

L'action communautaire autonome et son potentiel transformationnel dans les territoires : un dialogue en cours entre les milieux de la recherche et de la pratique

Marco Alberio

Alma Mater Studiorum, Università di Bologna
Université du Québec à Rimouski

Ophélie Couspeyre

Table nationale des corporations de développement communautaire

Érick Plourde

Corporation de développement communautaire de Lévis

ABSTRACT

This article takes the form of a dialogue between a researcher (Marco Alberio, holder of the Canada Research Chair in Social Innovation and Territorial Development) and two practitioners (Ophélie Couspeyre, Development Officer, Table nationale des corporations de développement communautaire, and Érick Plourde, Executive Director, Corporation de développement communautaire de Lévis). Taking up several points that emerged during a joint event that took place in October 2020, this dialogue aims to discuss the practice of autonomous community action (especially through the voices of the protagonists themselves) in a social, economic and political context that is changing rapidly—and not just because of the pandemic.

RÉSUMÉ

Cet article prend la forme d'un dialogue entre un représentant du milieu de la recherche (Marco Alberio, titulaire de la Chaire de recherche du Canada en innovation sociale et développement des territoires) et deux représentants du milieu de la pratique (Ophélie Couspeyre, agente de développement, Table nationale des corporations de développement communautaire, et Érick Plourde, directeur général, Corporation de développement communautaire de Lévis). Reprenant certains points qui ont émergé lors d'une journée de réflexion ayant eu lieu en octobre 2020, ce dialogue avait comme objectif de discuter de la pratique d'une action communautaire autonome (surtout à travers la voix des protagonistes mêmes) dans un contexte social, économique et politique en forte transformation—et pas seulement à cause de la pandémie.

Keywords / Mots clés : Autonomous community action; Urban agriculture; Community development corporation; Social innovation; Pandemic / Action communautaire autonome; Agriculture urbaine; Corporation de développement communautaire; Innovation sociale; Pandémie

Marco Alberio (MA) : Avec ce dialogue nous souhaitons continuer une discussion entre des représentants de la recherche et de l'action communautaire. Plus spécifiquement, la collaboration entre la Chaire de recherche du Canada en innovation sociale et développement des territoires, dont je suis titulaire, et la Table nationale des corporations de développement communautaire est en cours depuis environ un an. J'ai le plaisir de m'entretenir ici avec Ophélie Couspeyre, agente de développement à la Table nationale des corporations de développement communautaire (TNDC) et Érick Plourde, directeur général de la Corporation de développement communautaire (CDC) de Lévis.

J'ai pris connaissance d'une exposition de la Table (<https://www.tnfdc.com/innovation-sociale/>) sur le thème de l'innovation sociale. Nous avons commencé à discuter des enjeux auxquels ils faisaient face dans une perspective de pérennité des initiatives et nous avons réfléchi à des modalités de collaboration. Et voilà l'idée d'un événement qui a été tenu (finalement en ligne) le 22 octobre 2020 et qui a vu environ 80 participants du monde de l'action communautaire autonome, de la recherche mais également des élus et d'autres acteurs locaux. Après une conférence de Jean-Marc Fontan (UQAM) et une table ronde avec une variété d'acteurs (<https://www.youtube.com/watch?v=qGuhZV3AAA>), nous avons tenu cinq ateliers sur des thématiques différentes.¹

Reprenant certains points qui ont émergé lors de la journée du 22 octobre, ici nous voulons discuter de la pratique d'une action communautaire autonome dans un contexte social, économique et politique en forte transformation—et pas seulement à cause de la pandémie. L'action communautaire se trouve à la croisée de son histoire et des défis actuels d'ordres variés. Tel que le soulignent plusieurs auteurs comme Lévesque, Mendell et Favreau, la situation du Québec est assez différente de celle des autres provinces. Il y a une forme de reconnaissance graduelle et bien implantée de la part de l'État envers les acteurs communautaires. Quand on parle de reconnaissance, on parle aussi d'institutionnalisation et cette institutionnalisation peut également apporter des défis. L'action communautaire est souvent envisagée comme une forme d'innovation sociale radicale. Est-ce qu'il y a un risque réel pour elle de perdre son élan créatif, son élan de rupture dans une relation plus proche de l'État et ses institutions? Comment s'adapte-elle au contexte actuel? Après une courte présentation de la Table, pourriez-vous partager votre vision par rapport à ces enjeux? Comment conjuguez-vous la reconnaissance de l'État avec celle des communautés et des territoires? Les deux sont-elles vraiment compatibles?

