

# 2025

## FORUM QUÉBÉCOIS



9<sup>e</sup> édition

## DU LOISIR

**Notre collectivité :**  
accessible, inclusive et multidimensionnelle

**Réseau sans fil :** Delta\_CONFERENCE

**Mot de passe :** delta123





ATELIER 4

# Définir la concertation : entre caractère conflictuel et processus décisionnel

Julie Fortier





## Intervenante



**Julie Fortier**, Ph.D. en études urbaines,  
professeure  
Département d'études en loisir, culture et  
tourisme

**Université du Québec à Trois-Rivières**  
[Julie.fortier@uqtr.ca](mailto:Julie.fortier@uqtr.ca)

2025

**FORUM**  
QUÉBÉCOIS



9<sup>e</sup> édition

**DU LOISIR**



**Vie associative**

Québec 



## Plan de la présentation

- Introduction
- Comment se définit la concertation?
- Ses sept caractéristiques
- Grille d'analyse de la concertation
- Quels sont les enjeux / les difficultés rencontrées?

2025

FORUM  
QUÉBÉCOIS



9<sup>e</sup> édition DU LOISIR



Vie associative

Québec

# Introduction

Courte présentation

Intérêt pour la concertation

Concertation et loisir

2025

FORUM  
QUÉBÉCOIS



9<sup>e</sup> édition DU LOISIR



Vie associative

Québec 



# Comment se définit la concertation?



Scannez le code QR ou

Rendez-vous sur [www.menti.com](http://www.menti.com)

Code : **1696 3546**



# Significations

En France: concertation = consultation

En Europe: concertation = l'angle du corporatisme ou du néo-corporatisme

États-Unis: moins employée. Si oui, sous l'angle du corporatisme ou du néo-corporatisme

- Pour parler de concertation municipale vécue avec les représentants d'associations et les citoyens:
- « citizen – public participation » ou « discussion ».

Notre conception de la concertation au Québec est-elle distincte?



# Trois contextes de pratique de la concertation

(Dumesnil, 2011)



Elle peut être utilisée comme une modalité de participation publique (le pouvoir public invite)



Comme une modalité de gestion et d'administration (interne à une organisation)



Comme une modalité de développement local (acteurs intersectoriels, pouvoir partagé)



# Sept principales caractéristiques de la concertation :

Elle est une modalité de participation publique différente mais complémentaire aux autres modalités

Elle possède un caractère conflictuel

Elle vise le consensus ou le compromis

Elle sert à orienter les décisions

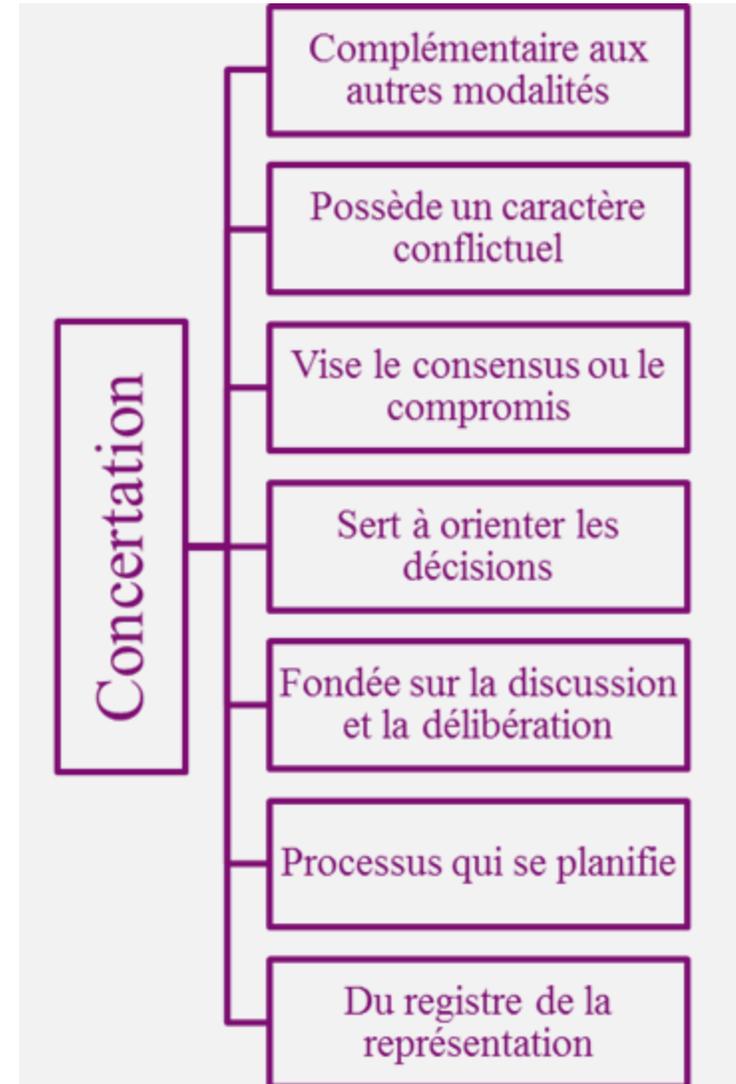
Elle est fondée sur la discussion et la délibération

