

TNCDC
TABLE NATIONALE
DES CORPORATIONS DE
DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE

CAHIER DE CONSULTATION

Délibération sur le plan de développement du réseau

Rencontre nationale des CDC le 8 novembre 2023

Préparé par le comité accréditation, 29 septembre 2023

TABLE DES MATIÈRES

PRÉAMBULE	3
NOTRE ANCRAGE COLLECTIF	5
HISTORIQUE DE CRÉATION DES CDC	6
De 1984 à 1994	6
De 1995 à 2005	6
2006 à 2016.....	7
2016 À AUJOURD’HUI	7
LE PROCESSUS D’ACCREDITATION	8
LA CRÉATION DE CDC EST ANCRÉE DANS L’ACTION COMMUNAUTAIRE AUTONOME (ACA).....	8
LE PROCESSUS EXPLORATOIRE	8
LE PROCESSUS D’ACCREDITATION	9
LE DÉVELOPPEMENT DU RÉSEAU	10
POURQUOI DÉVELOPPER LE RÉSEAU?	10
LE POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT DU RÉSEAU.....	10
LES BESOINS ET MOTIVATIONS DES TERRITOIRES	12
LE BUDGET POUR LE DÉVELOPPEMENT : ENTENTE TNCDC-FLAC	12
LES RESSOURCES NÉCESSAIRES	13
QU’ENTEND-ON PAR PLAN DE DÉVELOPPEMENT?	13
À QUI ÇA S’ADRESSE?	13
À QUOI ÇA SERT?	13
LE CADRE FINANCIER.....	14
AVANTAGES ET OPPORTUNITÉS	14
CRAINTES ET MENACES POTENTIELLES	14
LA QUESTION DE DÉLIBÉRATION	15
LES PROPOSITIONS	15
ANNEXE 1 : QUESTIONS EN VRAC	18
ANNEXE 3 : À QUOI L’ARGENT PROVENANT DE L’ENTENTE FLAC-TNCDC POUR LE DÉVELOPPEMENT DU RÉSEAU EST DESTINÉ PRÉCISÉMENT	20
ANNEXE 4 : LES MODÈLES DE ROTHMAN	21

PRÉAMBULE

Dans les dernières années, le comité pour la prise de parole égalitaire et la participation pleine et entière (comité PPE²) a reçu le mandat de mener une démarche de délibération, avec les comités d'accréditation et de financement, sur le développement et le financement du réseau. Depuis, ces travaux ont permis de :

- + Définir notre ancrage collectif (nos valeurs et nos forces)
- + Créer des outils sur la délibération
- + Documenter l'historique du réseau¹
- + Donner le mandat à la TNCCDC d'être plus proactive pour le développement du réseau dans de nouveaux territoires
- + Mettre à jour le cadre de financement

La démarche a également permis de formaliser des processus de délibération. En plus d'identifier les questions des membres avant de prendre une décision, la TNCCDC et ses comités soumettent dorénavant un document comme le présent cahier visant à répondre à ces questions et à donner les informations nécessaires à la prise de décision en amont de la rencontre. C'est pourquoi **il est primordial que les CDC en prennent connaissance afin qu'elles puissent participer pleinement à la délibération lors de la prochaine rencontre nationale où la décision sera prise.**

Par ailleurs, le comité de financement avait pour mandat de développer des stratégies pour le rehaussement du financement des CDC. Ce mandat a mené d'une part à l'offensive pour le financement du réseau auprès du MESS et, d'autre part, à l'entente de partenariat avec la Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC) pour le renforcement de la capacité d'agir des CDC en matière de transformation sociale. Force est de constater que ces mandats ont été relevés avec brio, le financement des CDC passant à 260 000\$ par année pour les 5 prochaines années (2022-2027).

En parallèle, le comité d'accréditation avait pour mandat de déterminer comment la proactivité de la TNCCDC se manifesterait concrètement avec les territoires sans CDC. Cette démarche a mené à une révision de la politique d'accréditation et des processus qui en découlent. Des mécanismes d'accompagnement et d'analyse ont été mis en place afin de soutenir davantage les territoires en démarche exploratoire et d'augmenter les probabilités d'un dépôt formel de demande d'accréditation. Aussi, une cartographie du Québec a été réalisée afin d'analyser le potentiel de création de CDC sur l'ensemble du territoire.

Le contexte est maintenant favorable à la **reprise de la discussion sur le développement du réseau** pour plusieurs raisons. D'une part, le cadre de financement a été complètement revu et contient maintenant une **demande de financement pour deux CDC additionnelles par année**. D'autre part, le financement des CDC existantes a connu un **rehaussement historique** et elles s'affairent à gérer cette croissance. Enfin, la TNCCDC a des **ressources humaines et financières dédiées** au soutien de la croissance des CDC et du développement du réseau.

Le présent document est basé sur les discussions du comité d'accréditation ainsi que sur les discussions préalables qui se sont déroulées le 31 mai 2023 à la rencontre nationale de Rivière-du-Loup. Ce cahier se veut un outil visant à fournir l'information nécessaire aux CDC afin qu'elles soient en mesure de prendre une position sur le fait de mandater ou non le comité d'accréditation de doter le réseau d'un plan de développement.

¹ Voir les outils : ligne du temps, historique du financement et foire aux questions
https://drive.google.com/drive/folders/1effKPsI9VkK6fcaeSiwT8q2tOGpeYZ8I?usp=share_link

LES ÉTAPES DE LA DÉLIBÉRATION

1. LE CLIMAT ET LE PRÉ-CLIMAT

UNE BONNE DÉLIBÉRATION NÉCESSITE OUVERTURE, RESPECT, ACCEPTATION, ACCUEIL, TRANSPARENCE, ÉCOUTE ET HUMILITÉ.



2. SE FAIRE UNE TÊTE

C'EST L'ÉTAPE PERMETTANT L'ACCÈS À L'INFORMATION, LE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS DE COMPRÉHENSION. C'EST L'INFORMATION.



3. LA DÉLIBÉRATION

C'EST :

- ARTICULATION DU PROBLÈME
- EXAMEN RÉFLÉCHI DES OPTIONS POSSIBLES
- EXAMEN DES SOURCES D'INFORMATION
- EXPRESSION DES OPINIONS ET DISCUSSIONS POUR CONCILIER LES POINTS DE VUE DIVERGENTS



4. LA PRISE DE DÉCISION

IDÉALEMENT PAR CONSENSUS, SINON PAR VOTE, C'EST LE MOMENT D'ARRÊTER UNE DÉCISION.

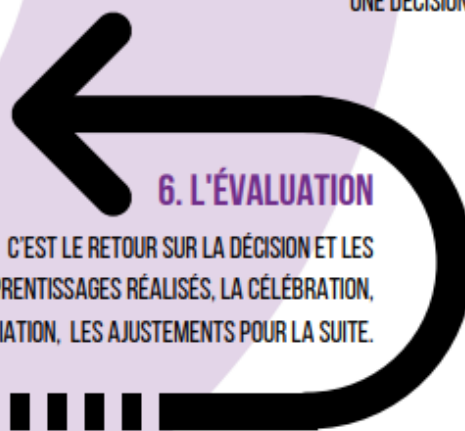
5. L'ACTION

C'EST LE TEMPS DE SE METTRE EN MOUVEMENT !



