



# 11 éléments clés pour des actions locales ou régionales structurantes de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale

Qu'est-ce qui favorise la mise en œuvre d'une initiative locale ou régionale structurante pour agir contre la pauvreté et l'exclusion sociale? En nous référant à notre expérience et à la littérature scientifique, nous avons identifié 11 éléments clés. Tout au cours de l'année, ils vous seront présentés sous forme de fiches pratiques, sur le site de Communagir.

En guise d'introduction, nous présentons dans ce document une courte description des **11 ÉLÉMENTS CLÉS**, regroupés en trois grandes catégories :

Comprendre  
la pauvreté  
et l'exclusion  
sociale

Collaborer et se  
concerter

Planifier et  
mettre en  
œuvre

Dans ces descriptions, nous partageons des **repères utiles** pour construire des actions structurantes en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale.

Au-delà d'être bien informé, ce qui est souvent le plus difficile, c'est de **traduire la connaissance en réelle capacité d'action**.

Ainsi, pour vous soutenir dans la **mise en œuvre** d'initiatives locales ou régionales structurantes, nous publierons **une à deux fiches par mois**, dès septembre 2019, pour approfondir chacun des éléments sous **un angle pratique**. Les fiches mettront de l'avant des concepts et des outils ainsi que des initiatives inspirantes.

Restez à l'affût des prochaines publications avec

➔ [NOTRE ALERTE](#)

L'ensemble des fiches sera publié sur le site de

➔ [COMMUNAGIR](#)

**NB.** : Le contexte des Alliances pour la solidarité invite à réfléchir la pauvreté à travers un ancrage territorial et la collaboration entre différentes parties prenantes. Les repères fournis ici s'inscrivent dans cette perspective.

# Comprendre la pauvreté et l'exclusion sociale

---

## 1. COMPRENDRE LA PAUVRETÉ ET L'EXCLUSION SOCIALE DANS LEUR COMPLEXITÉ



Les causes et les effets de la pauvreté et de l'exclusion sociale sont intimement liés. Il est parfois même ardu de les distinguer. Par exemple, perdre un logement peut faire basculer dans la pauvreté. Cela peut aussi en être la conséquence. On doit composer avec cet aspect dynamique qu'on appelle la spirale de la pauvreté.

La pauvreté et l'exclusion sociale touchent de multiples aspects de la vie des individus et des collectivités. Elles interpellent un ensemble de :

- **secteurs d'activité** : santé, emploi, habitation, alimentation, éducation, sécurité public, transport, etc.;
- **types d'acteurs** : publics, communautaires, privés, citoyens, etc.;
- **paliers d'intervention** : local, supra-local, régional, national, etc.

Enfin, la pauvreté et l'exclusion ne sont pas vécues de la même manière par tout le monde. Avant d'agir, il importe d'avoir une lecture différenciée selon les réalités des individus, des territoires et des groupes (femmes, peuples autochtones, immigrants, LGBTQ+, etc.). On doit s'assurer que les stratégies choisies soient adaptées et inclusives.

## 2. VISER LE CHANGEMENT ET LA TRANSFORMATION



Certaines initiatives cherchent à soulager les effets de la pauvreté. Ces actions sont nécessaires pour prendre rapidement soin des personnes en situation de pauvreté et d'exclusion sociale. On peut dire de ces actions qu'elles ont une **visée réparatrice**.

Une action peut aussi avoir une **visée transformatrice**. Cibler des changements durables et en profondeur sur les conditions de vie des individus et des collectivités. Un tel type d'initiative a le potentiel d'être beaucoup plus structurant.

Une transformation plus en profondeur nécessite généralement plusieurs actions dont les **effets se combinent**. Elle implique également une **collaboration** soutenue entre plusieurs acteurs.

# Collaborer et se concerter

---

## 3. S'INTÉGRER DANS UNE STRATÉGIE PLUS GLOBALE



La portée d'une action, aussi efficace soit-elle, est toujours limitée si elle se réalise en vase clos. La complexité de la pauvreté et la diversité des parties prenantes invitent à agir en **collaboration** et à **mailler les initiatives** pour **accroître leur impact**.

Favoriser la contribution de différents secteurs, types d'organisations et paliers d'intervention au sein d'une stratégie plus globale constitue une force importante pour effectuer des **changements significatifs**.