Ophélie Couspeyre (OC) : Pour commencer avec un bref historique, les corporations de développement communautaire (CDC) existent depuis 1984. Dès leurs débuts et encore aujourd'hui, la mise en place ou la création d'une CDC émerge d'un besoin des organismes communautaires de se doter d'instruments de concertation, de soutien et de reconnaissance de leur travail sur le plan local. La mission d'une CDC est d'assurer la participation active du mouvement communautaire autonome au développement socioéconomique de son milieu. Actuellement, on compte 65 CDC, réparties dans 14 régions du Québec. Elles regroupent plus de 2 500 organismes communautaires qui interviennent dans de multiples secteurs d'intervention : la lutte à la pauvreté et l'exclusion sociale, la santé, l'éducation, la défense des droits, ainsi que le logement, par exemple. Une CDC regroupe des organismes sur une base multisectorielle et territoriale. Elle peut donc compter parmi ses membres des organismes d'action communautaire autonome, des organismes communautaires tout court, mais aussi des entreprises d'économie sociale et parfois même des organismes socioéconomiques ou parapublics. Elle contribue au développement social à l'échelle locale en développant des projets structurants et collectifs, principalement à vocation sociale, en partenariat

avec les acteurs du communautaire, évidemment, mais aussi avec les acteurs et actrices institutionnels, sociaux, économiques et politiques, sans oublier bien sûr les citoyens et citoyennes de leur milieu.

MA : Pour le lecteur hors Québec qui est peut-être moins familier à l'égard de ces concepts, quelle est la différence que vous faites entre l'action communautaire et l'action communautaire autonome?

OC : C'est une excellente question. En fait, quand on parle de reconnaissance de l'action communautaire autonome, on fait référence à la politique de reconnaissance de l'action communautaire adoptée en 2001 et intitulée « L'action communautaire : une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec ». Dans cette politique, on retrouve les caractéristiques de l'action communautaire autonome (ACA). Les quatre premiers critères s'adressent à l'ensemble des organismes d'action communautaire : être un organisme à but non lucratif, être enraciné dans la communauté, entretenir une vie associative et démocratique, et être libre de déterminer sa mission, ses approches, ses pratiques et ses orientations. S'ajoutent quatre critères supplémentaires pour les organismes d'action communautaire autonome : avoir été constitué à l'initiative des gens de la communauté, poursuivre une mission sociale qui lui soit propre et qui favorise la transformation sociale, faire preuve de pratiques citoyennes et d'approches larges, axées sur la globalité de la problématique abordée, et être dirigé par un conseil d'administration indépendant du réseau public.

Érick Plourde (ÉP) : Il s'agit d'établir un équilibre entre le fait qu'on est des regroupements d'organismes communautaires multisectoriels, comme le disait Ophélie. Donc, d'un côté on a le pouls de ce qui se passe dans nos communautés à travers les organisations membres de nos corporations. De l'autre côté, les CDC ont un rapport avec les organismes publics, parapublics, gouvernementaux, le secteur philanthropique, etc. Nous sommes donc intermédiaires et médiateurs entre ces différents acteurs, ces différentes réalités. Les CDC sont au centre de ces conversations-là. Comme tu le disais, traditionnellement au Québec, le milieu communautaire, de par sa proximité au quotidien des citoyens et citoyennes, était celui qui répondait aux besoins et enjeux au sein des quartiers, des communautés. Les réponses aux besoins des populations sont passées par le développement d'organismes tels que nous les connaissons maintenant. Certaines organisations se sont institutionnalisées car elles ont démontré qu'elles répondaient adéquatement, de façon efficace et efficiente, à des besoins marqués. La politique vient reconnaître deux éléments centraux : la visée de transformation sociale de l'ACA et surtout son autonomie et son indépendance du réseau public.

MA : Je me permets de te relancer sur ce point. Qu'est-ce que signifie pour vous en concret être un acteur de transformation sociale?

ÉP : Le milieu communautaire est, depuis toujours, ancré dans sa communauté. Donc, il vit les transformations décennie après décennie. Les communautés qu'on a présentement ne sont pas les mêmes qu'on avait dans les années 60. Mais le milieu communautaire continue d'être à l'affût, d'écouter et de travailler dans une visée de transformation sociale qui favorise des processus de prise en charge, de développement du pouvoir d'agir des individus. Le milieu communautaire est constamment amené à être créatif, stimulant, à penser différemment. Cette capacité d'innovation et d'adaptation peut être un défi parfois pour les institutions gouvernementales et municipales qui fonctionnent de façon plus planifiée sur plusieurs mois, voire plusieurs années, avant de développer une infrastructure qui suive des idées naissantes. Le milieu communautaire a toujours été un leader de l'innovation, à nommer les nouvelles idées et à bousculer aussi, dans le sens où il voit naître dès le début, et il commence déjà à bousculer et à pousser, ce qui parfois peut être problématique. Mais aussi cela peut marcher.

MA : « Bousculer » dans quel sens?

ÉP : Dans le sens qu'il amène ces thèmes-là dans le dialogue, dans la conversation. Il les propose. Parfois, après quelques années, il les impose. Il demande qu'on y porte attention. Les organismes communautaires mettent en place des processus démocratiques par lesquels la communauté manifeste sa volonté et sa capacité de définir elle-même ses propres réponses aux enjeux vécus. Le milieu est donc un moteur et un amplificateur. Il tente de répondre aux nouveaux besoins naissants avec créativité et un esprit d'innovation. Ceci dit, il amène des solutions dans la mesure de ses ressources humaines et de ses ressources économiques.

