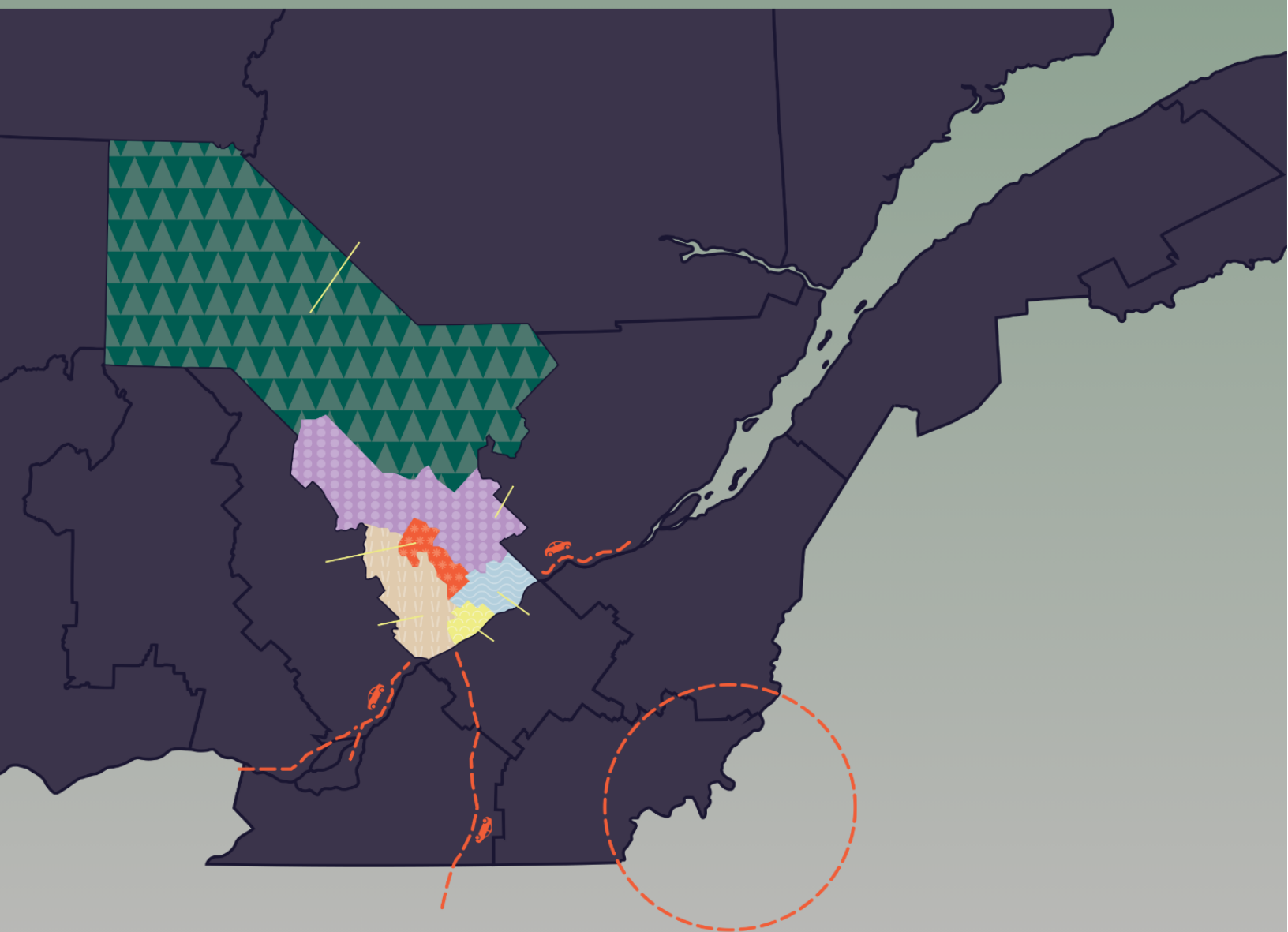


# BILAN DE LA MISE EN OEUVRE DE L'ALLIANCE 2017-2024 EN MAURICIE

Réalisé par le Centre de recherche  
sociale appliquée (CRSA)  
Janvier 2025



# CRÉDITS

## RECHERCHE ET RÉDACTION

Marie-Pier St-Louis, CRSA

Chantal Lalonde, CRSA

## COORDINATION DU PROJET

Marie-Pier St-Louis, CRSA

## DIRECTION SCIENTIFIQUE

Lise St-Germain, CRSA

## RÉVISION LINGUISTIQUE

Denise Carbonneau

## MISE EN FORME

Marie-Pier St-Louis, CRSA

## PHOTO DE LA PAGE COUVERTURE

Développement Mauricie

**Nous tenons à remercier également toutes les personnes qui ont contribué par des témoignages à réaliser ce bilan de la mise en oeuvre de l'Alliance 2017-2024 en Mauricie.**



Le Centre de recherche sociale appliquée est un organisme autonome à but non lucratif qui soutient le développement du pouvoir d'agir des collectivités et des organisations. À cette fin, il recourt à la recherche sociale pour accompagner les groupes dans leur analyse des problèmes sociaux et la synthèse de leurs pratiques. Son approche participative favorise le croisement des savoirs théoriques et d'action ainsi que le transfert continu des connaissances.



Leader en développement social par son expertise et son soutien aux partenaires, le Consortium exerce son rôle d'influence auprès des décideurs et des acteurs de la région en valorisant la solidarité, l'inclusion sociale et la participation citoyenne, leviers incontournables de développement local et régional.

La reproduction et l'utilisation, en tout ou en partie, de ce document doivent en indiquer la source de la façon suivante :

Centre de recherche sociale appliquée. 2025. Synthèse du bilan de la mise en œuvre de l'Alliance pour la solidarité et l'inclusion sociale en Mauricie 2017-2024, Pour le Consortium en développement social de la Mauricie, Trois-Rivières, Centre de recherche sociale appliquée (CRSA), 26p.

Ce document est disponible sur les sites Web suivants :

- Consortium en développement social de la Mauricie - Page d'accueil ([consortium-mauricie.org](http://consortium-mauricie.org))
- CRSA | Centre de recherche sociale appliquée ([lecrsa.ca](http://lecrsa.ca))

Le contenu détaillé se trouve dans la version *Bilan de la mise en œuvre de l'Alliance pour la solidarité et l'inclusion sociale en Mauricie 2017-2024*, disponible sur demande auprès du Consortium.

Ce portrait a été rendu possible grâce à la contribution financière du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale par le biais de Fonds québécois d'initiatives sociales. Les opinions, analyses, interprétations et recommandations présentées sont celles du ou des auteurs et ne reflètent pas nécessairement le point de vue du Ministère.

