



Connaître et mobiliser pour mieux intervenir :
évaluation de la démarche de caractérisation
des communautés locales de la région
de la Chaudière-Appalaches

INSTITUT NATIONAL
DE SANTÉ PUBLIQUE
DU QUÉBEC

Québec 

Connaître et mobiliser pour mieux intervenir : évaluation de la démarche de caractérisation des communautés locales de la région de la Chaudière-Appalaches

Direction du développement des individus
et des communautés

Avril 2013

AUTEURES

Paule Simard, chercheure
Institut national de santé publique du Québec

Clara Benezera, consultante
Institut national de santé publique du Québec

AVEC LA COLLABORATION DE

Annie Bourassa, agente de planification, programmation et de recherche
Agence de la santé et des services sociaux de Chaudière-Appalaches

Louise Brunet, agente de planification, programmation et de recherche
Agence de la santé et des services sociaux de Chaudière-Appalaches

Martin Charland, agent de planification, programmation et de recherche
Institut national de santé publique du Québec

Pier-Anne Paquet-Gagnon, agente de planification, programmation et de recherche
Agence de la santé et des services sociaux de Chaudière-Appalaches

Josée Rousseau, agente de planification, programmation et de recherche
Agence de la santé et des services sociaux de Chaudière-Appalaches

Sylvie Veilleux, technicienne en recherche psychosociale
Agence de la santé et des services sociaux de Chaudière-Appalaches

MISE EN PAGES

Isabelle Cliche et Sandra Roy
Institut national de santé publique du Québec

REMERCIEMENTS

Ce projet d'évaluation a été rendu possible grâce à la précieuse contribution de nombreuses personnes, notamment les participants aux activités prévues dans la démarche de caractérisation des communautés locales et qui ont fait l'objet d'observations.

Plusieurs personnes ont été sollicitées de manière plus pointue pour des entrevues individuelles, notamment les organisateurs communautaires et certains de leurs collaborateurs dans les communautés, leur collaboration a été déterminante dans la réussite de cette évaluation. Par ailleurs, les équipes des cinq Centres de santé et de services sociaux et de la Direction de la santé publique et de l'évaluation, gestionnaires ou intervenants, ont contribué d'une façon ou d'une autre à l'évaluation. Que toutes ces personnes soient ici remerciées de leur ouverture et de leur générosité.

Ce document est disponible intégralement en format électronique (PDF) sur le site Web de l'Institut national de santé publique du Québec au : <http://www.inspq.qc.ca>.

Les reproductions à des fins d'étude privée ou de recherche sont autorisées en vertu de l'article 29 de la Loi sur le droit d'auteur. Toute autre utilisation doit faire l'objet d'une autorisation du gouvernement du Québec qui détient les droits exclusifs de propriété intellectuelle sur ce document. Cette autorisation peut être obtenue en formulant une demande au guichet central du Service de la gestion des droits d'auteur des Publications du Québec à l'aide d'un formulaire en ligne accessible à l'adresse suivante : <http://www.droitauteur.gouv.qc.ca/autorisation.php>, ou en écrivant un courriel à : droit.auteur@cspq.gouv.qc.ca.

Les données contenues dans le document peuvent être citées, à condition d'en mentionner la source.

DÉPÔT LÉGAL – 3^e TRIMESTRE 2013
BIBLIOTHÈQUE ET ARCHIVES NATIONALES DU QUÉBEC
BIBLIOTHÈQUE ET ARCHIVES CANADA
ISBN : 978-2-550-68344-5 (VERSION IMPRIMÉE)
ISBN : 978-2-550-68345-2 (PDF)

©Gouvernement du Québec (2013)

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX	III
LISTE DES FIGURES	III
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES	V
1 CONTEXTE D'IMPLANTATION DE LA DÉMARCHE DE CARACTÉRISATION DES COMMUNAUTÉS LOCALES DANS LA RÉGION DE LA CHAUDIÈRE-APPALACHES	1
1.1 Le développement des communautés.....	1
1.2 La démarche de caractérisation dans la région de Chaudière-Appalaches	2
2 L'ÉVALUATION DE L'IMPLANTATION DE LA DÉMARCHE DE CARACTÉRISATION DES COMMUNAUTÉS LOCALES DANS LA RÉGION DE LA CHAUDIÈRE-APPALACHES	7
2.1 Les objectifs	7
2.2 L'évaluation de processus.....	7
2.3 Les communautés à l'étude	8
2.4 Collecte et analyse des données.....	9
2.5 Considérations éthiques.....	9
2.6 Limites de l'étude	10
3 LES CINQ ÉTAPES DE LA DÉMARCHE DE CARACTÉRISATION DES COMMUNAUTÉS LOCALES	11
3.1 Étape 1 : L'identification des communautés locales : un travail de partenariat et de concertation.....	12
3.2 Étape 2 : La réalisation des portraits des communautés locales	15
3.3 Étape 3 : La diffusion des onze portraits des communautés locales aux acteurs territoriaux	16
3.4 Étape 4 : Les ateliers d'appréciation du potentiel : préparation et animation	17
3.5 Étape 5 : La mise en mouvement de la communauté locale.....	21
3.6 Synthèse des résultats par étape	22
4 LES PRINCIPES D' ACTIONS DU DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS DANS LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET DE CARACTÉRISATION	25
4.1 L'établissement de partenariats et la construction d'une vision intersectorielle.....	25
4.2 La mobilisation des acteurs et la participation citoyenne	26
4.3 Le renforcement de la capacité d'agir et la mise en mouvement des communautés	28
4.4 Synthèse des résultats par principe d'action	29
4.5 Synthèses des résultats en regard du cadre conceptuel de la démarche de caractérisation des communautés locales en Chaudière-Appalaches	30

5	LA DÉMARCHE DE CARACTÉRISATION DES COMMUNAUTÉS LOCALES : ENTRE CONNAISSANCE ET MOBILISATION DES COMMUNAUTÉS LOCALES	33
5.1	Une démarche en deux volets et le défi de leur articulation	33
5.1.1	Deux grandes opérations	33
5.1.2	Deux logiques à l'œuvre	34
5.2	La démarche de caractérisation des communautés a-t-elle contribué au développement des communautés dans la région de la Chaudière- Appalaches?	35
5.2.1	Une stratégie efficace de mobilisation et des « mobilisateurs » dédiés	36
5.2.2	Le rôle du Comité interne de la DSPÉ.....	36
5.2.3	Le rôle des organisateurs communautaires.....	37
5.2.4	Appropriation et développement d'un langage commun.....	40
5.2.5	Une démarche souple et adaptée aux besoins de chaque territoire	42
5.2.6	En définitive	43
5.3	Pistes d'action	44
6	CONCLUSION	47
	EN GUISE DE POSTFACE.....	49
	BIBLIOGRAPHIE	53
ANNEXE 1	DIMENSIONS À ÉVALUER RELATIVEMENT AUX TROIS PRINCIPES D'ACTION.....	55
ANNEXE 2	LA FICHE DE POTENTIEL.....	63
ANNEXE 3	GUIDE DE L'ANIMATEUR	69
ANNEXE 4	FORCES ET ÉLÉMENTS À AMÉLIORER POUR CHACUNE DES ÉTAPES DU DÉPLOIEMENT (SELON LA VISION DU COMITÉ INTERNE DE LA DSPE) DU PROJET DE <i>CARACTÉRISATION DES COMMUNAUTÉS LOCALES DE CHAUDIÈRE-APPALACHES</i> (MARS 2010)	75

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Chronologie d'implantation de la démarche de caractérisation des communautés (jusqu'à la fin de la collecte de données en mars 2010).....	13
Tableau 2	Synthèse des résultats par étape.....	23
Tableau 3	Synthèse des résultats par principe d'action.....	29

LISTE DES FIGURES

Figure 1	Région de la Chaudière-Appalaches au début de la démarche	3
Figure 2	Structure d'implantation du projet de caractérisation des communautés en Chaudière-Appalaches	4
Figure 3	Cadre stratégique de la démarche de caractérisation des communautés	5
Figure 4	Fleurs des potentiels.....	19
Figure 5	Synthèse des résultats de la démarche de caractérisation selon le cadre stratégique (figure 3) de Chaudière-Appalaches.....	31
Figure 6	Logiques d'intervention du projet de caractérisation des communautés locales	35

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

ASSS	Agence de la santé et des services sociaux
CAS	Chaudière-Appalaches en santé
CLD	Centre local de développement
CSSS	Centre de santé et de services sociaux
DC	Développement des communautés
DSPÉ	Direction de santé publique et de l'évaluation
MAMROT	Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
OC	Organisateur communautaire
RLS	Réseau local de services
RLSP	Responsable local de santé publique

1 CONTEXTE D'IMPLANTATION DE LA DÉMARCHE DE CARACTÉRISATION DES COMMUNAUTÉS LOCALES DANS LA RÉGION DE LA CHAUDIÈRE-APPALACHES

1.1 LE DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS

Le développement des communautés se définit comme « un processus de coopération volontaire d'entraide et de construction de liens sociaux entre les résidents et les institutions d'un milieu local, visant l'amélioration des conditions de vie sur le plan physique, social et économique » (Leroux et Ninacs, 2002). Il se pose de plus en plus en tant que stratégie incontournable de santé publique. L'évolution du discours dans les différents énoncés politiques des dernières années en matière de santé et bien-être est éloquent à cet égard (Programme national de santé publique 2003-2012, 2008; Priorités nationales de santé publique 1997-2002, 1997; Politique de santé bien-être, 1992).

Si les communautés n'ont pas été à la remorque de la santé publique pour entreprendre des actions de développement, autant les Centres locaux de santé communautaire (CLSC) puis les Centres de santé et de services sociaux n'ont pas attendu les politiques gouvernementales pour soutenir les communautés, notamment par les pratiques d'organisation communautaire (Bourque, Comeau et Favreau, 2007). Néanmoins, le développement des communautés met du temps à imprégner l'ensemble des façons de faire dans les Centres de santé et de services sociaux (CSSS), et ce, bien qu'il jouisse d'une visibilité grandissante dans d'autres réseaux.

Alors que les projets cliniques amènent les CSSS à travailler plus étroitement avec les communautés locales, les municipalités et les MRC, sollicitées de toute part (politiques familiales, approche territoriale intégrée, décrochage scolaire, dévitalisation, développement social), s'interrogent sur la multiplicité des démarches de consultation proposées par les institutions de leur territoire.

Cette nouvelle mouvance apparaît toutefois favorable au développement des communautés et suscite notamment une volonté grandissante d'actions intersectorielles et de travail en partenariat. Pour se réaliser, ces nouvelles façons de faire doivent pouvoir s'appuyer sur une compréhension commune des territoires (Bilodeau et collab., 2004; Bourque, 2008). Dans la plupart des régions, plusieurs organismes produisent des portraits de populations pour alimenter leur plan d'action qui répondent à des intérêts et des logiques différentes. Cependant, la plupart du temps ces portraits ne permettent pas de connaître la situation à l'échelle des communautés locales et n'incluent pas d'analyse qualitative de la dynamique de chaque collectivité, éléments pourtant susceptibles d'éclairer leur développement.

Or, dans cette foulée de réflexion entourant le développement des communautés, le ministère de la Santé et des Services sociaux a confié à Réal Boisvert et à ses collaborateurs de la direction de santé publique de la Mauricie et du Centre-du-Québec le mandat « d'identifier, d'expérimenter et de déployer des indicateurs du développement des communautés pour l'ensemble du Québec ». À partir de travaux de connaissance menés dans leur région depuis plusieurs années, l'équipe de Réal Boisvert a développé un dispositif participatif de caractérisation du potentiel des communautés (Boisvert, 2007). Ce dispositif

comprend la délimitation de communautés de communautés vécues de 2 000 ± 300 habitants, la confection de portraits quantitatifs pour chacune de ces communautés, de même qu'une fiche qualitative permettant à une communauté de dresser un portrait de son potentiel humain et social. L'ensemble de ces exercices liés au dispositif vise à susciter une mobilisation du milieu pour des actions concrètes de développement. L'intérêt de cette approche de caractérisation des communautés réside dans le fait que tout en proposant une démarche de connaissance des communautés incluant des aspects de dynamique communautaire, elle se veut une stratégie pour susciter leur développement. Ce dispositif contribue ainsi à développer « l'intelligence collective »¹ d'une communauté dans une perspective de développement (Boisvert, 2008).

L'implantation du projet de caractérisation des communautés locales en Chaudière-Appalaches a démarré au début de l'année 2008, bien que la DSPÉ travaillait déjà à l'adaptation du modèle depuis plusieurs mois. Inspirée en grande partie du dispositif tel que conçu par Boisvert et son équipe, cette démarche visait à développer une meilleure connaissance des communautés locales, à outiller les intervenants communautaires ainsi que les acteurs du milieu de manière à enrichir leurs actions de développement.

Afin d'en suivre l'implantation, une « évaluation participative de processus » (Simard, 2005, 2008) a été réalisée pour documenter la contribution du dispositif au développement des communautés de la région de la Chaudière-Appalaches. Par ailleurs, ce dispositif étant également en implantation, ou en voie de l'être, dans plusieurs régions du Québec, une évaluation régionale a été parallèlement menée en Abitibi-Témiscamingue et en Estrie. À partir de ces évaluations distinctes et d'une collecte supplémentaire de données, une analyse transversale des trois régions est en train d'être finalisée. Celle-ci permettra de montrer comment le dispositif, à travers les adaptations régionales et locales qui en sont faites, contribue au développement des communautés.

Le présent rapport présente les résultats de l'évaluation du processus d'implantation du dispositif de caractérisation des communautés dans la région de la Chaudière-Appalaches. Après un bref survol du contexte d'expérimentation du projet de caractérisation des communautés locales (chapitre 1), le chapitre 2 présente les objectifs de l'évaluation et l'approche méthodologique privilégiée. Viennent ensuite la description et une première analyse des cinq étapes du dispositif (chapitre 3) et des résultats relatifs aux principes d'action du développement des communautés (chapitre 4). Le chapitre 5 met en lumière les principaux constats et recommandations entourant l'ensemble de la démarche.

1.2 LA DÉMARCHE DE CARACTÉRISATION DANS LA RÉGION DE CHAUDIÈRE-APPALACHES

La région administrative du Québec Chaudière-Appalaches est composée de 136 municipalités regroupées en 9 municipalités régionales de comtés (MRC) ainsi qu'une ville, Lévis, dite « hors MRC » (figure 1). En 2006, sa population était estimée à 395 668 personnes dont près de 57 % de ses résidents se trouvaient dans le CSSS du

¹ L'« intelligence collective » se définit comme les moyens que se donnent une collectivité afin de mieux connaître et mieux comprendre leur milieu, cela en construisant des outils et en partageant des informations suscitant les discussions et forçant la réflexion sur le vivre ensemble (Boisvert 2008).

Grand Littoral (incluant la ville de Lévis). Vaste territoire d'une superficie de 15 216 km², il englobe des réalités socioculturelles, historiques et géographiques diversifiées. On a qu'à penser aux MRC de Montmagny et de l'Islet avec leur histoire maritime ou encore à celle de Beauce-Sartigan et son histoire entrepreneuriale, pour d'illustrer la diversité des dynamiques sociales y prévalant. C'est donc dans un contexte social et historique aussi diversifié et complexe que le projet de caractérisation des communautés a été implanté.

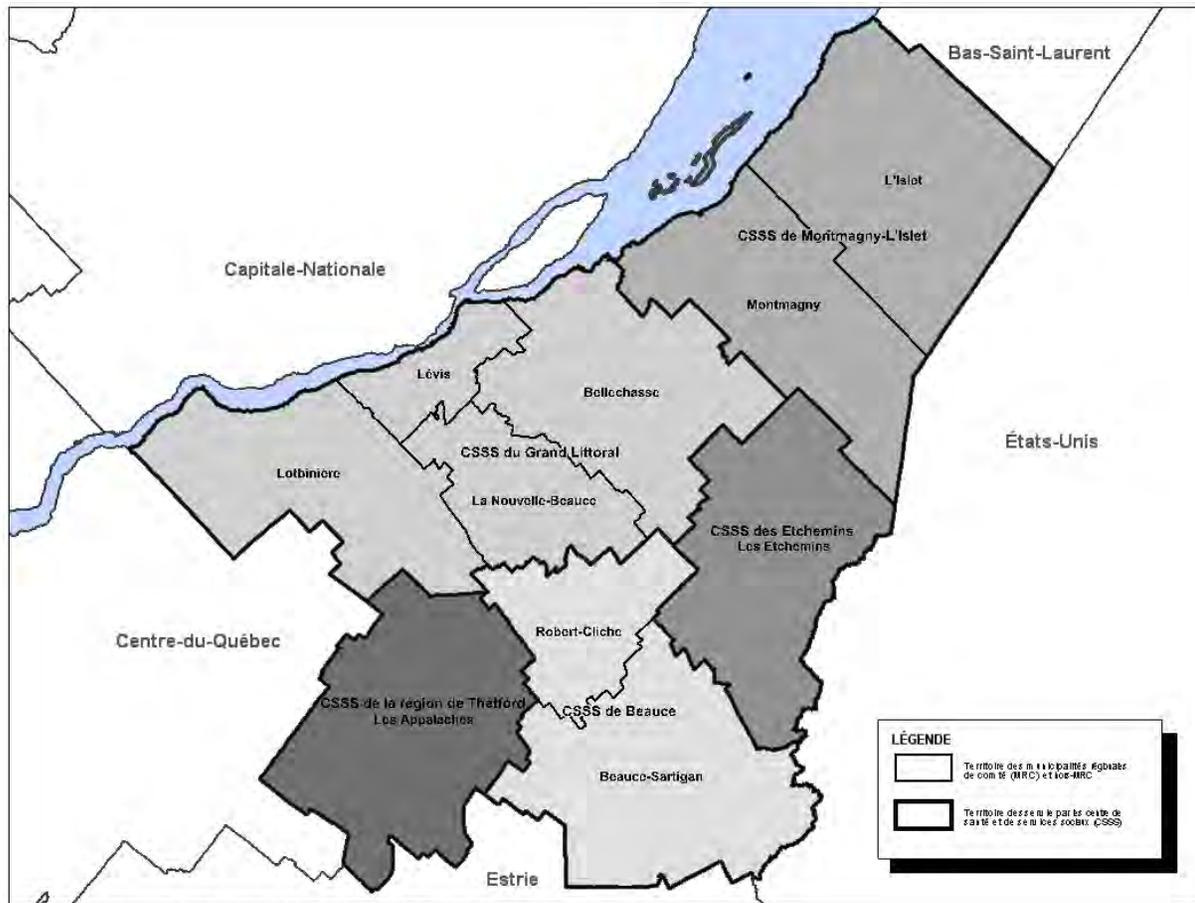


Figure 1 Région de la Chaudière-Appalaches au début de la démarche

L'initiative d'expérimentation du projet de caractérisation des communautés en Chaudière-Appalaches (ASSS) appartient à l'Agence de la santé et des services sociaux, par le biais de la Direction de la santé publique et de l'évaluation (DSPÉ). C'est lors d'une consultation menée par l'ASSS auprès des responsables locaux de santé publique (RLSP) de centres de santé et de services sociaux (CSSS) en 2007 que ceux-ci ont exprimé le désir d'obtenir des données de santé locale, à la plus petite échelle possible, particulièrement sur les déterminants sociaux de santé et certains aspects de la défavorisation matérielle et sociale.