- **Miser sur l'intersectorialité** : des changements structurels se concrétisent lorsque ces acteurs entrent en relation avec de nouveaux secteurs ou s'élargissent à d'autres secteurs, dans une approche plus intégrée de l'intervention.
- **Diversifier les cibles et les types de solutions proposés** : plusieurs cibles ou types de solutions sont prônés par différents acteurs. Une collectivité peut combiner différentes cibles et reconnaître l'apport de différents types d'interventions.
- **Consolider la capacité d'agir à tous les paliers** : une stratégie efficace implique une cohérence entre les fonctions des différents paliers ainsi qu'un partage clair et explicite des pouvoirs et des responsabilités.

## 4. S'INSCRIRE EN CONTINUITÉ AVEC LES STRUCTURES ET LES INTERVENTIONS SUR LE TERRITOIRE



Des initiatives de lutte contre la pauvreté et à l'exclusion sociale sont présentes dans l'ensemble des collectivités du Québec. Ces initiatives peuvent être portées par des organisations spécifiques, dans des secteurs spécifiques. Elles peuvent être portées par un groupe ou une table de concertation intersectorielle.

Avant d'amorcer une initiative ou une concertation, il importe de bien connaître **l'historique de l'action et de la collaboration sur le territoire**. Cet exercice permet de :

- **construire** sur les acquis, les forces et les apprentissages;
- **connaître et reconnaître** l'ensemble des parties prenantes et leurs contributions;
- **agir en cohérence** et en complémentarité avec les acteurs du territoire et les autres paliers d'intervention.

## 5.

### AVOIR DES ESPACES DE CONCERTATION ET DE DÉCISION COLLECTIVE



Des espaces de concertation sont nécessaires pour permettre aux différentes parties prenantes d'agir ensemble. Dans ces espaces, les acteurs sont invités à y développer des moyens pour :

- partager l'**information** significative et l'analyser;
- définir des **buts communs**;
- dégager les **stratégies** pour les atteindre;
- choisir les **initiatives** les plus appropriées;
- **évaluer** et **suivre** leur progression;
- **s'ajuster** en cours de route.

On peut appeler **gouvernance collective** l'ensemble des espaces et des processus dont se doteront les acteurs du territoire pour agir ensemble. Cette gouvernance vise un **partage principalement à deux niveaux** :

- Mettre à contribution l'expérience, les savoirs et les pratiques de chacun.
- Partager le leadership, coconstruire l'action et prendre des décisions collectives.

## 6. MAINTENIR LA COLLABORATION ET LA CONCERTATION À TOUTES LES ÉTAPES



Le maintien de l'engagement tout au long d'une démarche est un défi de taille. Il n'est pas rare qu'une démarche mobilise beaucoup au départ, mais ne prévoit pas comment **maintenir la mobilisation** dans le temps.

Les interventions plus structurantes se distinguent par une **participation en continu des acteurs** aux différentes étapes de travail. Bien que ces étapes puissent varier d'une démarche à l'autre, elles incluent généralement :

- la réalisation d'un portrait et d'un diagnostic;
- l'élaboration d'une vision commune et d'un plan d'action;
- la planification des opérations et de la gouvernance;
- la mise en œuvre du plan d'action;
- le suivi, l'évaluation et la rétroaction.

Certaines **conditions** vont favoriser la participation et l'engagement tout au long de la démarche. Ces conditions peuvent différer selon les types d'acteurs.

## 7. RECONNAÎTRE LES IDENTITÉS ET LES RÉALITÉS DIFFÉRENTES DES ACTEURS IMPLIQUÉS



On qualifie de parties prenantes l'ensemble des acteurs concernés par la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale sur le territoire. Parce qu'ils les vivent, y agissent ou les influencent. Dans la perspective d'une initiative structurante, on cherchera à **reconnaître et réunir** ces parties prenantes.

De **nombreux obstacles** peuvent toutefois interférer dans la mise en commun de ces forces.

- Avoir vécu des **conflits** non résolus.
- Avoir des **valeurs** et une **culture** de travail très différentes.
- Être dans une **structure organisationnelle** rigide et en silo.
- Disposer de **ressources** trop limitées.
- Posséder des **visées** semblant incompatibles.

Même si les différentes stratégies pour agir contre la pauvreté sont généralement bien accueillies par divers acteurs, on retrouve souvent des désaccords importants sur l'**intensité** et l'**ampleur des ressources** consacrées à chacune de ces stratégies.

