



Réseau de développement
des communautés de la
Capitale-Nationale

PORTRAIT GÉNÉRAL DES DÉMARCHES TERRITORIALES 2023-2024

Table des matières

1. MISE EN CONTEXTE	3
2. CHANTIERS	3
2.1. Degré d'avancement	3
2.2. Enjeux priorités	3
2.3. Axe transversale	5
2.4. Enjeux en émergence	5
3. GOUVERNANCE	6
3.1. Consolidation et actualisation	6
3.2. Comité stratégique	6
3.3. Structure juridique	6
4. RESSOURCES HUMAINES	6
4.1. Composition des équipes de travail	7
4.2. Gestion des équipes de travail	7
4.3. Roulement des employés	8
4.4. Conditions de travail	8

1. MISE EN CONTEXTE

Au printemps 2024, le Réseau de développement des communautés de la Capitale-Nationale (RDC-CN) a réalisé une tournée de ses 14 membres afin de récolter des données concernant trois thématiques, c'est-à-dire : Chantier, Gouvernance et Ressources Humaines. Pour chaque membre, un portrait a été rédigé afin d'exposer sa propre réalité. En plus, le RDC-CN a effectué un bilan général de ces portraits. Ce bilan a permis de faire ressortir certaines tendances dans les démarches territoriales qui vous seront exposées ci-dessous.

2. CHANTIERS

2.1. Degré d'avancement

Le premier constat qui se dégage concernant les chantiers est une progression dans leur phase d'avancement. En 2023-2024, la majorité des démarches territoriales ont priorisé et initié des chantiers. Dans leur cas, les chantiers fluctuent entre la phase de démarrage et celle de développement. La phase de démarrage se veut une période de planification où les démarches territoriales composent un comité des partenaires concernés et impliqués, réalisent des portraits et élaborent des plans d'action. La phase de développement se caractérise par une mise en œuvre d'actions collectives. Durant cette phase, des sous-comités de travail sont formés, des moyens d'actions sont privilégiés. De plus, à cette étape, des projets se concrétisent et des résultats tangibles de l'action collective se manifestent.

Les autres démarches ayant atteint une maturité en développement des communautés sont davantage dans la consolidation ou dans la reconfiguration de leurs projets en fonction des réalités vécues sur le territoire ou dans les équipes.

Par ailleurs, il est à noter qu'il y a des chantiers inactifs dans certaines démarches territoriales. Cela s'explique par différents motifs, en outre, un resserrement des enjeux prioritaires, un manque de ressource humaine, une démobilisation des partenaires impliqués, etc.

2.2. Enjeux priorités

Le deuxième constat concerne les enjeux priorités par les démarches territoriales pour leur chantier. Sans équivoque, les démarches territoriales accordent énormément d'importance à l'enjeu de la sécurité alimentaire. Il s'agit d'un enjeu travaillé par toutes les démarches territoriales et dont les projets sont actifs. Les chantiers en sécurité alimentaire interviennent principalement sur le système alimentaire par des projets de

récupération, de distribution, de transformation, d'éducation et de conservation. À titre d'exemple, des initiatives de frigos-partage, de glanage, de marché de proximité ont été inventoriées.

Les enjeux de cohabitation et le thème du *Vivre-Ensemble* sont aussi prédominants dans les démarches territoriales. La cohésion sociale entre les différentes populations au sein d'une communauté est au cœur des réflexions de ce type de chantier. Cela se traduit, en outre, par des projets visant à créer des espaces de rencontre/socialisation entre les citoyens et des activités de sensibilisation. À titre d'exemple, le projet de maison de quartier dans Vanier et le Centre social autogéré dans Maizerets représentent des avenues audacieuses et structurantes. Dans St-Roch, la question de la cohabitation est au cœur de la mission de L'Engrenage, qui déploie une multitude d'actions en ce sens. Un schéma explicatif du phénomène de l'itinérance et une vidéo ont été récemment produits et diffusés.

Évidemment, l'ensemble des démarches territoriales sont très préoccupées par l'enjeu de l'habitation/logement. Pour agir localement, plusieurs démarches dont Charlesbourg Communauté Solidaire réalisent des portraits afin de connaître l'état de la situation de l'habitation et de mieux cibler leurs interventions. Aussi, elles s'influencent d'initiatives porteuses ailleurs au Québec qui pourraient être transposables dans leur propre communauté. À cet effet, Portneuf Ensemble organise des rencontres d'inspiration qui mettent de l'avant des solutions innovantes pour le logement. Parallèlement à cela, d'autres démarches tentent de modifier les législations/réglementations en cours en faveur du logement abordable. Concrètement, grâce au dialogue avec la Ville, L'Engrenage St-Roch initie un changement de la réglementation afin de réduire l'utilisation des habitations en location à court terme. Puis, des démarches soutiennent la mise en place de coopérative ou d'obnl d'habitation comme c'est le cas d'Agir et Vivre ensemble sur la Côte-de-Beaupré ou la Ruche Vanier.