Elle constitue un processus qui se planifie

Elle est généralement du registre de la représentation



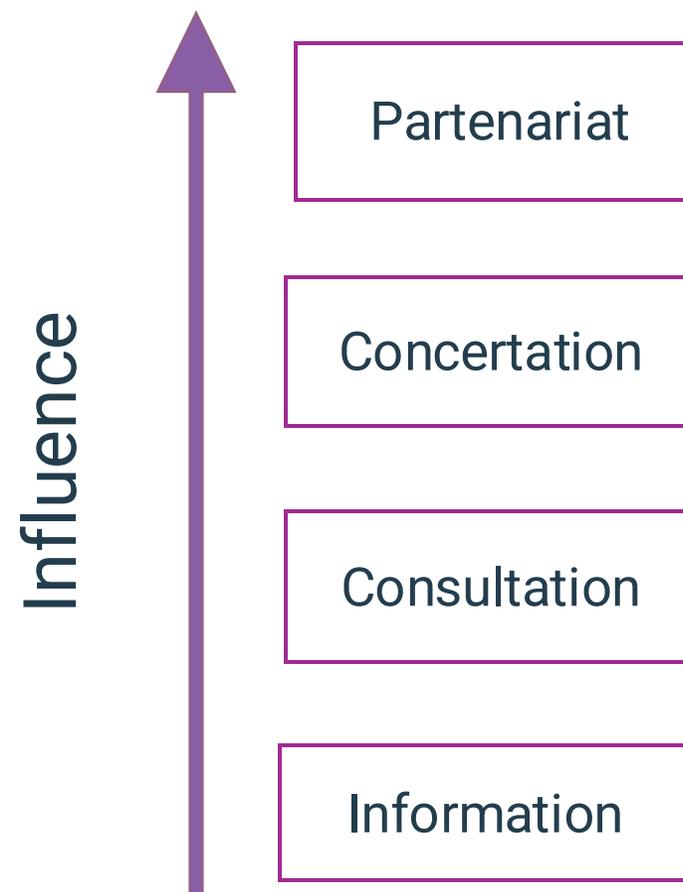
# Sept principales caractéristiques de la concertation :





# 1. Modalité de participation publique différente, mais complémentaire aux autres modalités

# Situer la concertation



2025

FORUM  
QUÉBÉCOIS



9<sup>e</sup> édition

DU LOISIR



Vie associative

Québec 

# L'information

---

Elle est inhérente à l'ensemble des formes de participation publique.

---

Elle favorise la transmission de renseignements de façon unidirectionnelle des autorités vers les citoyens et les organismes, sans engagement des autorités de tenir compte de leurs réactions.

---

La diffusion des informations se fait par le biais de différents médias.

---

Accessible verbalement ou sous forme de documents papiers, virtuels dans divers points de services, elle est transmise dans les divers réseaux d'acteurs sensibilisés par la question.



# La consultation :

Elle est une interaction officielle entre les autorités qui acceptent que les citoyens et les organismes détiennent une certaine influence sur les décisions, et les citoyens et organismes qui s'engagent à exprimer un avis sur le projet en consultation (Breux, Bherer, et Collin, 2004).

Les autorités promettent ainsi moralement de tenir compte de l'opinion des participants, sans obligation toutefois.

la consultation sert à enrichir le processus décisionnel, mais n'en fait pas partie.



# La concertation

## Définition 1 :

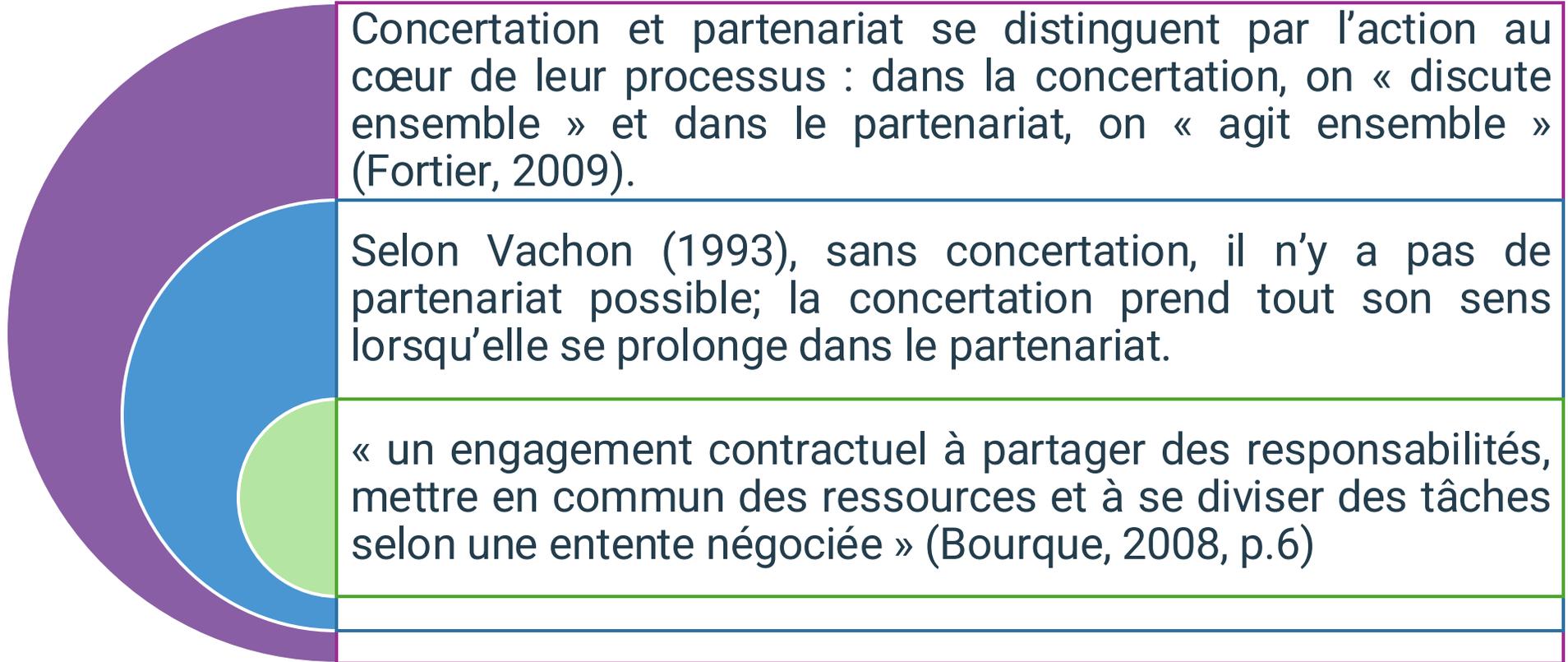
« Un processus par lequel des acteurs sont conviés à discuter et à délibérer entre eux afin de s'entendre sur une solution à apporter à une problématique commune » (Fortier, 2009).