Parallèlement à ce processus de consultation, le directeur de la santé publique et de l'évaluation de la région a assisté, à l'automne 2007, à une présentation du dispositif de caractérisation des communautés locales développé dans la région de la Mauricie-Centre-du-Québec par l'équipe de Réal Boisvert. À la suite de cette présentation, le directeur a fait

part de son désir de voir une telle démarche s'implanter dans la région de la Chaudière-Appalaches. Très rapidement, l'équipe Surveillance, recherche et évaluation ainsi que le responsable du Développement des communautés et de la lutte à la pauvreté se sont mises au travail pour adapter le dispositif proposé par Boisvert et son équipe au contexte de leur région, cela dans le cadre du projet exploratoire « Caractérisation des communautés locales de Chaudière-Appalaches : Connaître et Mobiliser pour mieux intervenir ». Ce regroupement est nommé ci-après Comité interne de la DSPÉ (figure 2).

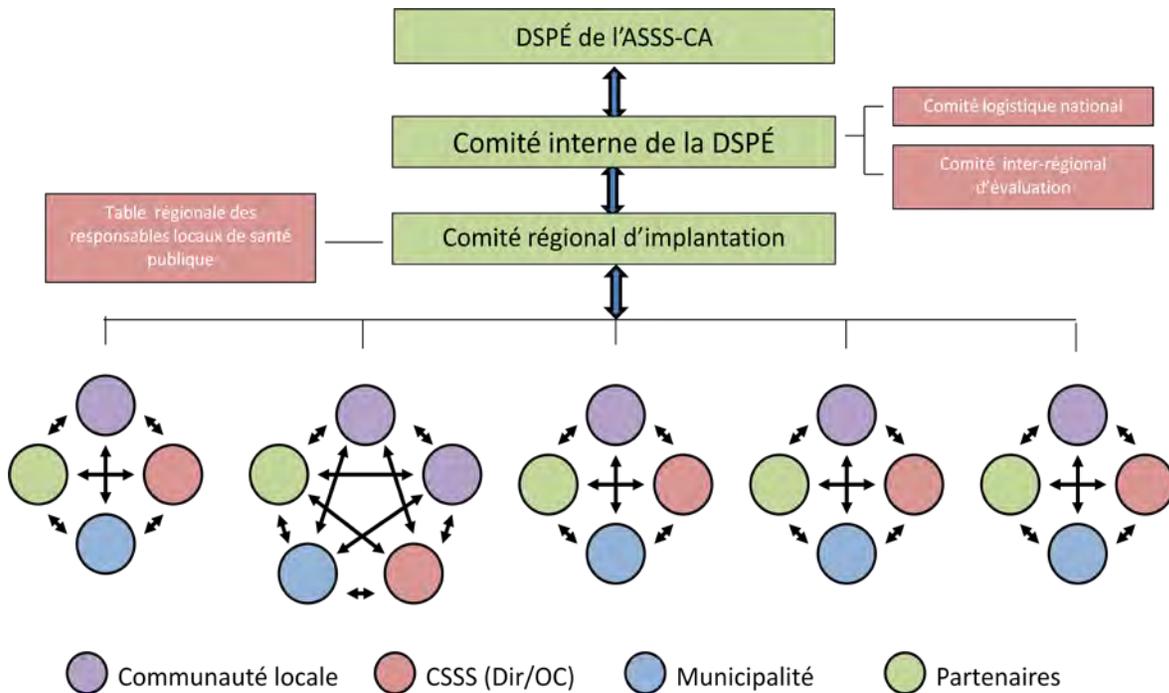


Figure 2 Structure d'implantation du projet de caractérisation des communautés en Chaudière-Appalaches

Avec ce projet de caractérisation des communautés locales, les membres du Comité interne de la DSPÉ souhaitaient d'abord répondre aux besoins de données du territoire. Toutefois, cette démarche les ont menés à intégrer les portraits à une démarche de mobilisation de partenaires et de réalisation d'actions intersectorielles, ce qui n'a pas été sans bousculer les manières de faire habituelles.

La mise en œuvre du projet de caractérisation a nécessité l'aval des cinq CSSS de la région. Cette étape a été essentielle car les CSSS devaient désigner et libérer un ou plusieurs organisateurs communautaires par territoire pour participer à cette démarche. Pour ce faire, le Comité interne de la DSPÉ a profité d'un espace de concertation existant, celui de Chaudière-Appalaches en santé (CAS) regroupant des organisateurs communautaires de chaque CSSS, pour présenter le projet et ses objectifs. À la suite de cette rencontre d'avril 2008, le devis du projet de caractérisation a été envoyé aux RLSP pour approbation et pour la désignation des organisateurs communautaires qui seraient les porteurs du projet sur leur territoire. Les organisateurs communautaires et les membres du Comité interne de la DSPÉ formaient le Comité régional d'implantation.

Les organisateurs communautaires ont travaillé de façon très étroite avec un certain nombre de partenaires. En milieu rural, il s'agissait surtout des agents ruraux des Centres locaux de développement (CLD) alors que dans la MRC davantage urbaine, ils ont travaillé avec une Table de concertation déjà existante.

Comme l'illustre la figure 3, la démarche de caractérisation des communautés locales dans Chaudière-Appalaches avait pour objectifs de connaître et de comprendre les communautés de manière plus fine, de permettre aux communautés de développer une vision commune et de cibler des actions afin d'améliorer la santé et le bien-être des individus et des communautés. Ce cadre a été développé à partir de la démarche d'identification des principes d'action et donc, après que les dimensions d'évaluation aient été identifiées (principes d'actions et étapes de la démarche).

LA DÉMARCHE DE CARACTÉRISATION DES COMMUNAUTÉS LOCALES DE CHAUDIÈRE-APPALACHES
soutient le *développement des communautés¹* en permettant...

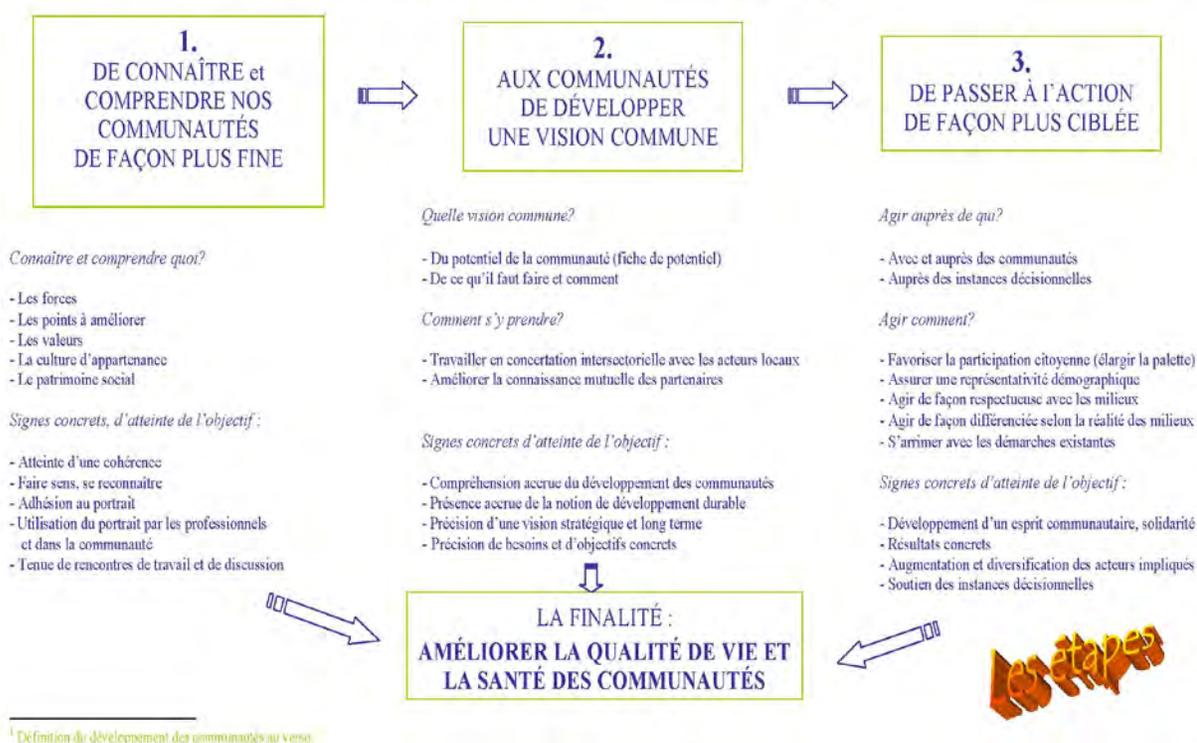


Figure 3 Cadre stratégique de la démarche de caractérisation des communautés

2 L'ÉVALUATION DE L'IMPLANTATION DE LA DÉMARCHE DE CARACTÉRISATION DES COMMUNAUTÉS LOCALES DANS LA RÉGION DE LA CHAUDIÈRE-APPALACHES

2.1 LES OBJECTIFS

L'objectif général de cette évaluation est de montrer en quoi l'expérimentation de la démarche participative de caractérisation des communautés, telle que développée dans la région de la Chaudière-Appalaches, contribue au développement des communautés de la région.

Plus spécifiquement, il s'agit de :

- Décrire l'adaptation menée par la région de la Chaudière-Appalaches du modèle initial :
 - Identifier les modes d'implantation et les composantes techniques propres à Chaudière-Appalaches,
 - Cerner les visées spécifiques quant au développement des communautés,
 - Étudier les forces et les faiblesses de l'adaptation faite dans la région;
- Mettre en évidence les principales retombées de la démarche de caractérisation des communautés locales sur le développement des communautés à l'échelle des quartiers et des regroupements de communautés locales;
- Soutenir l'expérimentation de la démarche de caractérisation des communautés locales et la mise en mouvement des communautés par un processus de rétroaction continue.

2.2 L'ÉVALUATION DE PROCESSUS

Pour évaluer l'implantation de cette démarche de caractérisation des communautés locales, une approche d'évaluation du processus (Simard 2005, 2008) a été privilégiée. D'inspiration constructiviste et émancipatoire (Minkler et Wallerstein, 2008), cette forme d'évaluation mise sur l'observation, en cours d'action, d'une intervention de développement des communautés sous l'angle des principes qui sous-tendent l'action locale, permettant ainsi de repérer les retombées immédiates du processus en cours. Elle s'inscrit également dans le courant de l'évaluation centrée sur une théorie; celle des acteurs plutôt que la théorie d'un programme (Patton 2011; Perret, 2002; Weiss, 1995; Chen, 1990).

Pour réaliser cette évaluation d'implantation, la grille d'analyse a été construite autour de deux dimensions : les principes d'action qui sous-tendent le projet de caractérisation et les étapes de sa mise en œuvre. En ce qui concerne les principes d'action, dès le départ, un exercice systématique d'identification de ceux-ci a été mené auprès des organisateurs communautaires impliqués dans le projet et le Comité interne de la DSPÉ (annexe 1). Cette activité a été animée conjointement entre les membres du Comité interne de la DSPÉ et une chercheuse de l'INSPQ. Les principes d'actions identifiés ont été articulés autour des principes de base du développement des communautés (voir détails à l'annexe 1) :

- L'établissement des partenariats et la construction d'une vision intersectorielle;
- La mobilisation des acteurs et la participation citoyenne;

- Le renforcement de la capacité d'agir et la mise en mouvement des communautés.

En ce qui concerne la démarche de caractérisation, elle a été structurée autour de cinq étapes correspondant aux opérations prévues dans le modèle de départ de Mauricie et du Centre-du-Québec², mais précisées et renommées comme suit :

- Étape 1 : L'identification des communautés locales
- Étape 2 : La réalisation des portraits des communautés locales
- Étape 3 : La diffusion des 11 portraits des communautés locales
- Étape 4 : Les ateliers d'appréciation du potentiel
- Étape 5 : La mise en mouvement des communautés locales

Les trois premières étapes de cette démarche se sont réalisées soit à l'échelle territoriale (MRC et territoires hors MRC) en ce qui concerne l'identification des communautés locales et la présentation des portraits aux acteurs territoriaux (étapes 1 et 3), soit à l'échelle régionale pour ce qui est de la confection des portraits (étape 2). C'est aux étapes de présentation des portraits aux communautés (étape 3), des ateliers d'appréciation du potentiel (étape 4) et de la mise en mouvement que les communautés locales sont interpellées. Les communautés choisies pour l'expérimentation de la démarche sont les mêmes que celles qui ont évaluées.

2.3 LES COMMUNAUTÉS À L'ÉTUDE

Bien que l'identification des communautés ait été menée par territoires de MRC, les responsables de la démarche ont convenu que le choix des communautés locales étudiées serait fait par territoire de CSSS³, parce que ce sont les organisateurs communautaires de ces organisations qui accompagnent les communautés. Ce sont d'ailleurs ces derniers qui ont procédé à la sélection des communautés, et cela, en fonction de demandes des milieux ou encore d'une dynamique favorable.

Au total six communautés locales ont été retenues dans chacun des cinq territoires de CSSS de la région⁴, soit une par CSSS et deux (une plus rurale et une plus urbaine) dans le territoire incluant une zone urbaine importante hors MRC. Cependant, les délais de l'évaluation ne convenant pas à la dynamique du moment dans la communauté rurale de ce CSSS, il a été décidé de n'évaluer qu'une seule communauté, celle à caractère plus urbain. En revanche, dans un autre territoire de CSSS, deux communautés locales ont mis en place l'ensemble des étapes du dispositif et ont été incluses dans l'étude. En bout de ligne, le nombre de six communautés prévu au départ a ainsi été atteint.

² Ce sont ces mêmes cinq étapes qui ont été utilisées dans l'évaluation de l'implantation du dispositif dans les régions de l'Abitibi-Témiscamingue et de l'Estrie.

³ Les RLS de la région regroupent une à plusieurs MRC et aucune MRC n'est scindée en deux CSSS.

⁴ Les cinq territoires de la région correspondent aux cinq CSSS : Centre de santé et de services sociaux de Montmagny-L'Islet; Centre de santé et de services sociaux du Grand Littoral (maintenant Alphonse-Desjardins); Centre de santé et de services sociaux de Beauce; Centre de santé et de services sociaux des Etchemins; Centre de santé et de services sociaux de la région de Thetford.

2.4 COLLECTE ET ANALYSE DES DONNÉES

Les principes de base du dispositif de caractérisation et l'approche préconisée dans cette évaluation impliquent une collecte de données souple et diversifiée tout en étant systématique dans chacune des communautés locales et à chacune des étapes d'implantation.

La collecte des données pour les trois premières étapes (identification des communautés locales; réalisation des portraits des communautés locales et diffusion des onze portraits des communautés locales) réalisées avant le début de l'évaluation a été menée de manière rétrospective par l'entremise d'entrevues semi-dirigées auprès des organisateurs communautaires et de leurs partenaires dans le projet. Des données complémentaires ont été obtenues lors de deux entrevues de groupe avec le Comité interne de la DSPÉ. Des courriels (échanges entre les organisateurs communautaires et le Comité interne de la DSPÉ et entre l'organisateur communautaire responsable et les partenaires territoriaux) et la documentation relative aux activités (lettre d'invitation, outils d'animation) ont aussi été pris en compte en tant que données d'évaluation, et ce, pour chacune des étapes.

Les étapes 4 et 5 (ateliers d'appréciation du potentiel et mise en mouvement des communautés locales) ont été documentées par l'entremise d'observation lors de la tenue d'activités en lien avec ces étapes, accompagnée, dans certains cas, d'un journal de bord complété avec les organisateurs de l'événement.

Les données recueillies ont été codifiées selon une grille synthèse structurée à partir des principes d'actions retenus, et ce, pour chaque étape de la démarche et pour chaque communauté participante (annexe 1). Ainsi, les données propres à chaque principe d'action ont été regroupées de manière à pouvoir : 1) nommer les retombées de chaque principe d'action sur le développement des communautés, et ce, pour chacune des étapes de la démarche, et 2) suivre l'évolution de l'ensemble des étapes et de chaque principe d'action.

2.5 CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES

Tout au long de la collecte de données, les participants étaient tout à fait libres de participer à l'étude. Ils pouvaient s'en retirer en tout temps et sans préjudice. Les objectifs de l'évaluation leur étaient clairement explicités ainsi que les modalités retenues pour préserver la confidentialité.

Par ailleurs, il a été décidé que les communautés qui ont participé à l'évaluation ne seraient pas identifiées. Ce choix visait à conserver l'anonymat des répondants et à préserver les dynamiques locales.

Aucune information nominale n'a été présentée, qu'elle concerne les répondants eux-mêmes ou les personnes nommées ou citées. Toutes les données présentées dans le rapport ou dans des présentations scientifiques ont été traitées de manière anonyme.

2.6 LIMITES DE L'ÉTUDE

Il est important de mentionner que cette évaluation ne s'est pas réalisée dans les meilleures conditions puisque cinq agents de recherche ont, tour à tour, été associés à la collecte des données et que, pendant une courte période, personne n'était en poste pour mener l'évaluation. De plus, le changement d'organismes communautaires dans certains territoires de CSSS de même que le report d'activités dû à la pandémie de grippe H1N1 sont également venus ralentir la collecte des données. En dépit de cette situation, une grande partie de la collecte de données prévue au départ a pu être réalisée.

Sans compromettre ni la valeur des résultats ni l'intégrité de la démarche d'évaluation, il en demeure pas moins que ces facteurs ont rendu plus complexe la démarche d'évaluation, notamment en ce qui a trait à une vision globale de l'ensemble de celle-ci. Ils ont également fait en sorte que le délai de rédaction et de livraison du rapport final a dû être reporté de plusieurs mois.

3 LES CINQ ÉTAPES DE LA DÉMARCHE DE CARACTÉRISATION DES COMMUNAUTÉS LOCALES

Comme déjà mentionné, la mise en œuvre du projet de caractérisation des communautés a bénéficié, dès le départ, d'une conjoncture favorable à son implantation. Elle venait répondre en grande partie à une demande des CSSS quant à des portraits de communautés et aux visées de l'Agence de la santé et des services sociaux de Chaudière-Appalaches en matière de développement des communautés.

