

Projet Hub Saguenay—Lac-Saint-Jean  
Journées de co-crédation des p6les locaux

Rapport synthèse de la journ6e de co-crédation de  
Mashteuiatsh

Présenté à l'équipe du  
Hub Saguenay—Lac-Saint-Jean  
Et aux participants

Réalisé par  
Anissa Duval, éco-conseillère diplômée,

Avec la collaboration de  
Catherine Lemay-Bélisle, éco-conseillère diplômée

Sous la direction de  
Olivier Riffon, professeur en éco-conseil

Université du Québec à Chicoutimi

21 janvier 2020

## Table des matières

1	Introduction .....	4
1.1	Une philosophie de collaboration au service de l'innovation .....	4
1.2	Les journées de co-création dans la feuille de route du Hub .....	4
2	Méthodologie.....	6
2.1	éléments clés du processus de co-création utilisés.....	6
2.2	Traitement des données.....	8
3	Résultats .....	8
3.1	Définitions de la collaboration.....	9
3.2	Vision .....	11
3.3	Chantiers prioritaires .....	11
3.3.1	Identification des projets porteurs pour les différents chantiers .....	12
3.3.2	Acteurs à mobiliser .....	15
3.4	Cartographie partielle des acteurs et de leurs projets de collaboration en cours à Mashteuiatsh.....	18
3.5	Attentes face au Hub.....	20
4	Conclusion .....	21

## Liste des annexes

Annexe 1 — Programmation de la journée de co-création .....	25
Annexe 2 — Photographies des affiches de l'atelier « Définitions de la collaboration ».....	26
Annexe 3 — Photographies des affiches de l'atelier de vision.....	27
Annexe 4 — Tableau de synthèse des chantiers .....	29
Annexe 5 — Fichier à part – Cartographie partielle de l'écosystème des acteurs sur le territoire de Mashteuiatsh (photo en haute résolution) .....	30
Annexe 6 — Liste brute des attentes des participants face au Hub Saguenay—Lac-Saint-Jean .....	31

## Liste des photos

Photo 1 : Patrick Moisan et Sébastien Harvey (de gauche à droite) présentant aux participants la démarche du Hub.....	6
---	---

## Liste des figures

Figure 1 : Les éléments de définition de la collaboration – Équipe 1 .....	10
Figure 2 : Les éléments de définition de la collaboration– Équipe 2 .....	10
Figure 3 : Cartographie partielle de l'écosystème des acteurs sur le territoire de Mashteuiatsh (photo en basse résolution).....	19
Figure 4 : Attentes face au Hub par thématiques .....	20

## Liste des graphiques

Graphique 1 des projets porteurs du chantier A — Autonomie : politique/économique.....	13
Graphique 2 des projets porteurs du chantier B — Mobilisation : vision commune/communauté .....	13
Graphique 3 des projets porteurs du chantier C — Partenariats : inclusif/collaboration.....	13
Graphique 4 des projets porteurs du chantier D — Territoire : culture/environnement.....	14
Graphique 5 des projets porteurs du chantier E — Éducation & Formation : connaissances/expertises .....	14
Graphique 6 des projets porteurs du chantier F — Main-d'œuvre : Développement/formation/employabilité .....	15

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Éléments de vision classés par thématique .....	11
Tableau 2 : Les six grands chantiers prioritaires identifiés à Mashteuiatsh.....	12
Tableau 3 : Acteurs susceptibles de contribuer au chantier A — Autonomie : politique/économique .....	15
Tableau 4 : Acteurs susceptibles de contribuer au chantier B — Mobilisation : vision commune/communauté.....	16
Tableau 5 : Acteurs susceptibles de contribuer au chantier C — Partenariats : inclusif/collaboration.....	16
Tableau 6 : Acteurs susceptibles de contribuer au chantier D — Territoire : culture/environnement.....	16
Tableau 7 : Acteurs susceptibles de contribuer au chantier E — Éducation & Formation : connaissances/expertises .....	17
Tableau 8 : Acteurs susceptibles de contribuer au chantier F — Main-d'œuvre : Développement/formation/employabilité .....	17
Tableau 9 : Les six grands chantiers prioritaires identifiés à Mashteuiatsh.....	23

# 1 Introduction

## 1.1 Une philosophie de collaboration au service de l'innovation

Le Hub Saguenay—Lac-Saint-Jean agit comme espace de collaboration intersectorielle dans le but de soutenir les entreprises et organisations et de favoriser l'émergence de projets innovants. Il se donne comme vision « *d'enrichir, ensemble, notre modèle de développement régional adapté aux paramètres social et économique du 21<sup>e</sup> siècle.* » Pour ce faire, le Hub souhaite constituer un réseau régional offrant aux acteurs du Saguenay—Lac-Saint-Jean, issus de différents secteurs d'activité, la possibilité de partager et de mutualiser leurs ressources et leurs expertises. C'est grâce au travail collaboratif des acteurs qui le composent, à l'innovation ouverte et au numérique que cette démarche ambitionne d'enrichir le modèle de développement du Saguenay—Lac-Saint-Jean.

La vision du Hub est guidée par trois grandes postures, à savoir :

- Respecter ce qui existe déjà et agir de manière complémentaire;
- Rassembler les intervenants qui favorisent l'innovation;
- Amener les leaders locaux et l'écosystème régional à mutualiser leurs forces.

Également, deux conditions sont considérées essentielles au succès de la démarche. D'une part, la constitution du réseau régional doit impliquer une diversité des parties prenantes. D'autre part, ce réseau doit reposer sur un désir commun de collaborer.

## 1.2 Les journées de co-création dans la feuille de route du Hub

La démarche du Hub est réfléchie pour s'échelonner sur quatre ans et se décline en cinq grandes étapes, soit :

1. Informer, mobiliser et permettre aux acteurs de s'appropriier le concept du Hub (année 1 et 2);
2. Rassembler les parties prenantes et ajuster les objectifs (année 2);
3. Établir la gouvernance (année 2);
4. Mettre en place des projets pilotes, des protocoles et des services (année 3);
5. Concrétiser la structure du Hub et la rendre opérationnelle (année 4).

Ainsi, durant cette deuxième année de développement, l'année de l'émergence, le Hub s'est donné comme objectif d'informer, de mobiliser et de soutenir les acteurs clés de chaque territoire de la région et de chaque secteur d'activités, afin de les familiariser avec le Hub et de les y intégrer. Dans le cadre de cette première étape, plusieurs enquêtes appréciatives ont été planifiées, à raison d'une dans chaque municipalité régionale de comté (MRC) et à Mashteuiatsh. Ces enquêtes constituent de précieux bassins d'informations pour la planification des journées de co-crédation des pôles locaux du Hub.

À Mashteuiatsh, un échange s'étant déroulé sous forme de discussion ouverte le 17 septembre 2019 avec Mélanie Courtois, conseillère clinique dans la communauté, a permis de poser un premier regard sur les enjeux, réalités, défis et besoins locaux, tous secteurs d'activités confondus. S'inscrivant comme la suite logique des enquêtes appréciatives et de la rencontre à Mashteuiatsh, les journées de co-crédation ont été planifiées en fonction de cinq principaux objectifs, soit :

1. Développer une compréhension commune du Hub régional et des pôles locaux (un par territoire);
2. Définir l'écosystème local et dresser la cartographie des acteurs et organisations;
3. Identifier les attentes, les objectifs et les résultats attendus pour leur pôle local et pour le Hub régional;
4. Identifier les conditions gagnantes à la mise en œuvre de leur pôle local et du Hub régional;
5. Définir le rôle des acteurs et leurs mécanismes d'action dans la mise en œuvre de leur pôle local et du Hub régional.
6. Documenter par cette consultation les objectifs et les priorités de développement de la communauté de Mashteuiatsh, soit une opportunité de validation complémentaire et de réflexion sur les cibles et plan d'action de la démarche du comité intersectoriel sur le développement social de Mashteuiatsh.

Le présent rapport fait état des résultats de la journée de co-crédation qui s'est déroulée le 30 octobre 2019 à Mashteuiatsh, où 10 acteurs du territoire ont participé à l'événement.



