



Partenaire de votre développement collectif

Bilan du forum culturel

MRC de La Côte-de-Gaspé

30 NOVEMBRE 2025

PRÉPARÉ PAR

Isabelle Mercieca, Coopérative Niska

niska.coop



Pour des changements durables et des projets porteurs de sens dans vos milieux

NISKA est une coopérative de travail fondée en 2005 qui réalise divers mandats liés au développement local et régional, et ce, partout au Québec, au Canada et à l'étranger. Les divers services offerts (diagnostic partagé, évaluation participative, planification stratégique, formations et conseils stratégiques) visent le renforcement des capacités des collectivités et des organisations à prendre des décisions éclairées et à entreprendre des démarches stratégiques dans l'intérêt collectif.

NISKA favorise des démarches participatives pour le développement des collectivités et des organisations et appuie son accompagnement sur des cadres de référence développés au fil des ans, ainsi que sur des outils de gestion de projet et d'évaluation adaptés. Son intervention est modulée en fonction de la dynamique du territoire et des acteurs qui la composent.

Note : Ce document peut être reproduit en tout ou en partie à condition d'en mentionner la source.

TABLE DES MATIÈRES

Mise en contexte	page 4
Le pilotage de projets collectifs	page 5
Les facteurs de succès d'un pilotage de projet collectif mobilisant et fluide, selon Niska	page 8
L'équation de la mobilisation	page 9
Les facteurs d'influence de la mobilisation.....	page 10
La concertation : de quel genre de collaboration a-t-on besoin?.....	page 13
Quels sont les problèmes qu'on aurait besoin de traiter collectivement? Quelles sont nos envies, aspirations à travailler ensemble?.....	page 14
Les chantiers de collaboration potentielle.....	page 16
Un symbole incarné, la passion de l'exploration	page 17

Mise en contexte

La MRC de La Côte-de-Gaspé organise un colloque ou forum culturel depuis 2012. La 9e édition était présentée le jeudi 30 octobre 2025, de 8 h 30 à 15 h 30, au Théâtre de la Vieille forge de Petite-Vallée, sous le thème « une mosaïque de collaborations », mettant en lumière des projets collaboratifs et leurs conditions gagnantes.

L'événement a rassemblé 30 participants et participantes. La programmation de la journée comportait trois (3) blocs :

- Atelier sur le pilotage de projets collectifs à partir de projet des participants et participantes. Animé par Isabelle Mercieca, conseillère en développement collectif à la Coopérative Niska.
- Dîner-réseautage et Visite des coulisses du nouveau Théâtre de la Vieille forge, avec Marc-Antoine Dufresne, co-directeur général et artistique adjoint et directeur communications marketing, Village en chanson de Petite-Vallée.
- Atelier sur la collaboration et la concertation du milieu culturel, animé par Isabelle Mercieca, conseillère en développement collectif à la Coopérative Niska.

L'événement 2025 avait pour objectif de :