Certaines démarches territoriales se penchent sur les enjeux de mobilité et de services de proximité. Généralement, le souhait est d'améliorer l'accès aux transports en commun, autant en milieu rural qu'en milieu urbain. Les acteurs collaborent conjointement avec les organisations en transport sur leur territoire pour bonifier l'offre de trajets, stimuler le covoiturage, offrir des tarifs réduits pour les personnes vulnérables, etc. Dans ce sens, Développement social intégré Charlevoix a soutenu la rédaction d'un mémoire qui s'intitule *La mobilité liée aux soins et services de santé – Relever le défi d'équité d'accès aux soins et aux services de santé pour les citoyens de Charlevoix*. De ce mémoire, deux ateliers d'idéation seront initiés afin de cibler des solutions concrètes à mettre de l'avant pour les personnes à risque de défavorisation en matière de transport. À noter que l'amélioration de la mobilité se travaille aussi par l'aménagement sécuritaire de l'espace physique afin de faciliter les déplacements actifs.

Du côté de l'enjeu des services de proximité, les chantiers ont l'intention de faire connaître davantage les ressources communautaires et institutionnelles sur leur territoire. Pour y parvenir, ils réalisent des cartes interactives, des capsules vidéo présentant les partenaires, des bottins des ressources, des événements de prise de contacts et des rencontres entre les organismes et la population. À cet égard, Mobilisation Haute Ville est très proactive. La démarche organise, en outre, le Rendez-vous du communautaire qui se veut un événement annuel des organisations de la Haute-Ville qui présente aux citoyen.nes leurs talents et leurs services auprès de la communauté.

Pour terminer, il y a une multitude de chantiers qui se déploient dans les démarches territoriales en fonction des besoins présents qui ont émané dans les communautés. Il s'avère impossible de tout exposer dans ce document. Retenons que cette diversification des chantiers démontre une réelle autodétermination des démarches territoriales à répondre et agir collectivement sur des enjeux qui les préoccupent.

2.3. Axe transversal

L'axe transversal est un principe qui se déploie dans l'ensemble des chantiers et parfois même dans la gouvernance des démarches territoriales. La participation citoyenne est un élément essentiel en développement des communautés. Les démarches territoriales mettent en place des mécanismes et des processus pour inclure et impliquer les citoyen.nes avec une sensibilité pour les personnes en situation de vulnérabilité. À cet égard, certaines démarches ont ouvert plus largement la participation des citoyen.nes dans leurs instances en ajustant leurs façons de faire et en offrant un accompagnement plus personnalisé et soutenu. À titre d'exemple, Rendez-vous Limoilou a organisé une assemblée en soirée afin de favoriser une plus grande participation des résident.e.s de leur territoire. Pour leur part, Concertation Saint-Sauveur a intégré des citoyen.nes à son comité de gestion. Par ailleurs, il est possible de remarquer que des démarches comme La Pieuvre prennent davantage les devants et vont à la rencontre des citoyen.nes.s dans leur communauté. Elles se joignent à des activités citoyennes et créent des collaborations avec le milieu.

2.4. Enjeux en émergence

Les démarches territoriales possèdent une connaissance fine de leur territoire et elles voient apparaître des nouveaux enjeux qui pourront potentiellement être portés ou qui sont déjà initiés par un chantier. Deux enjeux ont soulevé une vigilance, soit la transition socio-écologique ainsi que l'immigration. Les démarches territoriales sont de plus en plus conscientes de l'impact accentué des changements climatiques sur les personnes vulnérables. Elles souhaitent donc s'associer à des groupes environnementaux et des

citoyens pour faire face à ce grand défi. Il y a, en outre, des projets de verdissement qui se concrétisent dans les milieux urbains de Québec dont Limoilou, Saint-Sauveur, Saint-Roch.

Parallèlement à cela, les démarches territoriales remarquent une hausse de nouvelles personnes immigrantes s'installant dans leur communauté. Cette nouvelle réalité pose des défis d'accueil, d'intégration et de cohabitation. Certaines démarches comme Charlesbourg Communauté Solidaire et la Table de concertation Duberger - Les Saules ont, d'une part, de l'intérêt à favoriser des liens/rapprochements avec ces personnes immigrantes et d'autre part, de sensibiliser les citoyen.nes à la mixité culturelle.

3. GOUVERNANCE

3.1. Consolidation et actualisation

À travers les portraits qui ont été réalisés, il est possible de confirmer que les démarches ont consolidé ou actualisé leur structure de gouvernance. Elles ont établi les rôles et responsabilités de chaque instance en s'influençant des structures déjà mises en place par les autres membres du RDC-CN tout en conservant leur unicité. Bien entendu, ces structures demeurent en expérimentation et sujet à changement.