6. L'ÉVALUATION

C'EST LE RETOUR SUR LA DÉCISION ET LES APPRENTISSAGES RÉALISÉS, LA CÉLÉBRATION, L'APPRÉCIATION, LES AJUSTEMENTS POUR LA SUITE.





NOTRE ANCRAGE COLLECTIF



NOS VALEURS

BIENVEILLANCE
OUVERTURE
MISE EN VALEUR DES COMPÉTENCES
CRÉDIBILITÉ
PARTAGE D'EXPERTISE
SOLIDARITÉ
GÉNÉROSITÉ
ENTRAIDE
TRANSPARENCE

NOS FORCES

VIE ASSOCIATIVE
FORCE DU COLLECTIF
PRÉSENCE NATIONALE SUR TOUT LE
TERRITOIRE QUÉBÉCOIS
ANCRAGE LOCAL
MULTISECTORALITÉ
RICHESSE DES SAVOIRS
INTELLIGENCE COLLECTIVE
VISION GLOBALE



HISTORIQUE DE CRÉATION DES CDC

De 1984 à 1994

Pendant cette décennie, **23 CDC** sont constituées.

Comment?

La première CDC, celle des Bois-Francs, a vu le jour en 1984. C'est un long processus de concertation entre les organismes communautaires locaux, qui a débuté dans les années 70, qui a mené à sa création². La première CDC était donc sur un territoire de MRC.

Le mouvement des CDC prendra son envol en 1986, après la tenue du colloque « Fais-moi signe de changement » à Victoriaville. Dès lors, différents modèles territoriaux s'ajoutent au modèle 1 MRC = 1 CDC : le modèle de quartier (Rosemont, Plateau Mont-Royal, la Pointe), celui de territoire d'appartenance comprenant ou touchant à plusieurs MRC (Grandes Marées, Rond-Point) et celui de régional avec double mandat CDC-TROC (Laval).

C'est dans cette période que le cadre de référence des CDC est adopté et celui-ci balise la création des CDC pour assurer une adhésion.

Pourquoi?

Les préoccupations de l'époque sont orientées sur la réponse aux besoins des populations selon des principes de justice sociale et inspirées de l'éducation populaire. Les CDC deviennent des lieux d'appropriation des enjeux collectifs et de détermination d'actions collectives pour que le développement se fasse pour et par tou.te.s. Elles ont une perspective globale dans laquelle le focus est de renforcer le mouvement communautaire autonome d'un territoire afin qu'il ait plus de pouvoirs : pouvoir d'influence et pouvoir d'agir.

De 1995 à 2005

Pendant cette décennie, **29 CDC** s'ajoutent au réseau.

Comment?

En 1995, les CDC sont reconnues au Programme de soutien aux organismes sans port d'attache. Les tensions entre la consolidation des CDC existantes et le déploiement du réseau sont importantes, d'autant plus que le modèle plait et est adopté par de nombreux milieux. Les CDC ayant atteint un financement de 60 000\$ en 2002 ont dû attendre près de 10 ans avant que leur montant soit augmenté parce qu'il fallait soutenir le développement et la consolidation de celles qui recevaient moins. Conjuguant cela aux demandes d'accréditation se poursuivant à bon rythme sans financement supplémentaire, les CDC décident, en 2005, de décréter un moratoire dans les accréditations. Ce moratoire sera plus ou moins effectif, car les territoires poursuivaient tout de même leurs démarches. La TNDC a donc quand même accueilli de nouvelles CDC afin d'encadrer, du moins, le développement du réseau. On tentera néanmoins de limiter les nouvelles accréditations à deux par année.

Qui « part » une CDC?

Depuis les tout débuts et encore aujourd'hui, les personnes impliquées dans le développement du réseau des CDC sont principalement issues des milieux communautaires et syndicaux. Plusieurs démarches de création de CDC sont aussi soutenues par les organisateurs et organisatrices communautaires de leur territoire.

²Ninacs, A. William avec la collaboration de Bridault, Étude de l'évolution du champ d'action des corporations de développement communautaire depuis l'adoption de la politique gouvernementale « L'action communautaire : une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec » p. 2 https://www.cdcduroc.com/files/documents/cle_evolution_cdc.pdf

Un mot sur le cadre de référence

Adopté en 1993, celui-ci définit la spécificité des CDC, c'est-à-dire la vision, les enjeux qui les préoccupent, les façons de les aborder et les actions communes à porter via les 10 mandats d'intervention.

Le réseau des CDC est le seul réseau à s'assurer que son modèle soit respecté et qui a un pouvoir d'accréditation pour l'octroi du financement gouvernemental. Cela **protège en quelque sorte la spécificité du modèle, incluant l'approche de développement local et les principes de l'action communautaire autonome (ACA).**

Il prescrit aussi aux CDC d'avoir **un minimum de 15 membres**. Ce choix s'appuie sur la représentation d'un nombre significatif d'organismes ACA pour agir comme CDC (15 membres total : minimum 9 membres ACA). Cela obligeait les plus petits territoires à s'associer avec d'autres pour atteindre le minimum. De plus, l'histoire nous apprendra qu'une CDC peut être trop lourde à porter pour un nombre de membres restreint.

Le réseau des CDC prend de plus en plus de place localement, régionalement et nationalement avec la création de la Table nationale des corporations de développement communautaire. Elles tissent des liens de plus en plus significatifs avec les regroupements communautaires, le milieu de l'économie sociale et les acteurs du développement territorial.

Le modèle de double mandat Table de quartier-CDC s'amène (Rivière-des-Prairies)³, ainsi que le modèle territorial de Ville (Sherbrooke).

2006 à 2016

Pendant cette période, **10 CDC** sont créées.

Comment?

C'est en 2006 que se concrétisent les démarches pour que les CDC soient rattachées à un ministère, soit au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) avec la création du Programme de soutien à la mission globale des corporations de développement communautaire intervenant dans la lutte contre la pauvreté confiée au MESS⁴. Puisqu'aucune indexation des subventions n'est prévue au programme, les CDC préfèrent que le ministère continue de les consulter avant d'attribuer les augmentations, cela en vue de pouvoir garder un certain contrôle sur le développement du réseau.

2015 à aujourd'hui

Pendant cette période, **8 CDC** s'ajoutent et une CDC est dissoute.

Comment?