## Définition 2 :

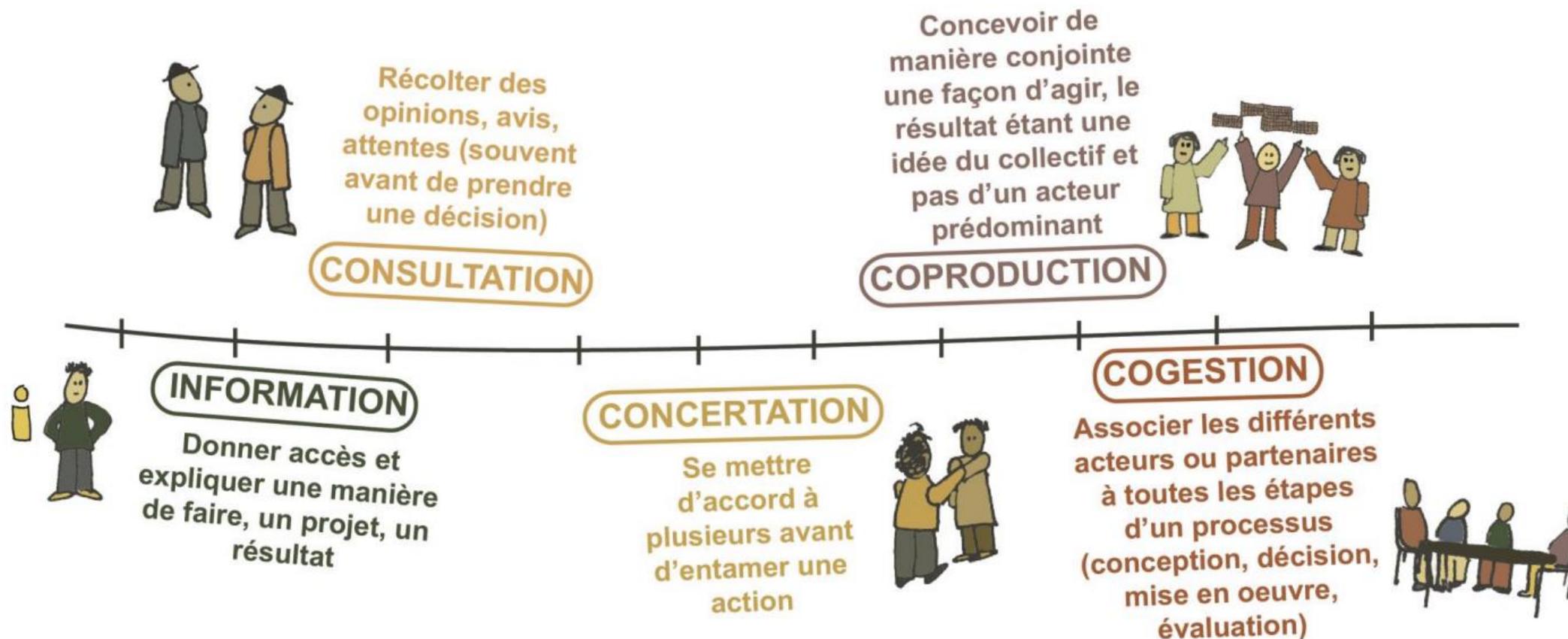
« La mise en relation structurée et durable entre les acteurs qui acceptent de partager l'information, de discuter d'enjeux spécifiques afin de convenir d'objectifs communs et d'actions susceptibles d'engager un partenariat ou non » (Bourque, 2008, p.5).



# Partenariat :



# Quelle participation ?





## 2. Elle possède un caractère conflictuel





La concertation n'épuise pas la contestation, car selon ses origines étymologiques, elle est, par nature, conflictuelle.



« si dans son emploi pronominal, se concerter est la volonté de s'entendre pour agir de concert, le substantif concertation vient du latin « concertatio » et désigne la lutte, le conflit, la dispute » (Louvet, 2000, p. 4).