**Photo 1 : Patrick Moisan et Sébastien Harvey (de gauche à droite) présentant aux participants la démarche du Hub.**

## **2 Méthodologie**

### **2.1 Éléments clés du processus de co-crédation utilisés**

La co-crédation est une approche innovante qui vise à impliquer de nombreuses parties prenantes, et notamment les bénéficiaires ou clients, dans les différentes phases de création et de production d'un produit ou d'un service. Elle implique un haut niveau d'engagement et de collaboration entre les acteurs, qui partagent l'objectif de développer un service qui répondra de la manière la plus adéquate aux besoins. La co-crédation repose sur des méthodes d'animation participative et sur la mise en œuvre d'un dialogue transparent, constructif et respectueux. Dans l'expérience du Hub Saguenay–Lac-Saint-Jean, cette approche a été utilisée dans la phase d'émergence du projet (année 2) afin d'identifier les besoins et les attentes des acteurs du territoire, ainsi que les projets ou services qui pourraient être offerts par le Hub pour initier et soutenir des expériences innovantes de collaboration intersectorielle.

Pour chaque territoire, la journée a été réfléchiée de manière flexible, dans la mesure où les réalités et les attentes des acteurs varient d'un territoire à l'autre. Cela dit, différents éléments méthodologiques ont orienté la planification de l'ensemble des journées de co-crédation.

En premier lieu, sur chaque territoire, les différentes activités de la journée ont été réfléchies de manière à répondre aux attentes générales face à la journée, mentionnées par les acteurs présents lors de l'enquête appréciative. Soulignons également que les activités ont été réfléchies de manière articulée afin de stimuler l'esprit collaboratif des participants et de faire cheminer la réflexion du groupe.

Comme cadre de communication, une éthique du dialogue a été proposée tout au long des journées de co-création. Cette éthique du dialogue se traduit par des échanges ouverts et respectueux, où tous peuvent proposer leurs idées, même lorsqu'elles sont divergentes. À ce stade du processus, les propos et les idées générés lors des journées sont ancrés dans une approche non décisionnelle. Les acteurs sont plutôt invités à s'exprimer dans le but de créer des liens entre eux, d'imaginer et de partager un éventail de possibles et de nourrir la réflexion sur la démarche du Hub.

Chaque journée de co-création a rassemblé trois catégories d'experts, chacune ayant son rôle. Les experts de contenu, c'est-à-dire le comité de mise en œuvre du Hub, avaient la mission d'informer les participants sur la démarche réalisée jusqu'à ce jour, de présenter les grandes orientations et de répondre aux questions relatives à celles-ci. Ils étaient également présents pour prendre connaissance des commentaires et remarques des participants (photo). Les experts de contenant, soit les animateurs de la journée, avaient pour rôle d'introduire les activités, de guider les acteurs présents à travers ces dernières, de stimuler la participation et de récolter les données générées tout au long de la journée. Finalement, les experts du territoire, à savoir les participants, constituent le noyau des journées de co-création. Leurs connaissances du milieu et leurs aspirations ont alimenté les réflexions dans le but d'orienter la démarche du Hub.

Au cours de la journée d'activité, le travail en petits groupes a été priorisé afin d'optimiser la contribution des participants. Comme mémoire de travail pour chaque atelier, les animateurs ont mis à la disposition des participants différents supports permettant de recueillir des données (*Post-it*, grandes feuilles, images). Plusieurs activités de groupes étaient également guidées par les membres de l'équipe d'animation afin de structurer les discussions et d'assurer la prise en note des réflexions. Des précisions spécifiques au déroulement des différents ateliers sont présentées avec leurs résultats respectifs dans les sous-sections de résultats. L'équipe d'animateurs a ensuite récolté l'intégralité du matériel pour qu'il soit traité en vue de la rédaction du rapport.

Finalement, l'approche de durabilité qui caractérise la démarche du Hub intègre le principe d'écoresponsabilité. Ainsi, les journées de co-crédation ont été planifiées en privilégiant l'utilisation de matériel qui limite la création de déchets. De plus, les journées se veulent carboneutres. En ce sens, les émissions de gaz à effet de serre (GES) générées dans le cadre de ces journées ont été compensées par le programme Carbone boréal de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC).

## **2.2 Traitement des données**

Les données recueillies lors des journées de co-crédation ont été rassemblées par l'équipe d'animation en Éco-conseil de l'UQAC, qui a eu le mandat de traiter l'intégralité des informations qui sont ressorties des activités participatives. Pour synthétiser les contenus, tout le matériel généré lors de ces journées a été récupéré. Les informations disponibles ont ensuite été traitées en fonction des objectifs auxquels elles répondent.

Les résultats sont transmis sous forme de texte, de tableaux et de photographies du matériel visuel original. Occasionnellement, quelques reformulations ou interprétations de la calligraphie ont dû être réalisées, cela avec un souci de ne pas modifier le sens original de l'information. Le format variable du contenu du rapport vise à rendre celui-ci léger et concis tout en permettant, grâce aux images, de conserver une trace du contenu authentique généré par les participants.

Pour certaines informations, une organisation par thématique a été réalisée postérieurement à la journée de co-crédation de manière à faciliter l'interprétation générale des contenus. Ces regroupements faciliteront également la mise en commun des données des différentes journées de co-crédation en un rapport global ultérieur à portée régionale. De plus, il est à noter que l'information est toujours organisée en ordre alphabétique, à moins qu'une forme de priorisation participative des données générées n'ait été planifiée lors des activités.

## **3 Résultats**

Pour le territoire de Mashteuiatsh, afin de répondre aux attentes qui ont été exprimées lors de la rencontre du 17 septembre 2019, trois ateliers ont été conçus, soit un atelier de cartographie de l'écosystème, un atelier de vision et un atelier sur les chantiers prioritaires. À ces trois grands volets ont été ajoutées de courtes activités interactives permettant aux participants de faire connaissance, de s'exprimer sur le sens de la collaboration (activité brise-glace sur la définition de la collaboration) et de communiquer leurs attentes concernant la suite de la démarche du



Hub (plénière portant sur les attentes face aux étapes ultérieures de la démarche du Hub). La programmation de la journée est disponible à l'Annexe 1 — Programmation de la journée de co-création.

Cette section présente de manière organisée les informations colligées lors des différentes activités, respectivement :

- 3.1. Les définitions de la collaboration, telles que réfléchies par les participants;
- 3.2. Les éléments de vision pour le développement du territoire;
- 3.3. Les chantiers prioritaires souhaités;
- 3.4. Une cartographie partielle des acteurs et de leurs projets de collaboration en cours sur le territoire;
- 3.5. Les attentes des participants face au HUB.

### **3.1 Définitions de la collaboration**

Dans la démarche du Hub, l'émergence d'une culture de collaboration est une condition essentielle à la dynamisation de l'économie régionale et à la mise en place de projets innovants. En ce sens, l'activité brise-glace « définir la collaboration » a été réalisée pour donner l'occasion aux participants de converger vers une compréhension commune de ce qu'est la collaboration, à partir de la compréhension que chacun en a au départ. Les acteurs présents ont été invités à se placer en groupes de quatre ou cinq, autour d'une grande feuille avec au centre le terme « collaboration ». Par la suite, les membres de chaque groupe ont eu à discuter afin de faire ressortir de manière consensuelle quatre termes qui selon eux, définissent bien la collaboration. Une fois ces quatre termes adoptés et transcrits sur la feuille, les équipes ont été invitées à faire le même exercice avec chacun des termes identifiés, c'est-à-dire définir chacun d'eux avec quatre autres mots. La Figure 1 et la Figure 2 exposent les éléments de définition qui ont été ressortis par les deux groupes formés. Les affiches originales réalisées par les participants sont disponibles à l'Annexe 2 — Photographies des affiches de l'atelier « Définitions de la collaboration ».