À partir de 2015, le gouvernement libéral au pouvoir prend des orientations qui bouleversent l'écosystème : politique d'austérité, abolition des Conférences régionales des élus (CRÉ) et des Centres locaux de développement (CLD), création des CISSS et des CIUSSS, développement d'une nouvelle gouvernance de proximité. Dans ce contexte, les CDC sont de plus en plus sollicitées, et le modèle, de plus en plus reconnu. C'est à ce moment que se met en branle une stratégie collective de renforcement et de positionnement du réseau des CDC afin de consolider le financement des CDC existantes. Quelques rehaussements du financement à la mission auront enfin lieu entre 2018 et 2021 dans le cadre du Plan d'action gouvernemental pour l'inclusion économique et la participation sociale (PAGIÉPS) et le Plan économique du Québec. C'est en 2022 que le gouvernement du Québec reconnaît réellement l'importance des CDC en allouant un important financement à leur mission dans le cadre du Plan d'action gouvernemental en action communautaire (PAGAC). Ainsi, à partir de 2022-2023, toutes les

³ Les CDC de Montréal créées avant deviendront aussi Tables de quartier, mais ne l'étaient pas lors de la création de la CDC

⁴ Tiré du document : [Le Réseau des CDC : Phases de développement en lien avec les sources de financement](#)

CDC reçoivent 160 000\$ de financement à la mission. De plus, jusqu'en 2027, le PAGAC prévoit de petits montants additionnels pour chaque CDC ainsi que le financement d'une nouvelle CDC par année.

Dans cette période, le réseau accueille pour la première fois une CDC qui couvre une région administrative en entier (Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine) sans être aussi considérée comme territoire de MRC (Laval), ce qui confirme qu'il est possible, dans les bonnes conditions, de retrouver un ancrage local dans une structure régionale. Le réseau choisit d'agir avec proactivité dans le développement du réseau. La politique d'accréditation est mise à jour et les processus sont rendus plus explicites afin de bien encadrer l'accompagnement des territoires.

Scission et dissolution

En 2015, les membres de la CDC Côte-de-Beaupré (Capitale-Nationale) ont décidé de dissoudre leur regroupement en raison d'un essoufflement des membres; étant peu nombreux, la structure telle qu'elle était à ce moment n'ajoutait pas de valeur à la concertation que les organismes considéraient pouvoir gérer entre eux. Toujours en 2015, la CDC des Grandes Marées (alors nommée la CDC du KRTB) amorce une démarche de scission alors que les membres situés dans la MRC du Kamouraska réclament une CDC spécifiquement pour leur territoire.

LE PROCESSUS D'ACCRÉDITATION

La création de CDC est ancrée dans l'action communautaire autonome (ACA)

Au tournant des années 2000, la TNCDC faisait état des perspectives de développement du réseau au gouvernement. Dans les archives, certaines affirmations faites en préambule traduisent toujours la posture de la TNCDC en regard du développement du réseau, comme celles-ci :

- + La Table nationale montre un respect total des particularités et des dynamiques des milieux.
- + Elle soutient le mouvement des CDC, mais ne l'initie aucunement ; elle respecte donc les dynamiques locales.
- + Nous croyons dans le modèle des CDC, mais nous reconnaissons aussi que ce sont les milieux qui doivent décider s'ils veulent se doter d'une telle ressource.
- + Lorsqu'un milieu décide de se doter d'une CDC, nous considérons qu'il est du devoir de la Table nationale de promouvoir les intérêts de la CDC et du milieu dont elle origine⁵.

Dans une approche proactive, mais neutre, la TNCDC souhaite accompagner les territoires et les informer du rôle que peut jouer une CDC dans un milieu sans pour autant chercher à « coloniser » le Québec. L'intention demeure que ce soit le territoire qui se développe par lui-même, et c'est pourquoi la TNCDC a déjà refusé à deux reprises d'étendre les CDC à la grandeur du Québec avec l'aide du gouvernement.

En rappel, une CDC se fonde selon les 8 critères de l'ACA, notamment par les besoins émanant du milieu. La prochaine section présente comment le processus d'accréditation et le processus exploratoire sont conçus pour protéger l'esprit de l'ACA et pour détecter les cas dans lesquels une pression des partenaires serait à l'origine de la démarche.

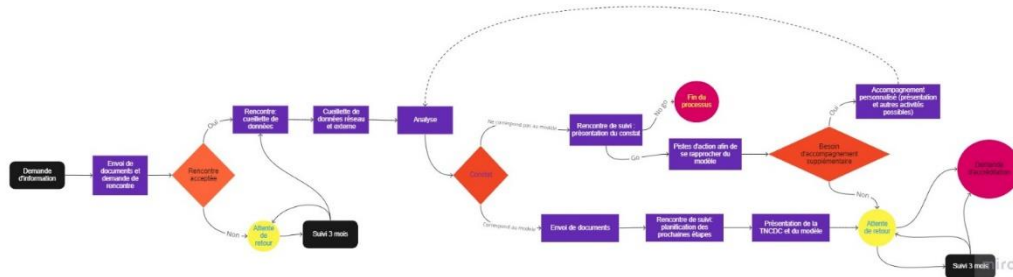
Le processus exploratoire

Cette nouvelle procédure mise en place dans la dernière année permet d'adopter un rythme prudent dans l'accréditation de nouveaux territoires et de soutenir l'organisation requérante dans le respect du cadre de référence. Elle balise l'intervention de la TNCDC quand elle est interpellée par un territoire. De plus, le travail de cartographie réalisé jusqu'à maintenant permet aussi d'avoir quelques informations en main sur le territoire avant même qu'il nous interpelle.

⁵ Tiré du document rédigé par Pierre Ducasse : Perspectives de développement, 2001

Ce n'est pas la TNCDC qui regroupe ou consulte les organismes sur le territoire; dans chaque démarche, il y a une organisation ou un groupe d'organisations requérantes qui mène l'initiative et qui fait le lien avec la TNCDC. Les CDC avoisinantes sont également interpellées dans le processus pour aller chercher des compléments d'information. Pour valider le désir d'un territoire d'avoir une CDC, le comité d'accréditation s'assure d'une grande représentativité du milieu dans la prise de décision et d'un consensus assez clair envers la démarche. La définition du processus exploratoire a aussi permis d'identifier des points de vigilance pour l'équipe de la TNCDC dans son analyse, qui sont explicités dans la politique d'accréditation⁶.

Pour les étapes détaillées, voir la [politique d'accréditation](#) et le [schéma du processus exploratoire](#) tel que représenté ci-dessous.

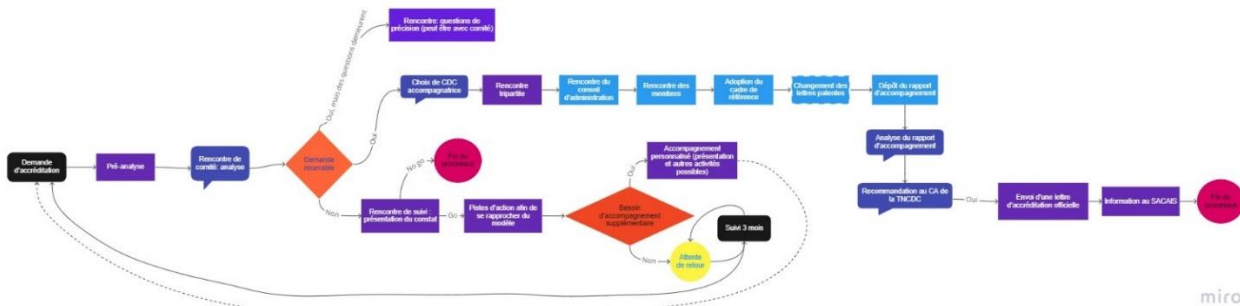


Le processus d'accréditation

Lorsque le processus exploratoire est terminé, l'organisme requérant transmet à la TNCDC le formulaire de demande d'accréditation ainsi que tous les documents demandés⁷.