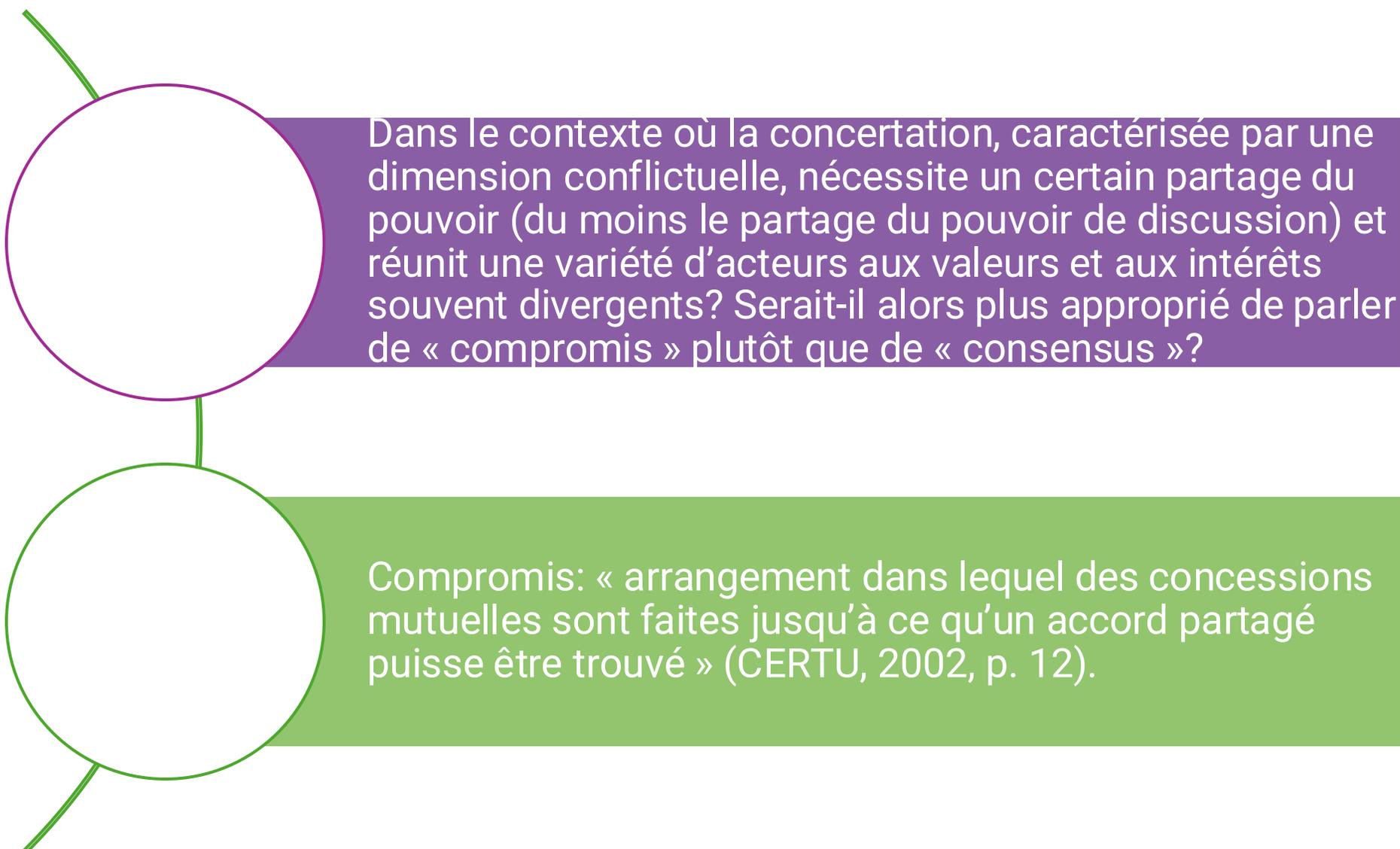
Dans la concertation cohabitent deux dynamiques qui lui confèrent une allure paradoxale :

- Elle a pour fondement la discussion et la délibération
- Elle a pour essence le conflit et la confrontation





### 3. Elle vise le consensus ou le compromis



Dans le contexte où la concertation, caractérisée par une dimension conflictuelle, nécessite un certain partage du pouvoir (du moins le partage du pouvoir de discussion) et réunit une variété d'acteurs aux valeurs et aux intérêts souvent divergents? Serait-il alors plus approprié de parler de « compromis » plutôt que de « consensus »?

Compromis: « arrangement dans lequel des concessions mutuelles sont faites jusqu'à ce qu'un accord partagé puisse être trouvé » (CERTU, 2002, p. 12).





## 4. Elle sert à orienter les décisions





Relation État, patronat et syndicat: la présence d'acteurs décisionnels ayant le pouvoir de s'engager au nom de leur organisation s'avère essentielle à la concertation, voire fondamentale pour enclencher des changements.  
(Lamoureux, 1996; Ouellet, 1983)



Administratif et gestionnaire: réunit des acteurs décisionnels et autonomes qui ont convenu d'harmoniser leurs orientations, leurs stratégies d'intervention et leurs actions concrètes au sein d'un secteur d'activités donné (Schneider, 1987)



Participation publique: les instances de concertation ne sont pas des instances de décision, mais des moyens d'enrichir le pouvoir déjà en place par les points de vue, les compétences et les « forces vives » des participants (Gontcharoff, 1999, p. 313)

La nature décisionnelle de la concertation dépend du contexte, des acteurs y participant et, surtout, de la légitimité associée à leur statut.