## Table des matières

INTRODUCTION .....	4
MÉTHODOLOGIE .....	6
ALLIANCE EN MAURICIE .....	7
GOVERNANCE ET MOBILISATION DE L'ALLIANCE POUR LA SOLIDARITÉ (2017-2024) .....	8
Gouvernance.....	8
Processus de mise en œuvre et de mobilisation .....	8
Communication .....	9
Faits saillants sur la mobilisation et la gouvernance .....	10
Recommandations sur la mobilisation et la gouvernance .....	11
ORIENTATIONS DES INITIATIVES ET ACCOMPAGNEMENT .....	13
Priorités pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale .....	13
Participation des personnes en situation de pauvreté .....	13
Enjeu d'égalité entre les sexes .....	14
Accompagnement des initiatives .....	14
Faits saillants dans les orientations des initiatives et l'accompagnement .....	16
Recommandations sur l'orientation des initiatives et l'accompagnement .....	17
GESTION DU FONDS QUÉBÉCOIS D'INITIATIVES SOCIALES.....	19
Paramètres de répartition du FQIS .....	19
Sélection des initiatives .....	20
Reddition de comptes .....	20
Faits saillants sur le financement et la réalisation des initiatives .....	22
Recommandations sur le financement et la réalisation des initiatives .....	23
CONCLUSION.....	25

## INTRODUCTION

Dans le cadre du nouveau Plan d'action gouvernemental pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale (2024-2029), le Consortium en développement social de la Mauricie travaille conjointement avec le Centre de recherche sociale appliquée (CRSA) pour faire un bilan de la mise en œuvre de l'Alliance pour la solidarité (2017-2024).

L'Alliance pour la solidarité est l'une des mesures du plan gouvernemental de lutte contre la pauvreté et l'exclusion inscrite dans l'axe 3 du plan gouvernemental (3.1.1.1) intitulé *Engager l'ensemble de la société québécoise dans les actions structurantes et cohérentes*. Les Alliances pour la solidarité se déploient au moyen d'ententes qui visent à confier aux partenaires régionaux désignés, y compris aux organismes concernés, la gestion d'une enveloppe provenant du Fonds québécois d'initiatives sociales (FQIS), en vue d'un financement d'initiatives en région, à partir de priorités identifiées par les communautés. En 2017-2024, le mandataire était le Consortium en développement social<sup>1</sup> de la Mauricie.

### **Orientations et normes du Fonds québécois d'initiatives sociales (FQIS)**

*La Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale (Loi) institue le Fonds québécois d'initiatives sociales, lequel vise à soutenir financièrement des initiatives en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Ces initiatives peuvent intervenir à la fois sur les causes et les conséquences de la pauvreté et de l'exclusion sociale. Au plan régional et local, le financement des initiatives doit s'inscrire dans une démarche de mobilisation et de concertation des acteurs du milieu qui mène à l'identification des priorités en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale pour un territoire donné, le tout étant consigné dans un plan d'action régional. Le financement des initiatives doit répondre aux priorités identifiées.*

*Le Fonds soutient principalement :*

- *le financement des ententes conclues par le ministre responsable de l'application de la Loi (ministre) avec des organismes ou des partenaires à l'échelle locale, régionale et nationale (partenaires) relatives à la réalisation d'initiatives visant les mêmes objectifs et respectant les orientations et normes du Fonds, et ce, sur l'ensemble du territoire québécois;*
- *le développement et l'expérimentation de nouvelles approches de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale;*
- *le financement des recherches en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale.*

**Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 8 mars 2018**

**<https://www.quebec.ca/entreprises-et-travailleurs-autonomes/aide-financiere/initiatives-sociales>**

---

<sup>1</sup> <https://www.quebec.ca/gouvernement/ministere/emploi-solidarite-sociale/publications/lutte-pauvrete-exclusion-sociale>

Ce bilan vise à déterminer comment les acteurs et les actrices du développement social de la Mauricie souhaitent travailler autour de la prochaine Alliance (2024-2029). L'équipe de recherche a le mandat suivant : réaliser un bilan de l'édition 2017-2024, produire un portrait statistique de la pauvreté, effectuer une consultation de la population ciblée par le plan de lutte gouvernemental et finalement, effectuer une consultation des instances porteuses des initiatives locales.

Tableau 1 : Synthèse du projet de mise en œuvre de l'Alliance pour la solidarité en Mauricie

<h2>Mise en oeuvre de l'Alliance pour la solidarité en Mauricie</h2>	
<p>Dans le cadre du nouveau Plan d'action gouvernemental visant la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale 2024-2029, le Consortium en développement social de la Mauricie travaille conjointement avec le CRSA pour faire un bilan de la mise en œuvre de la dernière édition de l'Alliance (2017-2024), comprenant la gestion du Fonds québécois d'initiatives sociales (FQIS), dont le mandataire était le Consortium. Une consultation permettra de déterminer comment les acteurs et les actrices du développement social de la Mauricie souhaitent travailler autour de la prochaine Alliance. Ce schéma présente les différentes étapes qui seront réalisées.</p>	
<h3>Bilan de la mise en oeuvre 2017-2024</h3>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyser la documentation produite.</li> <li>Élaborer, collecter et analyser un questionnaire d'appréciation aux membres des comités locaux, régionaux et aux organismes promoteurs de projet.</li> <li>Organiser des groupes de discussion avec les acteurs locaux impliqués et un groupe de discussion avec les acteurs régionaux impliqués.</li> <li>Entrevues individuelles d'éclaircissement suite aux discussions.</li> <li>Explorer d'autres modèles d'Alliances sur la base des préoccupations soulevées dans les bilans ou la consultation pour s'inspirer des meilleures pratiques de mise en place au Québec.</li> </ul>
<h3>Projection vers de nouvelles perspectives</h3>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dresser un portrait sommaire populationnel de la pauvreté et des inégalités de la Mauricie et de ses territoires.</li> <li>Organiser une consultation (valider le bilan, échanger sur les perspectives et explorer des projets) auprès des groupes de population ciblée (comité local et personnes en situation de pauvreté et d'exclusion sociale).</li> <li>Présenter et approfondir les perspectives lors du prochain Rendez-vous régional de l'Alliance pour la solidarité.</li> </ul>
<h3>Documentation des projets à partir du vécu des personnes</h3>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documenter 7 projets à partir du point de vue des acteurs.</li> <li>Réaliser des fiches synthèses présentant les retombées des 7 projets du point de vue des acteurs.</li> </ul>

Ce document présente une synthèse des résultats du premier volet du mandat, soit le bilan, à partir des trois sources d'information suivantes :

- La collecte d'informations issue des documents produits par le Consortium;
- Les résultats des échanges avec des actrices et des acteurs impliqués au niveau régional et au niveau local dans les instances en développement social;
- Les résultats du questionnaire bilan transmis aux organismes sur tout le territoire.

## MÉTHODOLOGIE

Pour réaliser le bilan, différents outils ont été employés.

