

COVID-19
IMPACTS SUR LES RELATIONS EXTERNES
DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES – PARTIE 2

Expériences très variées au sein des cellules de crise

DANS CE CAHIER :

| | |
|--|---|
| Diversité d'organisations impliquées | 2 |
| Fonctionnement variable | 5 |
| Variété d'initiatives mises en œuvre | 7 |
| Action concertée au-delà de la crise | 9 |

Avec l'arrivée de la crise de la COVID-19 et les mesures gouvernementales mises en place pour y répondre, de nombreux acteurs et actrices territoriaux ont rapidement mis sur pied de **nouvelles instances de concertation**, appelées **cellules de crise**, visant à échanger de l'information et à coordonner les actions d'urgence. Les expériences des organismes d'action communautaire autonome (ACA) ont été **diverses** selon les territoires sur le plan de la composition de ces instances, de leur fonctionnement et de leurs retombées.

De plus, les organismes communautaires et les autres acteurs et actrices étant monopolisés par la crise, la plupart des tables de concertation existantes ont mis sur pause leurs activités durant le 1^{er} confinement. Les énergies partenariales s'étant concentrées sur les cellules de crise, à vocation temporaire, il semble essentiel de **tirer des apprentissages** de ces expériences pour renforcer le fonctionnement des instances de concertation régulières à plus long terme.

À partir des données issues d'une recension des rapports et analyses existantes, d'un sondage réalisé par l'Institut de recherche et d'informations socioéconomiques (IRIS) à l'automne 2020 et de groupes de discussion menés avec des organismes communautaires à l'hiver 2021, ce cahier présente les impacts de la crise de la COVID-19 sur les expériences des groupes de base en ACA au sein des cellules de crise, à partir des données recueillies auprès des groupes de base et de leurs regroupements.

Les impacts de la crise sur les relations des organismes d'ACA avec leurs interlocuteurs externes, sont traités dans le premier cahier de l'Observatoire de l'ACA sur les impacts sur les relations externes, intitulé [Entre solidarité et menaces à l'autonomie](#).



DIVERSITÉ D'ORGANISATIONS IMPLIQUÉES

Durant la crise de la COVID-19, la concertation intersectorielle a été plus ou moins présente selon les territoires. Certains ont connu peu de communications entre les différents acteurs et actrices, alors que d'autres ont mis en place **très rapidement** de nouvelles instances de concertation locales et régionales en lien avec la pandémie. Celles-ci étaient souvent nommées « **cellules de crise** » en écho au caractère exceptionnel de la situation et aux mesures d'urgence à mettre en place pour y faire face. Elles étaient parfois basées sur des instances déjà existantes et parfois totalement nouvelles. Ces structures étaient donc **plus ou moins formelles** et leur **composition était très variable** selon les territoires.



On a collaboré beaucoup, dans la région, avec la cellule de crise sociale et communautaire, pour s'assurer qu'ils transmettent une information accessible à tout le monde. On l'avait vu venir, on s'est rapidement mis en mode solutions, en ce qui nous concerne. Il y a eu un 3-4 jours de flottement, mais après ça, on s'est rapidement ressaisies.

Groupe de la Montérégie



Plusieurs personnes rencontrées ont ainsi souligné la **multiplication des structures de concertation** durant la crise de la COVID-19. En plus des instances intersectorielles, certaines structures de concertation mises en place dans le cadre de la crise étaient aussi **thématiques** en lien avec un type de mission (par exemple en sécurité alimentaire) ou un groupe de population visé (par exemple auprès des personnes âgées).

Les **regroupements locaux et régionaux** comme les tables de quartier, les corporations de développement communautaire (CDC) et les tables régionales d'organismes communautaires (TROC), ont été très impliquées dans ces nouvelles structures de concertation, que ce soit dans leur mise sur pied, leur animation ou la représentation du mouvement communautaire.