MA : Justement, c'est ce qu'on appelle la phase d'expérimentation des innovations sociales dans laquelle il y a de la négociation, même entre les acteurs locaux. Avant de s'imposer, l'innovation sociale a besoin d'être acceptée; une certaine forme d'acceptabilité sociale, politique et de marché aussi s'impose.

ÉP : Les CDC œuvrent à faire passer ce message-là et à l'amener, comme tu le dis, à d'autres acteurs du développement du territoire, et engager une conversation là-dessus. Parfois, ce n'est pas seulement le milieu communautaire qui instaure ces dialogues-là. Parfois, les municipalités sont proactives, ou différents acteurs peuvent être proactifs aussi. Ce n'est pas l'apanage du milieu communautaire seulement. Les CDC sont au centre de ces discussions multisectorielles. Autant on œuvre dans une perspective multisectorielle à l'interne, autant notre conversation avec les autres acteurs du territoire est diverse.

OC : Si je peux ajouter... Tu parlais, Marco, au départ, d'élan créatif, de rupture. Le fait que les groupes d'action communautaire soient vraiment ancrés dans leur communauté, ça leur donne cette capacité de déceler les enjeux rapidement. Par exemple, un organisme qui travaille en sécurité alimentaire va identifier un problème d'accès à l'alimentation dans un secteur de son territoire, relié à des enjeux de transport, d'enclavement, etc. La CDC va mettre tous les acteurs et actrices concernés en lien : les citoyens, les premiers et premières concernés, les élus, les organismes en transport, les entreprises de ce secteur, etc.

La CDC va mettre les conditions en place pour les aider à se concerter, à travailler ensemble, afin que le problème soit pensé globalement. La CDC crée des alliances pour répondre à ces besoins-là et les espaces d'idéation qui vont permettre à tous ces partenaires de mettre à l'épreuve, expérimenter des pratiques, des manières de faire innovantes.

Il faut que j'indique qu'il y a un thème qui accroche beaucoup dans l'action communautaire autonome quand on parle d'innovation sociale, c'est la question de la nouveauté. Pour nous, à la TNDC, faire de l'innovation sociale, ce n'est pas nécessairement d'innover, de faire toujours du nouveau. Ça peut être, tout simplement, de faire les choses différemment. Ça peut vouloir dire revenir à la source d'une action qu'on faisait il y a vingt ans et qu'on a laissée de côté. Par exemple, cette action revient sur le devant de la scène parce que le contexte a évolué, parce que le territoire est en mutation, parce que les acteurs ont changé aussi. Cet aspect de l'innovation sociale est essentiel pour nous.

Et c'est aussi pour ça qu'on a voulu se positionner sur la question. À travers notre exposition, « L'innovation sociale, naturellement communautaire », on voulait réaffirmer que l'action communautaire est un acteur incontournable et on voulait participer aux discussions sur la scène publique. Parce que, malheureusement, l'idée d'associer l'innovation sociale à la nouveauté, ça vient teinter les politiques et les programmes de soutien de l'innovation sociale. Lorsque les bailleurs de fonds procèdent à des appels de projets, par exemple, les critères ne correspondent pas à notre réalité. Il faudrait qu'on prouve qu'on va changer le monde dans un très court laps de temps; pourtant, les questions d'innovation sociale et de transformation sociale s'abordent sur une temporalité différente. On innove, on expérimente,

on est créatif à court terme, mais la transformation vient dans un temps beaucoup plus long. C'est ce genre d'enjeu qui fait en sorte que certains acteurs de l'action communautaire autonome sont très frileux lorsque l'on parle d'innovation sociale, et je les comprends!

M : Très intéressant. C'est un point fondamental en effet, ce lien entre transformation sociale et politique. Donc, quand vous parlez de transformation sociale, il semble s'imposer fortement la question des alliances qui se font horizontalement comme à la verticale. De plus, dans les études sur l'innovation sociale, et certainement pour la pratique aussi, on discute beaucoup de gouvernance. Comment peut-on passer à une autre échelle? Non pas parce que le local ne soit pas important, mais parce que, pour avoir une transformation sociale, il faut aussi un changement d'échelle. Comment vous le faites? Comment répondez-vous au défi de la fragmentation des initiatives ayant un potentiel d'innovation sociale et au risque d'éparpillement? Comment mettre tout en réseau? Pouvez-vous donner des exemples?