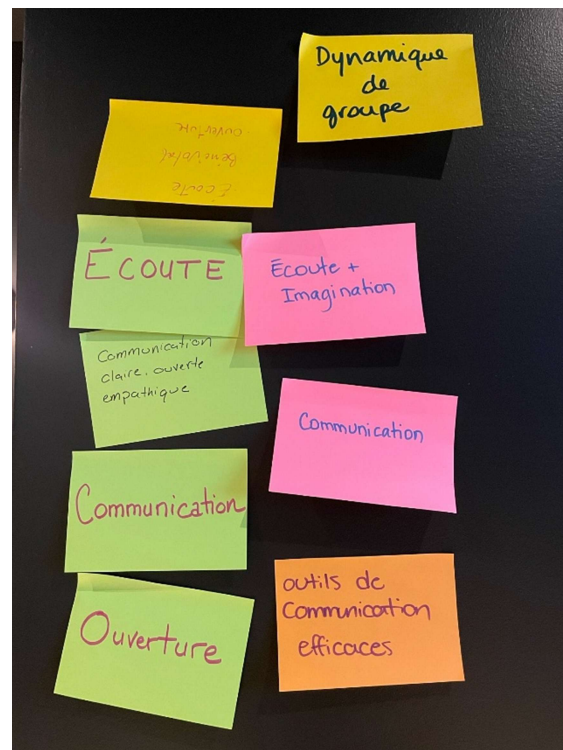
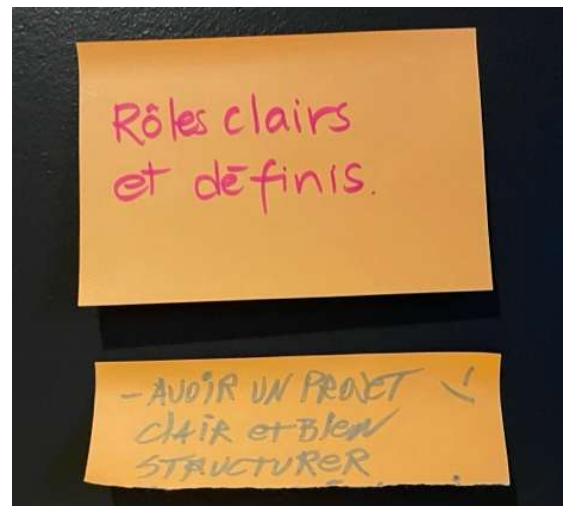
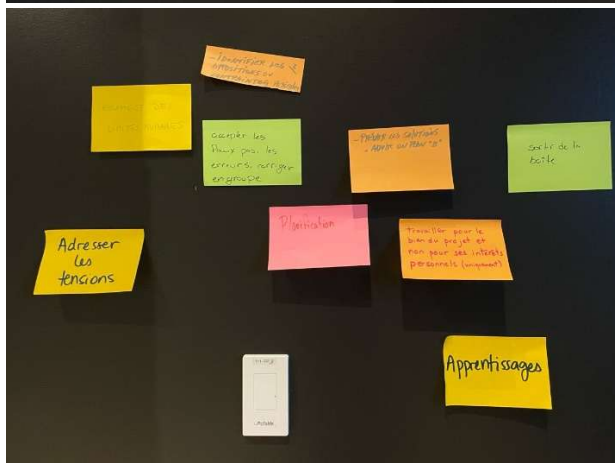
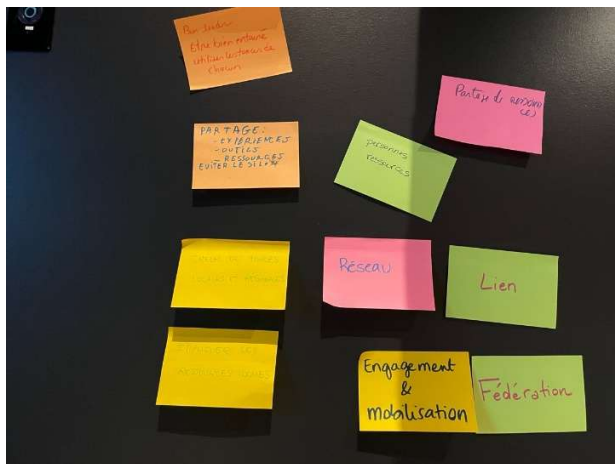
- Rassembler les intervenants et intervenantes du milieu culturel gaspécôtois
- Mettre en lumière des projets collectifs locaux
- Familiariser les participants et participantes avec les conditions gagnantes pour le pilotage de projets collectifs.
- Récolter les besoins et attentes sur la collaboration et la concertation du milieu culturel gaspécôtois.

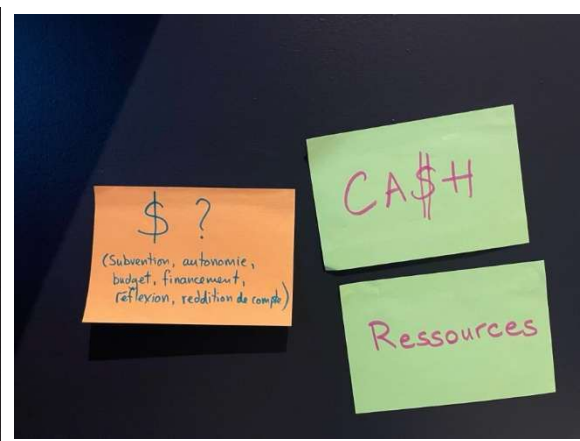
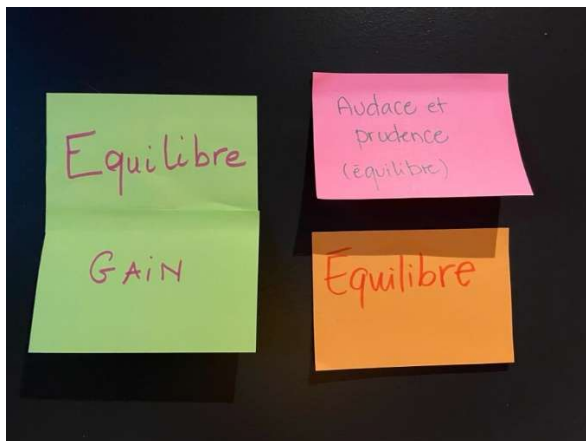
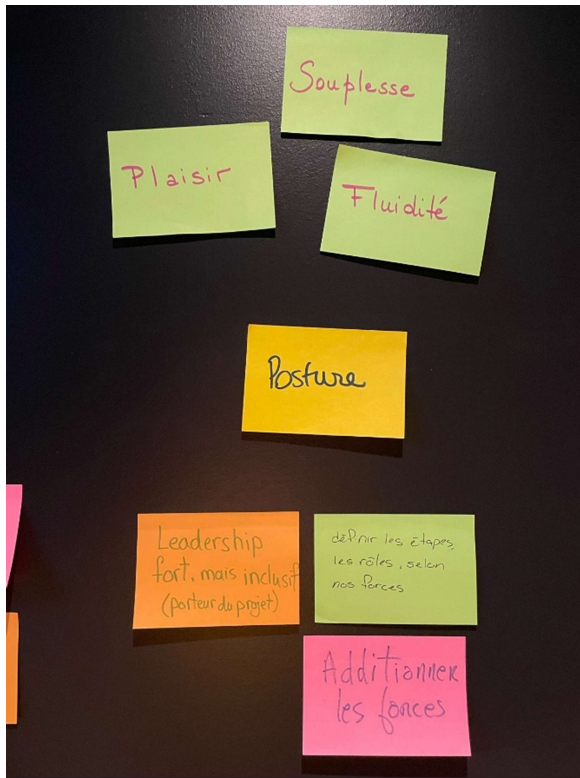
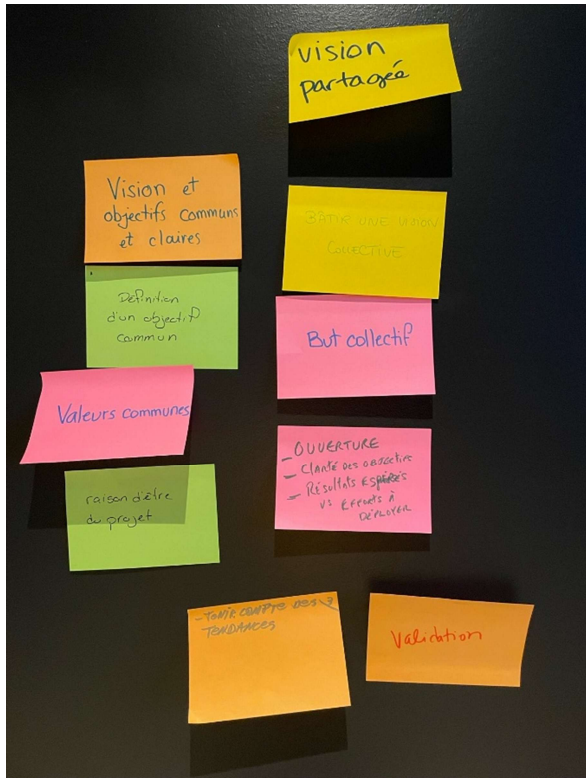
Soulignons la présence d'un journaliste de Radio-Canada qui a réalisé un reportage sur la journée et a récolté les impressions de 4 personnes présentes. On peut consulter le reportage ici : <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2203352/forum-culture-collaboration-partenariats-financement>