Au niveau de la cellule de crise, on était très partenaires nous autres aussi. On s'est aperçu que pour les CDC, on a beaucoup d'informations des membres versus le CIUSSS, versus la MRC et versus d'autres partenaires autour de la table. Ça nous mettait en position de leader au niveau de l'information, et en même temps, on avait le pouls réel de ce qui se passe sur le terrain.

Regroupement de l'Estrie



La **participation des groupes communautaires de base** dans les cellules de crise a été **variée**. Plusieurs personnes rencontrées par l'Observatoire de l'ACA ont souligné la grande capacité d'adaptation et la proactivité des organismes comme facteur facilitant pour la concertation. En effet, pour plusieurs organismes, les rencontres en **mode virtuel** ont permis une plus grande participation. Ce mode, qui demande moins de déplacements, a aussi permis une plus grande répartition des activités de représentation au sein des équipes de travail.

À l'opposé, de nombreux groupes de base et certains interlocuteurs externes étaient tellement accaparés par la crise, qu'ils étaient **peu disponibles** pour les activités de concertation. Pour certains organismes, la multiplication des instances de concertation a posé des **défis de sur-sollicitation** entraînant une surcharge de travail pour les travailleuses (voir le premier cahier de l'Observatoire de l'ACA sur les impacts sur les relations externes, intitulé *Entre solidarité et menaces à l'autonomie*). Plusieurs personnes ont mentionné l'intensité du travail de concertation et la fréquence élevée des rencontres durant la crise. Ainsi, plusieurs s'interrogent sur le **potentiel de pérennisation** de ces nouvelles concertations, une fois la situation revenue à la normale avec des rencontres en présence encore plus énergivores.



L'autre élément, c'était les cellules de crise. Il y a différentes MRC et chacune a ses tables de développement social, et chacune d'entre elles a mis sur pied une cellule de crise. Nous couvrons à la fois les 0 à 5 ans, la jeunesse, la sécurité alimentaire, les personnes âgées, l'alphabétisation, alors notre équipe était tiraillée dans toutes les directions. Un jour, c'était la cellule de crise, le lendemain, une réunion Zoom sur la sécurité alimentaire, et le jour suivant, c'était... « Mon Dieu, mais qui va s'occuper de mes tâches régulières ? ». *

Groupe de la Gaspésie



Impacts sur la concertation durant le 1^{er} confinement (avril à juin 2020)

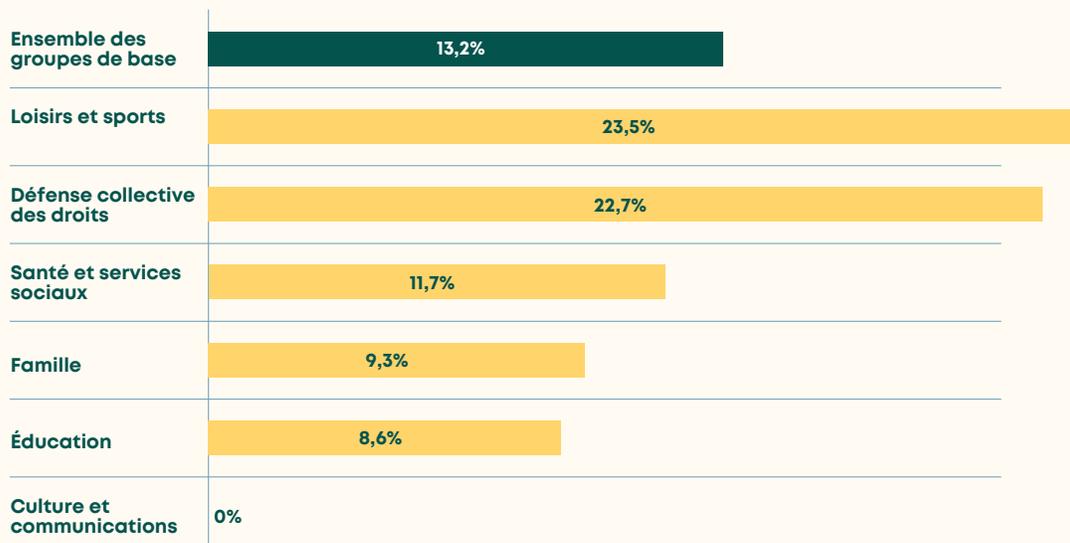
39% des groupes de base ont maintenu ou augmenté la fréquence de leurs activités de concertation.