OC : C'est clairement un enjeu, tu l'as nommé, la question de la diffusion et du transfert. Comment une pratique innovante, qui vient transformer les façons de faire, voire les façons de penser, se diffuse-t-elle au-delà du territoire dans lequel elle a émergé? C'est sûr que les regroupements, comme la TNCDC, ont un rôle à jouer—tout du moins, on essaye de le jouer. Encore une fois, à travers des événements comme l'exposition sur l'innovation sociale, on tente de faire connaître ce que fait chacun des territoires, pour que les uns et les autres se nourrissent mutuellement, mais en gardant à l'idée que chaque territoire est unique et qu'une action qui s'est faite ailleurs ne peut pas nécessairement s'implanter telle quelle. C'est pour cette raison qu'on insiste sur les processus au-delà du produit qu'on va créer ou de l'initiative qui a émergé. C'est vraiment le processus qui nous importe parce que c'est lui, en fait, qu'on est capable d'« essaimer », c'est lui qui mérite d'être diffusé.

MA : Concrètement, qu'est-ce que ça veut dire pour vous, « faire attention au processus »? Dans quel sens?

OC : Pour nous, un processus, c'est mettre des acteurs en relation et se poser les bonnes questions : ils sont où, les citoyens, dans l'émergence de cette initiative-là? C'est toute cette démarche-là en fait : comment on est allé chercher les acteurs, comment on a mobilisé les ressources—qu'elles soient endogènes ou exogènes—liées aux projets. Et puis, il y a aussi une question de rapport de forces quand même, parce que chaque acteur ne peut pas contribuer de la même manière et parce qu'il faut mobiliser des ressources financières. Aussi, ce n'est pas seulement de ressources humaines dont on a besoin. Dans le processus, la création d'alliances est importante parce que le député ou des acteurs économiques vont peut-être aider à mobiliser des fonds particuliers, etc. On essaye de sortir de ce qu'on appelle les fameux financements par projet. C'est frustrant et stérile, parce qu'on innove, on a de beaux projets, et une fois qu'on a démontré l'utilité du projet, on nous donne une bonne tape dans le dos et on nous dit, « Bravo! Continuez maintenant à le faire vivre, votre projet. »

MA : Il y a donc la question de la pérennité qui se pose comme élément essentiel pour permettre une transformation sociale.

O : La pérennité est une question centrale quand on passe d'une innovation à une transformation systémique, plus structurelle, plus institutionnalisée. C'est ce passage-là qui reste un défi. Je pense qu'il y a un rapport de pouvoir, en effet. Je pense que c'est un contexte économique, un contexte politique. Soit qu'il est en faveur, soit qu'il l'est moins, et là, bien, les organismes travaillent plus ou moins fort pour faire reconnaître leurs pratiques, tout en restant autonomes.

MA : Très intéressante, cette question des relations de pouvoir, parce qu'il y a des relations de pouvoir même à l'intérieur du monde communautaire qui est loin d'être homogène, donc entre organismes communautaires, mais aussi

entre l'État et les organismes communautaires, entre les intervenants et les citoyens, parmi les citoyens, etc. On sait par exemple que les populations plus vulnérables, même si on essaye d'aller les chercher directement, ont un déficit de participation. Comment répondez-vous à ce défi de garder une participation pour toutes et tous où il y a au moins l'occasion de participer?

ÉP : C'est un des mandats importants du travail des CDC de créer des espaces de rencontres, des espaces d'échanges, qui se sont élargis avec maintenant les nouvelles technologies, à travers les Zooms. Comme tu le dis, c'est un défi d'entretenir la conversation. Moi-même, j'ai vécu dernièrement une situation où il y a un organisme important du territoire qui est arrivé avec un projet de marché public d'agriculteurs locaux. Depuis trois ans, plusieurs organisations développent un projet collectif connu, publicisé, touchant ces mêmes thèmes. L'organisme en question connaît cette démarche-là, mais il a développé son projet tout seul, sans en parler à personne. L'initiative est liée à ses activités. L'organisation est bien intentionnée dans sa visée, mais cette initiative est entrée en conflit avec le projet collectif. Une personne m'a demandé : « Mais pourquoi tu ne l'as pas chicané? » Ils n'ont pas pensé collectivement. C'est un défi d'inspirer l'action collective et la co-construction, parce que les organisations ont leur autonomie, elles ont le droit de penser au développement de leur organisation de façon « individuelle ».

Comme CDC, j'ai toujours une lunette collective. C'est notre travail, c'est notre mandat de regarder les choses avec une lunette collective, mais je ne peux pas imposer cette vision-là aux autres. Il faut que je crée des espaces—comme tu le disais—multiples, que ce soit à travers des assemblées, à travers des activités, qui incitent et inspirent la co-construction, le travail en commun. C'est ce qu'on a fait à travers l'activité qu'on a organisée sur l'innovation sociale : on a offert un espace d'échanges, de réflexions, des espaces qui sont rares dans le milieu. Les organisations n'ont pas beaucoup de temps. On le sait, les directions parfois font plusieurs tâches : administration, gestion des ressources humaines, même de l'intervention à l'occasion.