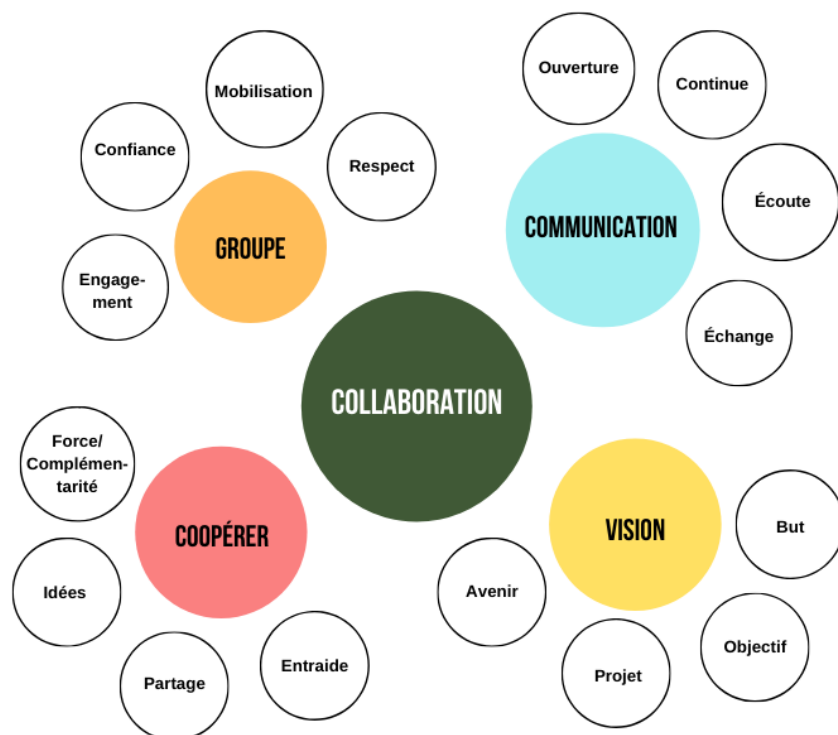


Figure 1 : Les éléments de définition de la collaboration – Équipe 1



Figure 2 : Les éléments de définition de la collaboration – Équipe 2

### 3.2 Vision

Par le biais de groupes de discussion, l'atelier de vision a permis de faire émerger les rêves communs des participants face au territoire. Pour ce faire, les acteurs présents ont été divisés en groupes de cinq. Ils ont ensuite été invités à créer une « Une » de journal fictive de l'an 2029 faisant la promotion des forces de la communauté de Mashteuiatsh, sous le grand titre « Mashteuiatsh, un modèle d'innovation reconnu à l'international ». Chacun des groupes de participants a donc eu à réaliser une affiche sur laquelle il a pu identifier de manière consensuelle des thématiques, des valeurs, des chantiers, des projets et/ou des résultats qu'il souhaite voir investis ou réalisés d'ici les dix prochaines années.

Le tableau 1 rend compte des principaux éléments de vision qui ont été relevés, à partir du contenu écrit. Les photos des affiches des « Unes » de journaux sont disponibles à l'Annexe 3

— Photographies des affiches de l'atelier de vision

Tableau 1 : Éléments de vision classés par thématique

ÉLÉMENTS DE VISION PAR THÉMATIQUE	NUMÉRO DE L’AFFICHE CORRESPONDANTE
<b>Développement socio-économique</b>	
Mise en place de programmes et services cohérents avec les réalités du territoire	1
Mise en valeur du biochar	2
<b>Gouvernance territoriale</b>	
Adoption d’une constitution pour la Première Nation des Pekuakamiulnuatsh	1
Autonomie territoriale	1
Reconnaissance des droits ancestraux	1
<b>Vie communautaire/Santé du territoire</b>	
Maison communautaire zéro déchet et certifiée LEED	2
Mise en place d’une maison communautaire multisectorielle	2
Partage des ressources offertes par la maison communautaire	2

### 3.3 Chantiers prioritaires

L'atelier sur les chantiers prioritaires s'inscrit dans la volonté du Hub de rassembler les leaders locaux autour d'enjeux communs, afin que chacun puisse contribuer, dans un esprit collaboratif, à la mise en place de projets innovants et structurants sur le territoire et dans la région. Ainsi, l'objectif de cette activité est d'identifier des chantiers et des projets importants pour les acteurs

du territoire, ainsi que d'identifier les expertises et les ressources disponibles sur le territoire pour supporter ces initiatives. L'atelier des chantiers s'est décliné en deux volets. Premièrement, regroupés autour des tables par groupes de quatre ou cinq, les participants ont eu à discuter et à identifier de manière consensuelle quatre à six chantiers qui, selon eux, doivent être ciblés dans le cadre de la démarche du Hub, à l'échelle territoriale ou régionale. Suite à cet exercice, l'équipe d'animation a eu le rôle de synthétiser les réponses des participants, afin de les regrouper par grands chantiers. Ainsi, tous les éléments mentionnés ont été catégorisés, de manière à générer six grands chantiers jugés prioritaires par l'assemblée (tableau 2). Cette catégorisation a été validée en plénière. Le tableau exposé en Annexe 4 — Tableau de synthèse des chantiers, présente le détail de la synthèse des propositions initiales.

**Tableau 2 : Les six grands chantiers prioritaires identifiés à Mashteuiatsh**

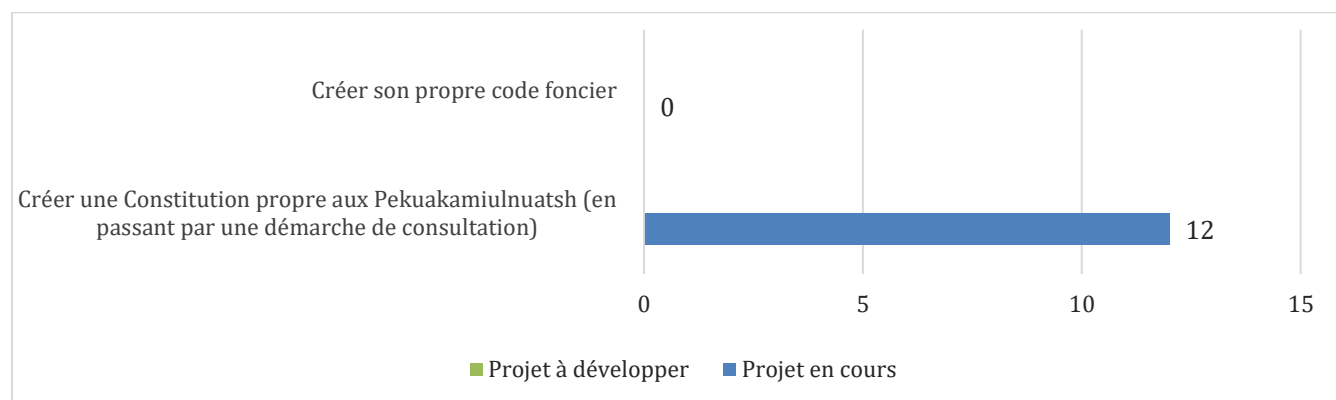
LES SIX GRANDS CHANTIERS PRIORITAIRES	Vers les projets porteurs	Vers les acteurs à mobiliser
<b>A)</b> Autonomie : politique/économique	Graphique 1	Tableau 3
<b>B)</b> Mobilisation : vision commune/communauté	Graphique 2	Tableau 4
<b>C)</b> Partenariats : inclusif/collaboration	Graphique 3	Tableau 5
<b>D)</b> Territoire : culture/environnement	Graphique 4	Tableau 6
<b>E)</b> Éducation & Formation : connaissances/expertises	Graphique 5	Tableau 7
<b>F)</b> Main-d'œuvre : Développement/formation/employabilité	Graphique 6	Tableau 8

Le second volet de l'atelier consistait à identifier, pour chaque chantier, les différentes organisations et acteurs à mobiliser, de même que des projets porteurs pour le territoire. Pour ce faire, les six chantiers ont été apposés au haut d'une grande matrice, de manière à constituer six colonnes. Par la suite, les participants ont eu à alimenter chacune de ces colonnes avec les deux types d'information mentionnés ci-dessus.