L'implantation de la démarche a été menée conjointement par le Service de Surveillance, recherche, évaluation et Infocentre (SRÉI) et la responsable du Développement des communautés et lutte à la pauvreté. De plus, deux personnes ont été embauchées, une à l'ASSS pour la mise en œuvre du projet et une autre personne pour son évaluation, cette dernière relevant d'abord de la DSPÉ puis de l'INSPQ. Cette collaboration entre les secteurs de la connaissance et du développement des communautés était novatrice tout en étant cruciale. On innovait également en mobilisant les directions des CSSS à collaborer à un projet d'envergure visant le développement des communautés.

Parallèlement, le soutien offert par Boisvert et son équipe ainsi que les formations proposées par l'INSPQ sur le développement des communautés⁵ dans la région de la Chaudière-Appalaches ont orienté l'adaptation du dispositif de caractérisation des communautés. Les rencontres du Comité interrégional d'évaluation de l'implantation du dispositif ont également favorisé les échanges avec les équipes responsables de l'implantation de ce même dispositif dans les régions de l'Estrie et de l'Abitibi-Témiscamingue. Cette volonté de créer des ponts avec leur homologue d'autres régions a, par ailleurs, donné naissance à un Comité de travail provincial en développement des communautés (Comité logistique) au sein duquel deux membres du Comité interne de la DSPÉ de la Chaudière-Appalaches ont été très actifs.

L'adaptation régionale du modèle de Boisvert par l'équipe d'implantation a impliqué la modification et la création d'outils pour soutenir chacune des étapes du projet et l'appropriation de ce dernier par les acteurs de la région. Tout au long de ce processus d'adaptation, les membres de l'équipe ont validé leur démarche et leurs outils auprès de Réal Boisvert. Ce travail d'adaptation s'est fait en parallèle avec la mobilisation des acteurs institutionnels régionaux (MAMROT, MSSS, MELS, CRÉ, CSSS, etc.) et la planification des étapes du projet.

Par ailleurs, ce processus d'adaptation du modèle d'origine s'est poursuivi tout au long de l'expérimentation dans les territoires. À partir des balises fournies par le Comité interne de la DSPÉ, chaque organisateur communautaire organisait les étapes et exercices en fonction de la spécificité du milieu et de ses partenaires. Le présent chapitre décrit comment les cinq étapes se sont déroulées de manière générale. Même si un effort a été fait pour illustrer quelque peu les particularités des territoires, il a été impossible de les décrire en détails, notamment en raison du choix de ne pas nommer les sites d'expérimentation. Le tableau 1

⁵ Ces formations étaient offertes dans le cadre de l'Initiative sur le partage des connaissances et le développement des compétences (IPCDC).

présente une vue transversale des principales actions menées à chacun des étapes et les situe dans le temps.

3.1 ÉTAPE 1 : L'IDENTIFICATION DES COMMUNAUTÉS LOCALES : UN TRAVAIL DE PARTENARIAT ET DE CONCERTATION

Dans le cadre de la première étape, soit l'identification des communautés locales, un échéancier serré de deux mois (juin et juillet 2008) a été demandé aux organisateurs communautaires impliqués, puisque l'identification des communautés avait un impact sur les données statistiques à commander et que les délais d'obtention étaient longs. Par ailleurs, bien qu'il y ait neuf MRC en Chaudière-Appalaches et une ville hors MRC, le Comité régional d'implantation a proposé que l'identification des communautés locales s'effectue en fonction des onze territoires représentant les anciens territoires de CLSC et qui sont encore reconnus par les intervenants de la région, soit Beauce-Sartigan, Nouvelle-Beauce, Les Etchemins, Robert-Cliche, Lotbinière, Bellechasse, Desjardins, Les Chutes-de-la-Chaudière, Montmagny, Appalaches et L'Islet (figure 1).

Une rencontre entre le Comité interne de la DSPÉ et les organisateurs communautaires désignés a permis d'établir les stratégies à privilégier et de communiquer les consignes pour le déroulement de cette activité d'identification des communautés et les outils nécessaires, incluant les cartes des territoires.

Parallèlement, la Comité interne de la DSPÉ a informé différents partenaires institutionnels du projet (ex. CRE, MELS, CJCA, etc.) et fait appel à certains d'entre eux pour l'identification des indicateurs ou encore pour l'obtention de données servant à l'élaboration des portraits (étape 2). Les organisateurs communautaires impliqués ont été consultés durant ce processus. Ils avaient la responsabilité d'organiser et d'inviter les acteurs locaux provenant de différents secteurs d'activités tels que les organismes communautaires, le milieu municipal, le milieu scolaire, le corps policier, les organismes en développement et des citoyens impliqués. L'animation de la rencontre a été faite conjointement avec les responsables du Comité interne de la DSPÉ.

Bien que chaque territoire ait ajusté à ses besoins le fonctionnement proposé par le Comité interne de la DSPÉ, il est possible de tracer les grandes lignes du déroulement du découpage des territoires en « communautés locales ».

Tableau 1 Chronologie d'implantation de la démarche de caractérisation des communautés (jusqu'à la fin de la collecte de données en mars 2010)

Étapes	2007*				2008				2009				2010	
	H	P	É	A	H	P	É	A	H	P	É	A	H	P
Étapes préparatoires														
Présentation du dispositif de caractérisation des communautés par Réal Boisvert														
Souhait de la DSPE Chaudières-Appalaches d'adapter le dispositif														
Adaptation du dispositif et rédaction du devis du projet de caractérisation														
Envoie du devis aux 5 CSSS de la région														
Engagement des 5 CSSS dans le projet et désignation des organisateurs communautaires porteurs du projet														
Création d'un comité d'implantation du dispositif par la DSPE et tenues d'activités de promotion du projet														
Étape 1 : Identification communautés locales														
Activités entourant l'identification communautés locales														
Étape 2 : Élaboration des portraits à partir des indicateurs retenus														
Identification des indicateurs et collecte des données pour les portraits														
Rédaction et dépôt des 11 portraits														
Étape 3 : Présentation des portraits et appropriations des résultats														
Validation des portraits auprès d'acteurs régionaux, territoriaux et locaux														
Diffusion des portraits aux communautés et à différentes autres acteurs														
Étape 4 : Animation des ateliers d'appréciation du potentiel														
Préparation des outils pour l'animation des ateliers														
Rencontre avec les organisateurs communautaires pour la présentation des outils														
Identification des communautés locales pour la tenue des ateliers														
Animation des ateliers d'appréciation du potentiel														
Étape 5 : Mise en mouvement des communautés														
Réalisation de projets														
Mise en place d'un suivi pour l'accompagnement des actions locales														

* Les lettres réfèrent aux saisons.

Une seule rencontre a été prévue pour effectuer le découpage. On y présentait l'ensemble du projet et les balises du découpage (minimum de population, respect des aires de diffusion) puis la discussion s'engageait autour des cartes et du découpage du territoire. Ainsi, à partir des cartes illustrant les aires de diffusion, les acteurs du milieu identifiaient ce qu'ils considéraient comme des communautés locales⁶, parfois en regroupant deux aires de diffusion ou plus, pour obtenir des communautés de 1500 à 3500 habitants, mais jamais moins de 1000 habitants^{7,8}.

Ainsi, au cours des mois de juin et juillet 2008,

- 9 rencontres de découpage du territoire en « communauté locale » ont été réalisées;
- 150 acteurs locaux de différents secteurs d'activités ont participé à la démarche;
- 200 « communautés locales » ont été identifiées, dont 111 sont des communautés davantage rurales et 89 des communautés appartenant à une MRC davantage urbaine.

Pour les organisateurs communautaires, la tenue de l'activité d'identification des communautés durant la période estivale a posé un défi important sur le plan de la mobilisation et de la participation des acteurs du milieu. Ils se sont néanmoins engagés à mettre en place toutes les stratégies nécessaires pour favoriser la participation à cette étape du projet (lettre d'invitation aux personnes ciblées; contacts directs et appels répétés). La réussite des rencontres d'identification des communautés locales et le taux de participation n'auraient pu être aussi élevés sans une telle mobilisation de leur part. Il faut dire aussi qu'ils ont eu l'appui des responsables régionaux qui se sont rendus disponibles pour ces rencontres. Par ailleurs, ils ont aussi profité de ces rencontres pour préciser les étapes ultérieures du projet de caractérisation.

En milieu plutôt urbain, l'identification des communautés a requis une stratégie de mobilisation des acteurs locaux différente de celle des milieux ruraux, puisqu'ils ont surtout misé sur les acteurs siégeant au sein des tables de concertation. En milieu rural, ils ont plutôt identifié les participants en fonction de leur appartenance à différentes organisations significatives du territoire ou de leur implication communautaire, notamment les agents ruraux des CLD qui ont été des partenaires privilégiés de cette démarche. Ces différentes façons de faire n'ont pas été sans conséquences sur les étapes 4 (utilisation de la fiche de potentiel) et 5 (mise en mouvement de la communauté) du projet de caractérisation, comme il sera illustré ultérieurement.

⁶ « Une communauté locale est un petit territoire d'appartenance, où les gens se rencontrent, se connaissent ou partagent certaines affinités. Il s'agit donc d'un « territoire vécu » relativement homogène au plan humain et géographique » (Boisvert, 2007). Il peut également s'agir d'un territoire où les citoyens partagent des services (école, loisir, etc.), ont des projets communs (stratégies de développement, activités communautaires) ou encore ont un statut socioéconomique semblable.

⁷ Les aires de diffusion réfèrent à la plus petite unité géographique comptant habituellement de 400 à 700 habitants, et pour laquelle des données du recensement de Statistique Canada sont accessibles (). En pratique, certaines communautés locales ont moins de 100 de population, les acteurs locaux considérant, dans l'identification des communautés locales, qu'il était préférable de ne pas y joindre d'autres aires de diffusion.

⁸ Voir la section « Introduction » des portraits territoriaux (Garant et Bourassa, 2009).

Dans la majorité des territoires, tous les acteurs ciblés ont participé à l'identification des communautés locales. Seul un territoire a procédé au découpage sans pouvoir rassembler les acteurs locaux souhaités. Dans trois rencontres, le DG du CSSS ou encore le RLSP était présent à cet exercice. Cette présence des CSSS dénote, selon le Comité interne de la DSPÉ, une préoccupation du réseau de la santé et des services sociaux pour la question du développement des communautés en plus de confirmer, encore une fois, leur aval au projet.

Il importe de souligner que parallèlement à l'implantation du projet de caractérisation des communautés, les CLD procédaient, dans plusieurs territoires, à une consultation publique visant à produire des portraits de territoire et des plans d'action dans le cadre du Pacte Rural (2007-2012). Les organisateurs communautaires ont ainsi échangé avec leurs partenaires des CLD et les municipalités sur la possibilité d'articuler leurs démarches respectives sans compromettre l'atteinte des objectifs de chacun des projets. Cette articulation des deux démarches (CLD et CSSS) a donné lieu à un partenariat mobilisateur dans trois des six communautés locales participant à l'évaluation.

L'exercice d'identification des communautés locales a été une étape mobilisatrice et a servi à poser les balises nécessaires à la mise en œuvre des étapes subséquentes du projet de caractérisation.

3.2 ÉTAPE 2 : LA RÉALISATION DES PORTRAITS DES COMMUNAUTÉS LOCALES

Une fois la démarche de découpage réalisée, le Comité interne de la DSPÉ a discuté avec les organisateurs communautaires des indicateurs à privilégier dans les portraits. À partir de balises proposées dans le modèle de Boisvert et des demandes formulées dans le cadre des consultations précédant la mise en œuvre du projet, plusieurs discussions ont eu lieu au sein du Comité interne de la DSPÉ.

Les indicateurs retenus comprenaient aussi bien des données démographiques, socio-économiques que de santé et de bien-être. Pour les indicateurs démographiques et socio-économiques, un découpage basé sur les aires de diffusion de Statistique Canada a été privilégié pour faciliter la correspondance avec les données de Recensement. L'accessibilité et le manque de données à une échelle aussi fine que les communautés locales ont cependant limité le choix des indicateurs dits de bien-être.

Par ailleurs, la taille des communautés locales les plus petites ne permettait pas de diffuser certaines informations, pour cause de confidentialité, réduisant ainsi le nombre d'indicateurs disponibles dans les portraits locaux.

Les organisateurs communautaires ont apprécié la rencontre sur les indicateurs qui visait à les informer sur cette étape ainsi qu'à discuter de leur choix et des enjeux liés à l'accès aux données. De ces échanges, un consensus s'est dessiné autour des indicateurs à retenir.

3.3 ÉTAPE 3 : LA DIFFUSION DES ONZE PORTRAITS DES COMMUNAUTÉS LOCALES AUX ACTEURS TERRITORIAUX

La diffusion des portraits des communautés, troisième étape du dispositif, s'est tenue à deux niveaux : 1) à l'échelle territoriale (MRC ou CSSS) et 2) à l'échelle des communautés locales. La présente section porte plus spécifiquement sur les activités de diffusion territoriales puisque la présentation des portraits dans les communautés locales s'est réalisée dans le cadre des ateliers de discussion sur le potentiel. Cette diffusion locale sera donc traitée à l'étape 4.

Au niveau territorial, la diffusion des portraits des communautés des onze territoires s'est échelonnée sur plusieurs mois (2009 et 2010) et a fait l'objet de nombreuses présentations. Cette étape consistait à présenter les portraits de l'ensemble des communautés d'une MRC à un large éventail d'acteurs du territoire, et aussi au réseau de la santé et des services sociaux de Chaudière-Appalaches ou à des tables de concertation régionale où siègent divers partenaires institutionnels.

Avant leur dépôt final et leur diffusion, chacun des portraits des territoires a fait l'objet d'une validation non seulement auprès des acteurs ayant participé à l'identification des communautés locales dans ce territoire, mais également auprès d'autres acteurs locaux intéressés par la démarche. Lors de ces rencontres, le Comité interne de la DSPÉ présentait le portrait du territoire et discutaient de la diffusion des données aux communautés. Ces rencontres ont aussi été l'occasion de raviver et poursuivre la mobilisation des acteurs impliqués autour du projet de caractérisation ainsi que d'en intéresser de nouveaux.

La deuxième activité de cette étape se finalise avec le dépôt des onze portraits territoriaux des communautés locales en septembre 2009, portraits qui regroupent plus de 1 500 pages incluant les cartes, les tableaux et l'analyse des données. Ces portraits, sous forme papier, ont été diffusés par courriel⁹.

Dans chaque territoire, l'organisation des activités de présentation des portraits aux acteurs territoriaux était sous la responsabilité de l'organisateur communautaire du projet de caractérisation qui décidait de la forme d'animation. Toutefois, afin d'outiller les organisateurs communautaires quant à la compréhension et l'utilisation des données, le Comité interne de la DSPÉ a élaboré un document explicatif des portraits à leur intention.

Dans un territoire incluant majoritairement des communautés locales situées dans une MRC plutôt urbaine, on a jumelé l'activité de diffusion du portrait du territoire à l'expérimentation de la fiche d'appréciation du potentiel. On voulait ainsi se démarquer des présentations habituelles de portrait et amener les acteurs et les intervenants à vouloir tenir un atelier avec la fiche dans une de leurs communautés. Cette activité a suscité beaucoup d'intérêt et rejoint des acteurs habituellement absents des espaces de concertation dont, entre autres, le milieu de la pastorale. C'est, semble-t-il, le caractère novateur de la démarche, par exemple le type

⁹ Le Comité interne de la DSPÉ a jugé bon de ne pas rendre les portraits disponibles sur le site web de l'ASSS. Ce choix est teinté d'une part d'un risque potentiel de stigmatisation des communautés et, d'autre part, d'une volonté que la diffusion soit faite par les organisateurs communautaires des CSSS afin de faciliter l'appropriation des portraits et l'action dans les milieux.

d'animation privilégié de même que le contenu et le langage des portraits, qui a suscité leur participation, favorisant ainsi un décloisonnement des espaces de concertation existants dans ce territoire urbain.

3.4 ÉTAPE 4 : LES ATELIERS D'APPRÉCIATION DU POTENTIEL : PRÉPARATION ET ANIMATION

Cette étape visait à susciter la discussion au sein d'une communauté, non seulement sur son portrait quantitatif, mais surtout sur son potentiel en vue de stimuler les communautés à initiées des actions structurées autour de quatre volets :

- le potentiel communautaire;
- le potentiel humain;
- le potentiel environnemental;
- le potentiel collectif.

À chacun des potentiels correspondait une série d'énoncés le définissant. En collaboration avec le Comité interne de la DSPÉ et des responsables d'autres régions participant à l'adaptation du dispositif de caractérisation des communautés, la fiche originale proposée par Réal Boisvert (2009) a été révisée tant au regard de son contenu que de sa forme. Le Comité interne de la DSPÉ a finalement retenu 45 énoncés portant sur les quatre potentiels de développement (annexe 2), qui ont ensuite été validé par les organisateurs communautaires impliqués dans le projet et quelques partenaires. Afin d'en soutenir l'utilisation, le Comité interne de la DSPÉ a également proposé un document d'animation et un mode d'emploi pour la saisie des réponses aux énoncés, incluant le fichier Excel conçu pour la compilation des données (annexe 3).

Dans une volonté d'illustrer les différents potentiels et de soutenir la démarche dans les communautés, le Comité interne de la DSPÉ a décidé d'utiliser la métaphore d'une fleur où chaque pétale représente une dimension de son potentiel. La communauté est ainsi vue comme le terreau fertile où les différents potentiels de la communauté peuvent émerger et croître (figure 4a).

Il est important de souligner que la fiche d'appréciation du potentiel ne constitue ni une évaluation d'une communauté ni un questionnaire d'enquête, mais un outil qualitatif visant à :

- donner un aperçu plausible du potentiel de développement d'une communauté;
- donner l'opportunité aux participants de discuter du potentiel de développement de leur communauté;
- identifier, à partir du potentiel identifié, des axes d'interventions crédibles et rassembleuses.

Au cours de la préparation de cette quatrième étape, certains organisateurs communautaires et leurs partenaires ont suggéré d'ajouter un potentiel supplémentaire, le potentiel économique. Cette dimension a été soulevée particulièrement dans les territoires où, dans le cadre du Pacte Rural, les CLD et leurs agents ruraux étaient des partenaires importants du projet de caractérisation. On a donc ajouté des énoncés à caractère économique à la fiche

de potentiel et la fleur a hérité d'un cinquième pétale (figure 4b). Toutefois dans l'ensemble des territoires de CSSS, seulement deux ont privilégié la version de la fiche incluant le potentiel économique et c'est là où le CLD constitue un acteur important du développement tout en étant le principal partenaire du projet de caractérisation.