Tableau : Collecte de données et provenance de l'information

Provenance de l'information	Échantillon	Contenu
<b>Documents produits par le Consortium ou des partenaires</b>	Les 10 documents de référence sont listés à l'annexe A.	Les événements et les aspects positifs et les défis.
<b>Point de vue d'actrices et d'acteurs locaux</b>	10 femmes provenant des comités locaux des MRC des Chenaux, Mékinac, Shawinigan, Maskinongé et Trois-Rivières. Une entrevue individuelle avec une personne qui ne pouvait pas participer aux groupes de discussion.	Les aspects positifs et les défis rencontrés quant au : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus de l'Alliance.</li> <li>• Rôles et responsabilités dans la gouvernance.</li> <li>• Mobilisation des actrices et des acteurs concernés.</li> <li>• Projet <i>Formation, Accompagnement, Transfert (FAT)</i><sup>2</sup>.</li> <li>• Répartition des fonds.</li> </ul> Les projets financés par le FQIS.
<b>Point de vue des actrices et des acteurs régionaux</b>	8 représentant.e.s d'organismes régionaux communautaires en développement social et institutions publiques, dont 6 femmes et 2 hommes. La majorité travaille dans le secteur du développement social depuis de nombreuses années, même si certains occupent de nouvelles fonctions qui les ont rapprochés du processus de l'Alliance.	
<b>Tournée des territoires</b>	5 territoires sur 6 ont été rencontrés. Ce sont généralement les membres des comités locaux qui ont été conviés. Pour Trois-Rivières, ce sont des invitations ciblées qui ont été faites regroupant aussi des membres de la Table pauvreté (25; Shawinigan 30; Des Chenaux 8; La Tuque 22; Mékinac 15).	
<b>Point de vue des actrices et des acteurs concernés par l'Alliance</b>	Le questionnaire a été envoyé largement aux actrices et aux acteurs concernés par l'Alliance. Le questionnaire a circulé par le biais des comités locaux, mais a pu être rempli par des personnes qui ne participent pas à ces concertations. 104 personnes ont répondu : 104 personnes ont répondu : 14 Des Chenaux, 16 La Tuque, 10 Maskinongé, 16 Mékinac, 12 Shawinigan, 12 Trois-Rivières, 24 Régional	
<b>Point de vue du Consortium</b>	Un entretien avec l'équipe de coordination du Consortium impliquée dans l'Alliance.	

<sup>2</sup> Le Projet FAT est un projet concerté réalisé par la Table de concertation du mouvement des femmes de la Mauricie (TCMFM), le Centre de formation communautaire de la Mauricie (CCFM) et le Centre de recherche sociale appliquée (CRSA) mandatés par le Consortium et visant à accompagner les organismes promoteurs des projets en matière d'évaluation, d'ADS+ et de participation des personnes concernées. Le projet octroyait un accompagnement personnalisé aux organismes qui le désiraient, une offre de formation collective et la mise en place d'une boîte à outils ([boiteaoutilsmauricie.org](http://boiteaoutilsmauricie.org)).

## ALLIANCE EN MAURICIE

La Mauricie n'est pas à sa première expérience en développement social et concertation en matière de lutte à la pauvreté. Le Consortium en développement social de la Mauricie a participé dès 2002 aux consultations ministérielles qui ont mené au 1<sup>er</sup> plan de lutte contre la pauvreté en 2002-2009. Lors du 2<sup>e</sup> plan de lutte (2010-2015), le Consortium a participé à la mise en place, la réalisation et le bilan autant de l'Alliance que de la gestion du Fonds québécois d'initiatives sociales (FQIS). Le Consortium a également occupé un rôle central pour permettre aux acteurs et aux actrices d'échanger et de partager sur leurs expériences.

Marqué par l'abolition des CRÉ en 2014, le Consortium et ses partenaires ont été appelés à occuper un rôle névralgique lors de l'arrivée de la mesure 11 du Plan d'action gouvernemental pour l'inclusion économique et la participation sociale (PAGIEPS) 2017-2024 en Mauricie (3<sup>e</sup> plan de lutte). « Le 31 mai 2018, le comité de sélection du Fonds d'appui au rayonnement des régions (FARR) de la Mauricie désignait le Consortium en développement social de la Mauricie comme mandataire de l'Alliance pour la solidarité. Le Consortium et son comité de soutien (mis sur pied en 2017 et regroupant des ressources externes, déjà impliquées dans les différentes instances du Consortium, reconnues pour leurs expertises et expériences passées en la matière) avaient déjà planché sur le projet et étaient prêts à accueillir ce mandat. » (Plan de travail de la Mauricie 2018-2019, p. 3)

Le 10 mai 2019 à Trois-Rivières, le ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Jean Boulet, a annoncé officiellement un montant de 5,7 millions de dollars versé d'ici 2023 à l'Alliance pour la solidarité en Mauricie sous la responsabilité de Centraide des régions centre-ouest du Québec qui agit à titre de fiduciaire pour le Consortium en développement social de la Mauricie. À partir d'octobre 2020, le Consortium a assumé l'entière responsabilité du mandat de l'Alliance et l'imputabilité des décisions relatives à la fiducie.

# GOUVERNANCE ET MOBILISATION DE L'ALLIANCE POUR LA SOLIDARITÉ (2017-2024)

## Gouvernance

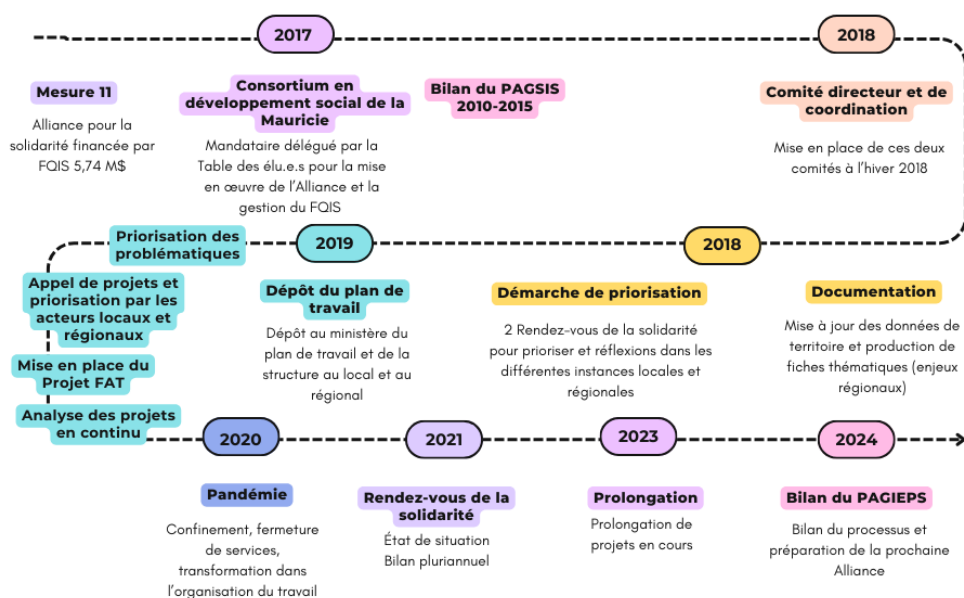
Partout au Québec, ce sont les tables des élu.e.s qui avaient et ont la responsabilité de choisir le mandataire de l'Alliance et de la gestion du Fonds québécois d'initiatives sociales (FQIS). Ceux-ci ont octroyé le mandat au Consortium et, Centraide des régions centre-ouest du Québec a accepté de prendre la gestion financière en attendant que le Consortium s'incorpore. Ces organismes collaboraient avec Services Québec Mauricie, répondant du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, dont la responsabilité était d'accompagner la région dans la réalisation du plan de travail ainsi que la mise en œuvre de l'Alliance.