La culture par projet est donc un autre enjeu. Puis le fait de ne pas avoir le temps de prendre des pauses et de réfléchir à sa mission et de réfléchir à ses valeurs, réfléchir au développement collectif. Il y a un autre élément que j'aimerais rajouter, en lien peut-être plus avec le milieu de la recherche. Il est important d'essayer de comprendre l'innovation, comment elle se développe sur des territoires. Il y a des contextes, des mécaniques qui favorisent le développement de l'innovation sociale. Il faut bien comprendre tous ces aspects avec les différents acteurs sur le territoire. Je pense que la recherche nous aide à faire ça.

Encore une fois, si je parle de mon expérience à Lévis, je vis un climat favorable où il y a des gens dans la municipalité qui comprennent le développement social, l'innovation, et qui sont enclins à travailler avec nous. On est en train de réfléchir aux mécanismes, à notre mécanique de communication, notre mécanique d'échanges, parce qu'une fois que le groupe actuel ne sera plus là, ce n'est pas acquis que les suivants vont avoir le même enthousiasme. Mais si les mécaniques et la façon et la méthode ont été instaurées, à ce moment-là, ça devient des canaux de communication et des façons de faire déjà établies. Et comment ça se passe dans le contexte actuel de la pandémie?

OC : Je voulais justement en venir. Le contexte actuel est peu favorable à la concertation, à l'émergence de projets collectifs structurants. Les groupes ont prouvé qu'ils étaient très réactifs et très agiles face à la crise. Ils se sont retournés sur un 10 cents, si vous me permettez l'expression, pour adapter, transformer leurs pratiques, parce qu'ils ont dû changer leurs façons de faire. Avant, on faisait des activités collectives; bien là, on ne peut plus. Donc, ils se sont très rapidement retournés et ont repensé leurs actions. C'est aussi ça, la force de l'action communautaire—Érick l'a nommée. Les groupes sont capables de réagir rapidement à une crise. D'ailleurs, souvent, les meilleures

Aberio, Couspeyre, & Plourde (2021)

innovations sociales émergent d'une situation de crise. Je pense qu'il y a beaucoup de choses qui vont émerger. Mais la question demeure : comment fait-on pour que ces initiatives ne restent pas juste dans les mains d'une organisation qui a fait des merveilles pour répondre à un besoin et comment on les diffuse partout?

C'est la question de la visibilité. Tu l'as très bien dit, Érick aussi, les groupes n'ont pas le temps d'aller sur de multiples tribunes pour dire, « Oh, regardez combien je fais merveilleusement bien mon travail! » Mais *nous* le faisons, c'est tout; c'est notre travail. Ça revient à la question de la reconnaissance. Il y a une étape politique, évidemment; il faut reconnaître ces meilleures pratiques, les valoriser et faire en sorte qu'elles se diffusent dans le respect des missions de chacun. Les regroupements peuvent aussi jouer un rôle, dans le rayonnement et la diffusion de ces initiatives, mais il faut qu'il y ait une oreille attentive quelque part.

MA : Justement, la Covid-19. La pandémie a été un élément qui a joué beaucoup sur cet élément, en positif, mais aussi en sollicitant beaucoup—peut-être trop quelquefois—les acteurs communautaires. Donc, en les responsabilisant énormément. Le gouvernement provincial l'a reconnu dans des discours, mais comment cela a-t-il été abordé selon vous dans la pratique?

OC : Il l'a reconnu verbalement, on a eu droit à une « petite tape dans le dos », à des félicitations lors des points de presse, mais dans les faits le budget provincial n'a pas suivi. On s'attendait à beaucoup de ce budget. Ça fait maintenant près de deux ans qu'on collabore à la mise à jour du plan d'action gouvernemental en matière d'action communautaire. L'annonce du budget a eu littéralement l'effet d'une douche froide pour nous. Les groupes ont fait preuve d'une très grande capacité d'adaptation durant cette crise, mais avec les moyens du bord, qui n'étaient déjà pas suffisants avant la crise. Les travailleurs et travailleuses du communautaire sont épuisés, à bout de souffle, et on leur propose, en guise de reconnaissance, des fonds d'urgence qui ne correspondent pas à leurs besoins. C'est très décevant, quand on sait que l'action des organismes communautaires est plus que jamais essentielle et qu'elle participe à maintenir le filet social. Le problème n'est pas ponctuel, il est structurel. Les groupes manquent de ressources pour réaliser pleinement leur mission dans des conditions adéquates.

MA : Au-delà de la question budgétaire qui est un élément essentiel de la reconnaissance, au niveau local par exemple, le contexte de pandémie vous a-t-il donné une possibilité pour réaffirmer votre rôle? Si oui, comment? Plus largement, comment avez-vous réagi à cette situation de pandémie? Comment ça a été aux premiers moments? Mais surtout, qu'est-ce qu'on fait maintenant? Quels apprentissages vous en tirez?