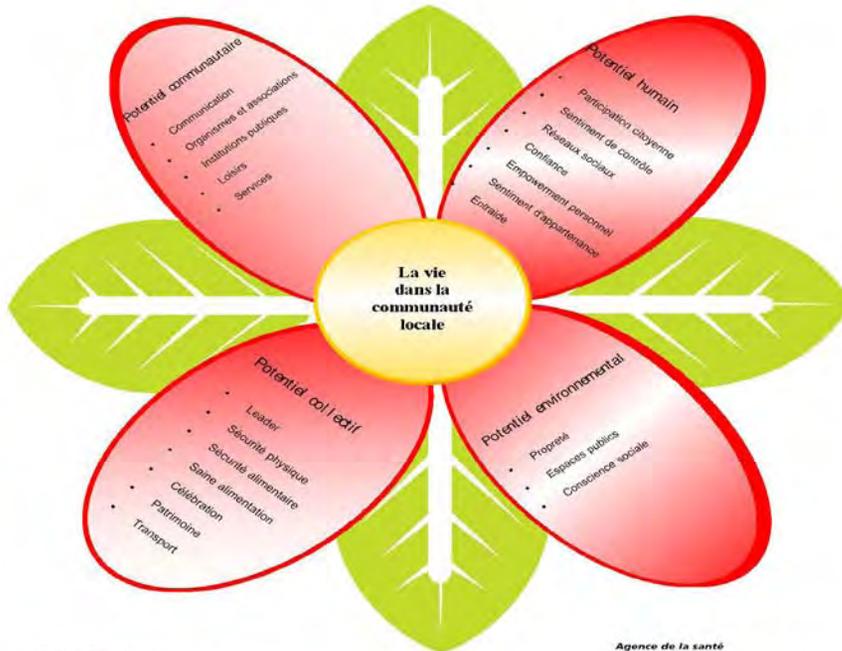
Une fois la fiche de potentiel et les outils d'animation prêts, il fallait procéder au choix des communautés où ils seraient expérimentés. Chaque organisateur communautaire, en collaboration avec ses partenaires, devait identifier la communauté de son territoire, susciter l'intérêt de celle-ci et choisir le moment opportun pour la tenue de l'atelier.

Les activités de présentation des portraits au niveau territorial ont été l'occasion pour les organisateurs communautaires d'identifier les communautés. Les portraits suscitant l'intérêt des participants, les organisateurs communautaires en profitaient pour faire les premiers contacts, en s'assurant que la communauté répondait à certains critères : identification d'une problématique particulière sur laquelle on voulait travailler, présence d'une grande cohésion sociale qui facilitait la mise en action ou démarche en cours par le biais du pacte rural, la réflexion sur le potentiel venant, dans ce cas, nourrir la démarche déjà en place. Par la suite, les organisateurs et leurs partenaires ont rencontré les municipalités intéressées pour présenter plus en détails l'atelier. L'argumentaire tablait sur le fait que cet exercice s'appuyait sur le potentiel des communautés pour susciter et orienter son développement.

4a : Version à 4 pétales

L'atelier d'appréciation
du potentiel de développement...

Pour faire fleurir ensemble notre communauté !



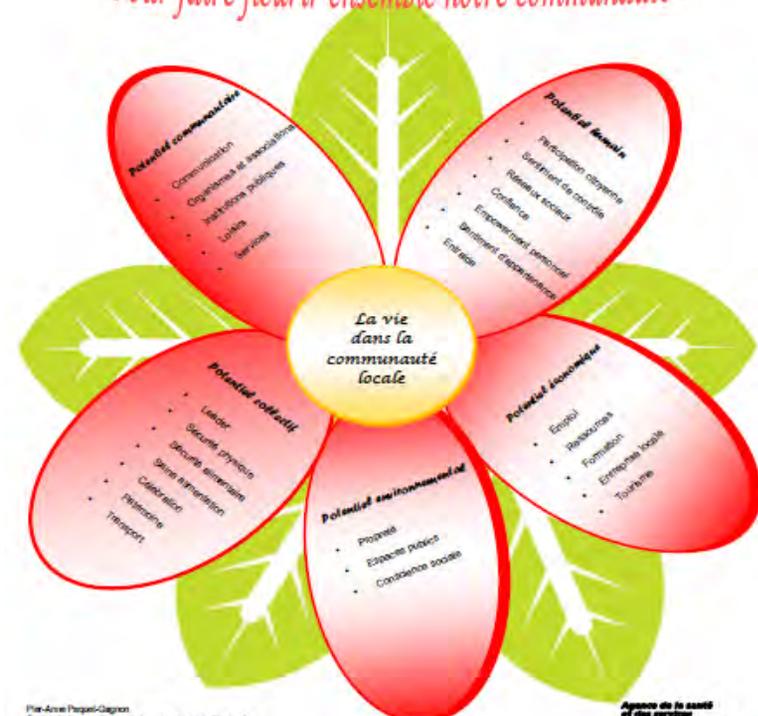
Pier-André Paquet-Gagnon
Équipe de la surveillance, de la recherche et de l'évaluation
Direction de santé publique et de l'évaluation
06-01-2019

Agence de la santé
et des services
sociaux de Chaudière-
Appalaches
Québec

4b : Version à 5 pétales

L'atelier d'appréciation
du potentiel de développement...

Pour faire fleurir ensemble notre communauté !



Pier-André Paquet-Gagnon
Équipe de la surveillance, de la recherche et de l'évaluation
Direction de santé publique et de l'évaluation
06-01-2019

Agence de la santé
et des services
sociaux de Chaudière-
Appalaches
Québec

Figure 4 Fleurs des potentiels

En territoire plutôt rural, les organisateurs communautaires et les agents ruraux du CLD ont ciblé des communautés locales en situation de vulnérabilité. En milieu davantage urbain, la démarche d'identification de la communauté a plutôt été menée auprès d'une table de concertation du territoire.

Le premier atelier à se tenir avec la fiche de potentiel a eu lieu en février 2010, cinq mois après le début de la diffusion des portraits. Les ateliers se sont échelonnés par la suite jusqu'à la fin novembre 2010, moment du sixième et dernier atelier. Chaque territoire a tenu au moins un atelier dans une communauté locale.

Une fois l'aval reçu de la communauté locale, principalement des élus municipaux, les organisateurs communautaires, en collaboration avec leurs partenaires, ont planifié l'atelier (date, lieu et échéancier). Inspirée du guide préparé par le Comité interne de la DSPÉ (annexe 3), l'invitation a été envoyée à la population et diffusée aux différents acteurs du milieu communautaire, institutionnel, municipal, etc. Par ailleurs, un membre du Comité interne de la DSPÉ était toujours présent pour accompagner et pour soutenir les organisateurs communautaires lors de cette activité.

Le déroulement proposé pour les ateliers de caractérisation du potentiel des communautés (étape 4) était le suivant :

- les animateurs présentent le portrait de la communauté;
- les participants complètent la fiche d'appréciation du potentiel;
- pendant que les données de la fiche sont saisies, les participants discutent des divers aspects de la fiche;
- lorsque les résultats sont disponibles, les participants réagissent aux consensus et échangent sur les divergences;
- dans les jours suivant la rencontre, un compte rendu de l'expérience est préparé et c'est à partir de celui-ci qu'un plan d'action peut être défini.

Dans l'ensemble, le déroulement prévu des ateliers a été appliqué avec quelques changements dans l'ordre des opérations, ce qui n'a pas compromis pour autant l'intégrité de la démarche. Par ailleurs, les organisateurs étaient contents du niveau de participation (nombre, type de personne), mais aurait voulu rejoindre plus de monde. Il faut dire qu'ils s'étaient assurés que les rencontres soient tenues au bon moment, généralement en soirée en milieu rural pour rejoindre les citoyens et le jour en milieu davantage urbain pour accommoder les intervenants de la table de concertation.

La concertation entre les organisateurs communautaires et leurs partenaires a été au cœur de la planification et de l'animation des ateliers sur le potentiel. Dans la majorité des communautés rurales, l'animation des ateliers a été menée conjointement par les organisateurs communautaires et les agents ruraux. Dans une communauté la présentation du portrait et l'atelier sur le potentiel a été jumelé à l'exercice de mise à jour du Plan d'action lié au pacte rural alors que dans une autre l'organisation de l'atelier a été faite conjointement de manière à combiner la longue expérience de l'organisateur communautaire avec la connaissance du milieu de l'agent de développement qui y habitait, mais était nouveau dans sa fonction. Enfin, dans une MRC, l'agent de développement était là depuis longtemps et

l'organisateur communautaire était tout nouveau; ils se sont servis de la fiche, mais les données du portrait ne faisaient pas l'unanimité.

Dans la communauté située en milieu plutôt urbain, la table de concertation ayant sollicité la tenue de la présentation des portraits avait un objectif bien précis de rallier les acteurs de la communauté locale autour du mandat spécifique de la table et de mobiliser les acteurs locaux généralement absents. L'organisateur communautaire a su composer avec cette situation, tout en s'assurant de l'intégrité de la démarche de la fiche.

La fleur comme illustration des potentiels de développement d'une communauté a été au centre de l'animation autour des résultats de la fiche de potentiel. Les organisateurs communautaires y ont abondamment fait référence pour analyser les résultats et nourrir les échanges.

Par ailleurs, la présence d'un membre du Comité interne de la DSPÉ lors des ateliers est venue soutenir les organisateurs communautaires dans l'expérimentation de la fiche de potentiel et l'interprétation des résultats. Cette présence a été très significative et saluée par les organisateurs communautaires.

Dans certaines communautés rurales, la discussion autour des résultats de la fiche a été articulée au plan d'action du CLD en cours de réalisation. Pour les organisateurs communautaires et leurs partenaires, l'atelier permettait à la fois de mobiliser la communauté, d'identifier ses potentiels et de faire le point sur le plan d'action existant dans la communauté. Ainsi, la présentation des résultats de la fiche de potentiel a-t-elle servi à soutenir la mobilisation autour de plans d'action et à formuler de nouvelles actions : bibliothèque communautaire, coopérative d'habitation, accès aux transports ou à des services de proximité.

À partir des projets proposés ou encore des actions prioritaires, les organisateurs communautaires et leurs partenaires locaux ont planifié les suites à donner à l'atelier, dans une volonté de soutenir la mise en mouvement de la communauté enclenchée dans le cadre de la consultation et assurer la pérennité des projets.

3.5 ÉTAPE 5 : LA MISE EN MOUVEMENT DE LA COMMUNAUTÉ LOCALE

Dès la phase de préparation des ateliers d'appréciation du potentiel, les organisateurs communautaires et leurs partenaires ont réfléchi aux stratégies à privilégier pour soutenir la mobilisation des citoyens et des acteurs locaux autour de cible de changement. La dynamique des ateliers axés principalement sur le potentiel de développement de la communauté locale pouvait contribuer ainsi à la mise en mouvement en identifiant d'abord ses forces et ses faiblesses pour ensuite discuter des enjeux locaux. Pour les organisateurs communautaires, la mise en mouvement de la communauté était intrinsèque à la démarche enclenchée par la discussion autour des résultats de la fiche de potentiel et des données du portrait. Cette mise en mouvement a pris plusieurs formes.

Dans les communautés locales où le projet de caractérisation était arrimé à la démarche du Pacte Rural animée par un CLD, les organisateurs communautaires ont laissé leur partenaire du CLD faire le pont entre le plan d'action existant ou en devenir et les initiatives soulevées. Cet arrimage avec le CLD s'avérait incontournable en raison des ressources liées au Pacte Rural; contrairement aux organisateurs communautaires qui ne disposent pas de budget spécifique dans ce projet. Le soutien des organisateurs communautaires pouvait néanmoins prendre la forme d'accompagnement et celle de réseautage.

Dans une communauté locale où les élus municipaux souhaitaient élargir la tenue de l'atelier à un plus grand nombre de citoyen, la mise en mouvement de la communauté s'est enclenchée avec une discussion autour de la mobilisation citoyenne et de la pertinence d'utiliser l'atelier comme stratégie pour y atteindre. L'atelier s'est alors conclu sur les moyens à déployer pour tenir un second atelier permettant de rejoindre un plus grand nombre de citoyens.

La tenue des ateliers a aussi amené les citoyens, les acteurs locaux institutionnels et communautaires et les organisateurs communautaires à confronter leurs perceptions autour, notamment des notions de pauvreté, de proximité des services, de cohésion sociale à partir de données du portrait et des résultats de l'exercice sur le potentiel. À titre d'exemple dans une communauté, la présence de pauvreté mise en évidence dans les portraits alors que les citoyens n'en percevaient pas a suscité la discussion, ce qui a permis, en bout de ligne aux participants et aux intervenants de nuancer leurs propos. De plus, dans une communauté, l'atelier a également permis aux organisateurs communautaires et aux agents de développement de constater que la norme concernant la distance d'accès aux services de base, tel une pharmacie, était d'environ 50 kilomètres.

À l'issue des ateliers, tant les participants que les intervenants avaient perçu positivement la discussion autour du portrait et des résultats de la fiche de potentiel de développement de la communauté. Tous ont vu là une opportunité de développer une vision commune des enjeux de développement de leur communauté.

En résumé, à la suite de l'atelier d'appréciation du potentiel, la mise en mouvement s'est amorcée :

- par l'identification de cibles de changement;
- par l'auto-mobilisation des citoyens et des acteurs locaux autour de ces cibles identifiées dans le cadre de l'atelier;
- par une planification et une priorisation des actions privilégiées;
- par une proposition d'accompagnement de la part des organisateurs communautaires et de leurs partenaires autour des actions choisies.

3.6 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS PAR ÉTAPE

À partir de la précédente description et première analyse de chacune des étapes de la démarche de caractérisation des communautés, il est possible de faire ressortir, pour chacune d'elle, les bons coups réalisés et les défis rencontrés.

Tableau 2 Synthèse des résultats par étape

Étapes	Forces	Défis
<p>Étape 1 : L'identification des communautés locales</p>	<ul style="list-style-type: none"> Opération de la Direction de santé publique Grande mobilisation sectorielle au sein du réseau de la santé et services sociaux (CSSS et OC) 	<ul style="list-style-type: none"> Intégrer véritablement les acteurs d'autres secteurs dans l'ensemble de la démarche (CRÉ, MELS, MAMROT, CJCA, etc.).
	<ul style="list-style-type: none"> Très grande implication des organisateurs communautaires pour trouver des participants et animer les rencontres 	<ul style="list-style-type: none"> Sollicitation ponctuelle d'acteurs d'autres secteurs
<p>Étape 2 : La réalisation des portraits des communautés locales</p>	<ul style="list-style-type: none"> Opération de la Direction de santé publique 	<ul style="list-style-type: none"> Consultation ad hoc sur les indicateurs et les données disponibles
<p>Étape 3 : La diffusion des 11 portraits des communautés locales</p>	<ul style="list-style-type: none"> Très grande implication des organisateurs communautaires pour présenter le portrait dans leur territoire Utilisation de cette présentation des portraits pour faire expérimenter l'étape suivante aux participants du territoire afin qu'ils acceptent de tenter l'expérience dans leur communauté La diffusion des portraits dans les communautés pilotes se fait à l'étape suivante 	<ul style="list-style-type: none"> Défi de faire comprendre la nature des données disponibles et l'utilisation que l'on peut en faire à l'échelle locale.
<p>Étape 4 : Les ateliers d'appréciation du potentiel</p>	<ul style="list-style-type: none"> Développement d'une « intelligence du territoire » à partir de l'exercice sur les potentiels de la communauté Étape réalisée en collaboration avec le CLD dans plusieurs cas En milieu urbain, le partenaire était une Table de concertation 	<ul style="list-style-type: none"> Difficulté dans certains cas de partager les données des portraits avec les CLD; ils avaient des données qu'ils jugeaient plus à jour Plus difficile de rejoindre les citoyens
<p>Étape 5 : La mise en mouvement des communautés locales</p>	<ul style="list-style-type: none"> Étape qui découle des discussions de l'atelier de potentiel Quelques actions concrètes identifiées et en train d'être développées 	<ul style="list-style-type: none"> Arrimage avec les actions du Pacte rural dans certains milieux Maintien du soutien aux communautés pour la poursuite de la démarche

4 LES PRINCIPES D' ACTIONS DU DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS DANS LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET DE CARACTÉRISATION

Bien qu'initiée au début comme une opération de réalisation de portraits de communautés en soutien aux besoins des CSSS, la démarche de caractérisation des communautés est rapidement devenue un projet visant à susciter et à soutenir le développement des communautés. S'il était important de documenter chacune des étapes d'implantation du dispositif, il était également essentiel d'analyser, afin de montrer comment le projet de caractérisation a contribué au développement des communautés, de quelles façons les principes fondamentaux de cette approche se sont traduits dans l'action.

L'exercice d'analyse proposé ici se décline autour des trois principes identifiés en début de projet (annexe 1). Il est toutefois important de souligner que ces stratégies d'actions se traduisent différemment selon l'échelle à laquelle ils s'appliquent. En effet, puisque cette démarche de caractérisation constitue un projet régional auquel sont associés les CSSS et les communautés locales, on comprendra que les façons de mobiliser les acteurs ou le renforcement des capacités s'opérationnalisent de diverses manières à chaque niveau.

4.1 L'ÉTABLISSEMENT DE PARTENARIATS ET LA CONSTRUCTION D'UNE VISION INTERSECTORIELLE

Dans les toutes premières opérations de la mise en œuvre du projet de caractérisation (adaptation du modèle, définition de la démarche), le Comité interne de la DSPÉ a sollicité l'accord et l'appui des directions des CSSS, qui étaient d'ailleurs à l'origine de la demande de portraits de petites communautés. Parallèlement à ces contacts plus formels, Le Comité interne de la DSPÉ présentait le projet aux organisateurs communautaires par le biais du Comité Chaudière-Appalaches en santé (CAS)¹⁰ dans l'espoir que certains d'entre eux acceptent de s'engager dans la démarche. De fait, dès son démarrage, le projet a suscité une concertation importante au sein du Réseau de la santé et des services sociaux, ce qui a été déterminant non seulement dans la planification du projet, mais également dans l'établissement de partenariats nécessaires à l'implantation des étapes du projet.

Par ailleurs, certains acteurs institutionnels régionaux (développement, sécurité publique, éducation) ont été contactés pour les informer de la démarche, notamment dans le but de pouvoir éventuellement bénéficier des données dont ils disposent.

Si la période de démarrage du projet a donné lieu à une concertation sectorielle (Bourque, 2008) au sein du secteur de la santé et des services sociaux, l'étape suivante d'identification des communautés locales a été l'occasion d'inclure d'autres secteurs dans la démarche. Cet exercice mené à l'échelle des territoires de MRC a regroupé en moyenne une quinzaine d'acteurs locaux de différents secteurs d'activités connaissant bien le territoire, principalement des gens appartenant à des organismes du milieu mais aussi quelques citoyens engagés. De même, la présentation des portraits à divers acteurs territoriaux et

¹⁰ Le Comité Chaudière-Appalaches en santé existe depuis 1999. Il regroupe la très grande majorité des organisateurs communautaires de la région.

locaux avant leur utilisation dans les communautés constitue aussi un moment privilégié pour diversifier la consultation et enrichir les discussions.