## Processus de mise en œuvre et de mobilisation

Le schéma qui suit représente les différentes étapes de mise en œuvre de l'Alliance pour la solidarité et l'inclusion sociale en Mauricie (2017-2024). Ce schéma ne présente pas les différentes étapes qui ont pu être réalisées au niveau local. Certains comités locaux ont mis en place plusieurs mécanismes visant à réaliser la priorisation dans leur territoire.

Selon les propos recueillis, cette cohérence entre la démarche régionale et la démarche locale a souvent manqué de fluidité même si les enjeux régionaux provenaient de ceux identifiés au niveau local.

## PAGIEPS 2017-2024





## Communication

Les mécanismes de communication, quant à eux, sont centraux pour solliciter la participation et la mobilisation des partenaires lors des différentes activités, ainsi que pour consolider la cohérence entre les différentes instances. Différents mécanismes de communication ont été mis en place entre 2017 et 2024.

- L'infolettre était diffusée une à deux fois par année. Celle-ci se trouve sur le site web du Consortium dans la section Alliance.
- Le site web du Consortium comprenant une section dédiée à l'Alliance comprenant tous les documents officiels, les outils pour le dépôt des initiatives, les documents de reddition de comptes, les fiches thématiques sur les enjeux régionaux, la Boîte à outils du Projet FAT et une présentation de tous les projets. Le site comprend également de la documentation sur les enjeux priorités et sur les différents territoires de MRC. Il est consulté surtout par les personnes promotrices de projets, les ressources en accompagnement, les personnes membres des comités locaux, les autres partenaires, des ministères, ainsi que d'autres régions du Québec.
- Des points statutaires sur le FQIS et l'Alliance ont été intégrés dans les rencontres de comités locaux durant la 1<sup>re</sup> année.
- Une communauté de pratique a été mise en place pendant la pandémie et visait à rejoindre des ressources d'accompagnement au niveau local. Des rencontres ont eu lieu au besoin. Un espace Teams de partage de documents et de coordonnées a été développé.
- Le Consortium a fait des tournées de comités locaux, surtout durant la première année.

## Faits saillants sur la mobilisation et la gouvernance

Le contenu détaillé qui a permis d'identifier ces faits saillants se trouve dans le Bilan 2017-2024, version complète.

- ❖ La majorité des répondant.e.s mentionnent que la structure de gouvernance est appropriée ou en partie appropriée. Les personnes reconnaissent que la présence de différentes étapes et instances de gouvernance favorise une plus grande participation de toutes et tous. Même si celle-ci paraît également lourde et complexe.
- ❖ Processus long, avec plusieurs étapes :
  - Priorisation, planification et élaboration (bilan du plan de 2011-2015, 2 Rendez-vous de la solidarité en 2018, tournée des territoires, mise en place d'une structure de gouvernance, dépôt d'un plan de travail en février 2019);
  - Choix de projets : priorisation des problématiques, des enjeux et des projets, accompagnement ADS+, accompagnement des promoteurs par des accompagnateurs et accompagnatrices locaux et régionaux, analyse des projets (le comité de soutien valide la conformité, les comités locaux (pour le local) et le Conseil des partenaires (pour le régional) recommandent; le comité directeur et le CA adoptent).
- ❖ Selon les personnes qui ont répondu au questionnaire ou au groupe de discussion, ces étapes étaient nécessaires pour assurer la participation et soutenir la mobilisation.
- ❖ Seulement 6 des 104 répondant.e.s au questionnaire étaient présents lors de la priorisation en 2018. Plusieurs nomment qu'elles ou qu'ils travaillaient dans un autre secteur que celui du développement social.
- ❖ Une forte majorité des répondant.e.s mentionnent que les organismes communautaires sont impliqués jusqu'à coconstruire l'action. À l'opposé, les personnes directement concernées par des enjeux et précisément les personnes autochtones, les personnes en situation de pauvreté et les personnes en situation de handicap sont souvent absentes des instances de l'Alliance. Les organismes communautaires, par leur proximité avec les personnes en situation de pauvreté et d'exclusion, considèrent bien connaître leurs besoins.
- ❖ La participation des personnes en situation de pauvreté et d'exclusion est un défi, car elle expose les personnes à s'identifier comme pauvres et exclues ce qui peut atteindre leur dignité.
- ❖ Les acteurs économiques et scolaires sont peu actifs, leur participation se limite souvent à être informée selon l'avis des personnes qui ont répondu au questionnaire.
- ❖ Les répondant.e.s au questionnaire ne perçoivent pas que les femmes et les hommes sont impliqués à des niveaux différents. À ce titre, les personnes ont

répondu exactement de la même manière à la question portant sur le niveau d'implication des femmes et des hommes dans les instances de concertation.

- ❖ Les grandes rencontres de mobilisation et les Rendez-vous de la solidarité ont été une réussite et ont mobilisé beaucoup de partenaires de tous les territoires locaux.
- ❖ La pandémie a nécessité de revoir les stratégies de mobilisation. À cet effet, le projet FAT a transformé des contenus de formation en boîte à outils web (Projet FAT en [Boîte à outils – Approche par résultats | ADS+ | Approche participative](#)) et s'est servi de la page de l'Alliance ainsi que la section Actions d'ici de son site pour partager les informations sur l'Alliance.
- ❖ Plusieurs outils de communication ont été développés (infolettre, fiches synthèses, site web, etc.). Les répondant.e.s sont assez satisfaits de la présence de différents mécanismes de communication, même s'ils mentionnent des défis de cohérence et de transparence dans l'information. Bien que plusieurs répondant.e.s nomment avoir visité le site internet du Consortium, plusieurs commentaires laissent croire que les personnes ne connaissent pas bien l'ensemble des documents produits par le Consortium dans le cadre de l'Alliance.

## Recommandations<sup>3</sup> sur la mobilisation et la gouvernance

### Articulation des paliers locaux et régionaux

- Permettre aux actrices et acteurs régionaux et locaux de participer à différents moments au processus de l'Alliance. Même si le processus est lent et qu'il nécessite la mise en place de différentes instances de concertation, il favorise une coconstruction et une adhésion par les acteurs et les actrices.
- Définir, dès que possible, les mécanismes de gouvernance, d'arrimage entre les actrices et acteurs locaux et régionaux, de répartition des rôles et responsabilités, ainsi que de prise de décisions. Veiller à leur pertinence et réajustement des objectifs tout au long du processus et les ajuster au besoin.
- Impliquer davantage les actrices et acteurs locaux en trouvant des stratégies pour accroître la cohérence et la fluidité de l'information tout au long du processus de la planification, à la mise en œuvre, jusqu'au suivi et à l'évaluation.

