> σ <input type="checkbox"/> δ <input type="checkbox"/> ε δ <input type="checkbox"/> χ <input type="checkbox"/> ι <input type="checkbox"/> ο <input type="checkbox"/> ν	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δ <input type="checkbox"/> ε <input type="checkbox"/> λ <input type="checkbox"/> ε <input type="checkbox"/> σ <input type="checkbox"/> τ <input type="checkbox"/> ρ <input type="checkbox"/> ο <input type="checkbox"/> χ <input type="checkbox"/> τ <input type="checkbox"/> ρ <input type="checkbox"/> ε <input type="checkbox"/> χ <input type="checkbox"/> ο <input type="checkbox"/> ν <input type="checkbox"/> χ <input type="checkbox"/> ε <input type="checkbox"/> ρ <input type="checkbox"/> τ <input type="checkbox"/> α <input type="checkbox"/> τ <input type="checkbox"/> ι <input type="checkbox"/> ο <input type="checkbox"/> ν <input type="checkbox"/> λ <input type="checkbox"/> ο <input type="checkbox"/> χ <input type="checkbox"/> α <input type="checkbox"/> λ <input type="checkbox"/> ε	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δ <input type="checkbox"/> ε <input type="checkbox"/> σ <input type="checkbox"/> π <input type="checkbox"/> ο <input type="checkbox"/> υ <input type="checkbox"/> ρ <input type="checkbox"/> ο <input type="checkbox"/> ρ <input type="checkbox"/> σ <input type="checkbox"/> δ <input type="checkbox"/> ε χ <input type="checkbox"/> η <input type="checkbox"/> α <input type="checkbox"/> χ <input type="checkbox"/> υ <input type="checkbox"/> ν	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δ <input type="checkbox"/> ε <input type="checkbox"/> λ <input type="checkbox"/> ε <input type="checkbox"/> χ <input type="checkbox"/> ο <input type="checkbox"/> μ <input type="checkbox"/> μ <input type="checkbox"/> ο <input type="checkbox"/> ν <input type="checkbox"/> ι <input type="checkbox"/> α <input type="checkbox"/> τ <input type="checkbox"/> ι <input type="checkbox"/> ο <input type="checkbox"/> ν α <input type="checkbox"/> υ <input type="checkbox"/> σ <input type="checkbox"/> ε <input type="checkbox"/> ν <input type="checkbox"/> δ <input type="checkbox"/> ε <input type="checkbox"/> λα <input type="checkbox"/> χ <input type="checkbox"/> ο <input type="checkbox"/> ν <input type="checkbox"/> χ <input type="checkbox"/> ε <input type="checkbox"/> ρ <input type="checkbox"/> τ <input type="checkbox"/> α <input type="checkbox"/> τ <input type="checkbox"/> ι <input type="checkbox"/> ο <input type="checkbox"/> ν <input type="checkbox"/> λ <input type="checkbox"/> ο <input type="checkbox"/> χ <input type="checkbox"/> α <input type="checkbox"/> λ <input type="checkbox"/> ε	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 13. Selon vous, la démarche de l'Alliance a contribué à améliorer...

	1 - - pas du tout d'accord	2 -	3	4 +	5 + + tout à fait d'accord	Ne sais pas/Ne veux pas répondre
La mobilisation des acteurs et actrices de votre territoire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La lutte aux préjugés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les conditions de vie pour le mieux-être des personnes qui vivent une situation de vulnérabilité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Commentaires sur vos réponses et suggestions d'amélioration

Évaluation de la démarche de l'Alliance pour la solidarité au Bas-Saint-Laurent

4. Développement de l'autonomie de votre territoire

* 15. Selon vous, la démarche de l'Alliance...

	1 - - pas du tout d'accord	2 -	3	4 +	5 + + tout à fait d'accord	Ne sais pas/Ne veux pas répondre
S'est adaptée au contexte de votre territoire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S'est intégrée aux structures locales existantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A évité de créer des dédouplements avec ce qui existait déjà	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*16. Σελον ποσ, λαδ μ αρχηεδελλαλιανχε

	1 πασδου του δαχχορδ	2	3	4	5 πασδου του δαχχορδ	Νεπασ πασ Νεπασ πασ πονδρε
ζουσαπερμ ισδε μετρεδ χοντριβυτιον ποτρε εξπερτισε	<input type="radio"/>					
Απερμ ισδωξ παρτεναιρεσλοχαυξ δ λαβορεριδε μ ανιρε αυτονομ ε σεσρ φεξιονσσυρλεσ αχτιονσδμ ενερ	<input type="radio"/>					
Απερμ ισδω τερριτορειδε χηοισρ δεσπρωφτσδσπσ οπον χοντεξετε	<input type="radio"/>					

17. Χομ μενταιρεσσυρποσρ πονσεσετυγγεστιονσδαμ λιορατιον

σπαλατιονδελαδ μ αρχηεδελλαλιανχε πουρλασολιδαριτ αυ Βασ-Σαιντ-Λαυρεντ

5. Παρτιχιατιον χιτοψε ννε

*18. Σελον ποσ, χομ βιε νδε χιτοψε ννε τε χιτοψε νσονεπρισπαρτδ λαδ μ αρχηεδελλαλιανχε δανσποτρε τερριτορε (εννομ βρε)

*19. Ρεχομ ανδερεζ-πουσλα participation citoyenne δδπαυτρεσδ μ αρχηεσδε δσλοπεμεντ?