C'est ainsi à ces premières étapes d'identification des communautés et de présentation des portraits, que débute les échanges intersectorielles, bien que la démarche soit menée principalement par le secteur de la santé et des services sociaux. Les autres secteurs ne sont pas nécessairement des partenaires dans l'organisation des activités, mais leurs points de vue sont perçus comme indispensables à la démarche.

Le véritable travail intersectoriel, quant à lui, prend forme surtout à l'étape des ateliers d'échange sur le potentiel des communautés. Il faut dire que le contexte s'y prêtait particulièrement puisque les Centres locaux de développement (CLD) étaient déjà en soutien aux communautés rurales dans le cadre des Pactes ruraux. Bien que tous n'en étaient pas au même stade d'avancement (bilan de plans d'action, mises sur pied de comités locaux de développement, etc.), la plupart des agents de développement ont vu un intérêt à utiliser la fiche de potentiel pour susciter la discussion dans les communautés. Cependant, l'activité de la fiche de potentiel comprenant également une présentation des portraits quantitatifs des communautés, dans au moins un cas, les agents de développement ont récusé les données en disant que les leurs étaient plus à jour. Malgré tout, dans deux communautés du projet, c'est l'agent de développement qui a animé la rencontre, notamment parce qu'on jugeait qu'ils connaissaient davantage les communautés que les organisateurs communautaires.

Par ailleurs, dans une communauté où l'atelier sur le potentiel a permis l'identification de projets concrets (bibliothèque, coopérative d'habitation etc.), c'est l'agent de développement qui a assuré le suivi. En effet, comme le souligne un organisateur communautaire : « À partir du moment où l'on identifie le potentiel de développement et puis après, qu'est-ce qu'on fait? ... On n'a pas les moyens de poursuivre et d'accompagner. Donc on n'a pas le choix de [faire de la] concertation. »

4.2 LA MOBILISATION DES ACTEURS ET LA PARTICIPATION CITOYENNE

Le projet de caractérisation des communautés a, sans contredit, mobilisé de nombreux acteurs. Dès le départ, les acteurs du réseau de la santé et des services sociaux ont été associés à la démarche, notamment les gestionnaires de CSSS et les organisateurs communautaires. Pour ce faire, les membres du Comité interne de DSPÉ ont dû, dans un premier temps, s'approprier eux-mêmes le dispositif original proposé par l'équipe de Réal Boisvert (Boisvert, 2007) et préciser comment ils voulaient l'adapter au contexte de la région de la Chaudière-Appalaches.

Par la suite, et tout au cours de l'implantation du dispositif, l'équipe du projet de caractérisation a été très soucieuse de répondre aux questionnements et aux inquiétudes des organisateurs communautaires tout en s'assurant qu'ils s'approprient autant la démarche que les outils. La disponibilité, le soutien et l'accompagnement des diverses personnes associées au projet a été au cœur de la démarche de caractérisation en Chaudière-Appalaches et en constitue très certainement une force.

Le Comité interne de la DSPÉ a rencontré les organisateurs communautaires porteurs de la démarche à plusieurs reprises, ceci afin de faciliter leur appropriation de la démarche et des outils proposés. C'est d'ailleurs pourquoi le Comité interne de la DSPÉ s'est appuyé sur un espace de concertation regroupant déjà la DSPÉ et organisateurs communautaires, Chaudière-Appalaches en santé, pour informer et faciliter l'implantation du projet, évitant ainsi la multiplication des lieux de concertation. De plus, à la demande de certains Réseaux locaux de santé et de services sociaux, des présentations du projet de caractérisation ont été réalisées auprès de l'ensemble des organisateurs communautaires d'un territoire dans le but de développer une vision commune du projet et de clarifier les attentes.

À leur tour, les organisateurs communautaires ont mobilisé les acteurs territoriaux et locaux de même que quelques citoyens par les différentes activités menées dans le cadre du projet de caractérisation (identification des communautés, présentation des portraits, atelier sur le potentiel des communautés). Cette mobilisation tient beaucoup à la longue expérience de certains organisateurs communautaires dans leur milieu. À titre d'exemple, pour effectuer le découpage des communautés locales, et ce malgré un échéancier serré, les organisateurs communautaires ont misé sur leur connaissance des communautés et les partenariats existants pour assurer la participation des acteurs les mieux placés pour effectuer cette démarche.

Ainsi, durant toute la mise en œuvre du projet de caractérisation et particulièrement à l'étape d'identification des communautés locales, les organisateurs communautaires ont-ils joué un rôle pivot important. Sans leur connaissance et leur reconnaissance dans les communautés et auprès des acteurs institutionnels et communautaires, le maillage nécessaire aux étapes subséquentes du dispositif aurait été beaucoup plus complexe, voir improbable.

Les stratégies de diffusion des portraits (préparation d'outils de diffusion, choix des communautés, définition d'un plan d'animation et choix des données à présenter) et le travail de planification entre les organisateurs communautaires et le Comité interne de la DSPÉ ont contribué, en concomitance, à la poursuite de la mobilisation au fil des étapes du projet.

En ce qui a trait à la participation citoyenne et des communautés comme entités organisées, elle s'est surtout manifestée à partir des exercices sur le potentiel des communautés et, encore là, le modèle a varié d'une communauté à l'autre. Dans certains cas, c'est un petit groupe d'acteurs et de citoyens impliqués dans le milieu qui ont réalisé l'exercice alors qu'ailleurs, les citoyens y étaient invités en plus grand nombre. Dans un cas, le maire de la municipalité a participé à l'organisation de l'activité et a fait lui-même les liens avec la démarche en cours autour du pacte rural. C'est d'ailleurs à cet endroit que des projets concrets ont été identifiés et certains mécanismes ont été mis en branle pour les réaliser. Ailleurs toutefois, on trouvait que l'exercice de réflexion sur le potentiel de la communauté devait rejoindre un plus grand nombre de citoyens de manière à développer une vision commune des forces et des faiblesses de même que des pistes d'actions. Il a donc été suggéré de tenir un second atelier après une distribution de la fiche à toute la population.

En milieu urbain, l'identification des communautés et la discussion du potentiel ont été menées par une Table de concertation du milieu, ce sont donc surtout des intervenants qui ont été mobilisés. Les membres de groupe se sont questionnés sur les moyens à privilégier

pour rejoindre les citoyens à travers leur organisation respective afin que la démarche de caractérisation ne se cristallise pas seulement autour d'eux. Certains ont, par exemple, soulevé la possibilité de tenir l'atelier auprès de leur clientèle. La discussion sur les suites à donner pour rejoindre les citoyens devait être menée collectivement, au sein de la table de concertation, toutefois cet exercice n'a pu être documenté au cours de la période d'évaluation.

Pour les organisateurs communautaires, la mobilisation découlant des ateliers constitue une mise en mouvement de la communauté, néanmoins le défi demeure entier en ce qui a trait à leur capacité à soutenir et à accompagner les projets qui prendront formes. Plusieurs ont manifesté des réserves quant à leur capacité actuelle d'accompagnement à plus long terme.

4.3 LE RENFORCEMENT DE LA CAPACITÉ D'AGIR ET LA MISE EN MOUVEMENT DES COMMUNAUTÉS

Dans ce projet de caractérisation, le renforcement de leur pouvoir est intimement lié à la mobilisation des acteurs. Tout au long du projet, un travail constant a été réalisé par les membres du Comité interne de la DSPÉ pour informer et pour répondre aux questions et aux préoccupations des organisateurs communautaires, des gestionnaires des CSSS et des partenaires des projets. Des formations ont été organisées en regard du dispositif et du développement des communautés. Des outils d'animation et de suivi du projet ont été développés pour faciliter l'accompagnement en plus de leur présence lors de la diffusion des portraits et de la tenue des ateliers.

À leur tour, les organisateurs communautaires ont également contribué, à partir du soutien obtenu du régional, à l'augmentation du pouvoir d'agir des divers acteurs associés aux différentes étapes : explication des objectifs du projet, vulgarisation des portraits, adaptation du vocabulaire de la fiche et des concepts autour du développement, etc.

Notamment, tous les efforts menés auprès des CSSS pour les associer au projet et pour vulgariser les portraits leur ont permis, non seulement de mettre en place les conditions nécessaires au déploiement de la démarche de caractérisation mais aussi à utiliser directement les portraits des communautés pour planifier et déployer les interventions.

Tous les efforts de mobilisation des acteurs et de renforcement de leur pouvoir d'agir visaient une chose : la mise en mouvement des communautés locales. Bien que ces dernières n'aient pas attendu ce projet pour mener des actions de développement, on pensait que ces portraits et ces espaces de discussions sur la communauté liés à la démarche de caractérisation permettraient aux communautés de susciter un nouvel élan dans leurs efforts de développement, et ce, peu importe leur point de départ. Les portraits et les ateliers sur le potentiel voulaient faire émerger une meilleure connaissance des forces et des besoins des communautés locales. Cet exercice misait sur la multiplicité des expertises (locales, territoriales, régionales), tout en reconnaissant certaines limites à la mise en mouvement, en l'occurrence les moyens dont disposent les organisateurs communautaires pour assurer un accompagnement suivi.

Pour les organisateurs communautaires et leurs partenaires (CLD et Table de concertation), les étapes du projet ont favorisé une meilleure connaissance des forces du milieu et permis l'identification d'actions de développement à mener. En ce sens, les activités menées dans le cadre de la démarche de caractérisation (portraits, ateliers sur le potentiel) enclenchent un processus d'*empowerment* dans les communautés locales, ce qui facilite leur mise en mouvement graduelle.

Articulée autour de ses potentiels, la mise en mouvement des communautés locales est soutenue par des actions intersectorielles, notamment par l'articulation du projet de caractérisation à la démarche des Pactes ruraux dans les communautés rurales où les actions suscitées par chacun étaient finalement indissociables.

Parallèlement, en milieu urbain, la mise en mouvement a été enclenchée par le biais d'actions identifiées par les représentants du milieu communautaire et institutionnel. Toutefois, les membres de la Table de concertation sont conscients qu'il est impératif de rejoindre les citoyens avec la fiche d'appréciation du potentiel afin de les mobiliser autour de cibles de changement qui seraient collectivement priorisées.

4.4 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS PAR PRINCIPE D'ACTION

À partir de l'analyse des trois principes d'action ayant guidé la démarche de caractérisation des communautés, il est possible d'en résumer les principales retombées et les défis rencontrés.

Tableau 3 Synthèse des résultats par principe d'action

Principes d'action	Forces	Défis
L'établissement des partenariats et la construction d'une vision intersectorielle	<ul style="list-style-type: none"> • Projet de la DSP qui a développé une forte concertation sectorielle au sein de son réseau • La concertation intersectorielle a été ponctuelle dans les premières étapes et plus intégrée aux étapes 4 et 5 	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration les partenaires dans la conception et la réalisation de la démarche • Utilisation partagée entre partenaires des portraits
La mobilisation des acteurs et la participation citoyenne	<ul style="list-style-type: none"> • L'atelier sur le potentiel des communautés est un levier efficace de mobilisation des citoyens 	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration de citoyens plus tôt dans la démarche • Difficulté de faire participer les citoyens dans les communautés davantage urbaines, la démarche s'est réalisée plutôt avec des intervenants d'une table de concertation
Le renforcement de la capacité d'agir et la mise en mouvement des communautés	<ul style="list-style-type: none"> • La démarche de caractérisation a le potentiel de mobiliser les communautés locales 	<ul style="list-style-type: none"> • Défi du soutien à plus long terme des communautés • Défi de l'intégration de cette démarche à des initiatives locales initiées par d'autres secteurs

4.5 SYNTHÈSES DES RÉSULTATS EN REGARD DU CADRE CONCEPTUEL DE LA DÉMARCHE DE CARACTÉRISATION DES COMMUNAUTÉS LOCALES EN CHAUDIÈRE-APPALACHES

Dans une volonté de préciser sa démarche de caractérisation, le Comité régional d'implantation s'était doté d'une sorte de cadre conceptuel de celle-ci qui pose comme objectif de soutenir le développement des communautés en permettant :

- de connaître et comprendre ses communautés de façon plus fine
- aux communautés de développer une vision commune et
- de passer à l'action de façon plus ciblée (voir figure 3).

Bien que ce cadre allait au-delà des étapes et des principes prévus pour l'évaluation, il est apparu pertinent pour l'équipe d'évaluation de tenter une réorganisation des résultats en fonction de ce cadre, ce qui donne un éclairage supplémentaire à l'analyse de l'ensemble de la démarche (voir figure 5).

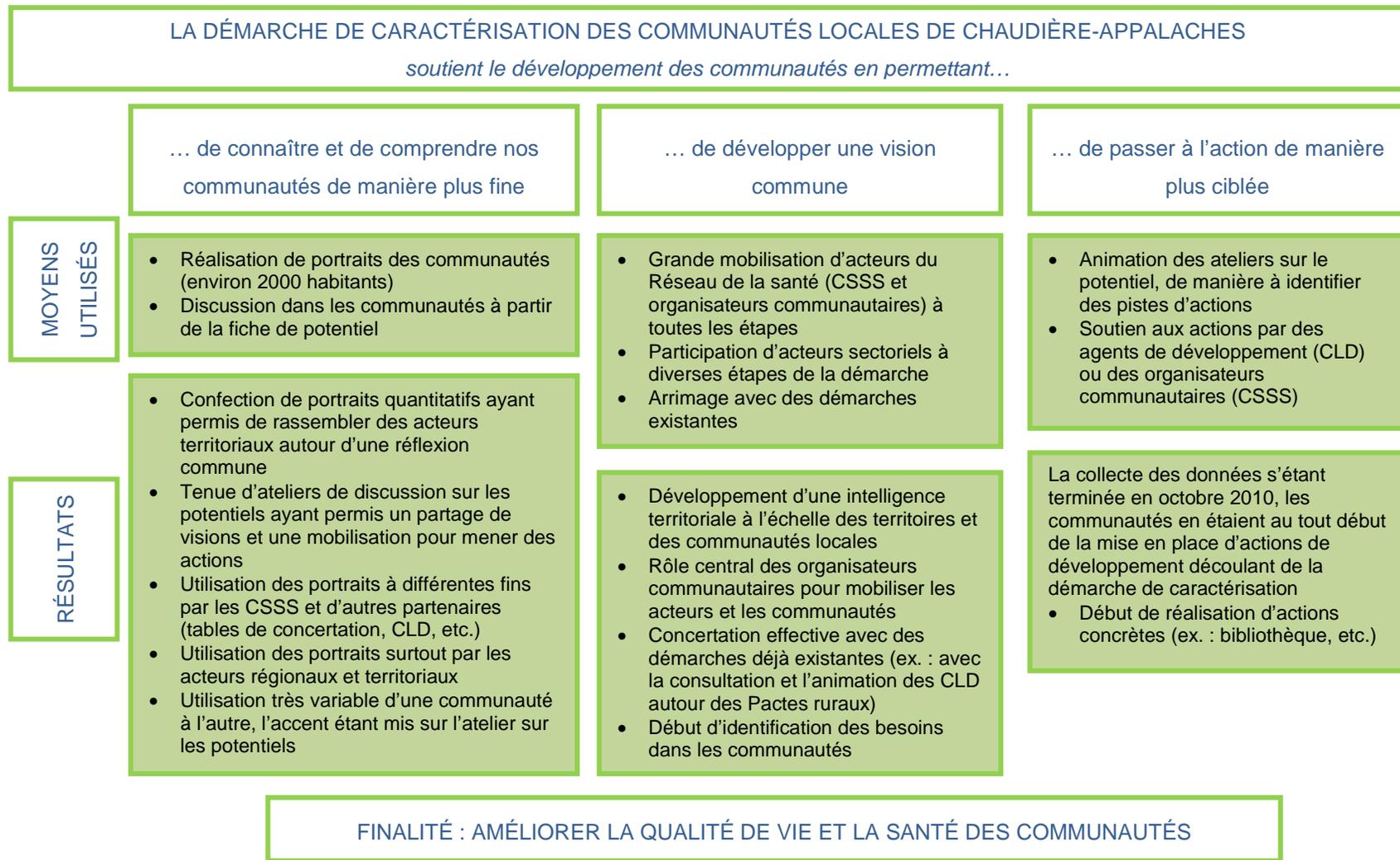


Figure 5 Synthèse des résultats de la démarche de caractérisation selon le cadre stratégique (figure 3) de Chaudière-Appalaches

5 LA DÉMARCHE DE CARACTÉRISATION DES COMMUNAUTÉS LOCALES : ENTRE CONNAISSANCE ET MOBILISATION DES COMMUNAUTÉS LOCALES

Les deux chapitres précédents ont permis d'analyser l'implantation de la démarche de caractérisation des communautés de la région de la Chaudière-Appalaches non seulement sous les deux angles constituant la grille d'évaluation, soient les étapes du processus et les principes qui soutenaient cette démarche, mais aussi dans la perspective du cadre conceptuel de la démarche. Cet exercice a permis :

- de mettre en lumière les diverses stratégies mises en place pour implanter le projet et d'en repérer les premières retombées;
- d'explorer comment les principes d'action, tels qu'identifiés au départ par les acteurs régionaux, se sont réellement actualisés (ou pas) au fil de la démarche;
- d'apporter un éclairage supplémentaire à partir du cadre stratégique de la démarche.

S'appuyant sur ces premiers résultats et pour mieux saisir la complexité de la démarche, il est utile d'y porter un regard global qui permette, d'une part, de mettre en évidence les deux logiques à l'œuvre dans cette démarche et, d'autre part, de mieux qualifier et définir les enjeux de son implantation en tentant de répondre à la question de départ : en quoi la démarche de caractérisation des communautés a-t-elle contribué au développement des communautés en Chaudière-Appalaches? Enfin, s'appuyant sur ces constats et sur ceux d'une analyse similaire dans les régions de l'Estrie (Simard et collab., 2012) et de l'Abitibi-Témiscamingue (Tremblay, Simard et Gadoury, à paraître), quelques pistes d'action sont proposées.

5.1 UNE DÉMARCHE EN DEUX VOLETS ET LE DÉFI DE LEUR ARTICULATION

5.1.1 Deux grandes opérations

La démarche de caractérisation a été pensée en deux grandes opérations. Au départ, le projet visait principalement à fournir des données quantitatives à l'échelle des communautés locales. Il venait ainsi répondre à un besoin exprimé par le Réseau de la santé et des services sociaux d'avoir accès à des « données locales [visant] le plus petit découpage possible ». Le dispositif proposé par l'équipe de Boisvert arrivait à point nommé; il permettait de produire des portraits à petite échelle tout en ayant une grande souplesse pour s'adapter aux contextes régionaux et locaux. Rapidement toutefois, tant les responsables régionaux de promotion/prévention et de développement des communautés que les organisateurs communautaires ont vu le potentiel de cette démarche pour venir soutenir les communautés locales, ce qui est d'ailleurs la finalité visée par le dispositif de Boisvert (2007). Donc, d'un projet visant la production de portraits, on est passé à une démarche plus globale visant la mobilisation des communautés locales.