Si la demande est recevable, la permanence de la TNCDC organise une rencontre avec le comité d'accréditation. Si tout est conforme aux exigences, l'organisme requérant est jumelé avec une CDC d'expérience (mentore) et un plan d'accompagnement est mis sur pied. L'accompagnement peut être sur une période de 12 à 18 mois. Lorsque celui-ci est terminé, la CDC accompagnatrice émet un rapport au comité d'accréditation qui, à son tour, transmet une recommandation positive au conseil d'administration pour l'accréditation finale. Suite à cela, le Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales (SACAIS) est avisé de l'accréditation d'une nouvelle CDC.

Voici une représentation du processus d'accréditation. Pour les étapes détaillées, voir la [politique d'accréditation](#) et le [schéma du processus d'accréditation](#).



⁶ Tiré de la [politique d'accréditation](#)

⁷ Voir la [Politique d'accréditation page 7](#)

LE DÉVELOPPEMENT DU RÉSEAU

Pourquoi développer le réseau?

Lors de la rencontre nationale de mai 2021, on a présenté les arguments pour une consolidation du **réseau** et pour son développement. En ce qui concerne le développement, celui-ci fait référence à l'idée de développer la capacité d'action de tout le réseau des CDC à travers le Québec. Cela nécessite d'être à l'écoute des milieux et d'avoir la capacité de soutenir ceux qui veulent se doter d'une CDC.

Plus il y a de CDC (d'autant plus si la création se fait en continu pendant des années), plus cela démontre la pertinence et l'efficacité de leur contribution au développement des territoires, puis augmente du même coup leur capacité d'action sur l'ensemble du Québec. Aussi, plus le réseau s'agrandit, plus les canaux d'informations et d'influences se développent. Concrètement, plus le réseau représente l'ensemble du territoire québécois, plus la crédibilité des positionnements du réseau augmente aux yeux des interlocuteurs nationaux. Ainsi, toutes les CDC s'en trouvent plus fortes⁸.

Le potentiel de développement du réseau

La réflexion des dernières années n'est pas la première discussion sur le développement du réseau. Le document « perspectives de développement », cité plus haut pour témoigner de la posture ACA adoptée par la TNCDC en matière de création de CDC, présentait également bon nombre de données mises à jour annuellement et présentées au SACA (ancêtre du SACAIS). Entre autres, ce rapport présentait le nombre de MRC couvertes et non-couvertes et tentait de brosser un portrait du potentiel de développement en fonction du nombre de demandes d'information à la TNCDC. À l'époque, le territoire de Montréal était envisagé selon les territoires de CLSC. Depuis lors, la TNCDC a continué à recenser les territoires couverts et non-couverts et à colliger les demandes d'information, sans présenter nécessairement d'analyse au gouvernement.

Dans ses travaux de la dernière année, le comité d'accréditation a tenté de préciser le portrait du potentiel de développement dans les zones non-couvertes. La carte à la page 12 représente ces différentes zones.

Selon l'information obtenue via les liens créés avec le territoire, il y a **9 possibilités d'initiatives de création de CDC dans les prochains mois ou années**. Plusieurs démarches exploratoires sont en cours, et il n'est pas irréaliste de croire à un développement qui suit le rythme actuel, c'est-à-dire **deux accréditations par année en moyenne**.

Le territoire de la **Côte-Nord** est actuellement en accompagnement et concerne 6 MRC pour une seule CDC. Le territoire fonctionne de cette façon et a déjà des mécanismes en place pour respecter l'ancrage local.

Et si le territoire d'une CDC venait à s'élargir ou se scinder ?

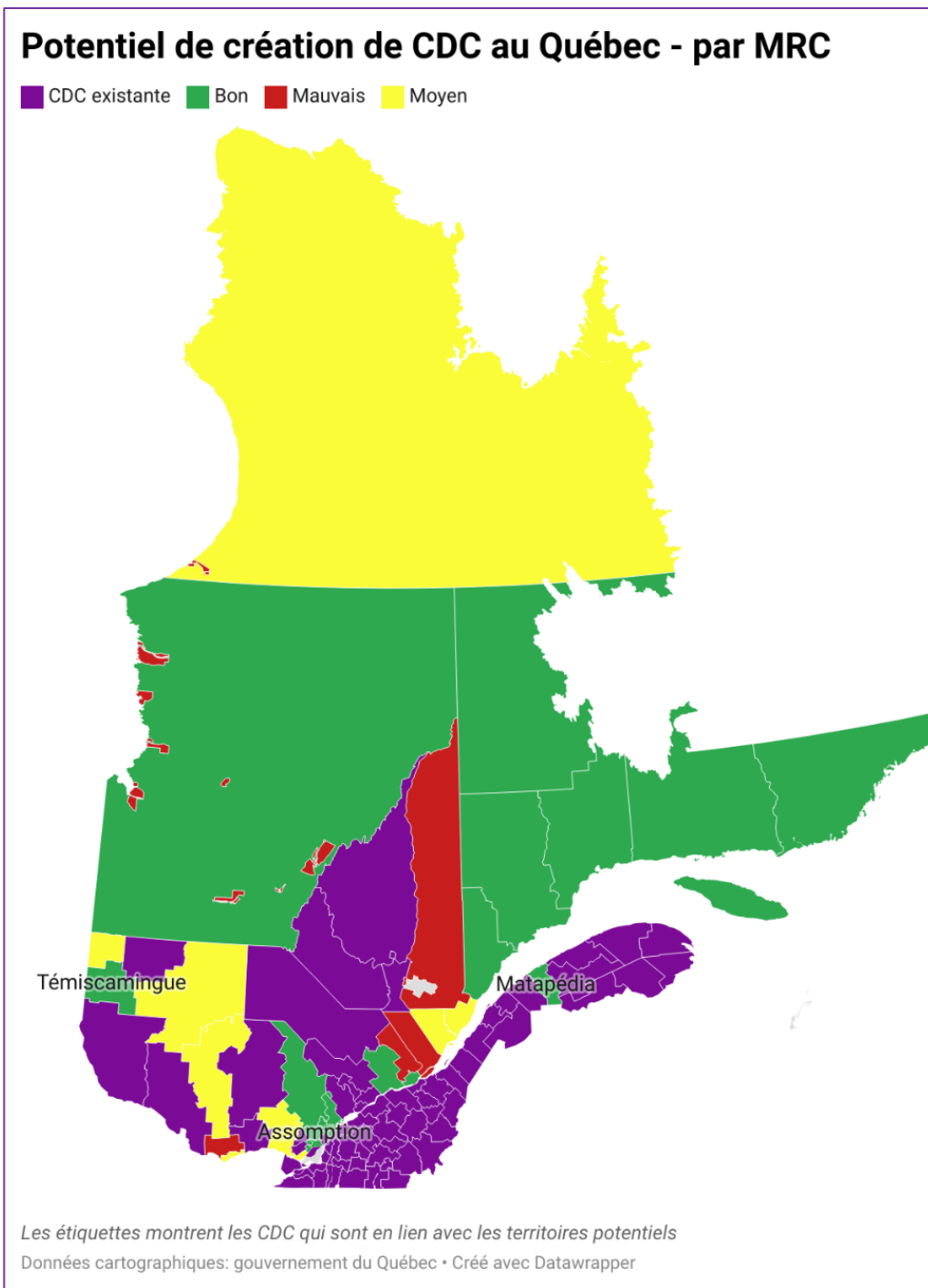
Comme mentionné dans l'historique, le réseau a vécu une scission de CDC dans toute son existence. On en retire certains apprentissages :