OC : Durant la crise, de nombreux acteurs ont compris concrètement le rôle joué par les CDC dans une communauté. Elles ont joué un rôle central, notamment dans les cellules de crises, mises en place rapidement au début de la crise sanitaire. Le plus souvent, les CDC coordonnaient les services afin d'offrir une réponse concertée aux problématiques qui émergeaient dans les communautés. Dans ces instances, les CDC représentaient les groupes d'action communautaire qui se consacraient à pallier les besoins d'urgence. En plus d'offrir un soutien direct accru aux organismes communautaires, les CDC ont joué un rôle crucial dans la transmission de l'information : comprendre les consignes, les mesures et les programmes, c'était un travail de longue haleine, que les groupes de base n'avaient pas le temps de réaliser.

MA : Qu'est-ce que vous feriez différemment? Comment utiliser ces apprentissages pour le futur?

ÉP : Les CDC se retrouvent, dans certains cas, au centre de la coordination, l'animation, la mise en œuvre de différentes initiatives. Tantôt, on a parlé des rapports de pouvoir. Dans le contexte d'urgence de la pandémie, ce qui

est devenu intéressant, c'est que dans le dialogue et dans la mise en œuvre, l'esprit de collaboration et d'écoute s'est imposé et, tout d'un coup, toutes les voix étaient entendues : du point de vue du communautaire; quand on parlait à notre milieu municipal; lorsqu'on parlait au réseau de la santé. Et il y avait un désir sincère de travailler de façon égalitaire. Des appuis immédiats étaient octroyés (financement, partage de ressources). Maintenant, un des défis, c'est la suite des choses, c'est de maintenir cette proximité-là, cette écoute, cette collaboration. Le travail de plusieurs organisations a été décuplé, mais il répond, en grande partie, aux mêmes besoins. On avait besoin de ces appuis et on en aura encore besoin, de ces ressources offertes spontanément et de façon tellement généreuse. C'est surprenant comment ça devenait facile d'avoir accès à des trucs qu'on demandait depuis des années. Ce qu'on craint le plus, pour ma part, c'est le retour à la normale dont on parle souvent. Si on réfléchit, du point de vue de la façon dont on a travaillé en collaboration, les partenariats, le soutien au milieu, encore une fois de la perspective du milieu communautaire, on ne veut pas un retour à la normale. On veut rester dans cette façon de dialoguer, cette écoute-là, et cet effort collectif soutenu. Même au niveau du développement, on a vu une recrudescence, pour ne donner qu'un exemple, de l'intérêt de la population au développement local et aux services de proximité. On n'avait pas le droit d'aller loin, donc ça donne envie de développer sa vie de quartier. Donc, on parle d'achat local aussi. Ça a été mis de l'avant. Il y a plein d'éléments comme ça, juste pour nommer des exemples plus concrets. J'espère qu'on va rester dans ces zones-là, que les municipalités vont dire, « Le message de la population était très fort. Ce n'est pas juste à cause d'une pandémie, c'est que c'est un message latent de ce désir-là des citoyens d'avoir une vie de proximité plus développée, plus dynamique, d'être impliqués comme citoyens dans différents espaces autres que d'être sur un CA ou de faire du bénévolat dans une organisation. » Il y a une façon différente d'être un citoyen qui participe au développement de sa communauté, donc être à l'écoute de ces nouvelles tendances-là. L'agriculture urbaine est un autre exemple. Il y a des idées, des concepts, tels que l'agriculture urbaine, qui sont là depuis une décennie, voire beaucoup plus longtemps. Nos espaces devraient être développés en harmonie avec les besoins des populations : que ces besoins soient écoutés et qu'ils fassent partie de la conversation, non pas comme étant des « initiatives communautaires et populaires gauchistes ». Il y a un peu cette écoute-là qui a été créée pendant la pandémie; il n'y avait plus d'idées folles.

Tu as nommé aussi tantôt la verticalité des processus décisionnels. Ça prend toujours mille études et plein de chercheurs pour démontrer qu'une idée ou une initiative a du sens. Cela a pris comme cinq décennies d'études pour dire, « Ah, finalement, sais-tu quoi? L'agriculture urbaine, ce n'est pas si pire comme idée. » Ça fait vingt ans que les gens de la communauté te le disent, que le milieu te le dit. Mais en contexte pandémique certains messages passent rapidement. Les gens se mettent à œuvrer rapidement. Ça permet de voir aussi que parfois, quand tu fais confiance, quand tu écoutes, quand tu donnes du pouvoir d'agir—et là je reviens un peu aux rapports de force dont, Marco, tu parlais tout à l'heure—tout peut se faire ensemble. Quand je discute à Lévis, ça va bien; ça va bien avec nos partenaires, mais ce qu'on a réussi, la raison pour laquelle ça va bien, en grande partie, c'est parce qu'on a développé un rapport de confiance. Et quand on a un rapport de confiance, on s'écoute. Quand quelqu'un nous parle, on l'écoute pour de vrai. On n'est pas sur la défensive; on n'est pas avec une rhétorique institutionnelle. On est sur l'idée, on est sur le besoin du citoyen, sur le développement de notre communauté. C'est là-dessus qu'on est, au lieu d'être en opposition et en réaction.