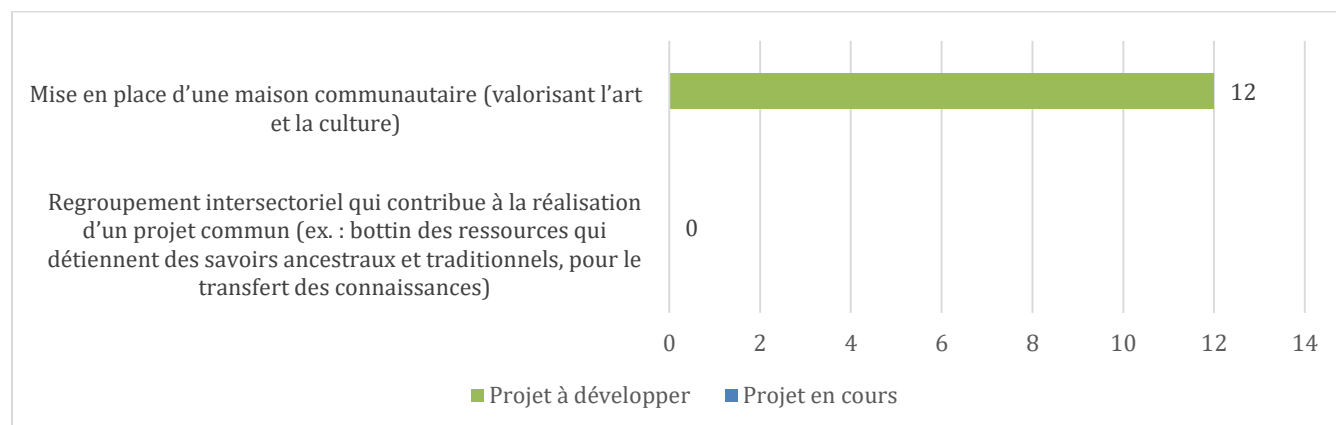
### **3.3.1 Identification des projets porteurs pour les différents chantiers**

Les graphiques qui suivent regroupent tous les projets qui ont été proposés par les participants pour chaque grand chantier. Les acteurs étaient libres de nommer des projets du milieu déjà en cours ou de proposer des initiatives qu'ils souhaiteraient voir émerger. Également, chaque participant avait en sa possession huit autocollants qu'il pouvait apposer à côté des projets identifiés parmi tous les chantiers, comme une mention d'intérêt. Cet exercice de priorisation a permis de mettre en valeur les projets les plus inspirants pour les acteurs présents.

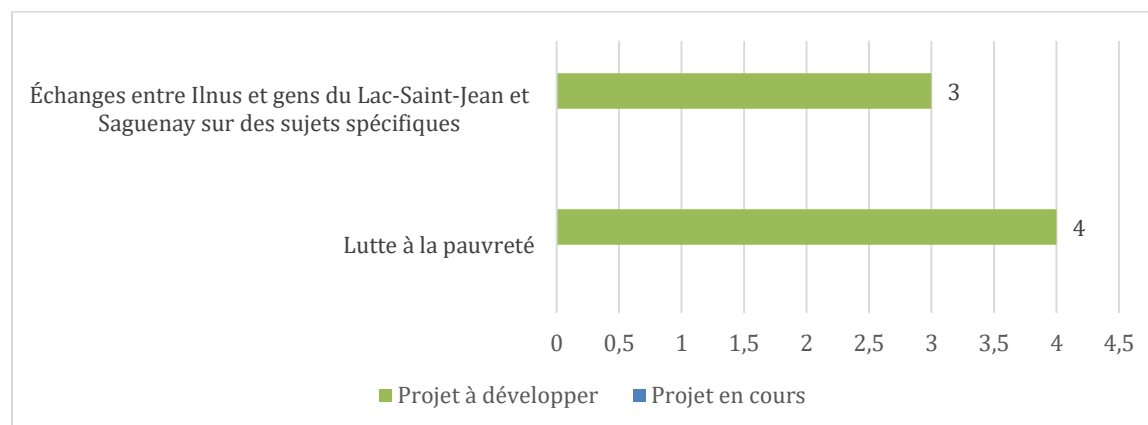
**Graphique 1 des projets porteurs du chantier A — Autonomie : politique/économique**



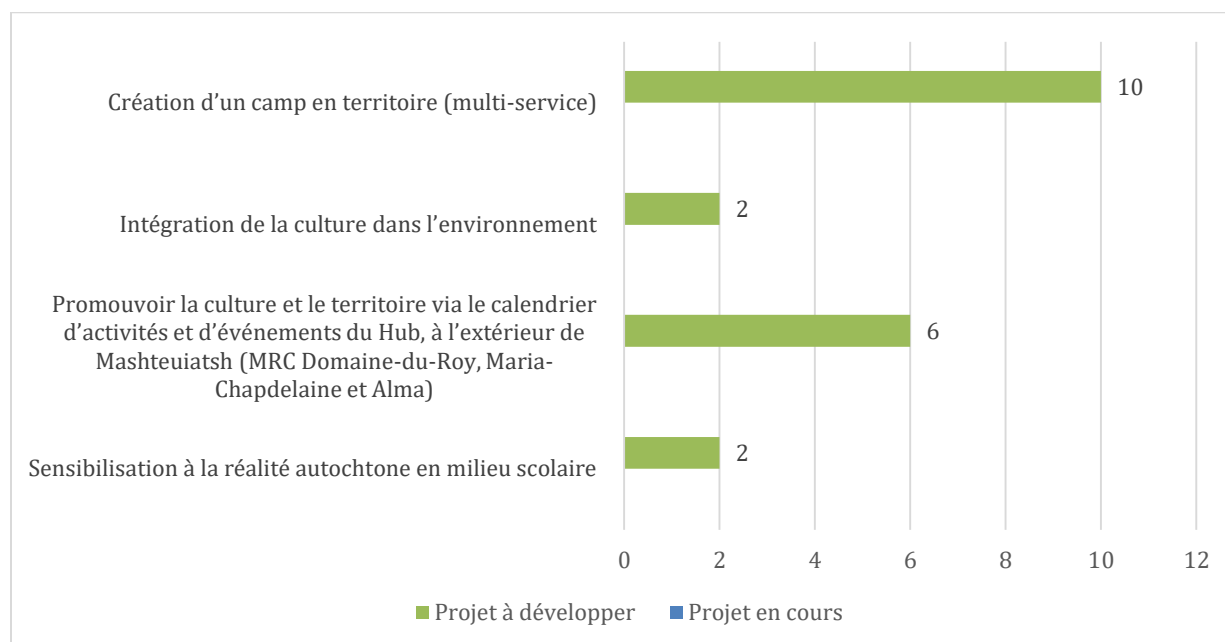
**Graphique 2 des projets porteurs du chantier B — Mobilisation : vision commune/communauté**