- + La démarche émane des besoins des membres;
- + La représentativité des membres du territoire qui veulent se retirer est primordiale;
- + La CDC initiale est la première impliquée dans l'accompagnement du territoire qui veut se séparer;
- + La nouvelle entité doit passer par le processus d'accréditation.

⁸ Tiré du document Questions-réponses

Dans le **Nord-du-Québec**, la TNCDC a eu quelques échanges avec un organisme de Chibougamau. Une réflexion importante sur la représentation des territoires autochtones serait à prévoir si l'on va de l'avant avec le mandat de créer un plan de développement.

La région de **Lanaudière** ne compte qu'une seule CDC (MRC de l'Assomption). Cinq des six MRC non-couvertes ont un potentiel de CDC si l'on se réfère seulement au nombre d'organismes présents. Il s'est discuté la possibilité d'une CDC régionale, mais comme on a senti beaucoup de réticence des organismes du territoire, des partenaires, et du comité d'accréditation lui-même, la démarche a été mise en pause. En parallèle, deux territoires de MRC ont manifesté de l'intérêt et ces démarches sont en cours de processus exploratoire. Y aurait-il possibilité d'une CDC dans le centre de la région, qui regrouperait les trois MRC restantes? C'est à voir.



Explication de la légende

Bon = territoires avec lesquels la TNCDC a déjà un lien ou dont elle a eu l'information que des réflexions étaient ou avaient eu lieu en vue de créer une CDC

Moyen = territoire qui a au minimum 15 membres actifs potentiels, mais dont on ne connaît pas les intentions

Mauvais = territoire qui, selon les données du MESS, regroupe moins de 15 membres actifs potentiels

Dans la région de la **Capitale-Nationale**, le territoire de Portneuf est à réaliser un portrait des besoins des organismes afin de déterminer (entre autres) si la création d'une CDC est une trajectoire à privilégier. Sur le territoire de la **ville de Québec**, l'on pourrait envisager le développement de CDC par arrondissements (comme c'est déjà le cas). De nouvelles discussions sont entamées, une d'entre elles vise un arrondissement et l'autre hésite entre son quartier et l'arrondissement. Dans ce cas, les dynamiques territoriales présentent des frontières assez importantes entre les groupes communautaires des différents quartiers.

En ce qui concerne la **ville de Montréal**, sa cartographie demeure complexe étant donné sa division en quartiers (32) et en arrondissements (19). Par ailleurs, le territoire n'est pas homogène et certains quartiers ou arrondissements pourraient peut-être bénéficier plus que d'autres d'une structure comme une CDC. Il y a sans contredit des possibilités de développement, mais pour en connaître les détails, ce territoire devrait faire l'objet de plus de recherche et d'analyse.

Si l'on envisage les zones en jaune, bien que les possibilités soient là au niveau du nombre de membres potentiels, pour mieux connaître la façon de fonctionner du territoire et savoir si une CDC pourrait répondre aux besoins du milieu, plus de recherche et d'analyse (et possiblement des liens plus directs avec le milieu) sont nécessaires.

On peut estimer un **ordre de grandeur d'une quinzaine de possibilités supplémentaires à long terme, sans compter tous les quartiers de Montréal**, pour lesquels les tables de quartier jouent déjà un rôle soutenu dans le milieu. Aussi, il est envisageable que certains territoires n'entament jamais de démarche de création de CDC.

Il pourrait y avoir un risque que certains territoires deviennent « orphelins » selon la façon dont les CDC se créent. Il est aussi possible qu'une CDC nouvelle ou existante inclue un territoire en rouge si celui-ci s'allie avec un territoire adjacent. Il est actuellement difficile de savoir si la dynamique territoriale permettrait ce genre d'alliance. On peut penser que certains territoires peuvent être en conflits avec d'autres ou qu'il y ait des situations conflictuelles au sein même d'un territoire, ce qui le rend infertile à la création de CDC.

Les besoins et motivations des territoires

Maintenant, les besoins sont variés : certains territoires sont déjà bien organisés et parfois sur concertés. L'intérêt à devenir CDC vient généralement du fait qu'une organisation joue en grande partie déjà le rôle d'une CDC sur son territoire et cherche à a) formaliser ce rôle et b) avoir la reconnaissance sous forme de financement. Le fait d'appartenir à notre réseau qui est perçu comme fort et comme une mine d'or d'outils est une motivation supplémentaire à devenir une CDC. Or, il arrive qu'un territoire soit fragile et désorganisé et qu'il ait besoin d'une structure pour soutenir l'action communautaire et « assurer sa participation active au développement socioéconomique de son milieu ». Dans ce cas, le territoire peut manquer de ressources pour mener à bien son projet. On peut aussi poser l'hypothèse que certains territoires isolés pourraient bénéficier du modèle mais que celui-ci y est méconnu.

Le budget pour le développement : entente TNCDG-FLAC

En premier lieu, comme déjà mentionné, l'entente de financement avec la Fondation Lucie et André Chagnon pour le projet *Transformation sociale* prévoit **un montant de 250 000\$ par année à la TNCDG jusqu'en mars 2027 pour soutenir la gestion de la croissance dans le réseau et le développement** de celui-ci. Ces sommes sont destinées à la fois au soutien des projets des CDC dans le cadre de l'entente, dont la gestion de la croissance occasionnée par ce financement supplémentaire, à la fois à la

bonification de l'accompagnement des concertations territoriales dans leur réflexion à devenir CDC. Un montant de 25 000\$ est aussi réservé par territoire lorsque sa demande d'accréditation est acceptée et qu'il est mis en accompagnement vers l'accréditation. Cette année (2023-2024), des sommes de cette enveloppe ont été affectées à l'équipe tactique et à la gestion des systèmes d'information dans une perspective de gestion de la croissance. Une partie de l'enveloppe est toujours disponible et ces ressources pourraient être utilisées pour des efforts supplémentaires concernant le développement du réseau.⁹

Les ressources nécessaires

Comme pour le soutien aux membres dans votre CDC, le temps et les autres ressources déployées pour accompagner un territoire donné varie énormément d'un membre à l'autre.