## 5. Elle est fondée sur la discussion et la délibération



---

« Concerter » se réfère non seulement à « donner un avis », mais également à « donner la parole ». (Certu, 2000)

---

Il ne suffit pas de donner la parole à une personne pour qu'elle la prenne. L'action d'échanger suppose notamment de gagner la confiance du participant et d'être à son écoute.

---

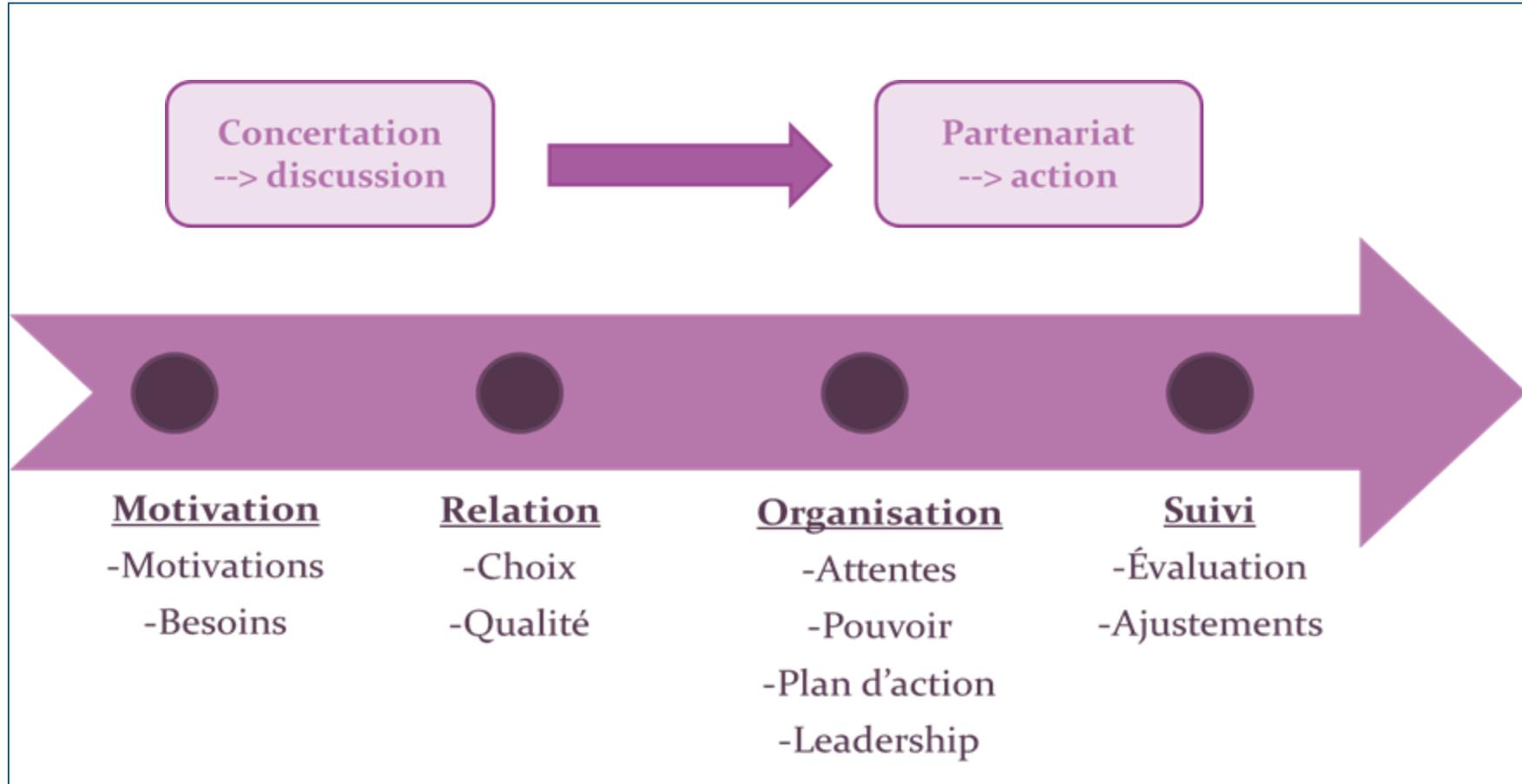
C'est à cette étape que les opinions et les perceptions des participants se forment, s'éduquent et se modifient.