0 Πασ δυποτ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Αβσολυμεντ
<input type="radio"/>										

20. Πουρθουι?

* 21. Selon vous, concernant la **participation citoyenne...**

	1 - - pas du tout d'accord	2 -	3	4 +	5 + + tout à fait d'accord	Ne sais pas/Ne veux pas répondre
Le rôle des personnes citoyennes était clair	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'Alliance a permis l'implication des citoyens et citoyennes en situation de vulnérabilité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les rencontres (organisation, déroulement, durée, vocabulaire, etc.) étaient adaptées pour faciliter la participation citoyenne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les personnes citoyennes ont pu participer aux échanges et aux prises de décisions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'implication des citoyens et citoyennes a contribué à adapter les actions à la réalité des personnes en situation de pauvreté	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. En vue d'une prochaine démarche de l'Alliance, au niveau de la participation citoyenne, qu'est-ce qui serait à :

Les bonnes idées (à **conserver**)

Ce qui n'a pas fonctionné (à **cesser**)

De nouvelles idées (à **créer**)

Évaluation de la démarche de l'Alliance pour la solidarité au Bas-Saint-Laurent

6. Processus de planification et d'identification des initiatives

* 23. Quelle est votre **satisfaction** ...

	1 - - pas du tout satisfait	2 -	3	4 +	5 + + très satisfait	Ne sais pas/Ne veux pas répondre
Du processus de planification et d'identification des initiatives	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De la possibilité de participer aux réflexions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De la prise en compte des besoins des personnes citoyennes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De la charge de travail demandée	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Des documents à déposer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 24. Comment qualifiez-vous votre **compréhension**...

	1 - - pas du tout clair	2 -	3	4 +	5 + + très clair	Ne sais pas/Ne veux pas répondre
Des critères de sélection des actions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Du rôle du comité de coordination / coco / table	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Du rôle des chantiers / unités	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Du rôle du fiduciaire local (MRC)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Du rôle de la Table régionale de concertation de l'Alliance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Du rôle du comité d'analyse régional des initiatives	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*25. Σελονίπουσ, λατλαν ψχατιον ετλιδ εντιψχατιον δεσφαχτιον σαχον τριβυλ...

	1 [πασιδου του δαχχορδ]	2 []	3	4 []	5 [[τουτφ φαιτ δαχχορδ]	Νε[σαισ πασ[Νε[πε[υξ πασ[[πονδρε
Λαμ οβλ[σαιτιον[δεσ αχτε[υρσε[ταχτριχε[σ δε[ε[ποτρε[τε[βριτοιρε	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Λιμ π[λχατιον[δεσ χιτο[με[ν[σε[τ χιτο[με[ν[νε[σ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Λαχ[ον[χε[ρατιον εν[τρε[λε[σ[θ[ρ[ανισμ[ε[σ παρτε[ν[αιρε[σ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Λαχ[ρ[ατιον δαν[τιατι[πε[σ χον[χε[ρ[ε[σ[ε[τι[νον δε[σ[α[πε[λε[σ[δε[προ[φ[ε[τ[σ]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Λε[δ[ι[πε[λο[πε[μ[εν[τ δαν[τιατι[πε[σ[α[δα[π[ε[σ αυ[ξ[ι[βε[σσι[ν[σ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. [Χομ[μ[εν[τα[ιρε[σ[συρ[πο[σ[ρ[πον[σε[σ[]

27. [Εν[πουε[δ[ι[β[νε[προ[χη[αινε[δ[ι[μ[αρχ[ηε[δε[λ[Αλ[λιαν[χε[π[ουρ[λα[π[αν[ψ[χατιον[ε[τ[λι[δε[εν[τι[ψ[χατιον δ[ι[νι[τιατι[πε[σ[θ[υ[ε[σ[ε[θ[υ[ι[σε[ραι[τ[φ[]

Λε[σ[β[ον[νε[σ[ιδ[ε[σ[ι[θ[]

χον[σε[ρε[ρ]

Χε[θ[υ[ι[ν[αι[π[ασ φον[χ[πον[ν[ι[θ[]