- + Le soutien à la croissance ET au développement du réseau correspond à un poste à temps plein au sein de la TNCDC.
- + Le temps fourni par la CDC accompagnatrice pour une organisation en processus d'accréditation représente au minimum 5 heures, et en moyenne 10 heures.

Cela étant dit, voici quelques estimations plus détaillées des ressources que cela représente à la TNCDC.

Activité	ESTIMATIONS temps TNCDC	\$\$
Accompagnement territoires – processus exploratoire	50 h / année	2500 \$ + déplacement
Rencontre internes (équipe, comité, RN)	100 h / année	5000 \$ + déplacement
Recherche, analyse et veille – territoires	40 h / année	2000 \$
Total par année	190 h / année	9500 \$ + déplacement
Accompagnement 1 territoire du début à la fin	Minimum 10 h Moyenne 20 h	Entre 500 \$ et 1000 \$ + 25 000 \$ max. soutien \$

QU'ENTEND-ON PAR PLAN DE DÉVELOPPEMENT?

À qui ça s'adresse?

Le plan de développement s'adresse d'abord **aux CDC membres et à la TNCDC** pour s'assurer d'une vision globale et cohérente des stratégies et visées de la démarche.

Par ailleurs, il a aussi comme public cible **le gouvernement du Québec**. Si on vise surtout à susciter une adhésion du MESS, le plan de développement peut être une carte de visite intéressante pour interpeller d'autres ministères le cas échéant.

Le plan de développement ne serait pas accessible aux partenaires ni aux territoires non couverts par une CDC, sauf les outils de communication produits à leur intention dans la foulée de la création du plan lui-même.

À quoi ça sert?

Le plan de développement est un outil pour **quantifier le potentiel de développement du réseau**, à utiliser dans les **stratégies de financement** de la TNCDC et ses **négociations** avec le MESS.

⁹ Voir Annexe 3 pour le détail de l'entente

Il devient aussi un outil pour la TNCDC et ses membres afin de mieux **comprendre le territoire québécois** et de **communiquer un message commun** sur le développement du réseau.

On souhaite aussi que le plan de développement vienne **clarifier les intentions de la TNCDC** et ainsi avoir un impact positif sur la perception des organismes d'ACA dans les territoires.

Le cadre financier

Le cadre financier serait destiné uniquement au SACAIS. Tandis que le cadre de financement fixe une demande annuelle, le cadre financier du plan de développement viserait à obtenir une enveloppe globale à terme du développement du réseau dans un délai prévu. Cette prévisibilité financière convenue avec le gouvernement permettrait au réseau de s'agrandir sans appauvrir les CDC existantes ni les futures CDC Il comprendrait des **estimations** des sommes nécessaires par année en fonction de l'ajout de CDC, en tenant compte du seuil plancher et des autres variables du cadre de financement. La demande pour la TNCDC reflèterait aussi ses besoins en termes d'accompagnement du développement et de la croissance.

Conséquences d'avoir des CDC non financées

Comme l'histoire le démontre, le fait d'avoir des CDC non financées peut miner l'état du réseau parce que ces CDC arrivent plus difficilement à réaliser leur mission. Cela peut aussi créer des insatisfactions et un bris de solidarité dans une même région quand toutes les CDC n'ont pas le financement. Cela peut aussi survenir quand un territoire non financé bénéficie de représentation d'un ou une élue en particulier tandis que ses collègues ne militent pas autant pour un territoire voisin. Cela représente aussi un coût pour la TNCDC : les frais de rencontre nationale sont assumés à 100% par le réseau. L'absence de financement à la mission limite les CDC dans leur capacité de participer à la vie associative du réseau et force l'organisation à se développer en fonction des opportunités de financement par projet.

CE QU'EN PENSE LE RÉSEAU

Lors de la rencontre nationale de Rivière-du-Loup en mai 2023, les membres de la TNCDC ont exprimé nombre de réflexions en regard de la possibilité de mettre en place un plan de développement. En voici les points saillants.

Avantages et opportunités

- + Structurer la cueillette d'information : permet de documenter les perspectives de développement et les dynamiques territoriales, notamment à Montréal et à Québec
- + Cette cartographie détaillée permet d'avoir une vision globale, un cadre et des balises supplémentaires pour accompagner le développement. Cela favorise un développement intelligent et stratégique.
- + Contrôler le message et avoir de bonnes stratégies pour informer les territoires sur ce qu'est le modèle d'une CDC et éviter la spéculation.
- + Planifier le financement de nouvelles CDC avant leur création
- + Créer des liens avec d'autres territoires, ratisser plus large
- + Faire profiter de nouveaux territoires de la force de notre réseau

Craintes et menaces potentielles

- + Donner une image corporatiste et descendante aux partenaires et aux territoires non-couverts
- + Que la TNCDC ait une certaine pression de développer pour prouver la nécessité du financement une fois une entente prise
- + Que le financement ne suive pas ou tarde après l'accréditation

- + Que l'ajout de CDC retarde l'augmentation de financement des CDC existantes
- + Risque d'institutionnalisation (perte d'autonomie) politique lorsqu'on sera partout. Le gouvernement pourrait être tenté d'utiliser le réseau pour déployer des programmes étant donné qu'il couvre l'ensemble du territoire

LES QUESTIONS DE DÉLIBÉRATION

À la lumière de l'information recueillie et des discussions des derniers mois, les deux questions suivantes feront l'objet d'une proposition chacune par le comité d'accréditation.

1. Veut-on doter le réseau d'un plan de développement permettant de négocier une entente de financement à long terme avec le gouvernement?

2. Veut-on que la TNCDC approche les territoires non-couverts dans une optique d'échange d'information?

LES PROPOSITIONS

Lors de la rencontre nationale du 8 novembre 2023, le réseau aura à se prononcer en faveur ou en défaveur de ces propositions.

Proposition 1

Donner le mandat au comité d'accréditation de construire un plan de développement.

Définition : ce que c'est, ce que ce n'est pas

Sur le mot « plan »

Selon notre compréhension habituelle du mot « plan », surtout quand celui-ci est placé devant « développement », on imagine ce sens-ci de la définition : « Suite ordonnée d'opérations prévue pour atteindre un but ; projet ainsi élaboré »¹⁰. Cette conception du mot plan est mal choisie pour ce dont nous parlons, puisque nous avons établi les limites à pouvoir planifier la création de CDC tout en restant fidèle au cadre de référence et aux critères de l'ACA. Or, un autre sens du mot « plan » convient ici davantage : « Organisation générale des différents éléments de quelque chose, des principales parties d'un texte, d'une œuvre, etc. : Écrire le plan d'une dissertation. » on y accole les synonymes « cadre » et « canevas ».