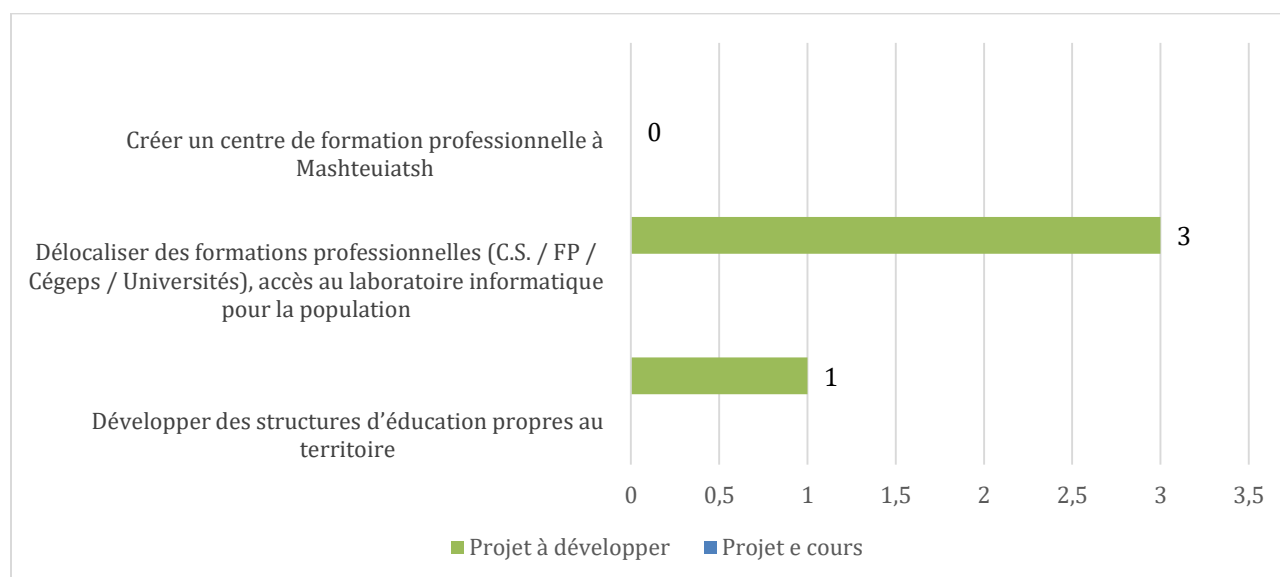
**Graphique 3 des projets porteurs du chantier C — Partenariats : inclusif/collaboration**



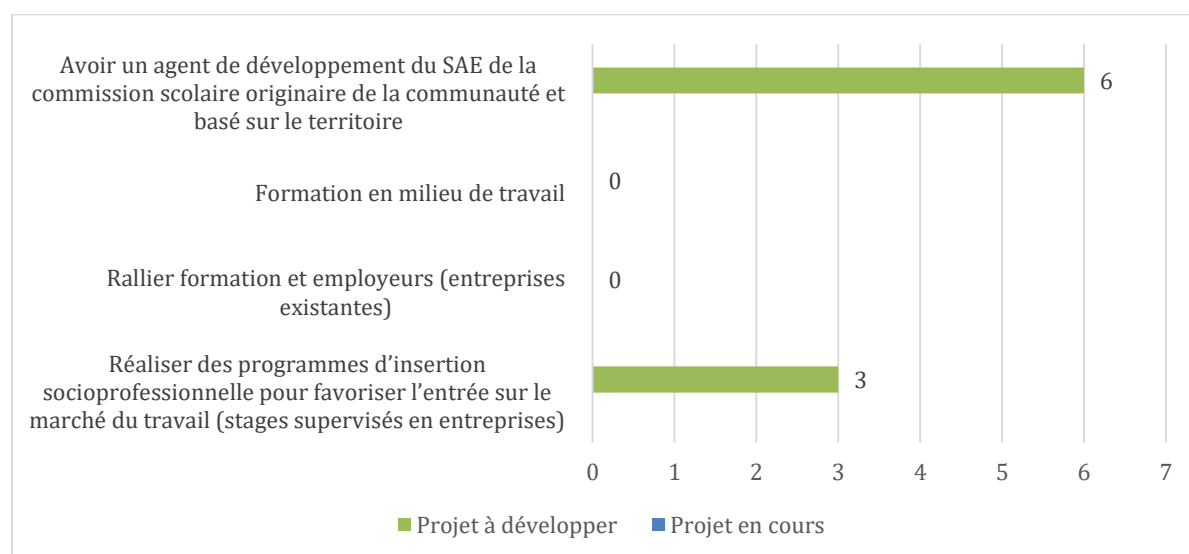
**Graphique 4 des projets porteurs du chantier D — Territoire : culture/environnement**



**Graphique 5 des projets porteurs du chantier E — Éducation & Formation : connaissances/expertises**



**Graphique 6 des projets porteurs du chantier F — Main-d'œuvre : Développement/formation/employabilité**



### 3.3.2 Acteurs à mobiliser

Les tableaux ci-dessous recensent les acteurs identifiés par les participants, soit tous ceux qui sont susceptibles d'offrir des ressources, expertises, services ou équipements, afin de soutenir des initiatives, dans chacun des chantiers. Les éléments transcrits par les participants ont été conservés dans leur forme originelle.

**Tableau 3 : Acteurs susceptibles de contribuer au chantier A — Autonomie : politique/économique**

CHANTIER A — Autonomie : politique/économique
ACTEURS À MOBILISER
Bureau de l'autonomie gouvernementale
Cain Lamarre
Caisse Pekuakami
Comité des parties prenantes (CPP)
Commission de développement économique des Premières Nations du Québec (CDEPNQL)
Corporation de Développement Economique Montagnaise (CDEM)
Pekuakamiulnuatsh Takuhikan
Regroupement Petapan
SOCA
Société d'Aide au Développement des Collectivités (SADC)
Société de Développement Économique Innu (SDEI)

**Tableau 4 : Acteurs susceptibles de contribuer au chantier B — Mobilisation : vision commune/communauté**

<b>CHANTIER B — Mobilisation : vision commune/communauté</b>
<b>ACTEURS À MOBILISER</b>
Commission de la santé et des services sociaux des Premières Nations du Québec et du Labrador (CSSSPNQL)
Commission Scolaire du Pays-Des-Bleuets (CSPB) : service aux entreprises - cartographie des profils / mobilisation d'équipes
Hub Saguenay-Lac-Saint-Jean
Pekuakamiulnuatsh Takuhikan
Uauitishitatau
UQAC / Éco-conseil : expertise en animation

**Tableau 5 : Acteurs susceptibles de contribuer au chantier C — Partenariats : inclusif/collaboration**

<b>CHANTIER C — Partenariats : inclusif/collaboration</b>
<b>ACTEURS À MOBILISER</b>
Caisse Pekuakami
Commission Scolaire du Pays-Des-Bleuets (CSPB) : FGA / FP / SAE
Culture Saguenay-Lac-Saint-Jean
Groupe EPA
Pekuakamiulnuatsh Takuhikan
Société d'Aide au Développement des Collectivités (SADC)
UQAC / Éco-conseil : animation collaborative

**Tableau 6 : Acteurs susceptibles de contribuer au chantier D — Territoire : culture/environnement**

<b>CHANTIER D — Territoire : culture/environnement</b>
<b>ACTEURS À MOBILISER</b>
Culture Saguenay-Lac-Saint-Jean
Eurêko!
Groupe EPA
Musée amérindien de Mashteuiatsh
Parc Sacré
Pekuakamiulnuatsh Takuhikan
UQAC / La Boîte Rouge Vif



**Tableau 7 : Acteurs susceptibles de contribuer au chantier E — Éducation & Formation : connaissances/expertises**

<b>CHANTIER E — Éducation &amp; Formation : connaissances/expertises</b>
<b>ACTEURS À MOBILISER</b>
CDFM
Cégeps et collèges
Commission Scolaire du Pays-Des-Bleuets (CSPB) : CFP/FGA/SAE
Conseil en Éducation des Premières Nations (CEPN) : éducation des adultes
Culture Saguenay-Lac-Saint-Jean
Écobes
Eurêko!
Kiuna
Pekuakamiulnuatsh Takuhikan : développement de la main-d'œuvre (DMO)
Région éducative
UQAC : formations diverses

**Tableau 8 : Acteurs susceptibles de contribuer au chantier F — Main-d'œuvre : Développement/formation/employabilité**

<b>CHANTIER F — Main-d'œuvre : Développement/formation/employabilité</b>
<b>ACTEURS À MOBILISER</b>
Carrefour jeunesse emploi
Commission de développement des ressources humaines des Premières Nations du Québec (CDRHPNQ)
Commission Scolaire du Pays-Des-Bleuets (CSPB) : SAE/formation sur mesure
MO Stratégie
Ose le pays des Bleuets
Pekuakamiulnuatsh Takuhikan : développement de la main-d'œuvre (DMO)
Services Québec
Société d'Aide au Développement des Collectivités (SADC)
Société de Développement Économique Innu (SDEI)
UQAC / Nikanité : formation continue

### 3.4 Cartographie partielle des acteurs et de leurs projets de collaboration en cours à Mashteuiatsh

Lors de la journée de co-crédation, les participants ont été invités à réaliser une cartographie des organisations présentes sur le territoire. Ainsi, chacun a eu à décrire son organisation d'accueil, sur un *Post-it* rectangulaire dont la couleur était associée à la nature de l'organisation, soit rose pour une organisation publique et parapublique, vert pour une organisation privée, jaune pour un organisme communautaire, bleu pour une association et mauve pour une table de concertation. Ensuite, le participant devait la situer sur une grande carte en fonction de son secteur d'activités, soit économique (en haut à gauche), gouvernance et politique (en haut à droite), sociocommunautaire (en bas à gauche) ou tout autre secteur (en bas à droite). En parallèle, il devait situer son organisation en fonction de sa portée géographique, soit locale, régionale ou extérieure à la région, de manière excentrique respectivement. De plus, chacun des acteurs a eu à identifier sur un petit *Post-it* carré jaune un ou des projets de collaboration issus de son organisation et auxquels contribuait au minimum une autre entité présente sur la carte. Les participants ont ensuite été invités à tracer les liens qui unissent les différentes organisations autour d'un même projet.