MA : Justement, pour aller vers les conclusions, je répète ma question : comment rendre cela pérenne? Comment rendre durables certains apprentissages que vous avez faits et que les organismes ont faits? Comment faire en sorte que ce climat d'écoute, de respect mutuel, continue? Et comment peut-on garder une pratique encore plus « démocratique » et partagée bien que les relations de pouvoir ne disparaîtront probablement jamais? Donc, comment ce climat de coopération, qui a été dicté par l'urgence, pourrait rester en temps normal? Quelles actions vous mettez en place pour que ça puisse durer?

OC : Définitivement, encore une fois, il s'agit de mettre en valeur les réalisations qui ont été faites dans ces espaces-là. Le fait qu'on a collaboré, ça fait en sorte qu'on a arrimé des services, qu'on est allé répondre à des manques de services pour la distribution alimentaire. C'est le thème qui me revient le plus souvent parce que c'est celui-là qui a été au-devant de la scène pendant la crise de pandémie. Disons que c'est inviter les acteurs qui sont autour de la table à se projeter un peu plus loin. Le défi de ces espaces de concertation, c'est le temps, nous l'avons dit. Souvent, les acteurs aiment ça, être dans l'action, mais il faut réfléchir l'action à long terme, sortir de ce temps d'urgence pour penser l'action sociale en dehors de l'urgence du moment. Ça, c'est la clé pour aller un petit peu plus loin, être beaucoup plus structurant. Là, on a éteint des feux, on va se le dire. Mais maintenant, comment on fait pour qu'on soit des communautés plus résilientes, des communautés plus tissées serrées afin que, lors d'une prochaine crise, il n'y ait plus de trou de services? La personne en contexte de vulnérabilité, qui n'a pas la capacité ou les moyens de se déplacer, par exemple en milieu rural, elle va tout de même avoir accès à une distribution alimentaire parce qu'on va l'avoir anticipé, ce problème. Les partenaires y auront pensé dans une perspective préventive! Ça, c'est notre défi dans l'action communautaire. C'est là que s'inscrit notre action, dans la prévention et la transformation. On prévient et on travaille à ce que tous les acteurs participent activement à la société—une société plus juste, évidemment. Un autre défi : faire en sorte que ces espaces de dialogue-là ne soient pas désertés par les autres acteurs, en disant, « Bon, bien, ça y est, la crise est passée, on continue notre travail chacun de notre côté. » Mais il faut dire, « Non, regardez le résultat qu'on a réussi à faire ensemble dans une perspective de développement des communautés. Continuons donc! »

MA : Pour conclure, une dernière question pour vous et qui concerne aussi la relation avec le monde de la recherche. Comment peut-on continuer à travailler ensemble et aussi à vous soutenir? Comment peut-on créer une connaissance qui vous est utile? Non parce que la connaissance doit être seulement appliquée, mais aussi comment peut-on répondre aux exigences du monde communautaire qui essaye de se remettre en marche? Bien qu'il n'ait jamais arrêté, tel que vous l'avez souligné.

ÉP : Ça suit l'idée que j'avais tantôt, à savoir que le milieu de la recherche est propice à donner une voix, à aller chercher les différentes voix de toutes ces expériences-là, les mettre à profit d'initiatives ou de sujets qui touchent notre milieu communautaire. La recherche a certainement permis ça. On l'a fait lorsqu'on a fait notre événement en octobre. Il y avait toute une diversité de gens : le milieu municipal, le réseau de la santé, universitaire, des directeurs, il y avait des gens d'un peu partout. Donc, créer des espaces comme ça, d'une part, c'est important de le faire.

MA : Après, du côté de la recherche, nous avons aussi des questionnements sur notre rôle. Des fois, notre travail de chercheur (en sciences sociales surtout) n'est pas compris, ni par les administrateurs de nos institutions ni par les acteurs communautaires. Le travail universitaire a aussi une visée transformationnelle, et c'est ici, je pense, qu'il y a un point de contact entre le monde de la recherche et le monde communautaire, en clarifiant dès le départ que les connaissances et les savoir se développent des deux côtés. Ce que la recherche peut amener est un regard analytique, réflexif et surtout extérieur (bien que jamais complètement neutre), parce que c'est important de décroisonner. C'est vraiment un mélange de savoirs qui se fait. Les connaissances et les savoirs sont ancrés dans vos pratiques; mais peut-être qu'on amène un regard qui vous permet de mieux la voir en maintenant certaines choses en perspective. Et probablement la recherche contribue également—je le souhaite—à « donner citoyenneté » à ces connaissances et à ces savoirs dont vous disposez déjà mais qu'ensemble nous pouvons aussi développer.