### Contribution et participation des acteurs

- Porter une attention particulière à la contribution des actrices et acteurs, comme les élu.e.s et le secteur économique.

---

<sup>3</sup> Des recommandations proviennent des actrices et des acteurs rencontrés et d'autres sont issues de l'analyse transversale des données recueillies.

- Les personnes élues doivent intégrer la lutte à la pauvreté et à l'exclusion dans leurs actions. Différentes stratégies peuvent soutenir cette participation : miser sur les élu.e.s qui sont intéressés et les soutenir pour qu'ils agissent comme influenceur au sein de leur instance; assurer une communication constante par des outils de représentations et de communication; mettre en place des mécanismes de communication bidirectionnelle permettant aux élu.e.s d'être informés et d'informer mutuellement les acteurs communautaires et institutionnels.
- Le secteur économique est moins disponible pour participer au processus de concertation autour de la lutte à la pauvreté et à l'exclusion, même lorsqu'il souhaite y contribuer. Pour accroître leur implication, il importe d'être flexible et de circonscrire les éléments où ceux-ci pourraient contribuer et trouver les meilleurs mécanismes pour favoriser leur contribution.

### **Gestion du FQIS et de l'Alliance pour la solidarité : la fiducie et la gestion du fonds**

- Promouvoir une approche collaborative en tirant parti des forces de chaque partenaire impliqué, afin de partager équitablement la responsabilité de ce mandat complexe et multifacette.
- Assurer une répartition claire des rôles et responsabilités entre les organisations partenaires pour éviter que le poids du mandat ne repose que sur une seule organisation.

### **La communication**

- Uniformiser les informations transmises entre territoires en produisant de la documentation, un visuel simple de la gouvernance et des outils synthèses permettant aux partenaires d'avoir la même information, et ceci, tôt dans le processus. Le diffuser largement en utilisant des porte-paroles dans les territoires (coordination de concertation, organisateur communautaire, agent de développement ou de mobilisation, etc.).
- Faire connaître les documents produits afin de maximiser leur utilisation et faciliter l'intégration des personnes lorsqu'il y a changement dans le personnel.
- Avoir une case dans les demandes de financement ou dans la reddition de comptes qui autorise le mandataire à partager la demande et les bilans avec les partenaires de la gouvernance de l'Alliance (ex.: comités locaux en développement social, Conseil des partenaires, comité directeur, ministères, etc.) pour faciliter la collecte des consentements.

## ORIENTATIONS DES INITIATIVES ET ACCOMPAGNEMENT

### Priorités pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale

Les priorités choisies en 2018 lors des Rendez-vous de la solidarité et validées à nouveau en 2021 lors d'un rassemblement réunissant plus de 200 personnes sont :

- Accès à l'emploi;
- Proximité des services;
- Logement social et communautaire dans une perspective de développement durable;
- Participation sociale;
- Éducation tout au long de la vie;
- Sécurité alimentaire;
- Transport collectif et adapté dans une perspective de mobilité durable.

Dans le questionnaire, 44 personnes (sur les 90 personnes qui ont répondu à cette question) disent connaître les priorités et 80 (sur ces mêmes 90 personnes) mentionnent qu'elles sont encore d'actualité. Toutes les personnes qui travaillaient en développement social en 2018 disent avoir participé d'une manière ou d'une autre à la priorisation des enjeux.

Une nouvelle priorité est fréquemment mentionnée dans les territoires locaux : celle de l'itinérance.

### Participation des personnes en situation de pauvreté

Dans cette édition du plan de lutte contre la pauvreté (PAGIEPS 2017-2023), la participation des personnes en situation de pauvreté est fortement prescrite.

Notons que des personnes vivant en situation de pauvreté ou d'exclusion sociale devront être impliquées dans la mise en œuvre des Alliances pour la solidarité, conformément à la cible 4 du PAGIEPS. (Guide de mise en œuvre, p. 3)

Tel que présenté aux pages 17 et 18 du Bilan version complète, les répondants et les répondantes au questionnaire considèrent que les personnes en situation de pauvreté et d'exclusion sont peu présentes dans les processus de l'Alliance, que ce soit dans les comités locaux ou dans les événements rassembleurs, comme les Rendez-vous de la solidarité.

## Enjeu d'égalité entre les sexes

L'enjeu d'égalité entre les sexes a aussi été un critère à considérer dans l'identification des priorités d'action. Pour soutenir cette orientation, un sous-comité de travail composé de la Table de concertation du mouvement des femmes de la Mauricie (TCMFM), du Centre de formation communautaire de la Mauricie (CFCM), du CRSA et de Services Québec a été formé. Ce comité avait pour objectif de revoir les mécanismes de participation citoyenne et sociale et d'application de l'ADS en vue d'atteindre les résultats souhaités. Le Projet Formation, Accompagnement et Transfert – Cheminement de renforcement de compétences auprès des organismes promoteurs (Projet FAT) a vu le jour et a été financé dans le cadre du FQIS.

L'intégration de l'ADS+ dans les projets demeure un défi. Celle-ci est moins intégrée dans les objectifs des projets que la participation des personnes en situation de pauvreté. Selon le Consortium, seulement six initiatives sur les vingt-deux en cours en 2021 intègrent l'ADS+ dans les objectifs.

## Accompagnement des initiatives

L'accompagnement était disponible dès le départ lors de la rédaction des projets et pouvait se poursuivre tout au long, jusqu'à la reddition de comptes. Cet accompagnement a pu prendre différentes formes.

- Un guide d'accompagnement de la mise en œuvre dans lequel on retrouve :
  - ✓ Les priorités d'action en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale sur le territoire;
  - ✓ Les zones de dévitalisation à privilégier pour chaque ville ou MRC;
  - ✓ La structure de gouvernance territoriale retenue;
  - ✓ L'importance de la participation des personnes en situation de pauvreté et d'exclusion sociale dans le processus;
  - ✓ La prise en compte des enjeux relatifs aux femmes et aux hommes (ADS+);
  - ✓ Les modalités de diffusion de l'information;
  - ✓ Le processus d'évaluation de la démarche.
- Des fiches thématiques sur les priorités d'action.
- Un guide de dépôt et formulaire de demande.
- Une grille de recommandations et de validation.
- Un modèle de code d'éthique.
- Un formulaire de reddition de comptes comprenant une grille de planification (Annexe A), un rapport d'activités et un rapport financier.

Tous ces documents étaient disponibles sur le site du Consortium.