Les objectifs de cet atelier sont multiples. D'une part, le résultat de la cartographie permet de rendre compte de la diversité des acteurs et des forces du milieu. Également, il permet de prendre conscience des liens déjà existants entre les acteurs du territoire, de manière à démontrer l'existence et la pertinence du travail collaboratif. Finalement, les informations récoltées au terme de l'atelier alimentent une précieuse banque de données, permettant d'avoir connaissance des ressources, expertises, services et équipements potentiellement disponibles pour des mutualisations sur le territoire, afin d'alimenter les étapes ultérieures de la démarche du Hub.

La Figure 3 est une reproduction photographique en basse résolution des résultats bruts de l'atelier. Une version en haute résolution de la photographie est disponible en annexe 5 — *Fichier à part – Cartographie partielle de l'écosystème des acteurs sur le territoire de Mashteuiatsh (photo en haute résolution)*, dans un fichier complémentaire. En parallèle à ce rapport, les informations traitées à partir de cette affiche seront intégrées à la base de données des autres démarches de cartographie des expertises, ressources et équipement en cours au Hub. Ces informations seront disponibles ultérieurement.



Figure 3 : Cartographie partielle de l'écosystème des acteurs sur le territoire de Mashteuiatsh (photo en basse résolution); la couleur des *Post-it* rectangulaires utilisés par les organisations est définie selon la nature de l'organisation, soit rose pour une organisation publique et parapublique, vert pour une organisation privée, jaune pour un organisme communautaire, bleu pour une association et mauve pour une table de concertation. Des projets collaboratifs signifiants sont inscrits sur les petits *Post-it* carrés jaunes; les lignes dessinées représentent les liens entre les organisations et les projets collaboratifs (la couleur des liens n'a pas de signification).

### 3.5 Attentes face au Hub

Pour clôturer la journée de co-création, une plénière a été réalisée, afin de donner l'occasion à l'ensemble des participants d'exprimer leurs attentes concernant le rôle que jouera le Hub sur le territoire. Afin de mettre en évidence les grands défis du Hub, tels que perçus par les participants, les réponses ont été classées par grands thèmes. La Figure 4 fait état de la classification des réponses. L'Annexe 6 — Liste brute des attentes des participants face au Hub Saguenay—Lac-Saint-Jean, présente la liste brute des éléments qui ont été mentionnés par les acteurs présents.

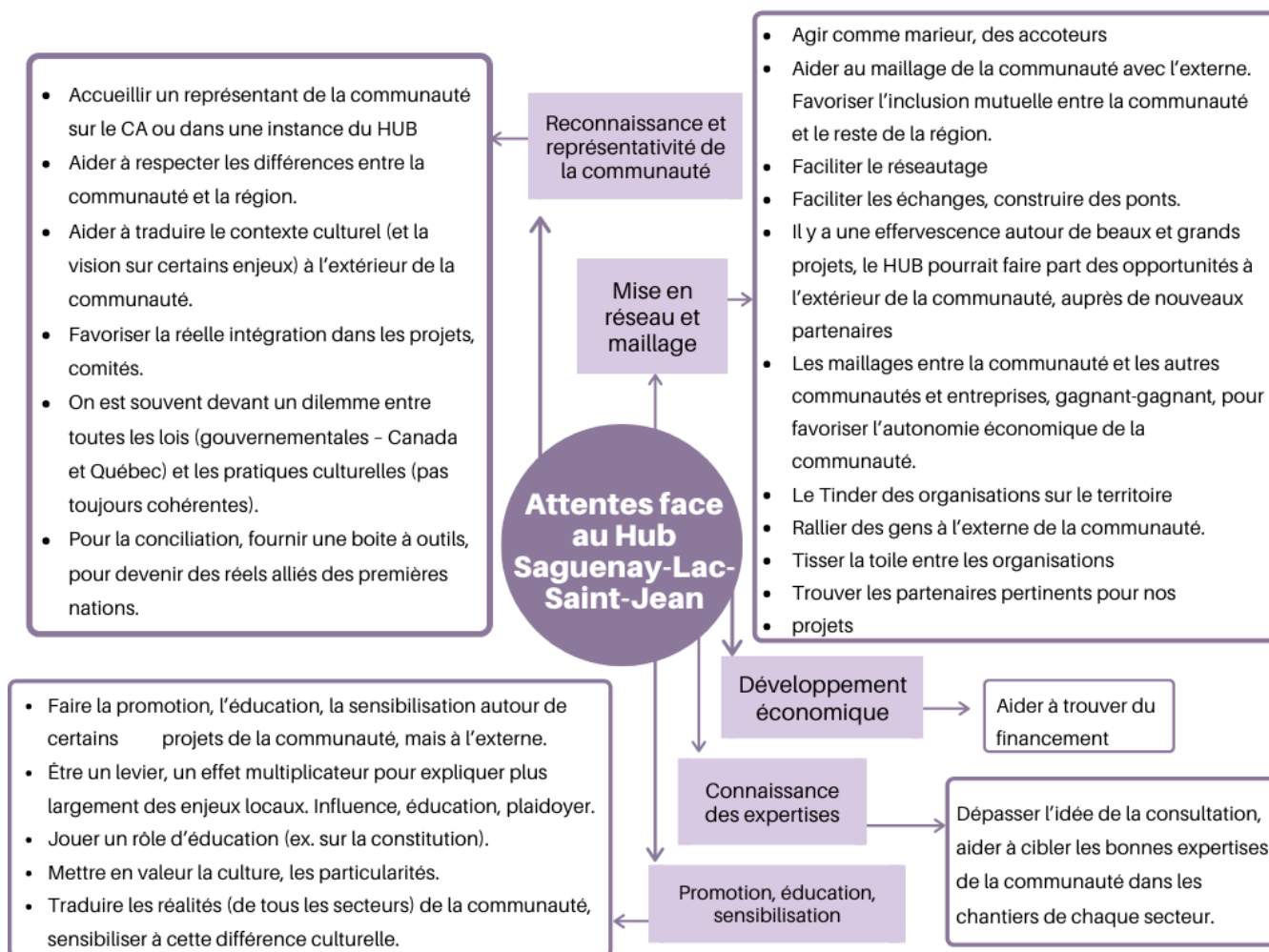


Figure 4 : Attentes face au Hub par thématiques

## 4 Conclusion

Né d'une ambition de favoriser l'émergence de projets innovants et de soutenir les entreprises et les organisations qui les portent, le Hub Saguenay—Lac-Saint-Jean se définit d'abord comme un lieu de collaboration intersectorielle. Il vise à constituer un réseau régional permettant aux acteurs de différents secteurs d'activités de partager et de mutualiser leurs ressources et leurs expertises. Par le biais d'une approche collaborative, le Hub souhaite enrichir le modèle de développement du Saguenay—Lac-Saint-Jean, afin d'en faire une référence en matière d'innovation.