Cependant, pour 61% des groupes de base, leurs activités de concertation ont été suspendues ou limitées, durant cette période.

92% des activités de concertation se tenaient entièrement à distance et 7,5% de façon mixte.

Selon le sondage de l'IRIS, 13% des groupes de base ont entrepris de **nouvelles activités de concertation** dans leur communauté. Les organismes rejoignant des personnes en situation de handicap et ceux rejoignant des personnes en situation de pauvreté ont été plus nombreux à avoir participé à de nouvelles activités de concertation pour répondre aux besoins de la communauté, soit 16% et 17% respectivement.

Proportion d'organismes ayant entrepris de nouvelles activités de concertation, selon le secteur d'activité



FONCTIONNEMENT VARIABLE

Dans les territoires où les cellules de crise ont bien fonctionné, les partenaires ont coordonné leurs actions à l'aide de **communications claires** et d'**objectifs communs**. Un facteur facilitant identifié par les personnes rencontrées, était le fait que le territoire bénéficiait d'une structure de concertation déjà bien établie, à l'intérieur de laquelle les différentes organisations impliquées se connaissaient avant la crise.



On a eu du soutien. Dès la première semaine, il y a eu des créations de Zoom avec le CISSS, la Ville, les popotes roulantes. On se faisait un Zoom par semaine à savoir ce qui arrive et ce qu'on a besoin comme support. Je peux remercier le travail d'équipe qui a été enclenché dès les premières semaines, qui est encore constant et régulier.

Groupe de Laval



Par contre, les **relations ont parfois été difficiles** entre les membres au sein des cellules de crise. Plusieurs organismes ont exprimé leur insatisfaction sur la possibilité réelle de mettre en œuvre des actions au sein de ces instances qui ont parfois eu des retombées décevantes.



Quand on arrivait à la cellule de crise, le monde ne se disait pas les vraies affaires. Quand on commençait à essayer de défoncer des portes, le monde se choquait.

Regroupement de Lanaudière



Au sein des instances de concertation, la nature du **leadership** a eu une grande influence sur leur réussite. Pour plusieurs personnes rencontrées, ce sont les individus plus que des institutions qui ont fait une différence pour insuffler le dynamisme nécessaire et s'assurer que des actions concrètes soient menées sur le terrain. En effet, la taille de la structure et la lourdeur administrative de certaines institutions ont été perçues par plusieurs organismes communautaires, comme des freins à la concertation. Un facteur facilitant qui a été mentionné, était la possibilité de créer des **relations significatives** en « un à un » avec certains interlocuteurs en plus des instances collectives. Par contre, cela multipliait les démarches politiques et stratégiques à mener en individuel, alors que cela aurait dû/pu avoir lieu en collectif au sein même des cellules de crise.



Le leadership collaboratif pris par certains individus, au-delà des organisations, certaines personnes ont su faire la différence.

Regroupement du Saguenay – Lac-Saint-Jean



Finalement, la **complexité des dynamiques territoriales** a aussi été nommée comme un obstacle à la concertation. Les différents réseaux impliqués ont des rayonnements territoriaux différents et leur imbrication pose des défis pour définir les sphères de responsabilité.



Ça revient au principe « schizophrénique » parce que, comme je disais, à la fois Centraide du Grand Montréal et Centraide Lanaudière, les deux vont appeler puis les deux ne savaient pas qui devait toucher quel territoire. Ce n'était même pas clair de savoir si le budget d'un couvrait le territoire du sud de Lanaudière ou si c'était le budget de l'autre.