Sur le mot « développement »

Bien que le sens du mot « développement » que l'on adopte s'approche du dictionnaire, pour être en cohérence avec les approches d'intervention de notre réseau, l'approche de développement local est privilégiée en tout temps. Elle est en partie définie comme suit : « Cela implique un travail avec la base, avec les membres de la communauté, car ils connaissent souvent mieux les besoins de la communauté

¹⁰ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/plan/61347>

qu'un intervenant qui vient de l'extérieur. Les membres de la communauté ont ainsi un droit de regard sur le processus d'intervention, qui ne vient pas « d'en haut », qui ne leur est pas imposé¹¹. »

Concrètement

Selon la vision du comité d'accréditation, le plan de développement fournirait des estimations sur le potentiel de création de CDC et les ressources nécessaires pour le faire. Il serait en cohérence avec le cadre de financement. Il comprendrait de l'information sur les méthodes de collecte d'information et les stratégies de communication avec les territoires non-couverts par une CDC.

Ce n'est pas une extension de la politique d'accréditation

Elle ne déterminera donc pas de balises visant l'accréditation ou l'accompagnement eux-mêmes. Les critères utilisés par le comité si les demandes étaient plus élevées que la capacité du réseau à accueillir seraient gérés par le comité et le conseil d'administration de la TNDC. Actuellement, la volonté est d'analyser les demandes au cas par cas pour éviter les effets néfastes d'une approche « mur à mur », par exemple désavantager un territoire systématiquement.

Table des matières préliminaire

En fonction des informations recueillies et des discussions du comité d'accréditation, une table des matières d'un futur plan de développement pourrait ressembler à cela :

- + Objectifs du plan
- + Définition de la proactivité et du degré d'intervention de la TNDC dans les territoires non-couverts
- + Approche de développement du réseau
- + Rôles des comités accréditation et financement
- + Rôles des CDC voisines en amont et au cours du processus
- + Perspectives de développement de chaque territoire non-couvert par une CDC (potentiel théorique d'un nombre de CDC additionnelles)
- + Estimation du temps requis pour la création des CDC potentielles
- + Cartographie (et possiblement sa méthodologie)
- + Cadre financier présentant
 - o Le financement disponible et le financement nécessaire pour les nouvelles CDC
 - o Les ressources disponibles et les ressources nécessaires pour le soutien au développement
- + Stratégies de communication
- + Messages clés (basés sur le respect de l'ACA et le désir d'échanger avec les territoires)

¹¹ Voir annexe 3 pour la définition complète et la définition des deux autres modèles de développement communautaire selon Rothman

Proposition 2

Donner le mandat à la TNCDC de documenter le territoire en établissant des liens avec les territoires non-couverts, notamment les territoires autochtones.

Cela implique de se pencher d'abord sur les stratégies de communication avec les territoires et de créer des outils et identifier des moyens de prendre contact avec les territoires.

Exemples d'informations nécessaires pour préciser les estimations et la cartographie (tirées des discussions de la rencontre nationale de Rivière-du-Loup et des discussions du comité d'accréditation)

- + Présence de concertation et de financement alloué à celles-ci
- + Découpage des concertations
- + Dynamiques de concertation territoriale
- + Organigramme/présence d'une permanence
- + Liste des organismes et des secteurs d'activité
- + Proportion d'ACA

Si le réseau choisit de ne pas aller de l'avant avec ces propositions, la TNCDC continuera à documenter le territoire en utilisant des données publiques, des informations provenant des partenaires et du réseau des CDC.

ANNEXE 1 : QUESTIONS EN VRAC

Si cette avenue est prise, est-ce que la croissance sera saine?

Le comité d'accréditation et l'équipe de la TNCDC sont là pour assurer une croissance saine et respecter la capacité d'accueil du réseau. Il est toujours inscrit à la politique que les territoires sont sur liste d'attente s'il y a 2 démarches en accompagnement en même temps.

Qu'est-ce qui est mis en place pour protéger le réseau dans le cas de CDC qui rencontrent des difficultés ou ne réalisent pas leur mission?

Outre la politique d'accréditation et le cadre de référence, la TNCDC a le pouvoir d'appliquer la procédure de soutien dans l'actualisation et l'application des obligations des membres (PSAAOM). Celle-ci prévoit une trajectoire d'accompagnement pouvant aller jusqu'au retrait du financement si jamais une CDC n'arrive pas à s'acquitter de ses obligations de membre, dont le respect du cadre de référence.

Le démarchage est-il déjà amorcé?

Si l'on considère le mot démarchage dans le sens d'initiative de prise de contact de la TNCDC auprès des territoires non-couvert par une CDC sans savoir s'il y a un intérêt, la réponse est non. Le comité d'accréditation désire avoir une ligne directrice et un mandat clair des membres avant d'amorcer quoi que ce soit.

Dans un plan de développement, serait-il possible d'inclure la modélisation de répartition des sommes d'éventuels rehaussements?

C'est le cadre de financement qui balise cette répartition. Il prévoit que toutes les CDC soient financées à la même hauteur, donc si on ajoute des CDC, les nouvelles CDC seront incluses dans le calcul total de la répartition du financement pour que toutes les CDC arrivent au même montant.

Avec un plan, crée-t-on plus d'inégalités?

Cela dépend du type de plan que l'on construit. Comme mentionné dans les sections précédentes, l'intention du comité d'accréditation est d'avoir une vision d'ensemble du développement, sans toutefois prévoir une stratégie ou privilégier des territoires à d'autres selon des critères préétablis. L'on pense que cette façon de fonctionner préviendrait les inégalités. Si l'on veut établir des critères, il faudra bien évaluer la portée de ceux-ci sur la priorisation afin d'éviter de prioriser certains territoires systématiquement.

Y a-t-il ou pourrait-il y avoir un processus transitoire pour une CDC en attente de financement?

Les outils en place en ce moment et jusqu'en 2027 sont le 25 000\$ pendant la phase d'accompagnement (avant l'accréditation) et la prise en charge des frais de rencontre nationale. À l'heure actuelle, le comité n'envisage pas de soutien financier aux CDC afin d'éviter de pallier le manque de financement gouvernemental.

ANNEXE 2 : HISTORIQUE DE LA CRÉATION DE LA CDC DU KAMOURASKA

En 1998, il y a la fondation de la Table de concertation des organismes communautaires du Kamouraska (TCOCK) qui a réalisé un bon nombre d'actions. Jusqu'à l'accréditation, les groupes communautaires étaient desservis par la CDC du KRTB (aujourd'hui Grandes Marées) qui couvrait 4 territoires différents.

En 2015, alors que la CDC du KRTB, interpellait la TCOCK pour participer au comité de planification stratégique que les discussions ont débuté avec les membres présents, d'explorer la possibilité de créer une nouvelle CDC.

