

... passe par la passion des personnes et la planification des actions.

par Julie Fortier, Laboratoire en loisir et vie communautaire

La concertation, entendue comme étant «un processus par lequel des acteurs sont conviés à discuter entre eux afin de s'entendre sur une solution à apporter à une problématique commune», est une pratique courante et répandue au sein et entre de nombreuses organisations et administrations publiques. En effet, une récente enquête auprès de professionnels en loisir oeuvrant sur le territoire québécois indique que la concertation est généralement pratiquée par ces derniers au moins quelques fois par mois, voire quelques fois par semaine. La concertation fait donc partie de leur quotidien, et apparaît essentielle à une offre de services de qualité à la communauté.

Les professionnels en loisir parlent de leur expérience exigeante et des leçons à en tirer...

La concertation incarne une réalité sociopolitique d'importance au sujet de laquelle il existe des sources théoriques et un savoir empirique accessibles et abondants. Toutefois, la pratique de la concertation se révèle souvent difficile. Ses succès sont inégaux puisque plusieurs obstacles peuvent nuire à sa mise en place et de nombreux facteurs peuvent restreindre ses chances de réussite, d'où l'importance d'une concertation planifiée qui sache aussi tirer profit de l'expérience acquise.

L'un des principaux obstacles en concertation provient du fait que son mode de fonctionnement demeure mal connu. En effet, sa signification est floue sur le terrain et peut prendre plusieurs sens selon l'époque de son utilisation, ses acteurs, le contexte et le milieu où elle est pratiquée, la problématique ou les intérêts défendus, et bien d'autres facteurs qui contribuent à en faire un acte concret. En outre, la concertation nécessite une action collective par la mobilisation de gens d'action. Elle suppose certains efforts de leur part, notamment au niveau de l'engagement, effort souvent sous-estimé.

Il ne suffit pas de siéger autour de la même table pour se concerter. Comme le mentionne Vachon (1993), la concertation «[...] a souvent été réduite à l'idée de se rencontrer, de débattre quelques questions, d'échanger certaines informations [...] La concertation, c'est autre chose». En fait, le succès de la concertation, voire son simple fonctionnement, exige le respect de certaines conditions. Une observation en profondeur de son processus par le biais de l'étude citée plus haut a permis de mesurer les conditions de succès de la concertation.

Où mettre les efforts pour réussir la concertation ?

La concertation renvoie à un progrès social qui peut difficilement exister sans un effort considérable de la part des individus qui y participent. En nous reportant à la figure 1, il apparaît évident que si nous devons mettre un effort particulier en concertation, c'est la dimension «engagement des participants» qu'il faudrait viser.

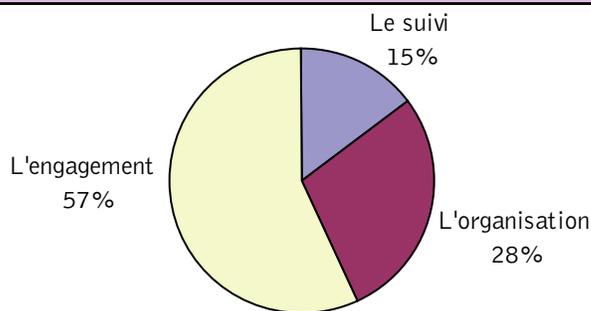


Figure 1. Répartition et pourcentage des dimensions à privilégier en concertation.

Cette dimension fait référence aux motivations à se concerter que manifestent les individus et les organismes représentés ainsi qu'aux relations avec les partenaires, nous parlons ici notamment de l'existence d'une relation de confiance et de respect à l'intérieur du groupe. L'«organisation» de la concertation semble moins prioritaire aux yeux des professionnels en loisir quant aux efforts à fournir. Cette dimension ne devrait cependant pas être négligée puisque c'est à cette étape qu'il y a structuration de la concertation, c'est-à-dire élaboration des objectifs, des tâches et des rapports entre les partenaires par la définition des attentes, du pouvoir d'agir du groupe, du plan d'action et du leadership. De plus, comme le précise Olson (1966) «lorsqu'il s'agit d'objectifs communs ou de biens collectifs, une action de groupe ou une organisation se révèle indispensable». Le «suivi» de la concertation, qui se réfère à son évaluation et à son ajustement continu, arrive au troisième rang relativement à l'effort à déployer.

L'évaluation de l'atteinte des résultats du groupe de concertation demeure tout de même parmi les conditions considérées comme les plus importantes pour la réussite de la concertation (tableau 1 au verso).

Parmi les conditions de succès de la concertation énumérées dans le questionnaire utilisé lors de l'étude, huit sont apparues plus importantes aux yeux des professionnels en loisir interrogés. Ces conditions se répartissent dans les trois principales dimensions de la concertation soit l'engagement, l'organisation et le suivi.

Conditions préalables au démarrage de la concertation

☞ **Motivations à la concertation** : les participants doivent reconnaître qu'il y a une question, un problème et/ou des intérêts communs à se concerter.

☞ **Relations avec les partenaires** : le groupe doit être convaincu de la pertinence de la concertation.

Organisation de la concertation

☞ **Attentes des participants** : les participants à la concertation doivent se donner une compréhension commune du problème et de ses enjeux. Les résultats attendus des participants doivent être clairement définis et compris par tous.

☞ **Pouvoir d'agir du groupe de concertation** : il doit y avoir établissement d'un fonctionnement démocratique entre tous les partenaires engagés dans la concertation (partage démocratique du pouvoir).