Regroupement de Lanaudière



VARIÉTÉ D'INITIATIVES MISES EN ŒUVRE

Une des premières actions menées par les instances de concertation locales a été la création et la diffusion de **listes de ressources disponibles** par territoire, par type de ressources, par langue. Ces nouveaux outils permettant d'identifier rapidement les services et activités offertes, quand et pour qui, ont été appréciés par les organismes communautaires.



Un autre truc que j'ai trouvé intéressant en termes d'actions collectives, c'est que, pour la première fois, je crois, nous avons une liste de téléphones. Tout le monde a créé un genre de répertoire. Donc tu pouvais voir quels organismes appeler si tu avais besoin de nourriture. Tu pouvais voir quels organismes appeler si tu avais besoin de soutien en santé mentale. J'ai trouvé que c'était une action collective très puissante parce que c'est très rare qu'on puisse savoir tout ce qui se trouve dans une MRC en un simple coup d'œil sur une feuille de papier. *

Groupe de l'Estrie



Le fait de participer à différentes concertations, permettait aux organismes de mieux identifier les autres ressources disponibles sur leur territoire et ainsi **éviter de disperser leurs énergies** pour répondre eux-mêmes à l'ensemble des demandes reçues et besoins exprimés. En se basant sur la reconnaissance et le respect des expertises de chacun, les organismes communautaires ont ainsi misé sur la solidarité à l'intérieur du mouvement de l'ACA.



Il y a des choses positives qui en sortent. Ceux qui sonnaient des sons de cloche pour dire que ça n'allait pas dans telle situation ou tel milieu, ils n'ont pas eu le choix de mettre en place des plans. Je pense que c'est la meilleure chose qui pouvait arriver. C'est comme si tout le monde, tout d'un coup, se tenait la main. On dirait que ce n'est plus comme si chacun était tout seul. Je sens que les gens sont plus ensemble. Je trouve que ça a rassemblé beaucoup plus au niveau du milieu du communautaire, les Tables de concertation et tout ça.

Groupe des Laurentides



Certaines cellules de crise ont également permis la **mise sur pied de nouveaux projets**. Ainsi, l'accès à du financement s'est avéré essentiel pour assurer la capacité des instances de concertation à aboutir à des actions en lien avec la crise et pas seulement à échanger des informations. Des témoignages reçus illustrent de belles réussites de développement de projets, dont certains seront maintenus. Cependant, les enjeux de pérennisation de projets développés durant la crise grâce aux instances de concertation préoccupent de nombreux organismes.



Les gens en milieu rural n'allaient pas à la banque alimentaire pour toutes sortes de raisons, problème de transport entre autres. Maintenant, on va faire la livraison de denrées de la banque alimentaire en milieu rural. Les communautés rurales se sont mobilisées avec les bénévoles et les conseils municipaux pour faire de la distribution alimentaire donc c'est quand même positif. On s'est rendu compte qu'on était tous capables de travailler ensemble puis ça va se maintenir dans le temps.

Groupe du Bas-Saint-Laurent



ACTION CONCERTÉE AU-DELÀ DE LA CRISE

Les organismes d'ACA ont connu des **expériences variables**, voire opposées, en lien avec les cellules de crise, dépendamment des territoires.

Certaines de ces nouvelles instances de concertations ont pu avoir des **retombées intéressantes** en renforçant les liens avec certains acteurs et actrices, la reconnaissance du travail et de l'expertise des organismes d'ACA et même parfois pour donner naissance à des projets ou initiatives qui perdureront au-delà de la crise. Menées dans un contexte exceptionnel exigeant de la solidarité, ces expériences ont démontré l'importance de l'implication de tous et toutes et la possibilité de mettre en place rapidement des solutions concrètes.