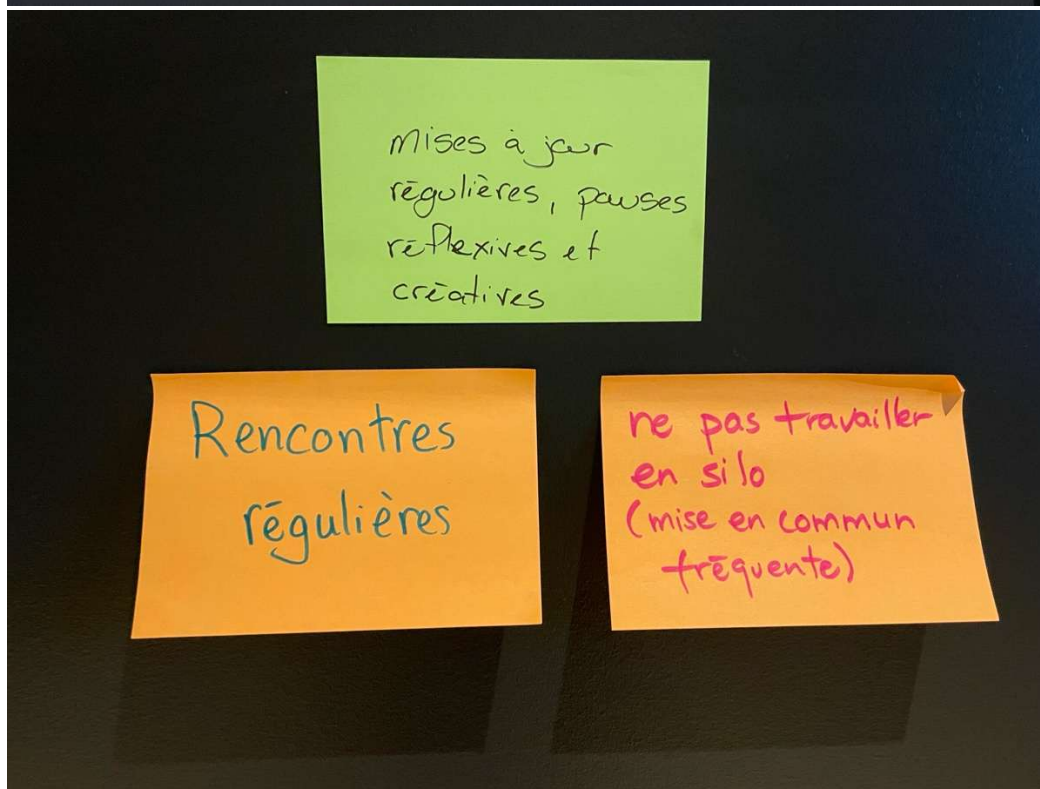
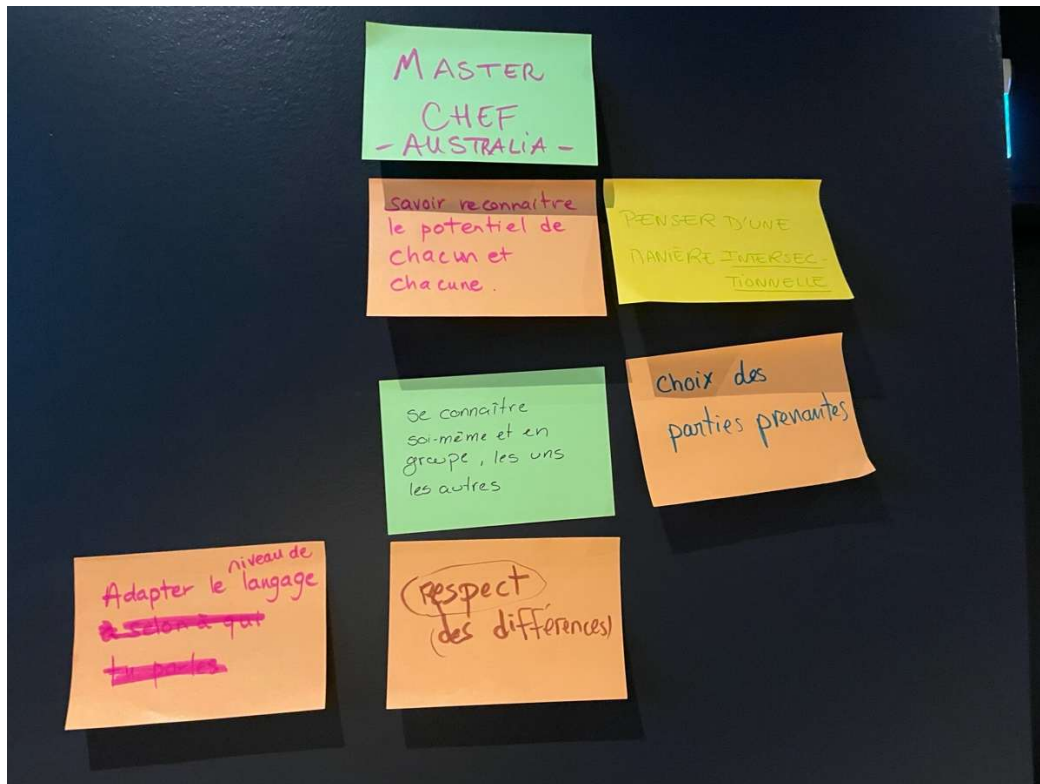
Le pilotage de projet collectif