La première opération consiste donc à réaliser des portraits de communautés locales, exercice mené en trois temps correspondant aux trois premières étapes du dispositif. Il s'agissait d'abord d'identifier des communautés locales pour lesquelles ont ensuite été

produits des portraits quantitatifs permettant de les classer en cinq types¹¹. Ces portraits étaient ensuite diffusés dans différents milieux d'échelle territoriale (MRC, CSSS) ou locale (communautés). À part la confection des portraits qui a été menée par la Direction régionale de santé publique et de l'évaluation, l'identification des communautés et la diffusion des portraits ont été réalisées à l'échelle des territoires de CSSS/CLSC.

Cette première opération de mise en œuvre du projet de caractérisation et de réalisation des portraits a notamment reçu le prix « Action novatrice » de l'Agence de la santé et des services sociaux de Chaudière-Appalaches. On reconnaissait ainsi l'importance de cette démarche de réalisation des portraits et son effet mobilisateur pour les autres étapes.

À cette opération de confection de portraits est venu se greffer une seconde opération englobant les deux dernières étapes : les ateliers d'appréciation du potentiel et la mise en mouvement des communautés, c'est-à-dire l'identification et le démarrage de projets concrets. Ces activités ont été menées à l'échelle locale, au niveau des communautés identifiées dans la démarche, et l'objectif était de soutenir l'identification et la réalisation d'initiatives de développement.

Ces dernières étapes se sont échelonnées sur plusieurs mois puisque chaque territoire tenait les ateliers lorsque les communautés étaient prêtes à le faire. Quant à la mise en mouvement des communautés, elle s'est amorcée dans le cadre des ateliers et s'est poursuivie par la suite, notamment par le biais d'actions concrètes. Le guide d'animation et les outils développés par l'équipe du projet ont été utilisés dans la préparation de tous les ateliers et ont été évalués positivement par l'ensemble des organisateurs communautaires et de leurs partenaires.

5.1.2 Deux logiques à l'œuvre

Bien que l'arrimage entre la production de portraits et la mobilisation des communautés ait été prévu assez tôt dans la démarche, il n'en demeure pas moins que l'enjeu de la cohabitation de deux logiques d'intervention et de leur articulation s'est posé tout au cours de la démarche.

Comme l'ont expliqué les travaux de Bourque et Favreau (2003), toute démarche de concertation et d'action intersectorielle implique des interventions de logique opposée (figure 6). Dans la démarche de caractérisation des communautés locales, la « **logique descendante** » réfère à la volonté du Comité interne de la DSPÉ de mettre en place le projet de caractérisation des communautés. Celle-ci se subdivise en deux logiques; 1) la logique d'expertise prescriptive, dans ce cas-ci le modèle de la démarche proposé par le Comité interne de la DSPÉ (à partir des travaux de Boisvert) et 2) la logique d'*empowerment*, qui visait une mobilisation active des communautés, et des intervenants qui les accompagnent, en vue d'une amélioration de leur santé.

¹¹ Ces cinq types sont : très avantagé, avantagé, en équilibre, en situation de vulnérabilité et vivant des problématiques (Garant et Bourassa, 2009).



Figure 6 Logiques d'intervention du projet de caractérisation des communautés locales

La seconde logique, la « **logique ascendante** », traduit la volonté des acteurs locaux de prioriser eux-mêmes les problèmes et les stratégies d'action. Elle se divise aussi en deux : 1) la logique autonomiste prônant l'autodétermination des pratiques de développement par les communautés et 2) la logique complémentariste reposant sur les liens à établir avec le projet de caractérisation qui relève de la logique descendante (Bourque et Favreau 2003). Au carrefour de ces logiques d'intervention, entre logiques descendante et ascendante, se posent en interface les CSSS, et surtout leurs organisateurs communautaires.

L'atteinte des objectifs visés par une initiative communautaire, dans ce cas-ci la démarche de caractérisation, dépend, comme le soulignent plusieurs auteurs (Lachapelle, 2007, Boisvert 2008, Bourque et Favreau 2003), de sa capacité à additionner les expertises et à composer avec les logiques paradoxales, sans quoi les communautés locales ne peuvent jouer leur rôle dans l'amélioration de leur santé et de leur bien-être.

5.2 LA DÉMARCHE DE CARACTÉRISATION DES COMMUNAUTÉS A-T-ELLE CONTRIBUÉ AU DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS DANS LA RÉGION DE LA CHAUDIÈRE-APPALACHES?

La présente évaluation, visant à documenter dans quelle mesure la démarche de caractérisation des communautés locales avait favorisé le développement des communautés en Chaudière-Appalaches, s'est appuyée, il est utile de le rappeler, sur une définition du développement des communautés reposant sur les principes d'action suivants :

- L'établissement des partenariats et la construction d'une vision intersectorielle;
- La mobilisation des acteurs et la participation citoyenne;
- Le renforcement de la capacité d'agir et la mise en mouvement des communautés.

En conjuguant les résultats dégagés sur ces principes d'action avec le regard porté sur chacune des étapes, il est possible de mettre en lumière un certain nombre de constats d'ensemble, et ce, aussi bien sur la démarche de caractérisation elle-même que sur ses retombées en matière de développement des communautés.

La discussion des résultats prendra également en compte l'idée que la démarche dans son ensemble conjugue des opérations répondant à des logiques distinctes, voire opposées en théorie, et que les acteurs terrain, notamment les membres du Comité interne de la DSPÉ et les organisateurs communautaires, ont dû réconcilier.

5.2.1 Une stratégie efficace de mobilisation et des « mobilisateurs » dédiés

Une des grandes forces de la démarche de caractérisation des communautés locales déployée en Chaudière-Appalaches est d'avoir suscité une grande mobilisation des acteurs du Réseau de la santé et des services sociaux, tant à l'échelle régionale que locale.

La mobilisation s'est également étendue à de nombreux acteurs d'autres secteurs qui ont été sollicités à différents moments du projet. Dès le début de la démarche, des acteurs régionaux ont été contactés pour les informer de la démarche, notamment afin qu'ils fassent descendre l'information dans leur réseau local, et pour solliciter l'accès à certaines de leurs données. Par la suite, tant au moment de l'identification des communautés locales que de la discussion sur les indicateurs ou la présentation des portraits, de nombreux acteurs territoriaux ont été mobilisés (CLE, MRC, éducation, etc.), que ce soit à titre d'experts du territoire ou comme décideurs et gestionnaires pour les informer du projet.

Malgré cette mobilisation d'acteurs d'autres secteurs de la santé à différentes étapes de la démarche, il n'en demeure pas moins que le projet a été réalisé principalement, du moins dans la première opération de confection des portraits, par et pour le Réseau de la santé et des services sociaux. La seconde opération, celle de la mobilisation des communautés locales, a favorisé le rapprochement entre différents secteurs.

Dans certains milieux ruraux notamment, la démarche a fait l'objet d'un partenariat avec le CLD qui intervenait également dans les communautés avec les Pactes ruraux. En milieu plutôt urbain, l'intersectorialité s'est jouée principalement au sein d'une table de concertation thématique déjà existante. Le travail de maillage entre les organisateurs communautaires et les autres acteurs institutionnels intervenants dans les mêmes milieux a donc été modulé en fonction du contexte. Cette différence s'avère importante lors de la planification des échéanciers et de l'identification d'espaces facilitant la mobilisation des partenaires et la construction d'une vision intersectorielle.

5.2.2 Le rôle du Comité interne de la DSPÉ

La forte mobilisation autour de la démarche de caractérisation est, en grande partie, due au rôle crucial joué par les membres du Comité interne de la DSPÉ. Ils ont offert un soutien très serré à toutes les étapes de la démarche, que ce soit pour mobiliser les acteurs régionaux et les organisateurs communautaires, pour les former et leur fournir des outils et même pour les accompagner lors des activités dans les territoires et les communautés (identification des communautés locales, présentation des portraits et appropriation des résultats, réalisation des ateliers sur le potentiel).

Par ailleurs, la conception des étapes et le développement d'outils ont requis, de la part du Comité interne de la DSPÉ, un travail concerté, une planification serrée ainsi qu'une grande flexibilité d'application. C'est sans contredit en misant sur une dynamique de collaboration et d'ouverture que le projet a posé ses assises et ainsi assuré une continuité dans la réalisation de l'ensemble des étapes. En ce sens, on peut dire que le soutien offert par le Comité interne de la DSPÉ s'inscrit davantage dans une logique descendante, mais une logique horizontale d'*empowerment* (Bourque et Favreau, 2003). L'idée et la conception globale de la démarche viennent d'en haut, mais même si elle comprend un certain nombre d'actions précises à réaliser, son application est souple et doit répondre aux besoins des milieux.

5.2.3 Le rôle des organisateurs communautaires

Les organisateurs communautaires ont joué un rôle essentiel à la mise en œuvre et au succès de la démarche de caractérisation des communautés en Chaudière-Appalaches. S'ils ont été très bien accompagnés par le Comité interne de la DSPÉ, il faut également souligner à quel point, à leur tour, ils ont été mobilisateurs dans leur territoire et dans les communautés locales. Ils ont été des personnes clé pour l'organisation et l'animation d'activités telles que l'identification des communautés locales, la présentation des portraits à l'échelle territoriale et locale et les ateliers sur le potentiel des communautés. Néanmoins, ils ont rencontré de nombreux défis :

- composer avec une démarche mixte (connaissance/mobilisation) dont l'arrimage reposait en grande partie sur leurs épaules;
- animer une démarche dont les outils n'étaient pas toujours bien reçus;
- s'arrimer avec les démarches existantes dans les milieux choisis;
- assurer un soutien à moyen terme aux actions issues de la démarche.

Le **rôle d'interface** entre les partenaires, les communautés et le Comité interne de la DSPÉ assuré par les organisateurs communautaires impliqués représente une composante centrale à la réalisation d'un projet misant sur la concertation entre des partenaires du même secteur (santé et services sociaux) et de certains autres secteurs (variables selon les étapes). À chacune des étapes du projet de caractérisation, ce sont les organisateurs communautaires qui ont assuré cet arrimage, et ce, aussi bien :

- là où les portraits répondaient à des exigences de planification et de surveillance;
- là où la fiche de potentiel soutenait le développement d'initiatives territoriales collectives.

L'accueil des portraits par les acteurs territoriaux a été positif et mobilisateur dans l'ensemble de la région. Par exemple, pour les gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux, les portraits sont devenus rapidement un outil incontournable dans les différents exercices de planification globale, voire même sectorielle. Pour ce qui est des autres acteurs (milieu communautaire, milieu municipal, CLD, etc.) l'appropriation du portrait de leur territoire s'est faite progressivement, au fur et à mesure de la mobilisation suscitée par la démarche de caractérisation.

Par ailleurs, même si les organisateurs communautaires ont été partie prenante de l'ensemble de la démarche de caractérisation, les points de vue étaient partagés quant à **l'utilité des portraits** pour les communautés. Plusieurs voyaient un intérêt à la réalisation de portrait des communautés et ont d'ailleurs contribué à mobiliser les acteurs territoriaux et locaux pour identifier les communautés et présenter les portraits à l'échelle territoriale. D'autres organisateurs communautaires ne pensaient pas que les portraits étaient indispensables à la mobilisation des communautés. En général, les portraits étaient perçus comme ayant une visée plus grande pour la planification que pour l'animation et la mobilisation des communautés.

Pour la majorité des organisateurs communautaires, la présentation du portrait du territoire lors de la tenue de l'atelier devait servir d'introduction à la démarche de la fiche de potentiel, donc étaient prétexte à stimuler la discussion. Ils ne voyaient donc pas la pertinence de présenter les cartes ou encore des tableaux statistiques, mais voulaient surtout relever certaines problématiques et donner un portrait général de la communauté et du territoire. Pour reprendre une métaphore employée par un membre du Comité interne de la DSPÉ, la présentation des portraits référait aux « données froides » à partir de laquelle la communauté, par l'entremise de la fiche de potentiel, allait produire des « données chaudes » porteuses de potentiel de développement, et ainsi « faire fleurir leur communauté ». L'emphase a donc été mise sur la fiche de potentiel et les énoncés illustrant chacun des potentiels tout comme la fleur comme métaphore de ceux-ci.

Par ailleurs, certains organisateurs communautaires ont soulevé des inquiétudes quant à l'utilisation des portraits à des fins plus administratives qui pourraient venir nuire aux actions sur le terrain (attribution de subventions), sans égard aux activités de mobilisation des communautés (atelier sur le potentiel et mise en mouvement des communautés). Dans certains cas, les organisateurs communautaires ont dû rassurer le milieu communautaire quant aux objectifs visés par le projet de caractérisation.

À partir des étapes de présentation des portraits de communautés, tant à l'échelle territoriale qu'à l'échelle locale, d'animation des ateliers sur les potentiels, les organisateurs communautaires ont dû **composer avec des démarches en cours**. En effet, en milieu rural, au même moment où l'on mettait en branle le projet de caractérisation, les Centres locaux de développement (CLD) étaient en plein déploiement des Pactes ruraux, visant aussi à susciter la réalisation d'actions de développement par les communautés locales. Le contexte se prêtait donc bien à l'arrimage des deux démarches. Comme le souligne un agent de développement du CLD, « la démarche de caractérisation nous [ouvre] la porte [...] pour faire une démarche de consultation dans les communautés où les besoins sont plus grands. On est dans une zone de plusieurs communautés dévitalisées. De plus, le MAMROT au même moment demandait aux agents ruraux dans notre secteur de faire de la consultation auprès municipalités dévitalisées afin de mettre sur pied un comité de développement local. »

Les organisateurs communautaires ont misé sur le fait que ces agents ruraux étaient connus et bien implantés dans leur territoire pour mobiliser les acteurs institutionnels ainsi que la population. Afin de ne pas confondre la population avec une nouvelle démarche, les organisateurs communautaires ont ainsi plutôt articulé la démarche de la fiche de potentiel

aux actions déjà en cours. Selon le contexte, ils prenaient le leadership ou l'avant-scène pour promouvoir la tenue des ateliers avec la fiche ou jouaient plutôt un rôle de soutien ou d'arrière-plan.

Ce partenariat autour des consultations des communautés sur leurs potentiels a, somme toute, été positif. Toutefois, un premier enjeu s'est rapidement profilé, celui de la provenance des données. Les CLD avaient eux-mêmes réalisés des portraits, qu'ils ont tenté de mettre en commun avec ceux du projet de caractérisation. Puisque les données ne correspondaient pas toujours (types et années de production), tant les organisateurs communautaires que les agents de développement des CLD se demandaient lesquelles retenir. Finalement, on a décidé que les données, celles de la démarche de caractérisation sauf à un endroit où ce sont les données du CLD qui ont été présentées, occuperaient une place minimale en début de rencontre et que les discussions s'organiseraient principalement autour de la fiche des potentiels.

La collaboration avec les CLD a soulevé un autre enjeu. Comme le souligne un organisateur communautaire : « le projet s'adresse surtout à des milieux dévitalisés principalement et, selon les données du MAMROT, il n'y en a pas dans [notre MRC]. Il y a aussi des fonds associés aux communautés dévitalisées donc on ne peut pas compter là-dessus pour réaliser des actions qui ressortiraient du projet de caractérisation. C'est quand même paradoxal que c'est [nous] qui faisons du développement des communautés et c'est eux, le CLD, qui ont les sous pour le faire. Nous, on n'a pas de leviers financiers pour accompagner, contrairement à eux. » Pourtant, des discussions avaient eu lieu entre l'ASSS et le MAMROT afin d'arrimer le plus possible les démarches. Il semble toutefois, que certains organisateurs communautaires n'aient pas saisi, pour toutes sortes de raisons, cette opportunité d'arrimage des deux démarches.

Le dernier défi est celui du **suivi à apporter** aux discussions menées dans le cadre des ateliers sur le potentiel. La finalité de cet exercice était en premier de susciter la mise en mouvement des communautés ou de soutenir des actions déjà en marche. Parfois, ce premier atelier mené avec quelques personnes de la communauté a ouvert la possibilité d'élargir la consultation à un plus grand groupe. D'autres communautés ont fait émerger des actions ou des projets. Le défi est donc d'accompagner les communautés dans les prochaines étapes qu'ils souhaitent réaliser. Par exemple, dans une communauté où on avait identifié un projet de bibliothèque au moment de l'atelier sur le potentiel, c'est l'agent de développement qui a soutenu la communauté. Mais peu importe qui soutient les communautés, ce qui est essentiel, c'est que les communautés soient accompagnées pour mener à bien les activités qu'elles ont identifiées.

Le caractère novateur et expérimental du projet de caractérisation a interpellé les organisateurs communautaires quant à l'appui requis des CSSS et de l'ASSS pour la poursuite du projet. Les organisateurs communautaires s'interrogent à savoir si le dispositif de caractérisation sera priorisé dans les futurs plans d'action des CSSS et de l'ASSSCA et quelles seront les moyens dont ils disposeront pour accompagner les projets et les initiatives découlant de la mise en mouvement de la communauté.

Dans une perspective à long terme, les organisateurs communautaires questionnent leur rôle d'interface entre les instances du CSSS, de la DSPÉ et les communautés locales. De quelle manière le Comité interne de la DSPÉ va pouvoir poursuivre son accompagnement? Est-ce que les organisateurs communautaires auront la responsabilité et les moyens de poursuivre l'accompagnement dans les communautés où se sont tenues des ateliers de la fiche de potentiel? Comment pourront-ils animer des ateliers et assurer l'accompagnement dans de nouvelles communautés? Quelles sont les moyens financiers et techniques dont ils pourraient disposer pour soutenir les initiatives? Comment assurer que la démarche de caractérisation ne soit pas réduite à la production de portraits ou encore à l'utilisation à la pièce des outils d'animation dans les communautés locales, c'est-à-dire comment arrimer les deux logiques qui animent cette démarche? Afin de répondre à ces questionnements, certains CSSS ont mis en place des instances (comités formels ou informels dans le cadre des Plans locaux de services) pour poursuivre la réflexion sur le développement des communautés, et ce, en lien avec la responsabilité populationnelle.

5.2.4 Appropriation et développement d'un langage commun

Que ce soit pour l'une ou l'autre des grandes opérations prévues dans la démarche, le Comité interne de la DSPÉ a opté pour une mobilisation élargie des acteurs de santé et services sociaux, notamment les gestionnaires de CSSS et les organisateurs communautaires, alliés naturels des actions communautaires. L'idée était alors de construire une vision partagée de la démarche de caractérisation, permettant ainsi de définir un cadre de réflexion, surtout la fiche et les types de potentiels (figure 3). Un effort constant a ainsi été investi tout au long de la mise en œuvre du projet pour définir ce langage et en clarifier les objectifs.