De façon générale, les démarches procèdent à des ajustements quant à leur structure de gouvernance afin de répondre aux défis qu'elles vivent. Dans certains cas, elles ont précisé le mandat de certaines instances ou encore elles ont ajouté ou modifié celles-ci.

3.2. Comité stratégique

Des comités stratégiques ont été intégrés dans certaines démarches. La formulation exacte peut différer d'une démarche à une autre. De façon générale, ces comités ont pour mandat de veiller aux orientations générales, à la cohérence, à la complémentarité et s'assurer d'un leadership partagé.

3.3. Structure juridique

En 2023-2024, certaines démarches territoriales ont entamé une réflexion quant à leur statut juridique. Elles explorent la possibilité de délaissier le modèle sous fiducie pour s'incorporer en organisme à but non-lucratif. Avec le soutien du RDC-CN, elles ont déterminé les avantages et désavantages des différents modèles.

4. RESSOURCES HUMAINES

4.1. Composition des équipes de travail

En 2023-2024, la composition des équipes de travail, dans une majorité de démarches territoriales, s'est considérablement transformée. De façon générale, dans les années précédentes, il y avait un.e coordonnateur/trice à l'emploi de la démarche qui déployait l'ensemble des actions. Avec l'émergence de nouveaux chantiers, les démarches territoriales ont dû s'ajuster et embaucher de nouvelles ressources humaines. De ce fait, des postes d'agent de développement/mobilisation ont été créés. À l'heure actuelle, les équipes comptent 3 à 4 salariés pour les démarches en développement, sauf à l'Île d'Orléans où il y a 2 employées, et dans St-Roch et Vanier où les équipes sont plus nombreuses .

Les agent.e.s de développement/mobilisation ont pour principal mandat d'opérer les chantiers. Ils/Elles accomplissent différentes tâches comme de l'animation de rencontres, de la mobilisation et de l'accompagnement citoyen, du soutien à la mise en place de projets collectifs, etc. Certaines démarches ont associé un.e agent.e. de développement/mobilisation à un chantier (ex : agent.e. de développement en sécurité alimentaire). À l'inverse, des démarches ont préféré que les agent.e.s de développement/mobilisation conservent des mandats plus larges.

4.2. Gestion des équipes de travail

Avec l'arrivée des nouveaux employés, les tâches des coordonnateurs/trices se sont modifiées. La gestion des équipes de travail est apparue comme une nouvelle responsabilité à assumer. Une partie importante de leur temps est maintenant consacrée à recruter, embaucher et intégrer des nouvelles ressources, accompagner les employés dans l'atteinte de leurs objectifs, fournir des rétroactions et des évaluations sur le travail accompli, contribuer à une cohésion et complémentarité entre les employés, etc.

Cette nouvelle responsabilité de gestion des ressources humaines peut provoquer chez certain.es coordonnateurs/trices un écart entre le mandat initial de coordination de projet et des questionnements sur la façon de tenir ce nouveau rôle. À la lumière des portraits, il semble important d'offrir un accompagnement, de l'écoute et de la formation pour cette transition.

Parallèlement à cela, l'augmentation du nombre d'employés suscite des réflexions à l'interne sur le modèle de gestion à privilégier. Des débats émergent concernant le partage du pouvoir et des prises décisions entre les membres de l'organisation. À cet égard, il y aura possiblement de la formation, de l'accompagnement à offrir dans ce processus.

4.3. Roulement des employés

En 2023-2024, il y a eu plusieurs départs qui ont été observés dans les démarches territoriales principalement chez les coordonnateurs/trices. Ce mouvement de personnel a provoqué des perturbations à l'interne qui ont parfois ralenti/fragilisé les travaux réalisés. Cette situation préoccupante relève de différents motifs qui seront davantage précisés lors du laboratoire d'expérimentation en ressources humaines en 2024-2025.

4.4. Conditions de travail

Par le biais des portraits, il se dégage que les conditions de travail varient selon les fiduciaires ou l'organisme. Par exemple, les démarches dont la fiducie est rattachée à une MRC bénéficient des mêmes avantages sociaux que les employés de l'organisation, c'est-à-dire REER Collectif, assurances, etc. À l'inverse, des démarches territoriales étant rattachée à des organisations qui ne possèdent pas ce type de conditions de travail n'y ont donc pas accès.

Dans la même lignée, il ressort que l'écart salariale entre les agents de développement/mobilisation et les coordonnatrices/coordonnateurs n'est pas considérable. De plus, les échelles salariales sont à la baisse en comparaison au secteur institutionnel. (Voir annexe 1 pour tableau des échelles salariales)

ANNEXE 1
ÉCHELLES SALARIALES

Coordonnateur/Coordonnatrice	Entre 28\$ et 40\$ / horaire selon l'échelle salariale en vigueur
Agent.e. de développement/mobilisation	Entre 21\$ et 29\$ /horaire selon l'échelle salariale en vigueur