## 6. Elle constitue un processus qui se planifie

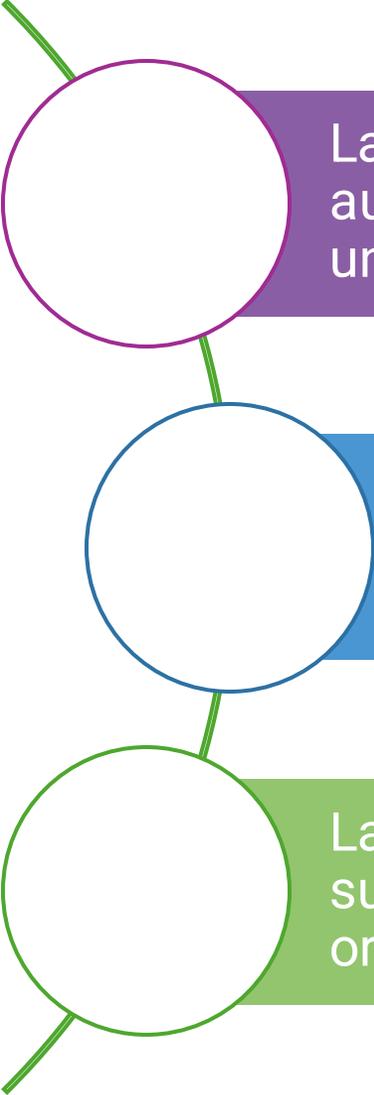
# La concertation: un processus





## 7. Elle est généralement du registre de la représentation





La nature même de la concertation, par le pouvoir et l'espace qu'elle consent aux participants, en fait un dispositif qui ne peut être efficace qu'en réunissant une minorité d'acteurs ciblés.

La concertation: modalité de participation réunissant, dans la majorité des cas, des représentants de groupes organisés généralement ciblés par l'autorité. Elle reconnaît très peu la légitimité individuelle des citoyens.

La participation à ce processus se fait rarement à titre individuel : les gens sont surtout convoqués en raison de leur appartenance à un groupe ou de leur statut organisationnel.

2025

FORUM  
QUÉBÉCOIS



9<sup>e</sup> édition DU LOISIR



Vie associative

Québec 

## Grille d'analyse de la concertation

# Grille d'analyse de la concertation

- A - LES CONDITIONS PRÉALABLES	Sans importance				Secondaire				Importante				Essentielle				Ne s'applique pas
	- 1 - Importance				- 2 - Satisfaction												
<b>A 1 : Motivations à se concerter</b>																	
Il y a une nécessité bien ressentie par les participants de travailler en concertation.	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	0
Les participants sont motivés à travailler en concertation.	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	0
Les orientations du projet fait en concertation cadrent dans la mission de mon organisation.	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	0
<b>A 2 : Relations entre les « partenaires »</b>																	
Il y a implication de tous les acteurs utiles à l'atteinte des objectifs de la concertation.	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	0
Il y a un engagement formel des participants envers le partenariat (ex. : protocole de collaboration signé).	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	0
Il y a une relation de confiance entre les participants à la concertation.	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	0
Il y a une relation de respect entre les participants à la concertation.	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	0
Les participants possèdent les habiletés pour agir et interagir en concertation.	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	0
Les participants possèdent l'attitude pour agir et interagir en concertation.	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	0
<b>Commentaires et recommandations sur les conditions préalables au démarrage de la concertation :</b>																	



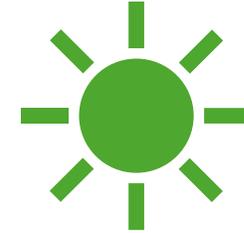
# Évolution de la grille



**Temps 1** : 2000-2002, rédaction d'un cadre de référence en concertation. Les conditions ont été répertoriées dans les écrits et ont été validées par deux comités de concertation rencontrés en groupes de discussion. Évaluées ensuite par un questionnaire répondu par 104 professionnels en loisir.



**Temps 2** : 2003-2015, guide d'entrevue été utilisé dans trois études et grille d'analyse dans deux études. La recension des écrits mise à jour.



**Temps 3** : 2016-2022, conditions révisées à partir d'outils existants et validées par des membres du groupe CRSH Partenariat sur la participation sociale des aînés (N=12). Guide d'entrevue et grille d'analyse dans deux études.





# Grille d'analyse de la concertation



Scannez le code QR ou

Rendez-vous sur

<https://tinyurl.com/yc2d9an8>



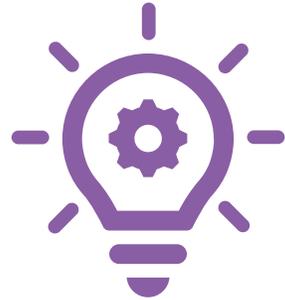
# Enjeux / difficultés rencontrées



- Les participants sont motivés à travailler en concertation.
- Il y a implication de tous les acteurs utiles à l'atteinte des objectifs de la concertation.
- Il y a un engagement clair des participants envers la concertation (ex. : protocole de collaboration signé).
- Les attentes individuelles sont clairement définies et comprises par les participants à la concertation.
- À titre de participant mandaté par mon organisation, je possède le pouvoir de prendre des décisions.
- Les rôles et les responsabilités des participants sont clairement définis et acceptés par tous.
- Les informations pertinentes circulent de façon efficace au sein du groupe de concertation.
- Des moyens sont prévus pour assurer une traçabilité de la démarche de concertation.
- Un ou des leaders sont identifiés au sein du groupe de concertation.
- Il y a une évaluation de l'engagement, de l'action collective (travail d'équipe) des participants à la concertation.



# Conclusion



« Bien qu'elle soit considérée par ses praticiens comme étant exigeante et complexe, la concertation demeure selon ces derniers, nécessaire et pertinente ».



« Elle est au fondement de la pratique professionnelle en loisir ».





**Pour plus d'informations :**  
[julie.fortier@uqtr.ca](mailto:julie.fortier@uqtr.ca)





# Merci de votre participation!

**Nous aimerions connaître votre opinion!**

Utiliser le code QR pour participer au sondage de satisfaction du Forum 2025.