Les participants et participantes sont invités à répondre en sous-groupes à la question suivante :

D'après nos expériences, quelles sont les pratiques favorables au pilotage de projets collectifs ?







Les facteurs de succès d'un pilotage de projet collectif mobilisant et fluide, selon Niska

Le pilotage de projet collectif est vu comme un processus qui enchaîne des étapes, plus ou moins nettes et inter-reliées. Dans la perspective d'un pilotage collectif, il faut prendre soin d'un certain nombre d'éléments. Les facteurs de succès sont vu comme des outils intangibles pour naviguer dans le processus, comme clés de lecture pour comprendre les enjeux-problèmes ou comme facteurs de protection pour que le pilotage soit mobilisant et fluide.

6 facteurs sont identifiés par Niska :

Une vision partagée, vu au sens large du terme et non seulement la vision que l'on se donne pour l'avenir. Une vision partagée, dans le sens d'une compréhension partagée de la situation actuelle et de la situation souhaitée. Une compréhension partagée des enjeux dans lequel se situe le projet et des conditions sur lesquelles repose sa réussite. Une vision globale du projet qui se partage aussi par le développement d'un langage commun.

L'engagement et la mobilisation. La mobilisation et l'engagement des acteurs sont un défi continu et dépendent de nombreux facteurs. Des facteurs propres à l'individu : croyances, valeurs, intérêts, expériences passées, etc. Des facteurs propres à l'organisation : animation, leadership, mise à contribution du potentiel de chacun, occasions de dire, de partager et d'agir, etc. Des facteurs externes, macro, qui sont de l'ordre des conjonctures particulières, du contexte social, culturel, politique, économique, etc. Enfin, pour que la mobilisation s'opère il faut aussi tenir compte de deux processus simultanés soit celui de l'identité partagée (où le groupe passe d'un collectif d'acteurs – je – à un acteur collectif – nous) et celui du projet commun qui se construit et se met en œuvre. Ce sont là les deux composantes pour que la mobilisation mène au changement collectif souhaité.

La question de la posture. La posture est définie comme étant « l'attitude physique et mentale (consciente et inconsciente) traduisant une position ou une place occupée avec un rôle, un point de vue (un positionnement) et un rapport à l'environnement ». De fait, les postures incarnées par les uns et les autres influencent le fonctionnement d'un groupe et les travaux entourant le projet. Par exemple, dans une gestion de projet traditionnel, les postures classiques sont de l'ordre du gestionnaire, du maître d'œuvre et d'expert. Dans le mode projet où un collectif d'acteurs est impliqué dans le pilotage, les postures plus favorables sont celles de pédagogue, de fédérateur, de concepteur et d'entrepreneur. Ces postures favorisent le partage du pouvoir et du leadership ainsi que l'appropriation du projet par les acteurs impliqués.