OC : Souvent, on le dit, il va émerger énormément de belles choses de la crise. On le sait et on ne veut pas capitaliser sur une crise sanitaire de cette envergure. Mais quand même, il va y avoir des innovations sociales intéressantes. Les groupes eux-mêmes sont tellement dans l'action que souvent ils ne prennent pas le recul pour les voir, ces innovations-là. Je pense que c'est ça aussi l'intérêt de mettre en interaction et faire des arrimages entre la recherche

et l'action communautaire. Un groupe qui vient de transformer complètement sa pratique, il ne la nomme pas instinctivement (« Tiens, je fais de l'innovation sociale! »). Sans lui mettre des mots dans la bouche, on peut lui faire prendre conscience que ce qui se fait là, c'est de la transformation sociale. Et c'est là, je crois, qu'il y a tout l'intérêt de jumeler ces deux acteurs-là, pour peut-être mettre des mots sur ce que nous, on n'est pas capables de nommer.

MA : Je vous remercie énormément de cet échange. Il s'agit de thèmes dont certainement on discute depuis plusieurs années mais plus rarement ensemble. Vous le faites normalement dans vos instances et nous, les chercheurs, on travaille et on analyse votre pratique. Nous partageons les résultats de nos études mais la co-construction de la réflexion est plus rare. Je souhaite que ce dialogue ouvre encore plus la porte à une réflexion commune qui ne soit pas la simple juxtaposition de deux perspectives mais plutôt un métissage de savoirs et de connaissances.

En ce qui concerne les thèmes traités, nous n'avons évidemment pas le temps de résumer tous les points abordés lors de cette discussion, et cela ne me semble même pas souhaitable de le faire, parce que cette discussion se veut ouverte et progressive. Cependant, notre dialogue a certainement souligné comment l'action communautaire, bien que pas toujours de manière déclarée, investit depuis longtemps le champ de l'innovation et de la transformation sociale. Il s'agit maintenant, même dans une phase de reprise post-pandémie (pandémie d'ailleurs qui pourrait aussi revenir) de continuer le travail afin d'influencer les politiques publiques, pour que les initiatives sociales à plusieurs échelles soient aussi reconnues et appuyées de manière plus systémique et structurelle au-delà de ce qu'on a nommé « la culture par projet ».

NOTE

1. Atelier 1 : Les enjeux organisationnels du travail : les ressources humaines.
Atelier 2 : Le contexte d'intervention : renouvellement des approches et des pratiques.
Atelier 3 : Le milieu communautaire comme espace de parole et d'*empowerment* : la place des parties prenantes.
Atelier 4 : Les besoins d'accompagnement des organismes : comment la recherche peut être en appui à la pratique?
Atelier 5 : L'action collective : la mobilisation des ressources et des acteurs.

RÉFÉRENCES

- Alberio, M. (2017). Innovazione sociale e territorio. Attori e pratiche per l'Empowerment e la trasformazione dei contesti locali. Una introduzione (Innovation sociale et territoire. Acteurs et pratiques pour l'autonomisation et la transformation des contextes locaux. Une introduction). *Sociologia Urbana e Rurale*, 113.
- Alberio, M., et Tremblay, D.-G. (2014). Les entreprises d'insertion dans la sortie de crise : entre mission sociale, activité économique et relation avec les pouvoirs publics. *Télescope*, 20(1), 128–149.
- Favreau, L. (2017). *Mouvement communautaire et État social. Le défi de la transition sociale-écologique*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Lévesque, B., et Mendell, M. (2014). L'économie sociale au Québec : éléments théoriques et empiriques pour le débat et la recherche. Dans B. Lévesque, J.-M. Fontan et J.-L. Klein (dir.). *L'innovation sociale : les marches d'une construction théorique et pratique*. Québec : Presses de l'Université du Québec, pp. 171–189.
- Table nationale des corporations de développement communautaire (2020). *Covid 19. Analyse des mesures gouvernementales pour les organismes et les individus*. URL : https://www.tncdc.com/wp-content/uploads/2020/12/MESURES-PROVINCIAL-ET-FEDERAL-COVID-19_TNCDC_2020-12-08.pdf
- Table nationale des corporations de développement communautaire (2020). *L'innovation sociale, naturellement communautaire. Énoncé de vision collective et positionnement du réseau sur la question de l'innovation sociale*. URL : <https://www.tncdc.com/wp-content/uploads/2020/02/Positionnement-TNCDC-innovation-sociale-version-finale-janvier-2020.pdf>

ABOUT THE AUTHORS / LES AUTEURS

Marco Alberio est professeur en développement social et territorial à l'Université du Québec à Rimouski, titulaire de la Chaire de recherche du Canada en innovation sociale et développement des territoires, et professeur de sociologie à Alma Mater Studiorum — Università di Bologna. Courriel : marco_alberio@uqar.ca .

Ophélie Couspeyre est agente de développement à la Table nationale des corporations de développement communautaire (TNCDC). Courriel : recherche@tncdc.qc.ca .

Érick Plourde est directeur général de la Corporation de développement communautaire (CDC) de Lévis. Courriel : cdclevis@gmail.com .