Au cours de sa deuxième année de mise en œuvre, le Hub s'est fixé comme objectif de familiariser les acteurs de chaque territoire de la région avec la notion de Hub, puis de les y intégrer. Pour ce faire, une démarche d'information et de mobilisation a été planifiée pour chacun des territoires de la région. À Mashteuiatsh, une rencontre sous forme de discussion ouverte, s'étant déroulée le 17 septembre 2019 avec Mélanie Courtois, conseillère clinique, a permis de poser un premier regard sur les enjeux, réalités, défis et besoins locaux, tous secteurs d'activités confondus. Le présent rapport rend compte de la journée de co-crédation du 30 octobre 2019 qui lui a fait suite et à laquelle ont participé 10 acteurs du milieu. Cette journée avait pour but d'affiner le portrait des écosystèmes local et régional, ainsi que de mieux définir les rôles que pourrait y jouer le Hub. Également, cette journée visait à examiner les préoccupations, les ambitions et les possibilités d'implication des acteurs du milieu vis-à-vis de la démarche du Hub, ainsi que de discuter des conditions gagnantes pour sa mise en œuvre.

L'intégralité des données générées lors de la journée de co-crédation a été récoltée et traitée par l'équipe d'animation en Éco-conseil de l'UQAC. Ces données ont été compilées, triées, puis organisées, d'une part en fonction de l'activité de la journée à laquelle elles étaient associées et d'autre part en fonction des thématiques, enjeux ou chantiers auxquels elles référaient. Cinq groupes de résultats sont donc présentés.

Tout d'abord, l'activité brise-glace portant sur la définition la collaboration a été l'occasion de démarrer la journée en favorisant la rencontre et les échanges entre les participants avec comme trame de fond une réflexion et une compréhension commune du mot « collaboration ». Suite à un exercice de réflexion en groupes de cinq, deux affiches comportant chacune une définition à deux niveaux du mot « collaboration » ont été réalisées. Ainsi, il est ressorti qu'au premier plan, la collaboration englobe les notions de groupe, de communication, de

coopération, de vision, de respect, de travail d'équipe et de développement (voir détails aux figures 1 et 2 : les éléments de définition de la collaboration).

En second lieu, l'un des grands ateliers réalisés lors de la journée portait sur les éléments de vision des acteurs, en matière de développement du territoire. Regroupés par tables, les participants avaient à réaliser une affiche dressant le portrait des chantiers, projets, valeurs, thématiques ou résultats qu'ils aimeraient voir investis ou concrétisés, à l'horizon 2029. Cet atelier a permis de mettre en lumière trois grandes catégories d'ambitions que les participants partagent face au milieu qu'ils habitent :

1. Un territoire gouverné par les membres de la communauté, qui reflète la culture et la réalité des Pekuakamiulnuatsh.
2. Un développement socio-économique qui repose sur les ressources locales et sur des programmes et services adaptés aux besoins du territoire.
3. Un territoire vivant et en santé, où le partage des ressources, la vie communautaire et le respect de l'environnement sont au cœur des valeurs.

Ensuite, réfléchi en cohérence avec l'atelier de vision, l'atelier des chantiers prioritaires renvoie à la volonté du Hub de réunir les acteurs locaux autour d'enjeux communs. Cet exercice a également été l'occasion de rassembler un précieux bassin de données sur les organisations susceptibles de faire partie du réseau de collaboration intersectorielle. L'atelier s'est décliné en trois volets. D'abord, placés en groupes, les acteurs présents ont été invités à identifier et à nommer des chantiers qu'ils jugeaient importants à investir afin de développer leur territoire. Ces chantiers ont ensuite été regroupés par grands thèmes. Par la suite, les participants ont eu à transcrire, sur une grande matrice, l'ensemble des acteurs pouvant contribuer à chacun des chantiers. Finalement, les groupes ont été invités à identifier et à mentionner des projets qu'ils considèrent porteurs pour leur territoire, pour les transcrire sur la matrice. Chaque personne a ensuite eu à voter pour ses initiatives favorites. Le tableau synthèse suivant présente les six chantiers prioritaires identifiés et les liens détaillant les projets porteurs ainsi que les acteurs à mobiliser.

**Tableau 9 : Les six grands chantiers prioritaires identifiés à Mashteuiatsh**

LES SIX GRANDS CHANTIERS PRIORITAIRES	Vers les projets porteurs	Vers les acteurs à mobiliser
<b>A)</b> Autonomie : politique/économique	Graphique 1	Tableau 3
<b>B)</b> Mobilisation : vision commune/communauté	Graphique 2	Tableau 4
<b>C)</b> Partenariats : inclusif/collaboration	Graphique 3	Tableau 5
<b>D)</b> Territoire : culture/environnement	Graphique 4	Tableau 6
<b>E)</b> Éducation & Formation : connaissances/expertises	Graphique 5	Tableau 7
<b>F)</b> Main-d'œuvre : Développement/formation/employabilité	Graphique 6	Tableau 8

Également, comme atelier majeur de la journée, une cartographie partielle de l'écosystème des organisations du territoire a été réalisée. Cette cartographie impliquait, de la part de chaque personne présente, un bref portrait de son organisation, ainsi que l'identification de projets collaboratifs en cours, faisant le lien entre elle et d'autres organisations repérées sur la carte. L'idée de la cartographie était d'exposer la diversité des acteurs répartis sur le territoire, tout en illustrant le travail collaboratif déjà réalisé. En même temps, il est à noter que les informations recueillies permettront d'alimenter une banque de données, disponible ultérieurement, qui servira à réaliser une cartographie plus complète à l'échelle de la région.

Finalement, dans le cadre de la journée, la dernière activité ayant été organisée est celle des attentes face à la suite de la démarche du Hub. Par le biais d'une grande plénière, les participants ont pu s'exprimer sur ce qu'ils souhaitent voir se mettre en place comme structure de mutualisation, ainsi que sur les défis qui s'annoncent, en lien avec les réalités de milieu.

Pour conclure, il convient de rappeler que les journées de co-crédation s'inscrivent dans l'étape d'information, de consultation et de mobilisation des acteurs, comme moyen de les impliquer dans les phases ultérieures de la démarche. Au terme de ces journées participatives, le Hub s'engage à mettre les informations récoltées à profit, dans le but ultime de structurer le réseau intersectoriel de collaboration et de le rendre opérationnel. Dans l'ordre, les prochaines étapes de la démarche consistent à :

- Dresser un inventaire des expertises et des équipements à potentiel de mutualisation à l'échelle régionale;
- Concevoir un outil de visualisation de données sous forme de cartographie;

- Réaliser une activité régionale à l'automne 2019, durant laquelle les études et le bilan des activités de co-crédation seront présentés;
- Créer l'organisation et instaurer sa gouvernance au cours de l'année 2020.



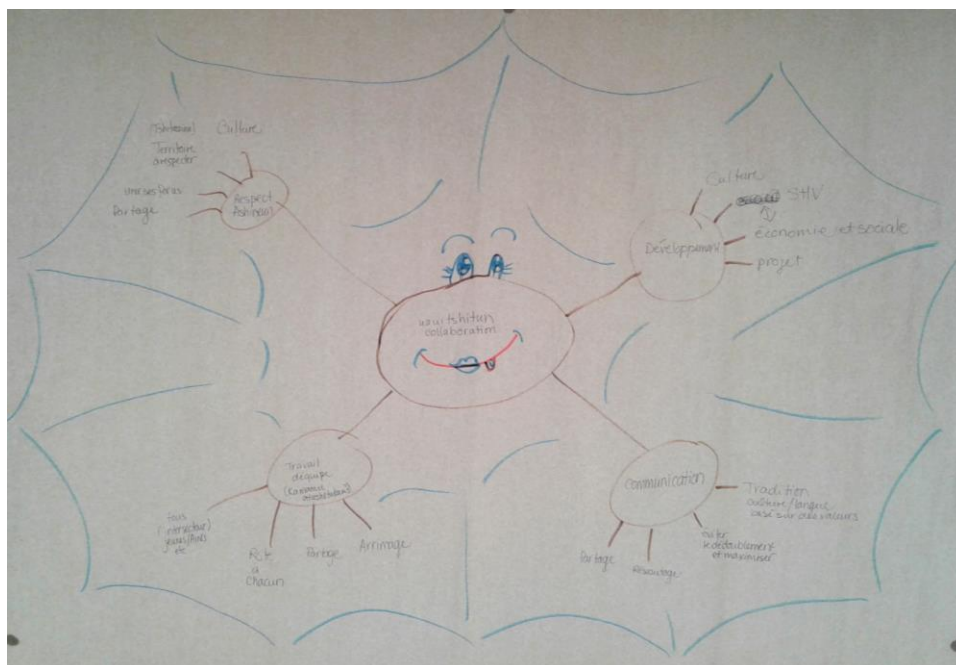
## Annexe 1 — Programmation de la journée de co-création