χε[σε[ρε[ρ]

Δε[ι[ν[ου[πε[λε[σ[ιδ[ε[σ[ι[θ[]

χρ[ε[ρ]

*28. [Απε[ξ[που[σ[π[αρ[τι[χι[τ[] αυ[χ[ομ[ι[τ[] δε[ι[χο[ορδ[ινατιον[] χ[οχ[ο[] ταβ[λε[]? []

- Ουι
- Νον

οπαυατιον[δε[λαδ[ι[μ[αρχ[ηε[δε[λ[Αλ[λιαν[χε[π[ουρ[λα[σολιδ[αρ[ι[τ[] αυ[Βασ[Σαιν[τ-Λαυρε[ν[τ

7. [Γ[ε[στιον[αδ[μ[ι[νι[στρατι[πε

*29. Θυελλεξεστποτρεσατιφαχτιον

	1 πιασδου τουτσατφατ	2	3	4	5 πρσ σατφατ	Νεπαισ πασΝεπευξ πασρπονδρε
Δυπροχεσουσδε δπ τεδιντιαπασ	<input type="radio"/>					
Δελαρεδδιτιονιδε χομπε	<input type="radio"/>					
Δελαγεστιον φνανχι\ρε	<input type="radio"/>					
Δεσδφφρεντχηηεσ αννουελα(μιαεν οευπεδεσ ινιτιαπασδε λαλλανχε, αννε φνανχι\ρεδου μινισ\ρε,ετχ.)	<input type="radio"/>					
Δυπροχεσουσ δανωλαε\ργιοναε	<input type="radio"/>					
Δελαχομυονιχατιον εντρελελοχαετλε ρ\ργιοναλ	<input type="radio"/>					
Δελαμπληχατιονιδεσ αυτρεσμεμβρεσδου χομ\τε\δε χοορδινιατιον\χοχο\ταβλε	<input type="radio"/>					
Δελαμπληχατιονιδε χιτονεσετ χιτονεσσυρλε χομ\τε\δε χοορδινιατιον\χοχο\ταβλε	<input type="radio"/>					

30. Χομμενταιρεσσυρποσρπνονσεσ

31. Ενπαιδεθνεπροχηαινεδμ αρχηεδελαλλανχε, αυνιπεαυαδμινιστρατιφ\θυεστ-χε\θυι σεραι\δ\

Λεσβοννεσιδ\εσ(ο **conservet**)

Χε\θυι\να\πασ φονχπον\ (ο **reesser**)

Δε\νου\πε\λε\σιδ\εσ(ο **creer**)

παλυατιονιδελαδ\μ αρχηεδελαλλανχε\πουρ\λα\σο\λιδ\αρι\ αυ\Βασ-Σαιντ-

8. Perspective de pérennité

Περίληψη των αποτελεσμάτων της έρευνας

* 32. Avez-vous participé à des discussions concernant la **πérennité** de l'Alliance ?

- Oui Non Ne sais pas

* 33. Selon vous, **από πόση** de la démarche de l'Alliance pour la solidarité en 2023, il sera possible de poursuivre...

	1 - pas du tout d'accord	2 -	3	4 +	5 + + tout à fait d'accord	Ne sais pas/Ne veux pas répondre
La mobilisation des acteurs et actrices de votre territoire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La participation citoyenne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La concertation entre les organismes en lien avec la lutte à la pauvreté	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La réalisation de certaines initiatives	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. Concernant la pérennité de la démarche de l'Alliance dans votre territoire, qu'est-ce qui est :

Un élément facilitant

Un obstacle

35. Commentaires sur vos réponses et suggestions d'amélioration

9. Accompagnement local et régional

Annexe 3 – Atelier des 3 C

L'atelier des 3C

Avec les comités de coordinations locales ou en grande assemblée

Thématique de l'échange

La démarche de l'Alliance BSL au niveau régional et local

Que doit-on conserver de l'Alliance au niveau régional et local?

- Qu'est-ce qui vous a rendu plus autonome dans la démarche?
- Qu'est-ce qui a soutenu la mobilisation de votre milieu?
- Qu'est-ce qui a facilité le déploiement de l'Alliance dans votre milieu?

Que doit-on cesser de l'Alliance au niveau régional et local?

- Quels ont été les freins à votre mobilisation?
- Y a-t-il des éléments qui vous semblent incohérents dans la démarche?
- Quelles ont été les « fausses bonnes idées »?

Que doit-on créer au niveau régional et local pour améliorer la démarche de l'Alliance?

- Sur le plan des communications, circulation de l'information?
- Au niveau de la gouvernance, des instances, des prises de décision, du partage des pouvoirs?
- Au niveau de la mobilisation des acteurs locaux, des partenaires, des citoyens, etc?