Une ressource au Consortium était attitrée à la gestion du FQIS et accompagnait les promoteurs. L'initiative Formation, Accompagnement et Transfert (FAT) a aussi été développée. Celle-ci comprenait la présence de ressources d'accompagnement et une formation. Une boîte à outils sous la forme d'un site web a été ajoutée pour réduire les défis liés aux rassemblements en contexte pandémique.

Au niveau local, des agent.e.s de mobilisation ou de développement ainsi que des organisatrices et organisateurs ont fait de l'accompagnement. Au niveau régional, cet accompagnement était réalisé parfois par les partenaires du Projet FAT et d'autres fois par l'agente d'accompagnement du FQIS au Consortium. Le comité de soutien, par ses recommandations, influençait aussi l'élaboration des projets et sa reddition de comptes. Selon le territoire et le projet, les organisations promotrices pouvaient avoir l'accompagnement de plus d'une personne. De plus, certaines personnes ont pu changer également de postes en cours de route, amenant comme conséquence l'ajout d'une autre personne en soutien et parfois de nouvelles approches.

## Faits saillants dans les orientations des initiatives et l'accompagnement

Le contenu détaillé qui a permis d'identifier ces faits saillants se trouve dans le Bilan 2017-2024, version complète.

- ❖ **Toutes les personnes** qui travaillaient en développement social en 2018 qui ont répondu au questionnaire **disent avoir participé à l'identification des priorités** dans le questionnaire. Même s'il y a eu un fort taux de rotation du personnel, les priorités sont encore d'actualité et ne sont pas remises en question autant dans le questionnaire que dans les groupes de discussion.
- ❖ **Déterminer les priorités** lors de démarche collective et intersectorielle, où des perspectives différentes se rencontrent, **assure que celles-ci représentent assez bien les besoins des territoires locaux.**
- ❖ Les organisations rencontrées considèrent **l'importance de la participation des personnes en situation de pauvreté et d'exclusion sociale. Celle-ci est intégrée dans les objectifs dans près de la moitié des initiatives financées.** Par ailleurs, il semble plus difficile d'intégrer les personnes dans la planification, la mobilisation, la prise de décisions et la mise en œuvre des projets. Les personnes rencontrées mentionnent la crainte d'utiliser les personnes en situation de pauvreté et d'exclusion simplement pour répondre à une demande gouvernementale. Elles souhaitent surtout miser sur le développement du pouvoir d'agir des personnes permettant une sortie de pauvreté et peut-être, par la suite, une participation active à la société.
- ❖ Les **initiatives portées par des citoyen.ne.s** favorisant une réelle participation des personnes sont difficiles à soutenir dans le cadre de l'Alliance, puisqu'elles nécessitent plus de temps, de flexibilité, de simplicité et d'accompagnement. Ce défi rencontré par les milieux est contradictoire avec l'objectif du ministère de soutenir la participation des personnes, dont celles en situation de pauvreté et d'exclusion sociale.
- ❖ **L'égalité entre les sexes et l'approche ADS+** n'est pas mise de l'avant dans plusieurs projets (environ un quart des initiatives en 2021). Les organisations préfèrent souvent parler d'universalisme. Pour plusieurs personnes, il ne semble pas être acquis que l'approche ADS+ soit une stratégie pour assurer l'égalité des hommes et des femmes et, ainsi, accroître la participation universelle des personnes.
- ❖ Les organisations promotrices disent apprécier **le soutien dans la rédaction des projets.** Par ailleurs, tous les groupes de discussion mentionnent qu'il y avait souvent des **incohérences dans les discours et façons de faire des personnes ressource en accompagnement** au palier local et régional.
- ❖ Les modalités d'accompagnement pouvaient différer d'une ressource à l'autre, ainsi qu'entre le niveau régional et local, ce qui a pu accentuer **le sentiment d'iniquité entre les territoires.**



- ❖ La présence de différentes ressources d'accompagnateurs et d'accompagnatrices a pu **créer de la confusion**, surtout sur des approches comme **ADS+**, la **participation** des personnes en situation de pauvreté ou même les **méthodes d'évaluation**.
- ❖ **L'accompagnement pour rédiger les projets** était disponible dès le début, mais plusieurs organisations promotrices ne savaient pas qu'elles pouvaient bénéficier de cet accompagnement. **La formation FAT** est arrivée au moment de la pandémie, ce qui a ralenti son déploiement. La **Boîte à outils sous la forme de site internet est apparue comme une alternative** pour faire connaître le contenu de la trousse. Les personnes qui ont participé à la consultation mentionnent qu'elles auraient aimé avoir accès au site avant afin de pouvoir utiliser le contenu dans les projets. Par ailleurs, plusieurs nomment utiliser le contenu dans leur organisation.
- ❖ Plusieurs personnes rencontrées reconnaissent le niveau de travail réalisé par le Consortium pour **accompagner autant de projets**.

## Recommandations<sup>4</sup> sur l'orientation des initiatives et l'accompagnement

### Les priorités demeurent

- Conserver les enjeux prioritaires 2017-2024 en ajoutant l'enjeu de l'itinérance.
- Maintenir la participation de partenaires de différents horizons pour une connaissance fine des enjeux.
- Ajuster les stratégies d'action sans vouloir tout modifier. Les priorités ne changent pas énormément avec les années, toutefois, la manière d'y répondre et d'y travailler se transforme. La participation de plusieurs partenaires de différents horizons permet cette connaissance fine des enjeux.

### La participation des personnes

- Penser la participation des personnes en situation de pauvreté et d'exclusion en amont dans l'identification des stratégies de mobilisation, la planification et la mise en œuvre de l'initiative.
- Soutenir la participation des personnes en fonction de leurs besoins, rythmes et réalités et prévoir dans les projets du temps de consultation, du temps de suivi, du temps de rétroactions.
- Reconnaître la participation des personnes comme une action en soi et y consacrer suffisamment de temps et de ressources pour accroître le potentiel de développement du pouvoir d'agir des personnes dans les projets et processus plus global.

---

<sup>4</sup> Des recommandations proviennent des actrices et acteurs rencontrés et d'autres sont issues de l'analyse transversale des données recueillies.

- Mettre en place des mécanismes et des outils distincts et plus souples pour les projets portés par des citoyen.ne.s et prévoir plus de temps d'accompagnement.

### **L'ADS+**

- Continuer de sensibiliser à l'importance de l'égalité entre les sexes et l'approche ADS+ et faire connaître les outils d'analyse ADS+.

### **L'accompagnement**

- Développer une cohérence dans les approches (intersectorialité, participative, analyse différenciée selon les sexes, évaluatives, etc.) et l'information transmise entre toutes les ressources d'accompagnement, autant au niveau local qu'au niveau régional, pour réduire la confusion pour les organismes.
- Avoir une personne pivot rémunérée au niveau local qui accompagne les initiatives et qui s'assure d'une transparence et de la cohérence dans l'information diffusée.
- Explorer la possibilité de remettre sur pied, ou d'adapter sous une autre forme, le projet Formation, Accompagnement, Transfert (FAT) dès le début des initiatives.
- Distinguer ce qui relève de l'Alliance de ce qui relève du Consortium ou d'autres organisations. Préciser les rôles et responsabilités de chacun et les faire connaître.
- Poursuivre l'accompagnement et la formation sur la participation des personnes, l'ADS+ et l'évaluation, dont la promotion de la Boîte à outils.