# 2025

**FORUM**  
QUÉBÉCOIS

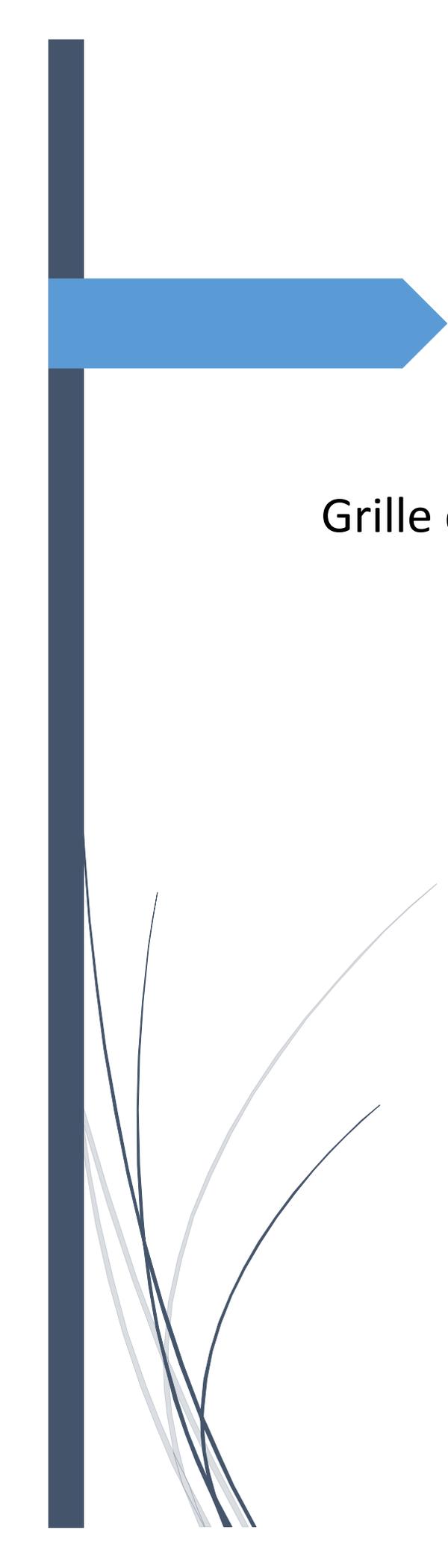


9<sup>e</sup> édition

**DU LOISIR**

# MERCI!





# Grille d'analyse de la concertation

Dans le cadre de ...

Julie Fortier, Ph.D.  
Département d'études en loisir, culture et tourisme  
Université du Québec à Trois-Rivières

## **Guide d'utilisation de la grille d'analyse de la concertation**

### **Objectifs de la grille**

Cette grille a pour principal objectif d'améliorer le travail en concertation en identifiant les conditions jugées importantes et essentielles par les partenaires et en évaluant le niveau de satisfaction de chacune des conditions ciblées.

Les objectifs visés sont :

- Planifier la mise en œuvre de la concertation
- Favoriser un travail en concertation optimal
- Saisir les retombées de la concertation

### **Utilisation de la grille**

Cette grille compte deux niveaux d'évaluation.

- 1) En cours de projet, chacun des partenaires est invité à cibler les conditions de la concertation considérées importantes ou essentielles. Les conditions peuvent être visées de façon individuelle ou discutées avec les autres membres de l'organisation représentée.
- 2) De plus, les partenaires sont invités à évaluer leur satisfaction quant à l'atteinte des conditions préalablement ciblées. Des commentaires peuvent être ajoutés, favorisant ainsi une analyse plus approfondie.

Toutes les personnes impliquées dans le déploiement du projet auront à compléter une grille sur la concertation sur Lime Survey au début de leur implication et une fois par année par la suite. À trois reprises au total. Le temps requis pour remplir la grille est de 15 minutes.

À l'intérieur de la grille, trois questions sont posées :

- a. Quel niveau d'importance accordez-vous à chacune des conditions énoncées à l'intérieur de la grille pour la réussite de votre concertation? (encerclez le chiffre correspondant)

- b. Quel est votre niveau de satisfaction de l'atteinte de chacune des conditions jugées préalablement importantes pour la réussite de votre concertation? (encerclez la réponse correspondante)
- c. Avez-vous des commentaires sur chacune des grandes étapes de la concertation (inscrire ces derniers dans l'espace prévu à cet effet).

## Grille d'analyse de la concertation

- A - LES CONDITIONS PRÉALABLES	Sans importance	Secondaire	Importante	Essentielle	Insatisfait	Peu satisfait	Satisfait	Très satisfait	Ne s'applique pas
<b>A 1 : Motivations à se concerter</b>	- 1 - Importance				- 2 - Satisfaction				
Il y a une nécessité bien ressentie par les participants de travailler en concertation.	1	2	3	4	1	2	3	4	0
Les participants sont motivés à travailler en concertation.	1	2	3	4	1	2	3	4	0
Les orientations du projet fait en concertation cadrent dans la mission de mon organisation.	1	2	3	4	1	2	3	4	0
<b>A 2 : Relations entre les participants</b>	- 1 - Importance				- 2 - Satisfaction				
Il y a implication de tous les acteurs utiles à l'atteinte des objectifs de la concertation.	1	2	3	4	1	2	3	4	0
Il y a un engagement clair des participants envers la concertation (ex. : protocole de collaboration signé).	1	2	3	4	1	2	3	4	0
Il y a une relation de confiance entre les participants à la concertation.	1	2	3	4	1	2	3	4	0
Il y a une relation de respect entre les participants à la concertation.	1	2	3	4	1	2	3	4	0
Les participants possèdent les habiletés pour agir et interagir en concertation.	1	2	3	4	1	2	3	4	0
Les participants possèdent l'attitude pour agir et interagir en concertation.	1	2	3	4	1	2	3	4	0
<b>Commentaires et recommandations sur les conditions préalables au démarrage de la concertation :</b>									