C'est quelque chose qu'on a beaucoup apprécié, la reconnaissance de notre expertise et du rôle du milieu communautaire. Je pense que les partenaires voyaient vraiment la nécessité du travail des organismes communautaires dans le contexte de la crise actuelle. Tout n'a pas été rose dans le sens que des fois la ligne est mince entre « On va vous déléguer un leadership » et « On va reconnaître votre expertise ». Dépendamment du partenaire, des fois c'était une reconnaissance, des fois c'était juste déléguer, mais je dirais que, la majeure partie du temps, c'était une reconnaissance.

Regroupement du Saguenay – Lac-Saint-Jean



Cependant, les cellules de crise demeurent des espaces de concertation créés dans l'urgence, pour répondre aux nécessités ponctuelles en lien avec une conjoncture exceptionnelle. Elles mettaient donc l'**accent sur les services d'urgence** au détriment d'actions structurantes. Surtout en début de crise, le stress et l'anxiété ressentis collectivement étaient difficiles à réorienter vers des actions à plus long terme qui participent à la lutte aux inégalités socioéconomiques et au développement social du territoire.



L'enjeu du développement social, c'était tout le temps laissé pour compte. Tranquillement, ça s'est orienté vers les enjeux sociaux que les organismes rencontraient pour que les actions soient en fonction des besoins qui émergeaient, des nouveaux besoins, mais aussi des anciens besoins.

Regroupement de la Montérégie





Ainsi, de **très grandes inquiétudes** demeurent concernant le fonctionnement de ces structures :

- Utilisation de rapports de force pour contraindre les actions des organismes communautaires à pallier le manque de services publics (voir aussi le premier cahier de l'Observatoire de l'ACA sur les impacts sur les relations externes, intitulé [*Entre solidarité et menaces à l'autonomie*](#)) ;
- Survalorisation des services (ex. distribution alimentaire) au détriment des actions de transformation sociale (ex. développement de la souveraineté alimentaire des communautés) ;
- Augmentation du pouvoir d'influence de certains acteurs au détriment des instances de représentation démocratique au sein du mouvement communautaire.

Les énergies mises dans les cellules de crise ne doivent donc pas nuire au développement de **partenariats durables, égaux, respectueux de l'autonomie des organismes et adaptés aux besoins des communautés**. En cohérence avec leur mission de transformation sociale, les organismes d'ACA défendent la protection des **structures de représentations légitimes** dans le mouvement de l'ACA et le développement d'**actions concertées, plus structurantes et globales**, visant par exemple à lutter contre la pauvreté, la crise du logement ou l'insécurité alimentaire.

SOURCE DES DONNÉES PRÉSENTÉES

L'Observatoire de l'ACA est un vaste **projet de recherche-action** visant à documenter les impacts de la crise de la COVID-19 sur les organismes d'action communautaire autonome (ACA) du Québec.

Les données présentées dans ce cahier sont issues d'**analyses** réalisées à l'été 2021 à partir de :

Volet qualitatif

15 groupes de discussion
menés du 3 novembre 2020
au 24 février 2021
(97 personnes participantes)

Volet quantitatif

Sondage en ligne mené
par l'IRIS du 23 octobre
au 14 décembre 2020
(740 organismes
répondants)

Volet documentaire

Consultation de rapports
et analyses réalisés par des
sources gouvernementales,
des milieux de l'ACA et de la
recherche, produits durant
la crise de la COVID-19
jusqu'en juillet 2021

Dans ce document, l'emploi du féminin générique désigne toutes les personnes peu importe leur identité de genre.

Note de la traductrice : les citations suivies d'un astérisque ont été traduites en français. Les versions originales en anglais seront accessibles dans la version en anglais de ce cahier.

Pour plus d'informations :



observatoireaca.org



observatoire@rq-aca.org

Un projet initié par :



Ce projet est rendu possible grâce à la contribution financière de :