☞ **Planification de l'action concertée** : les informations pertinentes doivent circuler de façon efficace à l'intérieur du groupe.

☞ **Organisation et leadership** : les leaders formels doivent agir démocratiquement.

Le suivi de la concertation

☞ **Évaluation de l'entreprise de concertation** (au terme du projet) : il doit y avoir une évaluation de l'atteinte des objectifs (résultats) du groupe de concertation.

Préalablement au démarrage du processus de concertation, il apparaît important que les participants se réunissent autour d'une question ou d'une problématique commune et qu'ils aient des intérêts collectifs à se concerter. La concertation doit toutefois faire face à une dynamique assez complexe : en plus des intérêts du groupe qui doivent demeurer au cœur du processus, elle est tenue de composer avec les intérêts de chacun des individus de ce groupe ainsi qu'avec les intérêts des organismes représentés par ces individus, ce qui rend d'autant plus complexe sa pratique.

Le groupe doit aussi être convaincu de la pertinence de la concertation; il doit être persuadé de pouvoir tirer quelques profits de cette adhésion (Olson, 1966). Lors de la mise en œuvre de la concertation, les participants doivent d'une part se donner une compréhension commune du problème et de ses enjeux et, d'autre part, définir et comprendre les résultats attendus. Au sein du groupe de concertation, il demeure important qu'il y ait un partage démocratique du pouvoir et les leaders formels doivent agir en ce sens. La qualité de l'information est également considérée comme essentielle. Les informations pertinentes doivent donc circuler de façon efficace à l'intérieur du groupe puisque la qualité de la concertation en est tributaire. Au terme du processus, il importe d'évaluer l'atteinte et l'impact des objectifs et des résultats attendus et obtenus du groupe. Cette rétroaction doit toutefois se faire également en cours de processus et apporter des arguments allant au-delà de la simple et facile justification (ARQ, 1997).

D'autres résultats apparaissent significatifs en ce qui concerne l'évaluation de l'importance des conditions de succès de la concertation.

Nous retenons, entre autres, que lors de l'établissement de la concertation, il est important d'élaborer un plan d'action définissant clairement les rôles et les responsabilités des participants.

Les stratégies et les moyens envisagés pour la réalisation de ce plan doivent également être acceptés par le groupe de concertation. De plus, le degré d'importance accordé à la liberté d'engagement des individus au sein du groupe et à la liberté du groupe par rapport aux obligations imposées par des acteurs externes n'est pas négligeable. Nous pouvons donc affirmer que, malgré l'importance accordée à l'engagement des participants dans la concertation, «c'est à chacun d'entre eux que revient la décision d'investir dans la transaction et de définir non seulement la nature mais le volume des énergies qu'il entend y consacrer» (Schneider, 1987). Même si certains résultats de notre enquête nous révèlent que les démarches de concertation pratiquées par les répondants sont plus structurées (institutionnalisées) que spontanées (où il s'agit de répondre à un problème immédiat), la formalité de l'engagement par l'élaboration d'un protocole entre les participants est considérée comme moins importante comparativement aux autres conditions évaluées. Pouvons-nous conclure déjà à l'intérieur de structures d'accueil préexistantes ou régulières, il est moins important de procéder par contrat que de travailler sur l'engagement et le sens de l'entreprise de concertation? En fait, Carrier (1999), qui œuvre dans les CDR où les structures sont formalisées et souvent préexistantes, signale que ce qu'il importe de saisir par rapport à la notion de concertation, c'est qu'il n'y a pas de structure type de concertation mais un esprit de concertation.

Un autre résultat qui nous apparaît utile de relever renvoie au leadership à l'intérieur de l'organisation de la concertation. Comparativement aux autres conditions, les répondants considèrent moins important qu'il y ait une délégation d'autorité au leader au sein du groupe de concertation. Afin d'assurer un certain équilibre, Mucchielli (1989) précise que le leader doit disposer de deux attitudes, soit la «directivité» et la «non-directivité», qu'il doit adapter selon les situations ou les tâches de son équipe. Les répondants considèrent également comme moins important que les leaders formels soient choisis parmi les leaders naturels. Mucchielli (1989) ajoute à ce sujet que le meilleur chef d'équipe est celui qui est reconnu comme le chef et estimé par les membres du groupe. Il poursuit en précisant que la popularité du leader réside dans sa capacité d'exercer avec succès les responsabilités et les rôles assignés et surtout dans la confiance des membres du groupe envers son leadership.

La concertation est exigeante, mais nécessaire...

Le processus de concertation est perçue par les professionnels en loisir comme étant non seulement « exigeant et complexe », mais également « nécessaire et pertinent ». Nous pouvons conclure que malgré les compromis qu'il faut faire en concertation tels que la perte de liberté, le partage du pouvoir, ou la normalisation des processus et des résultats, certains efforts valent la peine d'être investis pour améliorer son efficacité et assurer ainsi de meilleures retombées.

Volume 1 / Numéro 4

Septembre 2003

3451 boul. des Forges
C.P. 500
Trois-Rivières, Québec
G9A 5H7

Téléphone : (819) 376-5011 • 3451

Télécopieur : (819) 373-1988

Courriel : oql@sls.gouv.qc.ca

http://www.sls.gouv.qc.ca/fr/loisir/oql.asp

**Observatoire
québécois
du loisir**

En collaboration avec



Conseil
québécois
du
LOISIR



Laboratoire en loisir
et vie communautaire

Secrétariat
au loisir et au sport

Québec

Les unités régionales
loisir et sport
DU QUÉBEC

Association québécoise
du loisir municipal