Les dynamiques de groupe sont complexes et touchent une multitude d'éléments. Pour rester dans la simplicité, la recherche d'équilibre dans le groupe demeure une clé.

1) L'équilibre entre l'individuel et le collectif, dans l'apport de l'un et l'autre et dans l'attention portée à l'un et l'autre. Les deux entités se nourrissent mutuellement, la vigilance, vis-à-vis de cet équilibre, est essentielle pour prendre soin des deux.

2) L'équilibre en termes d'énergie dédiée au contenu, aux procédures et au climat. On dit que l'efficacité d'un groupe réside dans l'équilibre entre ces trois sphères du fonctionnement : l'expertise ou le sujet traité, les modalités de travail collaboratif et le plaisir partagé à travailler ensemble.

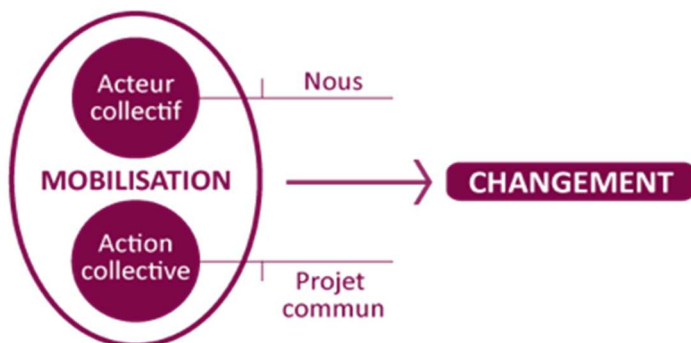
Adresser les tensions ne nous est pas particulièrement familier. Par contre, nous avons tous intérêt à nous y habilitier. Les tensions sont généralement d'ordre organisationnel, il s'agit donc d'apprendre à les nommer en explicitant comment elles impactent notre action ou nos responsabilités. On pourra ainsi plus facilement, et collectivement, trouver des solutions. Plus on règle ces tensions organisationnelles, plus on évitera que des tensions deviennent interpersonnelles, ou qu'elles se transforment en tensions personnelles chez certains membres du collectif. Lorsque les tensions interpersonnelles et personnelles surgissent, la dynamique de groupe et l'engagement des acteurs risquent d'en être fortement touchés.

Évaluer de façon continue et tirer des apprentissages. On parle ici de faire des temps d'arrêts pour constater l'avancement du projet, ce qui fonctionne bien, ce qui mérite réflexion et éventuellement des ajustements pour pallier aux problèmes majeurs ou saisir des opportunités. Il s'agit aussi de tirer et partager des apprentissages et des connaissances, autant sur les processus que sur l'atteinte des résultats. À ces fins, il est nécessaire que le groupe qui pilote le projet soit ouvert et démontre une volonté de s'exposer à des questionnements, aux informations recueillies et aux analyses qui interpellent les fondements du projet et les décisions prises. Il faut aussi faire montre de flexibilité et avoir une certaine autonomie dans la gestion du processus d'évaluation pour pouvoir traiter les questions qui émergeront en cours de route et adapter la méthodologie. Enfin, il est nécessaire de bien cerner l'ampleur souhaitée de la démarche évaluative pour doser la juste énergie à y consacrer.

L'équation de la mobilisation

Le mot « mobilisation » fait référence au passage à l'action pour changer une situation, effectué collectivement (action collective) par un regroupement d'acteurs (acteur collectif). Changer une situation, c'est répondre à des besoins, résoudre des difficultés, améliorer les conditions de vie, modifier des fonctionnements, etc. La mobilisation peut s'illustrer sommairement ainsi :

Illustration du concept de mobilisation



Le terme *mobilisation* provient du mot « mobile », que l'on peut comprendre de deux façons :

1. Qui bouge, qui est dynamique (non linéaire, non mécanique, organique);
2. Une raison de bouger, un motif. La mobilisation fait ainsi référence à la notion de mouvement dans la perspective d'un agir-ensemble intentionnel.

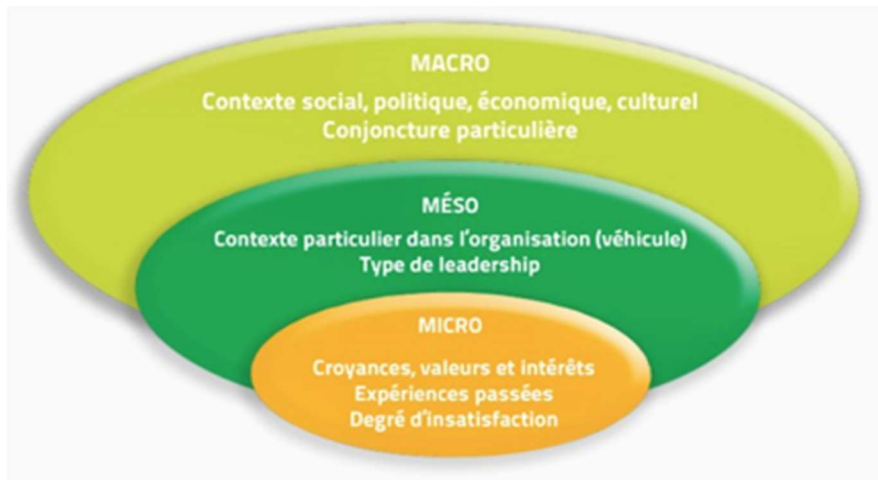
Dans cette perspective, susciter la mobilisation revient à chercher à mettre en mouvement dynamique des acteurs dans la visée d'un changement.