Cette expérience vient confirmer ce qui est dit ailleurs sur l'importance de développer un langage commun autour du développement des communautés. D'autres expériences ont montré que l'ambiguïté et la confusion régnant parfois sur le plan conceptuel peut devenir une source de confusion pour les acteurs impliqués, et retarder l'action et leur engagement dans ce type de projet (Bourque, 2008; Simard, 2008).

Pour les organisateurs communautaires, l'étape du découpage du territoire a été l'occasion d'établir les bases d'un langage commun avec leurs partenaires dans le projet, table de concertation ou agents de développement des CLD. De plus, les questions de vulnérabilité, de défavorisation et de dévitalisation soulevées dans les portraits ont aussi suscité des débats entre les divers participants, amenant ces derniers à revoir les conceptions qu'ils en avaient.

Par ailleurs, en plus de développer une vision partagée de la démarche, notamment en regard de son utilité, de sa finalité et de la méthodologie, le projet vise également à développer une vision commune du territoire, à construire une intelligence collective du territoire (Boisvert et Milette, 2009). Tant à l'échelle territoriale à partir des données des portraits quantitatifs, qu'à l'échelle locale où se conjuguent données quantitatives et qualitatives, la démarche propose aux acteurs un partage des savoirs concernant leur territoire de manière à en développer une vision partagée servant à éclairer leur développement.

Quelques stratégies développées au cours de la démarche ont particulièrement contribué au développement d'un langage commun :

- adaptation des outils du dispositif original, création de nouveaux outils de planification (portraits) et d'animation (figure de la fleur, fiche des énoncés de potentiel), la Fleur illustrant les potentiels de développement étant certainement un outil novateur du projet de Chaudière-Appalaches et un apport au dispositif développé par Boisvert et son équipe;
- soutien offert par le Comité interne de la DSPÉ;
- utilisation des portraits comme outil de planification et de la fiche de potentiel comme outil de mobilisation servant à construire « l'intelligence collective » des communautés locales;
- temps investi dans la démarche d'implantation et la prise en compte des interventions en cours menées par des partenaires;
- importance de maintenir un lien d'échange et de communication continu avec les collaborateurs sectoriels et intersectoriels du projet (échange de courriels, fréquentes rencontres avec l'organisateur communautaire, présentations du projet aux rencontres des responsables locaux de santé publique, etc.);
- échanges avec d'autres régions du Québec qui expérimentaient le dispositif de Boisvert, par le biais notamment du Comité de travail provincial en développement des communautés (Comité logistique) et du Comité interrégional d'évaluation.

En définitive, l'adaptation du dispositif a requis non seulement des efforts lors de la planification du projet, mais également à chacune des étapes du projet afin d'assurer l'appropriation de la démarche par les organisateurs communautaires et les autres acteurs associés au projet, que ce soit le monde municipal, scolaire ou les organismes de développement. La rétroaction d'information a aussi permis d'ajuster et de fournir l'aide logistique nécessaire à la poursuite des étapes du projet.

La construction d'un langage commun a été un facteur déterminant dans l'arrimage des deux logiques à l'œuvre évoquées précédemment. Si les responsables du projet avançaient dans la démarche avec une logique d'*empowerment*, bien que descendante, en proposant une vision qui était sans cesse validée avec les acteurs du terrain, les organisateurs communautaires, plutôt installés dans une logique ascendante, devaient composer avec ceux deux logiques pour faire atterrir correctement la démarche dans les communautés, tout en utilisant les principaux outils communs, soient les portraits et la fiche de potentiel.

Par ailleurs, en plus de se situer au carrefour de logiques ascendante et descendante liée à la démarche de caractérisation, les organisateurs communautaires avaient aussi, en milieu rural, à transiger avec la mise en place des Pactes ruraux qui répond elle aussi d'une double logique composée des contraintes nationales et territoriales liées aux Pactes ruraux et des attentes et caractéristiques des collectivités locales.

5.2.5 Une démarche souple et adaptée aux besoins de chaque territoire

Le caractère expérimental de la démarche a permis d'ajuster et de réaffirmer à plusieurs reprises les visées du projet en regard au développement des communautés. Le cadre d'implantation ne fixait ni les délais ni les manières de faire, mais délimitait toutefois les principes d'action soutenant le développement des communautés (intersectorialité, participation citoyenne, renforcement du pouvoir d'agir). À chaque étape du projet de caractérisation, les membres du Comité interne de la DSPÉ sont revenus sur ces principes pour assurer une cohérence dans la vision partagée du développement des communautés et, ainsi, éviter la dérive des initiatives locales.

L'ajout d'un potentiel, le potentiel économique, dans deux des communautés locales évaluées faisait partie de l'adaptation possible des outils et découle du travail de concertation entre les partenaires du projet. Cet ajout montre la souplesse du cadre d'implantation du dispositif et permet la co-construction d'un modèle qui correspond davantage à la réalité vécue dans les communautés locales. Que se soit un potentiel supplémentaire ou encore le développement d'un outil nécessaire à l'animation des ateliers comme la « fleur des potentiels de développement », ces exemples révèlent la pertinence de laisser un espace à la rétroaction et à la mise en commun des savoirs, expérientiels et scientifiques.

Les membres du Comité interne de la DSPÉ ont démontré une souplesse et une grande disponibilité pour la mise en œuvre de toute la démarche qui commandait souvent des déplacements en soirée et dans l'ensemble de la région de la Chaudière-Appalaches. Cette présence constante a, sans contredit, contribué au développement d'un langage commun autour du projet de caractérisation et, de manière plus générale, concernant le développement des communautés.

En fin, la souplesse de la démarche a aussi permis que les ateliers et la mise en mouvement des communautés se soient réalisés différemment dans les communautés locales plutôt rurales et dans les communautés plutôt urbaines, notamment à cause de dynamiques différenciées de mobilisation citoyenne. En effet, la participation citoyenne a semblé plus difficile à susciter dans le cadre des ateliers en milieu urbain, car se sont généralement les représentants d'organismes communautaires ou d'associations qui se font porteur de la réalité citoyenne. La présence de plusieurs tables de concertation et les problématiques spécifiques en milieu urbain (pauvreté, isolement, monoparentalité, gentrification) semblent poser un défi supplémentaire dans la mobilisation des citoyens. Il nous apparaît important qu'une étude se penche sur la différenciation des stratégies de mobilisation citoyenne dans les milieux urbains et ruraux.

5.2.6 En définitive

Quant à la contribution au développement des communautés de la démarche de caractérisation des communautés locales telle qu'adaptée dans la région de la Chaudière-Appalaches, elle s'est concrétisée principalement par :

- la mobilisation des partenaires du réseau de la santé et des services sociaux (DSPÉ, CSSS, organisateurs communautaires) et avec quelques partenaires d'autres secteurs;
- le développement d'un langage commun quant à la connaissance des communautés et au développement des communautés entre ces même partenaires;
- un arrimage réussi entre les opérations de portraits et de mobilisation des communautés, grâce notamment aux efforts des responsables du projet à la DSPÉ pour le niveau régional et les organisateurs communautaires pour le local;
- une collaboration étroite à l'échelle locale avec les démarches existantes dans les communautés, notamment celle des Pactes ruraux en milieu rural.

En fait, on pourrait dire que la démarche de caractérisation des communautés en Chaudière-Appalaches a réussi à mobiliser les acteurs du réseau de la santé et des services sociaux, notamment les institutions comme les CSSS, de manière à ce qu'ils soient en mesure de mettre en place les conditions nécessaires pour soutenir le développement des communautés.

Cependant de nombreux défis se posent toujours, notamment en ce qui regarde la pérennité du projet, en voici quelques-uns :

- l'identification des « gardiens » de la démarche et les mécanismes d'accompagnement à privilégier pour sa sauvegarde (outils, formations, financement);
- la négociation à l'échelle régionale et territoriale d'entente de collaboration entre l'ASSS et les CSSS avec les partenaires liés au développement, par exemple avec les CLD en milieu pour assurer un arrimage structurel des différentes démarches qui sont proposées aux communautés; ceci afin de venir soutenir les organisateurs communautaires qui ont eu à négocier cette collaboration à la pièce dans chaque communauté;
- une reconnaissance des caractères spécifiques des milieux urbains et ruraux et proposer des stratégies et des outils adaptées à ces deux réalités;
- une volonté, de la part de l'ASSS, de poursuivre le projet après cette période d'expérimentation, notamment par une réflexion sur le soutien à offrir aux communautés à plus long terme et les partenariats à développer avec d'autres acteurs du milieu;
- et, dans un tel cas, donner les meilleures conditions possibles aux organisateurs communautaires pour mener à bien leur tâche.

En définitive, on peut dire que la démarche de caractérisation des communautés a réussi une belle mobilisation dans le milieu, surtout au niveau territorial, mais que, dans les communautés, les actions concrètes découlant des ateliers sur le potentiel n'ont pas et très

nombreuses, et sûrement pas à la hauteur des attentes des membres du Comité interne de la DSPÉ.

5.3 PISTES D'ACTION

À partir des constats de la présente évaluation et sur ceux d'une analyse similaire dans les régions de l'Estrie (Simard et collab., 2012) et de l'Abitibi-Témiscamingue (Gadoury et collab., à paraître), quelques pistes d'action sont proposées, que ce soient des façons de faire déjà existantes qui pourraient être soutenues davantage ou de nouvelles pratiques à implanter.

À l'échelle régionale

- Faire de cette démarche un projet intersectoriel incluant tous les grands acteurs régionaux (emploi, éducation, santé, développement local et rural, etc.), pour les raisons suivantes :
 - que tous les secteurs puissent informer leurs antennes locales de manière à faciliter l'arrimage de la démarche de caractérisation avec les autres initiatives de développement à l'échelle locale (politique de la famille, pactes ruraux, développement social et lutte aux inégalités sociales de santé, etc.);
 - que les portraits produits deviennent une œuvre collective avec les acteurs régionaux d'autres secteurs afin de servir de repères communs et de favoriser le développement d'une vision de plus en plus globale et partagée du territoire.
- Assurer, lors de la conception de la démarche à l'échelle régionale, que l'on soit davantage conscient de la nécessité d'adapter le soutien et les outils au contexte spécifique des communautés situées en milieu urbain.

À l'échelle des territoires (MRC et CSSS/RLS)

- Assurer que les acteurs des territoires soient bien informés de la démarche et faire en sorte qu'il y ait un mécanisme de concertation (existant ou nouveau) regroupant les principaux acteurs liés au développement des collectivités locales, tout en identifiant bien qui assumera le *leadership*.
- Soutenir adéquatement les organisateurs communautaires quant à leur implication dans la démarche de caractérisation, par le biais des mesures suivantes :
 - que les OC soient dégagés par leur CSSS pour mener toutes les tâches reliées à la démarche et qu'ils puissent par la suite assurer un suivi adéquat des initiatives entreprises par les communautés locales, et ce, en collaboration étroite avec d'autres acteurs du développement;
 - que les OC et autres agents de développement ou intervenants terrain, soient davantage formés en ce qui a trait à la démarche de caractérisation et à la maîtrise des outils, ce qui sera facilité par le fait que la démarche a déjà été expérimentée et que l'on en connaît mieux le processus d'implantation.

À l'échelle des communautés locales

- Favoriser une participation des citoyens des communautés locales à toutes les étapes de la démarche de caractérisation, notamment à l'étape d'identification des communautés.
- Faire en sorte que l'atelier de réflexion sur le potentiel de la communauté soit le plus inclusif possible, de manière à ce que l'intelligence collective qui s'y développe soit celle d'une partie substantielle de la communauté, et non celle d'un petit groupe seulement.
- Bien soutenir les acteurs locaux afin qu'ils soient en mesure de contribuer à l'arrimage des différentes démarches qui leur sont proposées par divers secteurs d'activités.

6 CONCLUSION

L'expérimentation de la démarche de caractérisation des communautés locales en Chaudière-Appalaches est une initiative de la Direction de la santé publique et de l'évaluation (DSPÉ). Ce projet venait répondre à une demande des centres de santé et de services sociaux (CSSS) d'obtenir des données de santé locale, à la plus petite échelle possible, particulièrement sur les déterminants sociaux de santé et certains aspects de la défavorisation matérielle et sociale. Cette démarche s'est inspirée du dispositif participatif de caractérisation du potentiel des communautés locales développée par Réal Boisvert et son équipe en Mauricie-Centre-du-Québec.

Plutôt centrée sur la production de portraits de communautés locales au départ, au fil du temps, la finalité de la démarche est devenue plus globale, soit de « soutenir le développement des communautés en permettant de connaître et de comprendre [les] communautés de manière plus fine, de développer une vision commune et de passer à l'action de manière plus ciblée » (figure 3).

Cette démarche s'est déroulée en cinq temps : l'identification des communautés, la réalisation des portraits des communautés locales, la diffusion des portraits, l'atelier sur le potentiel dans les communautés et la mise en mouvement des communautés. Pour réaliser ces activités, les responsables du projet ont surtout compté sur une grande mobilisation du réseau de la santé et des services sociaux, notamment sur les organisateurs communautaires qui ont animé la démarche. Eux-mêmes ont d'ailleurs été étroitement soutenus par le Comité interne de la DSPÉ qui a conçu la démarche, développé les outils nécessaires et, surtout, a été d'une grande disponibilité pour accompagner les organisateurs communautaires dans différentes activités.

Outre les acteurs de la santé et des services sociaux, le projet a également mis à contribution des gestionnaires et intervenants d'autres secteurs, et ce, à toutes les étapes de la démarche. Ce n'est cependant qu'au moment de réaliser les ateliers de réflexion sur le potentiel dans les communautés que l'on a vu poindre une concertation plus intersectorielle, notamment en milieu rural entre les organisateurs communautaires de CSSS et les agents de développement liés aux Pactes ruraux. En milieu urbain, la démarche a surtout fait appel à une table de concertation intersectorielle dès le départ.

Il faut aussi souligner que la période de collecte des données s'étant terminée en juin 2011, peu de projets ou d'actions de développement ont été recensés comme retombées de la démarche de caractérisation. C'est ainsi qu'il a été difficile de documenter la participation citoyenne, sauf dans leur présence lors des ateliers d'appréciation du potentiel. Par ailleurs, en milieu urbain, les citoyens ont été plus difficilement rejoints puisque la démarche s'est déroulée, du moins dans la période d'évaluation, uniquement avec une table de concertation.

En fait, il apparaît qu'un des points forts du projet est la grande mobilisation des CSSS autour des portraits, dimension que l'évaluation n'avait pas prévu documenter puisqu'elle se centrait surtout sur les retombées dans les communautés. Il y aurait donc là une avenue de recherche intéressante : documenter les retombées de la démarche de caractérisation sur la pratique des CSSS, notamment dans leur soutien au développement des communautés.

Une autre piste de recherche serait de documenter, dans les communautés elles-mêmes, les retombées à plus long terme de ce projet.

Quant à la question de départ à savoir si la démarche de caractérisation des communautés locales a contribué au développement des communautés, on peut dire qu'elle a sans aucun doute contribué à une grande mobilisation d'acteurs concernés par le développement des communautés, mais que les retombées concrètes dans les communautés locales n'ont pas été à la hauteur des attentes. Les pistes de recherche suggérées ici permettraient sans aucun doute d'alimenter davantage cette vaste question d'évaluation, et ce, à partir de perspectives nouvelles.

EN GUISE DE POSTFACE

La collecte des données pour l'évaluation s'étant terminée en 2011 et n'ayant pas porté précisément sur les retombées de la démarche dans les CSSS, le Comité régional en développement des communautés tenait à rendre compte de certaines retombées que ses membres avaient constatées parallèlement et après l'évaluation formelle.

Les retombées identifiées par le Comité régional en développement des communautés

Au-delà du fait que les objectifs d'une meilleure connaissance des communautés locales et d'un enrichissement des interventions (par l'utilisation des outils offerts) furent atteints, plusieurs autres retombées, directes et indirectes, peuvent aussi être identifiées. Il demeure toutefois difficile, dans certains cas, de dissocier les retombées de la démarche de celles reliées au contexte vécu au cours de la période d'implantation de la démarche dans la région, l'un n'allant pas sans l'autre.

La démarche de « Caractérisation des communautés locales » réalisée en Chaudière-Appalaches, notamment l'utilisation du portrait et de la fiche d'appréciation du potentiel, s'est traduite de façon différente d'un milieu à l'autre (selon les territoires des cinq CSSS). De multiples diffusions de la « Caractérisation » ont été réalisées au niveau local et régional. Ainsi la démarche de « Caractérisation des communautés locales », en Chaudière-Appalaches, est contributive à plusieurs égards :

Plus directement en lien avec l'amélioration des connaissances des milieux :

- Elle a consolidé les connaissances des décideurs et intervenants des différents réseaux (scolaire, municipal, communautaire, etc.), notamment en situant les caractéristiques des territoires de CSSS par rapport à la région Chaudière-Appalaches.
- Elle a vulgarisé les données, les a mises en image et en couleurs afin de faciliter le partage avec d'autres réseaux (scolaire, municipal, communautaire, etc.).
- Elle a apporté de meilleures connaissances et a soulevé l'importance d'agir sur la défavorisation vécue dans les milieux.
- Elle a soutenu les nouveaux employés dans leur connaissance de leur territoire.
- Elle a répondu à plusieurs demandes d'information tant au palier local qu'au palier régional (SISCA, Avenir d'enfants, Québec en Forme, etc.).
- Elle a permis une vision davantage partagée quant à la reconnaissance de l'aspect qualitatif de la recherche (vision qui a été soutenue par un momentum de quatre recherches qualitatives : Consultation Jeunesse du Forum Jeunesse C-A, consultation Famille, le rendez-vous des générations et « Caractérisation des communautés locales »).
- Elle a contribué à un changement de mentalité au plan politique, pour mieux représenter les territoires ruraux dans une vision globale : mieux connaître les inégalités de santé, la défavorisation sociale et matérielle et faire changer la lecture de la région en fonction des cinq MRC au sud-est de la région de la Chaudière-Appalaches qui sont les plus défavorisées (Appalaches, Beauce-Sartigan, Etchemins, Montmagny et L'Islet).

- Elle a contribué à un changement de mentalité au plan politique, pour mieux représenter les territoires ruraux dans une vision globale : mieux connaître les inégalités de santé, la défavorisation sociale et matérielle et faire changer la lecture de la région en fonction des cinq MRC au sud-est de la région de la Chaudière-Appalaches qui sont les plus défavorisées (Appalaches, Beauce-Sartigan, Etchemins, Montmagny et L'Islet).