<b>- B -</b> <b>L'ORGANISATION DE LA CONCERTATION</b> <b>Structuration des objectifs, des tâches et des rapports entre les partenaires</b>	Sans importance	Secondaire	Importante	Essentielle	Insatisfait	Peu satisfait	Satisfait	Très satisfait	Ne s'applique pas
	- 1 - Importance				- 2 - Satisfaction				
<b>B 1 : Attentes des participants</b>	- 1 - Importance				- 2 - Satisfaction				
Il y a une compréhension commune du projet et de ses enjeux par les participants à la concertation.	1	2	3	4	1	2	3	4	0
Les attentes individuelles sont clairement définies et comprises par les participants à la concertation.	1	2	3	4	1	2	3	4	0
Les attentes communes sont clairement définies et comprises par les participants à la concertation.	1	2	3	4	1	2	3	4	0
<b>B 2 : Pouvoir d'agir du groupe de partenaires</b>	- 1 - Importance				- 2 - Satisfaction				
Un fonctionnement démocratique a été établi entre tous les participants à la concertation (partage démocratique du pouvoir).	1	2	3	4	1	2	3	4	0
Mon organisation fait preuve de solidarité et d'engagement envers la concertation.	1	2	3	4	1	2	3	4	0
Mon organisation voit une valeur ajoutée à sa participation à la concertation.	1	2	3	4	1	2	3	4	0
À titre de participant mandaté par mon organisation, je possède le pouvoir de prendre des décisions.	1	2	3	4	1	2	3	4	0
L'équipe de partenaires possède les ressources nécessaires à la réalisation du projet (ex. : humaines, matérielles et financières).	1	2	3	4	1	2	3	4	0
<b>B 3 : Planification de l'action en concertation</b>	- 1 - Importance				- 2 - Satisfaction				
Un plan d'action a été élaboré par les participants à la concertation.	1	2	3	4	1	2	3	4	0
Les rôles et les responsabilités des participants sont clairement définis et acceptés par tous.	1	2	3	4	1	2	3	4	0
L'expertise et les forces de chaque participant sont reconnues.	1	2	3	4	1	2	3	4	0
Les informations pertinentes circulent de façon efficace au sein du groupe de concertation.	1	2	3	4	1	2	3	4	0
Un échéancier commun a été élaboré par les participants à la concertation.	1	2	3	4	1	2	3	4	0
Les mandats des partenaires sont réalisés dans les délais et échéances prévus.	1	2	3	4	1	2	3	4	0
Des moyens sont prévus pour assurer une traçabilité de la démarche de concertation.	1	2	3	4	1	2	3	4	0

<b>B 4 : Organisation et leadership</b>	<b>- 1 - Importance</b>				<b>- 2 - Satisfaction</b>				
	1	2	3	4	1	2	3	4	
Un ou des leaders sont identifiés au sein du groupe de concertation.	1	2	3	4	1	2	3	4	0
Une autorité est déléguée au(x) leader(s) à l'intérieur du groupe de concertation.	1	2	3	4	1	2	3	4	0
Le ou les leaders du groupe de concertation agissent démocratiquement.	1	2	3	4	1	2	3	4	0
Le rôle et les responsabilités du leader ou des leaders ont été clairement identifiés (médiation, arbitre, guide, etc.).	1	2	3	4	1	2	3	4	0
La méthode de travail utilisée par le groupe de concertation est efficace.	1	2	3	4	1	2	3	4	0
Des mécanismes existent afin d'intégrer des nouveaux participants en cours de projet (mise à jour, suivi, etc.).	1	2	3	4	1	2	3	4	0
Des mécanismes existent pour gérer et résoudre les conflits au sein du groupe de concertation.	1	2	3	4	1	2	3	4	0

**Commentaires et recommandations sur les conditions concernant l'organisation de la concertation :**

<b>- C - LE SUIVI ET L'ÉVALUATION DE LA CONCERTATION</b>	Sans importance	Secondaire	Importante	Essentielle	Insatisfait	Peu satisfait	Satisfait	Très satisfait	Ne s'applique pas
	<b>- 1 - Importance</b>				<b>- 2 - Satisfaction</b>				
<b>C 1 : Suivi et évaluation de la concertation au terme du projet</b>	1	2	3	4	1	2	3	4	0
Une évaluation des rôles et des responsabilités des participants à la concertation est prévue au moment approprié.	1	2	3	4	1	2	3	4	0
Il y a une évaluation de l'engagement, de l'action collective (travail d'équipe) des participants à la concertation.	1	2	3	4	1	2	3	4	0
Il y a une évaluation de l'atteinte des objectifs (résultats).	1	2	3	4	1	2	3	4	0
Il y a une évaluation de la pertinence de poursuivre la concertation.	1	2	3	4	1	2	3	4	0

**Commentaires et recommandations sur les conditions concernant le suivi et l'évaluation de la concertation:**