En mars 2015, tous les membres sont invités à participer à la rencontre de réflexion, 7 organismes différents sont présents et décident d'amorcer la démarche de création d'une CDC. Une première communication est envoyée aux membres de la TCOCK pour expliquer le contexte de la démarche et le processus à venir. La TNCDC est contactée en avril 2015 et des appels téléphoniques sont faits auprès des organismes communautaires pour obtenir des lettres ou des résolutions d'appui. En décembre 2015, 12 groupes appuient la démarche et en février 2016, 16 groupes communautaires donnent leur appui, un seul groupe a signifié son désaccord avec la démarche.

Un an plus tard, soit en mars 2016, ce sont les début des travaux du comité et en mai, il y a la formation officielle du comité provisoire pour faire les demandes pour l'ensemble des documents officiels pour l'incorporation. Madame Anaïs Giroux-Bernard, de la CDC du KRTB, collabore à la démarche entamée par le territoire du Kamouraska, alors soutenu par cette dernière.

En juin 2016, lors d'une rencontre du comité provisoire, il est souhaité par les personnes présentes que la transition s'échelonne sur un an, puisque la désaffiliation de ces territoires a également des impacts sur la CDC déjà existante, comme la mobilisation, le changement de nom, de logo et des membres. La CDC du KRTB accompagne la démarche et assure le transfert des dossiers concernant les représentations dans la MRC du Kamouraska.

En septembre 2016, les règlements généraux de la nouvelle entité sont rédigés et les documents officiels sont reçus, confirmant l'incorporation de la CDC du Kamouraska. L'assemblée générale annuelle de la CDC du KRTB se tient un mois plus tard. À ce moment, le comité provisoire présente la démarche à l'ensemble des membres de la CDC et c'est le 23 novembre qu'a eu lieu l'assemblée générale de fondation de la CDC du Kamouraska.

Les démarches d'accréditation ont débuté en mars 2017, selon les documents de demande d'accréditation reçus à la TNCDC. Pendant le processus d'accréditation, c'est une CDC externe au territoire du Bas-St-Laurent qui a fait l'accompagnement.

Le territoire s'est scindé à la suite d'une réflexion des organismes communautaires du territoire, c'est une démarche qui venait de la base.

ANNEXE 3 : À QUOI L'ARGENT PROVENANT DE L'ENTENTE FLAG-TNCDC POUR LE DÉVELOPPEMENT DU RÉSEAU EST DESTINÉ PRÉCISÉMENT

Tiré du document de travail de la demande d'octobre 2021

Le soutien à l'accompagnement du réseau et à son développement

Un montant de 250 000\$ par année serait réservé à la TNCDC pour accompagner les CDC dans leur croissance organisationnelle et pour soutenir les territoires qui souhaitent se doter d'une CDC.

En termes d'accompagnement des CDC, la TNCDC pourra bonifier son offre de services à ses membres afin de répondre aux besoins générés par le projet. Par exemple, cela pourrait se traduire par :

- + Un coaching des directions et accompagnement des conseils d'administration dans la gestion de la croissance
- + L'animation de planifications stratégiques
- + La mutualisation d'une offre de formation sur la transformation sociale ou l'action communautaire autonome
- + La mutualisation d'actions de luttes sociales partagées
- + Etc.

En ce qui concerne le soutien aux territoires, la TNCDC pourra bonifier l'accompagnement des concertations territoriales qui l'interpellent pour devenir une CDC. Il faut savoir que la TNCDC a une politique d'accréditation qui détaille le processus d'accompagnement d'un tel territoire. À ce jour, la TNCDC n'est jamais intervenue pour favoriser le développement du réseau, mais priorise la consolidation des CDC existantes et l'accompagnement des territoires qui en font la demande. Des réflexions sont en cours dans le réseau des CDC afin de revalider cette position historique ou mettre de l'avant un plan de développement du réseau dans l'ensemble du Québec. Néanmoins, la TNCDC pourrait bonifier l'accompagnement offert par exemple en :

- + Ajoutant une ressource humaine dédiée au développement du réseau
- + Soutenant les concertations territoriales dans leur réflexion sur leurs rôles et mandats
- + Accompagnant le territoire dans la mise en place d'une gouvernance spécifique, l'adoption de règlements généraux ou l'incorporation d'une CDC
- + Bonifiant l'offre de mentorat mise en place pour les territoires
- + Offrant un premier soutien financier pour la mise en place de la CDC
- + Etc.

ANNEXE 4 : LES MODÈLES DE ROTHMAN

Le cadre de référence prône le développement local comme approche de développement et le plan de développement du réseau peut trouver ses assises dans cette approche également. Voyons ici les différents modèles d'intervention communautaire selon Jack Rothman (1979).

Développement local

« L'hypothèse qui sous-tend ce modèle est que le changement dans une communauté peut être optimisé par une participation la plus large possible de tous les groupes de la population dans la détermination des buts, des objectifs et des stratégies de changement. Cela implique un travail avec la base, avec les membres de la communauté, car ils connaissent souvent mieux les besoins de la communauté qu'un intervenant qui vient de l'extérieur. Les membres de la communauté ont ainsi un droit de regard sur le processus d'intervention, qui ne vient pas « d'en haut », qui ne leur est pas imposé. De ce fait, ils deviennent partie prenante au processus de changement¹². »

Les projets basés sur cette approche visent la résolution de problèmes sociaux en misant sur une auto-organisation et un auto-développement d'une communauté locale défavorisée.

Planification sociale

« Ce modèle part du postulat que, dans un environnement urbain et industriel complexe, une expertise en planification est nécessaire. Pour manipuler les grandes organisations et pour guider des processus de changement complexes, il faut des personnes qui ont une expertise technique. Ce sont généralement des spécialistes de la planification sociale qui travaillent à l'élaboration des politiques sociales qui intéressent la population. Par exemple, l'aide sociale a été conçue par des gens détenant une telle expertise¹³. »

L'on peut associer cette approche aux démarches socio-institutionnelles où ce sont des experts et expertes œuvrant habituellement à l'intérieur des organisations publiques qui déterminent les éléments de la problématique ainsi que les actions à poser.

Action sociale

« Ici, l'idée sous-jacente est que la population défavorisée doit s'organiser pour exiger de la société plus de pouvoir et une redistribution de la richesse plus équitable. Ce modèle est associé à des stratégies comme les manifestations et les grèves. C'est l'approche la plus radicale dans la profession et qui provoque maints débats éthiques concernant les moyens utilisés pour atteindre les buts et les objectifs sociaux¹⁴. »

Autrement dit, ce sont des projets visant la résolution de problèmes sociaux, la transformation des rapports de pouvoir et le changement social en misant sur une large participation des personnes touchées (directement ou indirectement) par le problème.

¹² Adji VAN DE SANDE, Michel-André BEAUVOLSK et Gilles RENAULT, *Le travail social : Théorie et pratiques*. Gaëtan Morin : Québec, 2002, p.251.

¹³ Op. cit.

¹⁴ Op. cit.