	Description	Temps alloué
9h00	Accueil	15 min
9h15	Ouverture, mot de bienvenue, mise en contexte, présentation du Hub, état de la situation, objectifs et déroulement de la journée. Incluant une activité brise-glace.	45 min
10h00	Atelier 1 : Cartographie de l'écosystème (incluant une pause mobile)	60 min
11h00	Atelier 2 : Le devenir – la vision et les objectifs de la MRC	60 min
12h00	Dîner	60 min
13h00	Atelier 3 : Les chantiers prioritaires — Acteurs à mobiliser et moyens d'action du pôle local (incluant pause mobile)	60 min
14h00	Plénière ouverte : Rôle du hub	10 min
14h10	Synthèse, remerciement, prochaines étapes, commentaires, clôture	5 min
14h15	Fin de l'événement	

## Annexe 2 — Photographies des affiches de l'atelier « Définitions de la collaboration »

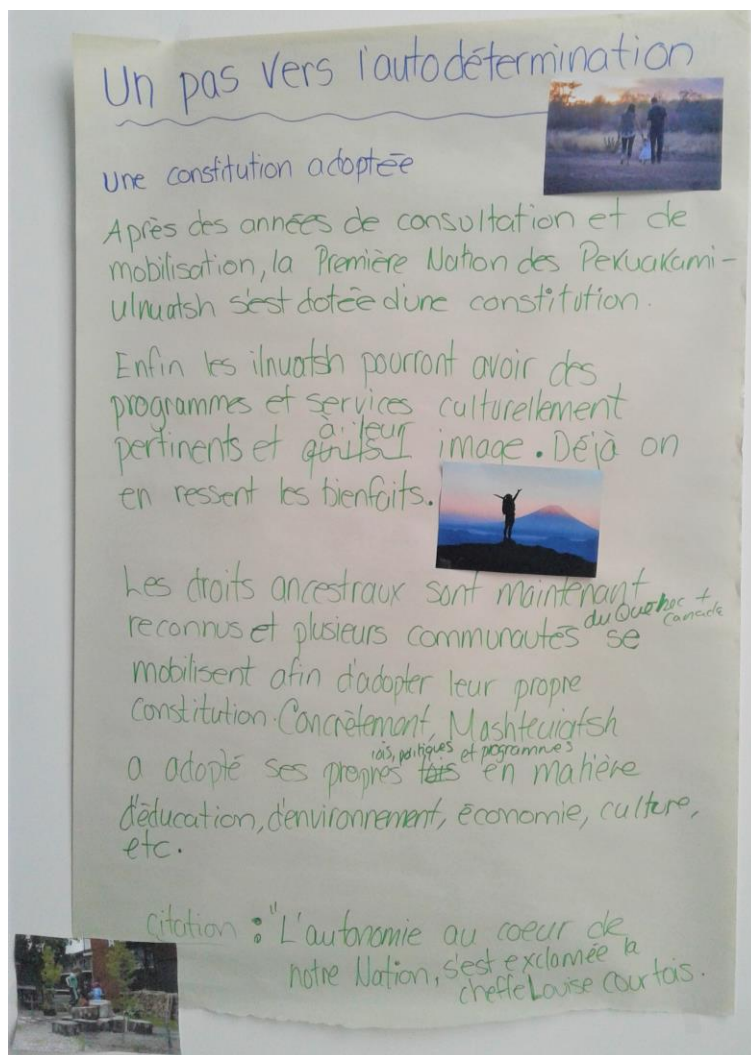


Affiche 1



Affiche 2

### Annexe 3 — Photographies des affiches de l'atelier de vision



Affiche 1 de « Une » du journal



Affiche 2 de « Une » du journal

## Annexe 4 — Tableau de synthèse des chantiers

L'ensemble des chantiers proposés par les participants a été examiné et synthétisé par l'équipe d'animation lors de la pause du dîner. Pour ce faire, toutes les propositions qui impliquaient des aspirations et des défis convergents ont été regroupées, de manière à former huit grands chantiers. Le tableau ci-dessous expose ces grands chantiers ainsi que l'ensemble des propositions de chaque regroupement.

A) Autonomie : politique/économique	D) Territoire : culture/environnement
Autonomie	Construction écologique avec intégration de la culture (Expertise, connaissance, formation/éducation)
Autonomie (lois qui limitent le financement)	Culture, territoire et environnement
Économie	S'adapter <i>in situ</i> (localement)
B) Mobilisation : vision commune/communauté	E) Éducation & Formation : connaissances/expertises
Déterminer collectivement les enjeux prioritaires	Éducation, formation, développement de la main-d'œuvre
Mobilisation de l'ensemble des Pekuakamiulnuatsh (7000 membres)	Formation et éducation (écologique, construction, maintien de la main-d'œuvre locale)
C) Partenariats : inclusif/collaboration	F) Main-d'œuvre : Développement/formation/employabilité
Financement : construction, recherche de partenaires	Employabilité : Formation et maintien à l'emploi dans la maison communautaire
Partenariat avec inclusion	

**Annexe 5 — Fichier à part – Cartographie partielle de l'écosystème des acteurs sur le territoire de Mashteuiatsh (photo en haute résolution)**

## **Annexe 6 — Liste brute des attentes des participants face au Hub Saguenay—Lac-Saint-Jean**

- Accueillir un représentant de la communauté sur le CA ou dans une instance du HUB.
- Agir comme marieur, des accoteurs.
- Aider à respecter les différences entre la communauté et la région.
- Aider à traduire le contexte culturel (et la vision sur certains enjeux) à l'extérieur de la communauté.
- Aider à trouver du financement.
- Aider au maillage de la communauté avec l'externe. Favoriser l'inclusion mutuelle entre la communauté et le reste de la région.
- Dépasser l'idée de la consultation, aider à cibler les bonnes expertises de la communauté dans les chantiers de chaque secteur.
- Faciliter le réseautage.
- Faciliter les échanges, construire des ponts.
- Faire la promotion, l'éducation, la sensibilisation autour de certains projets de la communauté, mais à l'externe. Être un levier, un effet multiplicateur pour expliquer plus largement des enjeux locaux. Influence, éducation, plaidoyer.
- Favoriser la réelle intégration dans les projets, comités.
- Il y a une effervescence autour de beaux et grands projets, le HUB pourrait faire part des opportunités à l'extérieur de la communauté, auprès de nouveaux partenaires.
- Jouer un rôle d'éducation (ex. sur la constitution).
- Les maillages entre la communauté et les autres communautés et entreprises, gagnant-gagnant, pour favoriser l'autonomie économique de la communauté.
- Le Tinder des organisations sur le territoire.
- Mettre en valeur la culture, les particularités.
- On est souvent devant un dilemme entre toutes les lois (gouvernementales – Canada et Québec) et les pratiques culturelles (pas toujours cohérentes).
- Pour la conciliation, fournir une boîte à outils, pour devenir des réels alliés des premières nations.
- Rallier des gens à l'externe de la communauté.
- Tisser la toile entre les organisations.

- Traduire les réalités (de tous les secteurs) de la communauté, sensibiliser à cette différence culturelle.
- Trouver les partenaires pertinents pour nos projets.