On parle d'équation, parce que la mobilisation est composée de l'addition de deux composantes, qui mènent vers un changement :

1. La création d'une identité partagée – le passage du JE au NOUS;
2. L'élaboration de la vision et des actions à mettre en œuvre pour parvenir aux changements espérés – le PROJET COMMUN.

RACINE, Sonia (2010), *[La mobilisation des personnes en situation de pauvreté et d'exclusion à travers des organismes communautaires québécois](#)*, thèse de doctorat, Université de Montréal, École de service social, Montréal

Les facteurs d'influence de la mobilisation



communagir.com

Le niveau micro adresse l'individu dans son vécu et sa situation spécifique : ses besoins, ses motivations, son sentiment de pouvoir d'agir, etc.

Le méso fait référence à l'espace de mobilisation en tant que tel : l'animation des rencontres, le partage du pouvoir, la mise à contribution des potentiels de chacun, etc. C'est le niveau où se manifeste la posture et les effets du leadership exercé par ceux qui pilotent la mobilisation.

Le niveau macro représente le contexte externe dans lequel évolue la mobilisation. Selon les circonstances, des éléments peuvent soutenir favorablement la mobilisation (dispositif ou politique qui encourage la mise en action, par exemple) ou, à l'inverse, y nuire.

La lecture de ces trois niveaux permet de mettre en perspective les différentes sources d'influence de la mobilisation et donc de cibler les pistes d'amélioration le plus adéquates pour nourrir ou relancer le processus de mobilisation.

Bien entendu, il est difficile d’agir sur le contexte macro, c’est le niveau où l’on a le moins de contrôle. Toutefois, différentes stratégies peuvent être déployées pour favoriser l’engagement des individus dans le processus.

Pour qu’un individu se sente interpellé et se mobilise, il faut d’abord se rappeler qu’il doit :

1. Comprendre ce qui est en jeu;
2. Se sentir concerné;
3. Croire en sa capacité d’agir et d’influencer la situation;
4. Croire en la pertinence d’être ensemble pour agir;
5. Être solidaire et sentir qu’il fait partie du groupe, du collectif.

Ensuite pour entretenir son intérêt et susciter son engagement, l’espace de mobilisation en tant que tel doit :

1. Susciter l’espoir d’un changement;
2. Créer et offrir des occasions de dire, de partager, de réfléchir et d’agir;
3. Mettre à contribution le potentiel et le vécu de chacun ;
4. Faciliter le partage du pouvoir:
 - a. Reconnaître les différentes expertises et les différents savoirs;
 - b. Favoriser l’appropriation de l’information;
 - c. Soutenir l’établissement de relations de respect et de confiance mutuelle.

Quelques références sur la participation, l’engagement et le leadership

6R de la participation RQVVS	Conditions favorables à l’engagement Communagir	Compétences clés du leadership Alain Duluc, 2017
Reconnaissance	L’espoir d’un changement;	Mobiliser:
Respect		- Se connecter
Rôles	Des occasions de partager, de réfléchir et d’agir ensemble;	- Inspirer confiance
Relations		- Influencer
Récompenses		Fédérer:
Résultats	La mise en valeur du potentiel et du vécu des individus;	- Rassembler les acteurs
	Le partage du pouvoir.	- Structurer les équipes
		- Coopérer pleinement
		Donner le cap
		- Innover
		- Décider ensemble
		- Créer la vision
		Communiquer
		- Écouter
		- Parler clair
		- dialoguer

Rivalité



Confiance

Concurrence

Concurrence pour l'image, les ressources, les bénéficiaires, les partenaires ou l'attention du public.

Coexistence

Absence de lien systématique entre les organisations.

Communication

Échanges d'information, réseautage, etc.

Assistance

Relation fonctionnelle et souvent informelle, se manifestant généralement autour de projets et d'actions.

Coordination

Les organisations s'ajustent et harmonisent systématiquement leurs efforts afin d'obtenir de meilleures retombées.

Collaboration

Interactions durables basées sur une mission, une vision, des objectifs, des décisions et des ressources partagés.

Intégration

Programmes, vision, planification et financement pleinement intégrés.

- Structure



+ Structure

Continuum de la coopération

INSTITUT TAMARACK
Continuum de la collaboration

La concertation : de quel genre de collaboration a-t-on besoin ?

RÔLES POSSIBLES D'UN ACTEUR COLLECTIF

À partir d'une vision globale de votre collectivité...