## GESTION DU FONDS QUÉBÉCOIS D'INITIATIVES SOCIALES

### Paramètres de répartition du FQIS

Le comité de soutien a travaillé sur des propositions de répartition du FQIS. Afin de prendre en compte les spécificités territoriales et de respecter un principe d'équité, six paramètres de répartition ont été pris en considération. Ces paramètres s'inspiraient de ceux utilisés lors de l'édition précédente du plan d'action gouvernemental de 2010-2015 et s'appuient sur les travaux réalisés par Réal Boisvert sur l'indice de défavorisation des territoires et l'ajout de critères de vitalité économique.

Seul le paramètre du montant de base a été réparti également entre les territoires. Les autres paramètres l'ont été sur une base proportionnelle. Le comité directeur a approuvé cette répartition.

Tableau : Paramètres de répartition du FQIS en Mauricie

Paramètres de répartition	%	\$	Répartition du FQIS	%	\$
Montant de base par territoire	20 %	915 600 \$	MRC des Chenaux	6 %	339 622 \$
Répartition régionale de la population	5 %	228 900 \$	MRC de Maskinongé	12 %	686 726 \$
Pauvreté individuelle	35 %	1 602 300 \$	MRC de Mékinac	8 %	476 006 \$
Pauvreté collective	15 %	686 700 \$	Haut-Saint-Maurice	11 %	633 696 \$
Facteur d'éloignement (densité)	10 %	457 800 \$	Ville de Shawinigan	16 %	944 420 \$
Indice de vitalité économique	15 %	686 700 \$	Ville de Trois-Rivières	26 %	1 497 530 \$
Total Territoires	79 %	4 578 000 \$	Total pour les projets	79 %	4 578 000 \$
Total Régional	15 %	807 682 \$	Total pour les projets	15 %	807 682 \$
Frais de gestion	6 %	350 000 \$	Frais de gestion	6 %	350 000 \$
<b>Grand total</b>	<b>100 %</b>	<b>5 735 682 \$</b>	<b>Grand total</b>	<b>100</b>	<b>5 735 682 \$</b>

## Sélection des initiatives

Les comités locaux s'assuraient de l'acceptabilité sociale des initiatives et que celles-ci respectent les priorités locales et les particularités du territoire. Le comité de soutien régional, quant à lui, recommandait l'initiative au comité directeur sur la base du respect du plan de travail, ainsi que des normes et orientations du FQIS.

Critères du ministère :

- Les retombées de l'initiative sur la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale;
- Les caractéristiques de l'initiative, notamment les objectifs poursuivis, la nature, la pertinence et l'originalité des activités prévues;
- Le réalisme de la planification;
- La capacité de l'organisme à réaliser l'initiative;
- La diversité des contributions financières;
- L'étendue du territoire et la densité démographique;
- Le caractère novateur et structurant de l'initiative;
- La présence d'appuis à l'initiative dans le milieu;
- L'existence d'un potentiel de financement récurrent des activités découlant de l'initiative après la période de subvention.

De plus, le comité de soutien a souhaité faciliter le processus en analysant les prévisions financières et en acceptant des initiatives, même lorsque des ajustements étaient demandés. Cette manière de faire permettait une acceptation plus rapide des initiatives dans un contexte déjà complexe avec plusieurs étapes d'acceptation entre le local et le régional.

Les critères étaient connus dès le dépôt du plan gouvernemental.

## Reddition de comptes

Les partenaires de l'Alliance doivent rendre compte au ministre des Sommes qui leur sont versées. Cette reddition de comptes inclut notamment :

- Le rapport annuel d'activités selon le canevas convenu avec le partenaire;
- Le rapport financier des sommes consenties pour l'entente adoptée par les autorités du partenaire;
- Le détail des projets engagés ou ayant reçu un versement au cours de l'année financière;
- Tout autre document jugé nécessaire par le ministre. Elle est faite annuellement à la date précisée dans l'entente.

Cette gestion a été exigeante pour le Consortium qui a dû prioriser à certains moments la gestion du fonds sur ses activités d'accompagnement. « C'était exigeant pour nous

[promoteur d'initiative], imaginez pour eux [Consortium] qui devaient rendre des comptes au ministère. » (Tournée des territoires) Le Consortium a également dû justifier son temps investi sur l'Alliance et le FQIS auprès des partenaires de l'entente sectorielle en développement social.

Les initiatives devaient remettre un rapport annuel. Les dimensions qui devaient être documentées annuellement étaient les suivantes :

- Population rejointe par l'initiative;
- Résultats obtenus;
- Appréciation de la contribution à l'atteinte des déterminants individuels et collectifs;
- Mobilisation, concertation et collaboration des partenaires;
- Participation citoyenne, dont la participation des personnes en situation de pauvreté;
- Intégration de l'ADS+;
- Rapport financier.

## Faits saillants sur le financement et la réalisation des initiatives

Le contenu détaillé qui a permis d'identifier ces faits saillants se trouve dans le Bilan 2017-2024, version complète.

- ❖ Il y a des enjeux **d'inégalités des ressources dans les territoires**. Les milieux qui sont déjà structurés arrivent à des initiatives plus facilement et rapidement.
- ❖ La manière de **répartir les fonds dans les territoires, basée sur l'indice de défavorisation** de Réal Boisvert, semble appréciée. Elle permet une **distribution plus équitable** et une meilleure utilisation des fonds au moment opportun (au lieu de redistribuer les sommes non utilisées à la fin, comme ce fut le cas par le passé).
- ❖ Les **priorités régionales et locales** ne sont pas toujours bien connues des organisations promotrices, ce qui fait qu'elles ont parfois de la difficulté à proposer des initiatives qui respectent ce critère de concordance avec le plan d'action local et régional.
- ❖ Les initiatives étaient priorisées selon leur concordance avec les plans d'action local et régional. Ce critère, nécessitant une certaine interprétation, semble moins compris et implique un **niveau d'interprétation qui a pu nuire** à certains promoteurs.
- ❖ Les critères de priorisation des initiatives étaient ceux du ministère, mais la présence de plusieurs personnes accompagnatrices a pu amener des compréhensions et des perceptions différentes. Dans les faits, les initiatives n'étaient pas refusées dans la phase d'analyse si elles répondaient aux exigences du ministère mais le comité s'autorisait à émettre des recommandations pour ajuster le projet en fonction des priorités locales, régionales et autres considérations.
- ❖ Des **avancées au niveau de l'arrimage entre les ministères** dans le cadre des différentes instances de l'Alliance sont perceptibles (composition des différents comités de l'Alliance et arrimage de fonds en sécurité alimentaire). De plus, lors de l'analyse des initiatives, les membres du comité de soutien se questionnaient sur la possibilité de financement complémentaire. Par ailleurs, le roulement de personnes et la complexité des structures ministérielles font que cet arrimage fût un défi tout au long du processus.
- ❖ **Plusieurs initiatives sont en sécurité alimentaire**. Les personnes rencontrées nomment l'importance de l'enjeu accentué depuis la COVID, la présence de structures déjà existantes et bien organisées, ainsi que la possibilité de financer certaines infrastructures au moyen d'autres fonds comme facteurs explicatifs du nombre élevé d'initiatives en sécurité alimentaire.
- ❖ **Peu d'initiatives agissent sur les enjeux de l'emploi, de l'habitation et du transport**, même si ce sont des priorités régionales et locales. Les personnes rencontrées soulignent que les enjeux de transport et d'habitation nécessitent des infrastructures importantes, ce qui n'est pas admissibles par le financement du FQIS.