La collaboration expose chacun à une **lecture élargie** des problématiques. Au fil du temps et avec le souci de mettre en place des **conditions favorables**, les acteurs **s'interinfluencent**. Bien sûr, l'**ouverture des organisations** à cette influence est variable selon leur contexte, leurs priorités actuelles et l'adhésion de leurs décideurs.

## 8. INCLURE LES PERSONNES EN SITUATION DE PAUVRETÉ ET LA POPULATION LOCALE À TOUTES LES ÉTAPES



Les approches en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale convergent autour de deux grandes tendances. On peut les résumer ainsi : « faire avec » et « faire pour » les personnes en situation de pauvreté.

L'approche « **faire avec** » a un potentiel beaucoup plus structurant pour les personnes elles-mêmes et pour les collectivités. On note deux raisons principales pour inclure les personnes en situation de pauvreté et d'exclusion sociale.

- Mieux comprendre et tenir compte de la **volonté des personnes**, ainsi que de la **complexité** et des **particularités de leurs situations de vie** pour bien cibler ce qui fera la différence.
- Contribuer à leur donner plus de moyens d'agir sur leurs conditions de vie et de **développer leur pouvoir d'agir**.

Les **citoyens** et les **communautés locales** constituent également une force pouvant se mobiliser et contribuer activement. Créer des **occasions de contribuer** fait en sorte que la **responsabilité** de la lutte contre la pauvreté et l'**expression de la solidarité** soient assumées plus largement.

# Planifier et mettre en œuvre

---

9.

## AVOIR DES OBJECTIFS CLAIRS ET DES CIBLES



Il n'y a pas de consensus sur la meilleure manière de lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Des **objectifs clairs** et des **cibles rassembleuses** peuvent permettre à des personnes et des organisations qui ne s'entendent pas sur tout de travailler ensemble.

Les objectifs autour desquels se réunissent les acteurs doivent être négociés dès l'amorce. On cherche à ce qu'ils traduisent avec clarté ce que les partenaires souhaitent réaliser ensemble. Ils sont un **socle pour la collaboration**. Les partenaires peuvent s'y ancrer pour **prendre des décisions** et pour **ajuster le tir** en cours de route.

Par la suite, des cibles plus précises et des moyens pour agir permettent à chacun de construire des actions bien alignées sur les cibles communes. Il est également possible de **suivre ensemble la progression** vers l'atteinte de ces cibles.

10.

## OUTILLER LES ACTEURS IMPLIQUÉS DANS L'ACTION



Des initiatives de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale sont présentes dans l'ensemble des collectivités du Québec. Ces initiatives peuvent être portées par des organisations spécifiques, dans des secteurs spécifiques. Elles peuvent être portées par un groupe ou une table de concertation intersectorielle.

Avant d'amorcer une initiative ou une concertation, il importe de bien connaître **l'historique de l'action et de la collaboration sur le territoire**. Cet exercice permet de :

- **construire** sur les acquis, les forces et les apprentissages;
- **connaître et reconnaître** l'ensemble des parties prenantes et leurs contributions;
- **agir en cohérence** et en complémentarité avec les acteurs du territoire et les autres paliers d'intervention.

# 11.

## PRÉVOIR LA PÉRENNITÉ DE SON ACTION



Quand on parle d'actions structurantes et de transformations en profondeur, la notion de **durabilité** est incontournable. Idéalement, la pérennité fera partie des réflexions **dès le départ**.

La pérennité d'une démarche ou d'une initiative spécifique est souvent dépendante de la pérennité du **financement** qui la rend possible.

Toutefois, ce n'est parfois pas une action en tant que telle que l'on souhaitera pérenniser, mais ses **effets dans la collectivité**. Les **liens tissés** entre les acteurs d'une collectivité, leur **capacité d'agir ensemble** et les **apprentissages réalisés** sont aussi des retombées importantes porteuses de pérennité.

Une collectivité forte a plus de capacités pour **mobiliser des ressources** et créer un **rapport de force** avec des bailleurs de fonds. La **capacité d'agir collective** est souvent intimement liée à la pérennité de l'action.

Avec la participation financière de:

Travail, Emploi  
et Solidarité sociale  
Québec 



Communagir

@ 2019 Commungir - Tous droits réservés