RÉSEAUTAGE ET COMMUNICATION

Mettre en relation les individus, les organisations et les instances concernés

Animer des espaces de dialogue

Développer une meilleure connaissance mutuelle et des liens de confiance

Partager de l'information sur ce qui se passe dans la collectivité

Faire connaître et rayonner les bons coups

Diffuser l'information pertinente pour le développement de la collectivité



COHÉRENCE ET COMPLÉMENTARITÉ

Partager les pratiques existantes sur des enjeux ciblés

Créer des zones de collaboration

Intervenir en tenant compte des structures existantes

Partager de l'expertise et des ressources : mutualiser les forces

Dialoguer avec d'autres acteurs ou instances et favoriser les ajustements mutuels (dans la collectivité et aux autres paliers d'intervention)

Veiller à l'équité



RÉALISATION DE PROJETS COLLECTIFS

Créer des projets communs sur des enjeux ciblés

Agir collectivement là où chacun ne peut agir seul

Répondre collectivement à des enjeux émergents dans la collectivité

Concevoir et mettre en œuvre des actions structurantes pour la collectivité



RENFORCEMENT DES COMPÉTENCES

Créer des opportunités d'apprentissage et d'actualisation des pratiques (communauté de pratique, codéveloppement, formation, etc.)

S'assurer que chacun des acteurs puisse pleinement jouer son rôle

Repérer et renforcer les leaderships

Veiller sur le champ d'action ou sur des thèmes ciblés et partager les savoirs

Produire de nouvelles connaissances



POSITIONNEMENT ET INFLUENCE

Agir à titre d'instance conseil

Influencer les décideurs ou d'autres acteurs collectifs

Prendre position publiquement sur des enjeux de la collectivité

Appuyer des projets et des initiatives

Faire connaître à la population les enjeux, les défis, les réalisations, les réussites, etc.

 Vous pouvez bonifier et ajuster ces rôles pour qu'ils conviennent à votre réalité et aux besoins de votre collectivité.



Communagir

Tous droits réservés - Communagir 2019

Quels sont les problèmes qu'on aurait besoin de traiter collectivement?

Quelles sont nos envies, aspirations à travailler ensemble?

L'effritement du collectif, et...

- Les liens intergénérationnels, intercommunautaires, interpersonnels
- Prendre soin les uns des autres
- L'isolement géographique
- L'implication de la communauté locale
- Impliquer les aînés et les jeunes pour expérimenter (art, tricot, maroquinerie)

Faire connaître et rayonner la pratique artistique, et...

- Reconnaissance (valeur, accomplissements)
- Rayonnement collectif
- Travailler sur la diffusion des pratiques artistiques dans l'espace public
- Rejoindre les gens : information / communication
- Difficulté de rejoindre la population, les clientèles (partage de promotion par médias traditionnels, panneaux publicitaires publics)

Avoir des lieux, et...

- Échanges, rencontres
- Une Maison de la culture pour Percé/Gaspé
- Optimiser les espaces existants, les ouvrir
- Avoir plus de lieux de diffusion accessibles et décroisés
- Avoir des lieux de création communs (espaces / studios gratuits)
- Des lieux de diffusion pour les artistes locaux
- Hors saison / à l'année

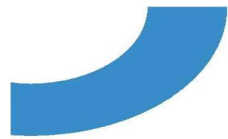
Pouvoir réseauter, et...

- Partager nos expériences (ex : Village en chanson et Centre culturel Griffon)
- Mise en commun des ressources
- Richesse collective et professionnelle
- Coaching

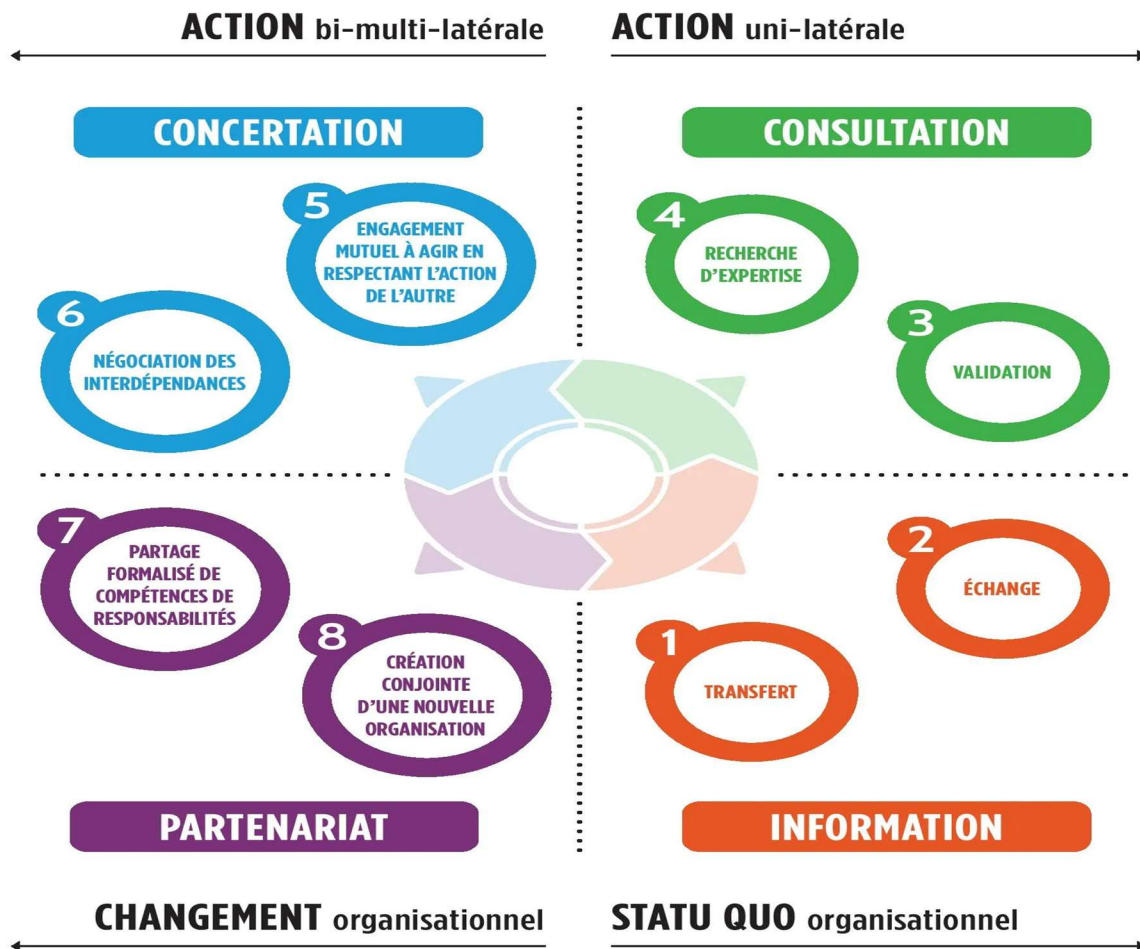
La transmission des savoirs, savoir-faire, récit, patrimoine matériel et immatériel, et...