- ❖ **Quant aux initiatives en employabilité, elles étaient parfois à retravailler** parce qu'elles se rapprochaient des services offerts par Services Québec. L'initiative devait alors être retravaillée pour éviter les dédoublements et miser davantage sur la complémentarité des ressources.
- ❖ Les **outils et l'accompagnement dans la reddition de comptes** ont été significativement appréciés par les promoteurs.

## Recommandations<sup>5</sup> sur le financement et la réalisation des initiatives

### **Soutien aux concertations locales**

- Veiller à l'appropriation du plan de lutte contre la pauvreté et du cadre normatif du programme par les instances décisionnelles locales tout au long du processus en utilisant différentes stratégies de communication et de mobilisation des connaissances.
- Soutenir les concertations sectorielles (surtout celles en lien avec les priorités du plan d'action) pour qu'elles soient mieux structurées lors de l'appel d'initiatives et prêtes à soutenir ses membres.
- S'adapter aux rythmes des concertations et des organismes en tenant compte des besoins variés. Certaines instances et organisations nécessitent davantage de temps pour assurer la cohérence des actions, tandis que d'autres projets, au sein d'un même territoire, peuvent ressentir l'urgence de déposer pour garantir la continuité de leurs activités. Trouver un équilibre entre ces deux dynamiques est essentiel pour offrir un soutien adapté et efficace.
- Maintenir un dépôt de projets en continu pour s'adapter à la réalité des promoteurs.
- Ne pas obliger les promoteurs à produire un cadre logique avant le dépôt du projet.
- Renforcer l'apport des concertations locales tout au long du processus. Si elles participent à la priorisation, elles devraient également être impliquées dans les phases de suivi de l'initiative.
- Poursuivre les mécanismes de décision impliquant le local en respectant les connaissances, les réalités et les expertises de chacun.

---

<sup>5</sup> Des recommandations proviennent des actrices et des acteurs rencontrés et d'autres sont issues de l'analyse transversale des données recueillies.

### **Arrimage des ministères et des fonds**

- Poursuivre l'arrimage entre les ministères, les instances et organismes qui gèrent des fonds pour s'assurer que certains enjeux prioritaires sont financés, dont les infrastructures, lorsque c'est nécessaire.

### **Répartition et gestion des fonds**

- Conserver la logique derrière les mécanismes de répartition entre les territoires en l'ajustant au besoin selon l'évolution du contexte.
- Explorer la possibilité d'augmenter le pourcentage accordé aux initiatives régionales à portée locale (actuellement à 20 %).
- Poursuivre la formation sur les documents de reddition de comptes avec tous les nouveaux promoteurs de projets et faire connaître la Boîte à outils créée dans le cadre du projet FAT.
- Explorer, avec le ministère et la firme de vérification comptable du fiduciaire, la possibilité d'alléger la reddition de comptes.

### **Renforcement de l'accompagnement**

- Poursuivre l'accompagnement lors de la reddition de comptes.
- Pour soutenir la participation des personnes, proposer un cadre plus souple permettant de soutenir l'accompagnement nécessaire d'initiatives en participation citoyenne. Ce type d'initiatives nécessite un cadre particulier de mise en œuvre.
- Soutenir l'utilisation des outils produits dans le cadre du Projet FAT.



## CONCLUSION

Le bilan révèle des avancées sur plusieurs points forts significatifs. L'arrimage intersectoriel régional, soutenu par une collaboration active entre les concertations, a été un facteur clé de mobilisation, permettant une synergie efficace entre les acteurs impliqués. La communication a également été un levier central dans le bon déroulement des actions, bien que des améliorations demeurent nécessaires. L'accompagnement offert a permis de réduire certaines inégalités entre les organisations et leurs ressources sur les territoires.

Cependant, plusieurs leçons ont émergé de cette expérience. Une des principales difficultés réside dans la multiplication des accompagnements, soulignant l'importance de rechercher davantage de cohérence dans le processus. L'arrimage des fonds pour les projets en sécurité alimentaire a été un facilitateur important, mais la gestion de ces ressources reste complexe. L'accompagnement, bien qu'essentiel, demande une attention particulière afin de garantir une gestion plus efficace des projets. Enfin, le suivi de l'Alliance, notamment en ce qui concerne la gestion du FQIS et la mobilisation des acteurs, reste un point d'amélioration.

Les défis pour l'avenir sont nombreux. L'articulation des rôles entre les niveaux local et régional devrait être clarifiée notamment en impliquant davantage le local, en soutenant l'appropriation de la vision globale du plan d'action régional concertée en matière de lutte contre la pauvreté, des enjeux prioritaires, des réponses aux besoins plus spécifiques aux personnes concernées et des réalités territoriales.

La logique de participation des personnes concernées ainsi que l'intégration de l'approche ADS+ demeurent des enjeux majeurs pour garantir un impact réel sur les populations. De plus, le financement d'infrastructures essentielles à l'amélioration des conditions de vie (logement, transport) nécessite une révision des critères gouvernementaux, car les restrictions actuelles freinent la mise en place de projets structurants.

Les retours issus des groupes de discussion et des redditions de comptes du Consortium 2023 ont mis en lumière plusieurs points de tension, notamment la sous-représentation de certains secteurs clés et la difficulté d'accompagnement dans les territoires plus dévitalisés, particulièrement en milieu rural. Le manque de ressources humaines et le roulement élevé du personnel ont eu un impact direct sur la capacité d'accompagnement, tout comme les difficultés à quantifier les retombées sur les personnes en situation de pauvreté. La culture évaluative en Mauricie étant encore peu développée, il est nécessaire d'intégrer de manière plus systématique des outils d'évaluation qualitatifs et quantitatifs pour mesurer les effets des projets.

Ainsi, malgré des avancées notables, la mise en œuvre du projet met en lumière plusieurs pistes d'amélioration à explorer pour renforcer la cohérence de l'action en matière de lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale et accroître l'impact sur les territoires.