- Conjuguer l'histoire et le développement, le passé et l'avenir

Partage de complémentarité local/ territorial => vision commune
 Respecter le rythme des petits milieux (plusieurs acteurs)



MODES DE COLLABORATION



Les chantiers de collaboration potentielle

À la suite du partage des clés de la concertation par Isabelle Mercieca, les participants et participantes sont invités à partager au groupe leur réflexion quant aux éléments suivants :

- Quelles sont nos intentions de concertation ?
- Quels sont nos besoins et attentes qui bénéficierait de collaboration et de concertation ?
- Quelles sont les envies ou aspirations à travailler ensemble ?
- Quelles sont nos intentions de transformation, ce qu'on veut changer sur notre territoire ?

Les principales pistes de réflexion s'articulaient autour d'une préoccupation commune de l'effritement du collectif. Les pistes d'actions suivantes ont été apportées :

1. Créer un Réseau de diffusion gaspésien, qui implique des artistes et des acteurs du territoire (ex : CEGEP). Que ce soit un projet de communauté, donner une place au politique (municipal). Pour faire circuler et reconnaître les artistes et leur production, avec implication des artistes. Afin d'augmenter le nombre de lieux de diffusions ouverts et accessibles
2. Donner de la place dans les médias pour promouvoir les projets
3. Développer un projet pour mieux rejoindre les clientèles
4. Explorer la possibilité de faire de la promotion tous ensemble
5. Proposer des activités de médiation culturelle (mixité)
6. Offrir différentes activités de réseautage (avec un spectacle, un rendez-vous récurrent, réseautage créatif, qui amorce des collaborations, ne pas oublier les travailleurs autonomes culturels qui ont aussi besoin d'occasion de rencontre pour briser l'isolement.
7. Réfléchir à des stratégies pour faire circuler les projets dans la région.
8. Impliquer et sensibiliser les élus municipaux.

Certaines actions pourraient être réalisées par une instance municipale, ou MRC, Culture Gaspésie a également des projets en cours ou déjà lancé. Il y a également de la place pour des initiatives individuelles ou collectives.



Un symbole incarné, la passion de l'exploration

Le mot NISKA est tiré de la langue amérindienne (atikamekw) et signifie « bernache ». C'est la raison pour laquelle le logo est représenté par cet oiseau délimité. Avant tout, pour les peuples autochtones, la bernache symbolise l'exploration. L'exploration et la découverte caractérisent bien le travail des membres de l'équipe NISKA. En effet, cette dernière est issue d'un regroupement de chercheurs, de professeurs et d'intervenants soucieux et passionnés par de nouvelles avenues, par de nouvelles voies de recherche et de développement. Aussi, la bernache est un oiseau migrateur qui vole en groupe en adoptant une formation en « V ». Selon certains savants, cette formation permet aux bernaches de voler 70 % plus loin qu'un oiseau seul. S'appuyant sur leurs expériences de travail, les membres de NISKA ont rapidement constaté qu'une équipe qui avance ensemble en favorisant les échanges et les discussions parvient à des accomplissements supérieurs au sein d'un environnement de travail démocratique qui facilite le succès. C'est d'ailleurs ce qui a motivé les membres de NISKA à choisir le modèle de l'entreprise coopérative. Enfin, les bernaches s'échangent à tour de rôle la première place dans le rang et elles s'encouragent. Pour les membres fondateurs de NISKA, la force d'une équipe réside dans sa synergie et sa cohérence ainsi que dans l'appui et le soutien mutuel que chacun peut offrir aux autres.