Plus directement en lien avec la concertation et la mobilisation des partenaires :

- Elle a contribué à un changement dans le vocabulaire des acteurs.
- Elle a facilité l'échange entre les partenaires, pour un langage commun et une vision commune de nos populations.
- Elle a soutenu la création ou la consolidation de Tables en développement des communautés.
- Elle a participé au renforcement de l'application de la responsabilité populationnelle par les CSSS.
- Elle a eu pour conséquence favorable que le comité Chaudière-Appalaches en Santé (CAS) est devenu le Comité régional en développement des communautés.
- Elle a permis de constater que quelques démarches de même nature provenaient d'autres ministères, ce qui a suscité l'intérêt de mettre ensemble nos données, de nous concerter afin de mieux intervenir.

Plus directement en lien avec la prise de décision :

- Elle a suscité une prise de conscience, par ses résultats, ce qui a influencé les décisions de certains gestionnaires dans le réseau de la santé.
- Elle a contribué à ce que certains CSSS veulent se positionner au niveau du développement des communautés.
- Elle a permis de bonifier les planifications stratégiques des CSSS et de l'Agence et ainsi de mieux cibler les interventions.
- Elle a contribué à une sensibilisation et au démarrage de travaux, au palier régional et national, quant à l'importance de la connaissance de l'état de santé et de bien-être et ses déterminants à l'échelle de petites unités territoriales, et ce, afin de mieux intervenir.

La démarche de « Caractérisation des communautés locales », par les outils distribués, a été une occasion pour les différents acteurs de s'approprier une connaissance fine des communautés locales de la région. Par sa démarche participative, elle a permis :

- d'augmenter l'intérêt des acteurs pour favoriser le développement des communautés;
- de contribuer à ce que le développement des communautés soit davantage reconnu dans la stratégie de développement social, laquelle s'inscrit dans une logique de développement durable (avec l'économie et l'environnement).

« Connaître et mobiliser pour mieux intervenir » a donné les résultats escomptés et plus encore. Cependant, la mobilisation de l'ensemble des communautés n'a pas été aussi importante qu'on l'aurait souhaité. Pour un tel déploiement, des ressources humaines et financières s'avèrent nécessaires, notamment en organisation communautaire en CSSS.

Pour le comité régional en développement des communautés

François Baril, Louise Brunet, Annie Bourassa, Sophie Garant, Claudette Morin

Le 20 décembre 2012

BIBLIOGRAPHIE

Bilodeau, A., Allard, D., Francoeur, D. et Chabot, P. (2004). « L'exigence démocratique de la planification participative : le cas de la santé publique au Québec », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 17, no 1, pp. 50-65. <http://id.erudit.org/iderudit/010573ar>

Boisvert, R. et Milette, C. (2009). Le développement des communautés au Québec : la part de l'intelligence collective. *Santé publique 2009*, Volume 21, no 2, pp. 183-190.

Boisvert, R. (2008). *Transfert des connaissances et expérimentation de la fiche d'appréciation du potentiel des communautés. Compte rendu détaillé*. Trois-Rivières, Agence de la santé et des services sociaux de la Mauricie et du Centre-du-Québec.

Boisvert, R. (2007). *Les indicateurs de développement des communautés : Vers le déploiement d'un dispositif national de surveillance*. Rapport général. Trois-Rivières, Agence de la santé et des services sociaux de la Mauricie et du Centre-du-Québec.

Bourque, D. (2008). *Concertation et partenariat. Entre levier et piège du développement des communautés*. Collection Initiatives, PUQ.

Bourque, D., Comeau, Y., et Favreau, L. (2007). *L'organisation communautaire : fondements, approches et champs de pratique*. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

Bourque, D. et Favreau, L. (2003). « Le développement des communautés et la santé publique au Québec. » *Service social*, vol. 50, no 1, pp. 295-308.

Chen, H.-T. (1990). *Theory-Driven Evaluation*. Newbury Park/London/New Delhi, Sage Publications.

Garant, S. et A. Bourassa (2009). Caractérisation des communautés locales de Chaudière-Appalaches : Connaître et mobiliser pour mieux intervenir. Portrait (9 documents, 1 par MRC). Agence de la santé et des services sociaux de Chaudière-Appalaches.

Leroux, R. et Ninacs, B. (2002). *La santé des communautés : perspectives pour la contribution de la santé publique au développement social et au développement des communautés*. Québec, Institut national de santé publique du Québec.

Lachapelle, René, en collaboration avec Denis Bourque (2008). [Pratiques d'organisation communautaire en CSSS et programmes de santé publique? Rapport de recherche](#), Co-publication de l'ARUC-ISDC et du RQIIAC, Série Documentation et diffusion, no 5.

Minkler, M. et Wallerstein, N. (éd.) (2008). *Community-Based Participatory Research for Health: From Process to Outcomes*. San Francisco, Jossey-Bass.

Patton, M.Q. (2011). *Developmental Evaluation. Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*. New-York et Londres, Guilford Press.

Perret, Bernard (2002). *L'évaluation comme constructions sociales d'un jugement. Éléments pour une théorie de l'argumentation en évaluation*. Communication présentée aux Journées annuelles de santé publique, Montréal, novembre 2003.

Rousseau, J. (2009) *La démarche de caractérisation des communautés locales de Chaudière-Appalaches*. Agence de la santé et des services sociaux de Chaudière-Appalaches, Direction de la santé publique et de l'évaluation. Document interne.

Simard, P., Allaire, J-F., Boyer, G., Morin, P. et Des Roches, M. (2012). *Évaluation du processus d'implantation du tableau de bord des communautés de l'Estrie (février 2009 à octobre 2010)*, Centre de santé et de services sociaux du Val-Saint-François.

Simard, P. (2005). *Perspective pour une évaluation participative des Villes et Villages en Santé*. Québec, Institut national de santé publique du Québec.

Simard, P. (2008). *Petit guide d'évaluation participative à l'intention des initiatives de développement*. <http://www.rechercheparticipative.org>

Tremblay, G, Simard, P, et Gadoury, G. et collab., (à paraître). Mieux connaître pour mieux agir. Rapport d'évaluation du processus d'implantation du *Tableau de bord des communautés* dans six communautés pilotes de l'Abitibi-Témiscamingue. Rouyn-Noranda, Agence de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue.

Weiss, C. H. (1995) « Nothing As Practical As Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community initiatives for Children and Families. » Dans Connell, J. P., Kubish, A. C., Schorr, L. B. et Weiss, Carol H. (éd.) *New Approaches to Evaluating Community Initiatives. Concepts, Methods and Contexts*. Roundtable on Comprehensive Community Initiatives for Children and Families, Washington, The Aspen Institute.

ANNEXE 1

DIMENSIONS À ÉVALUER RELATIVEMENT AUX TROIS PRINCIPES D'ACTION

DIMENSIONS À ÉVALUER RELATIVEMENT AUX TROIS PRINCIPES D'ACTION (CONCERTATION INTERSECTORIELLE)

Dimensions	Sous-dimensions	Dimensions opérationnalisées	
		Objets à observer	
Concertation intersectorielle			
Construction d'une vision intersectorielle	Développement d'une vision commune	Besoin de revenir ou non sur les différentes étapes de la recherche	
		Moyens mis en œuvre pour favoriser une compréhension partagée de la démarche	
			Atelier de formation sur la démarche Boisvert
			Explication d'une activité précise de la démarche de caractérisation
			Tournée des directions régionales pour expliquer la démarche
			Production de dépliants ou autres formes de médium pour présenter et expliquer la démarche aux partenaires ou aux communautés
			Tournée des partenaires régionaux, territoriaux et locaux pour expliquer la démarche et ses exigences
		Développement d'une vision commune de la communauté	
			Degré d'accord sur le découpage du territoire des communautés
			Vocabulaire commun <i>versus</i> jargon spécifique à chaque réseau (compréhension mutuelle)
		Autres (rester alerte)	
	Réalisation d'actions intersectorielles	Création d'objectifs communs	
			Identification d'objectifs communs aux niveaux local et territorial (peut-être régional) [voir : planification stratégique, plan d'action local, etc.]
		Cohérence entre les objectifs et les actions	
			En quoi les actions convergent ou divergent des objectifs visés
		Identification d'actions ou de projets communs	
		Partage de ressources de <u>toutes sortes</u> pour réaliser la démarche	
		Ex. : information, expérience, outils, etc.	

DIMENSIONS À ÉVALUER RELATIVEMENT AUX TROIS PRINCIPES D'ACTION (CONCERTATION INTERSECTORIELLE) (SUITE)

Dimensions	Sous-dimensions	Dimensions opérationnalisées			
		Objets à observer			
Concertation intersectorielle					
Présence de lieux de concertation	Présence de lieux	Répertorier les lieux de concertation			
			Relever la présence de la démarche de caractérisation dans des documents issus de ces lieux		
		Identifier les formes de pouvoir propres à chacun des lieux répertoriés			
			Ex. : décisionnel, consultatif, informationnel, recommandation, etc.		
Modes de fonctionnement	Présence d'acteurs	Stratégies de recrutement et d'accueil			
			Mise à niveau des nouveaux acteurs quant à la démarche et à son évolution		
			Identifier les intérêts mis de l'avant pour mobiliser les acteurs (répertorier les processus d'intéressement)		
			Suivre ou retracer les stratégies de mobilisation des acteurs et des partenaires aux niveaux régional, territorial et local.		
		Identification des acteurs locaux, territoriaux et régionaux / arrivée de nouveaux			
	Modes de collaboration		Souplesse du mode de gestion des dossiers ou des points à l'ordre du jour		
				Ajout de points à l'ordre du jour	
				Priorisation des points à l'ordre du jour	
			Marque de soutien de <u>toutes formes</u> entre les acteurs et les partenaires		
			Stratégies de familiarisation des partenaires (acteurs)		
				Apprendre à se connaître, se présenter	
				Activités informelles (5 à 7, dîner au restaurant avant les rencontres, etc.)	
			Arrimage aux démarches existantes		
				Répertorier les démarches existantes	
				Identifier le degré de compatibilité estimé entre la démarche de caractérisation et les autres démarches existantes	
				Identifier les démarches existantes auxquelles s'est arrimée la démarche de caractérisation.	

Note : Ces tableaux sont le résultat d'un processus d'opérationnalisation des principes d'action. Les étapes de ce processus sont les suivantes : identification des principes d'action par les OC, catégorisation des principes d'action, opérationnalisation des principes d'action et des objets à observer. Ces tableaux sont davantage une balise à la collecte de données plutôt qu'une grille d'observation rigide. Les dimensions opérationnalisées et les objets à observer qui leur correspondent ne sont pas nécessairement exhaustifs, certaines dimensions pourraient s'ajouter et d'autres pourraient disparaître.

DIMENSIONS À ÉVALUER RELATIVEMENT AUX TROIS PRINCIPES D'ACTION (PARTICIPATION CITOYENNE)

Dimensions	Sous-dimensions	Dimensions opérationnalisées	
		Objets à observer	
Participation citoyenne			
Préoccupation pour une participation citoyenne	Présence de citoyens	Définition du terme « citoyen » (de qui parle-t-on?)	
			Identification comme citoyen ou résidant en tant que tel par les participants eux-mêmes
		Stratégies déployées pour assurer la mobilisation des citoyens autour de la démarche	
			Répertorier les stratégies utilisées en fonction des niveaux régional, territorial et local
		Augmentation du nombre de citoyen	
			Relever la présence de nouvelles personnes, de nouveaux visages
	Diversité de provenance	Groupes d'âge selon le cycle de vie	
			Nombre de : adolescents, adultes et aînés
		Sexe	
			Proportion de femmes et d'hommes
		Proportion de Québécois de souche <i>versus</i> de communautés culturelles	
			(Considérer la pertinence pour certaines communautés) Couleur de la peau, accent, etc.
		Diversité des mondes	
			(À saisir au moment de la présentation des participants) Ex. : affaires, agricole, politique, municipal, pastoral, scolaire, domestique, autres.
	Formes de participation	Prise de parole	
			Gestion des tours de parole
			Place à l'expression des expériences
			Place à l'expression des opinions
		Prise en compte de la parole citoyenne	
			Référence explicite à des propos de citoyens dans les comptes rendus ou rapports produits
		Correspondance entre les propos des citoyens et les actions ou les projets mis en œuvre	

DIMENSIONS À ÉVALUER RELATIVEMENT AUX TROIS PRINCIPES D'ACTION (PARTICIPATION CITOYENNE) (SUITE)

Dimensions	Sous-dimensions	Dimensions opérationnalisées		
		Objets à observer		
Participation citoyenne				
Préoccupation pour une participation citoyenne	Formes de participation		Aspects positifs des rencontres, ex : accueil, configuration de la salle, goûter, etc.	
			Mise à niveau avec les citoyens (niveau de langage et vulgarisation des contenus)	
			Questions de clarification posées par des citoyens participants	
			Animation des rencontres	
			Encouragements à prendre la parole	
			Reprise des points de vue	
			Climat de respect (des participants entre eux, des points de vue, des animateurs)	
	Développer le sens de la communauté		Participation de citoyens à des projets locaux	
			Ex. : fêtes de quartier, journaux de quartier	
			Autres (rester alerte)	
			Participation à des projets alternatifs	
			Ex. : service d'échange local, covoiturage	
	Lieux de participation		Autres (rester alerte)	
			Répertorier les lieux de participation citoyenne existants	
			Ex. : communautaires, pastoraux ou autres	
	Soutien à une participation durable		Augmentation de la présence de citoyens dans les lieux de participation citoyenne	
			Stratégies adoptées pour assurer la mise en mouvement des communautés à la suite de la démarche... Transformation des pratiques	
			Répertorier les moyens et les stratégies mis en œuvre	
			Projection dans l'avenir	

DIMENSIONS À ÉVALUER RELATIVEMENT AUX TROIS PRINCIPES D'ACTION (RENFORCEMENT DU POUVOIR D'AGIR)

Dimensions	Sous-dimensions	Dimensions opérationnalisées		
		Objets à observer		
Renforcement du pouvoir d'agir				
Renforcement des capacités	Développement de connaissances sur les communautés	Acquisition de connaissances sur les communautés par les acteurs régionaux, territoriaux et locaux		
			Nouvelles connaissances attribuées explicitement à la démarche de caractérisation	
		Utilisation/réutilisation de connaissances par les acteurs régionaux, territoriaux et locaux		
			Référence explicite à la démarche de caractérisation, ex. : plan d'action régional (PAR), plan d'action local (PAL), planification stratégique, plan de développement, etc.	
		Stratégies développées pour favoriser l'acquisition de connaissances sur les communautés par les communautés		
			Répertorier les stratégies développées	
		Répertorier les moyens utilisés pour mettre en évidence les forces des communautés pour les communautés (reflet)		
		Développement de compétences	Moyens utilisés pour habiliter les intervenants à utiliser la démarche de caractérisation	
			Ex. : atelier de formation sur la démarche de caractérisation, formation <i>ad hoc</i> , etc.	
			Stratégies développées pour habiliter les intervenants à soutenir la mise en mouvement des communautés	
	Répertorier les stratégies (rester alerte)			
Actualisation de la capacité d'action	Mise en action locale	Stratégies déployées pour amener les communautés à traduire leurs connaissances en action		
			Répertorier les diverses formes de soutien et d'accompagnement fournies aux communautés pour favoriser leur mise en mouvement	
		Identifier les leviers d'action		
			Répertorier les leaders locaux	
			Répertorier les valeurs locales partagées	
			Autres... rester alerte	

DIMENSIONS À ÉVALUER RELATIVEMENT AUX TROIS PRINCIPES D’ACTION (RENFORCEMENT DU POUVOIR D’AGIR) (SUITE)

Dimensions	Sous-dimensions	Dimensions opérationnalisées	
		Objets à observer	
Renforcement du pouvoir d’agir			
Actualisation de la capacité d’action	Mise en action locale		Libérer du temps aux intervenants pour qu’ils puissent réaliser la démarche de caractérisation
			Identifier des formes de soutien du régional pour aider les gestionnaires à soutenir les OC dans le DC
			Rester alerte
			Identification des formes de soutien données aux intervenants pour favoriser la mise en mouvement des communautés
			Répertorier les diverses formes de soutien fournies aux intervenants pour la mise en mouvement des communautés

ANNEXE 2

LA FICHE DE POTENTIEL

LA FICHE DE POTENTIEL

Fiche d'appréciation du potentiel de la communauté							
Nom de la communauté :							
Type							
		très peu	peu	moyen	passablement	beaucoup	ne s'applique pas
Potentiel de développement		1	2	3	4	5	?
No	Énoncé						
1	Il est possible de trouver des volontaires pour participer à des projets au sein de la communauté						
2	Les gens ont l'habitude de faire du bénévolat						
3	Les gens pensent qu'il est possible de changer les choses						
4	Les relations de voisinage sont bonnes						
5	Les gens sont entourés par leurs proches						
6	Les gens ont un réseau de contacts à l'extérieur de la communauté						
7	Les citoyens se sentent concernés par ce qui se passe dans la communauté						
8	Les gens se font confiance entre eux						
9	Les gens croient qu'ils peuvent recevoir de l'aide en cas de difficulté						
10	Les gens aiment vivre dans cette communauté						
11	Les gens aiment bien donner un petit coup de main, de temps en temps						

LA FICHE DE POTENTIEL (SUITE)

Fiche d'appréciation du potentiel de la communauté							
Nom de la communauté :							
Type							
		très peu	peu	moyen	passablement	beaucoup	ne s'applique pas
Potentiel de développement		1	2	3	4	5	?
No	Énoncé						
12	Les gens lisent les journaux						
13	Le journal de quartier est apprécié par les résidents						
14	Internet est accessible à la plupart des personnes						
15	Les organismes communautaires travaillent ensemble pour résoudre des problèmes communs						
16	Il y a une certaine diversité d'organismes communautaires dans la communauté						
17	Les organisations publiques répondent aux besoins des citoyens						
18	Les gens fréquentent la bibliothèque publique						
19	L'école est sensible aux besoins du milieu						
20	Les gens accordent de l'importance à la culture						
21	Il y a une bonne offre de services de proximité						
22	Les gens cherchent à faire disparaître les malpropretés (graffitis, poubelles renversées, etc.)						
23	Les gens prennent soin de leurs biens						

LA FICHE DE POTENTIEL (SUITE)

Fiche d'appréciation du potentiel de la communauté							
Nom de la communauté :							
Type							
		très peu	peu	moyen	passablement	beaucoup	ne s'applique pas
Potentiel de développement		1	2	3	4	5	?
No	Énoncé						
24	Les gens fleurissent leur balcon ou leur parterre						
25	Il y a beaucoup d'espaces verts dans la communauté						
26	Il y a des endroits où les gens peuvent se rencontrer						
27	Les gens participent aux efforts de cueillette sélective des déchets						
28	Les immeubles sont bien entretenus						
29	En cas de difficulté les gens peuvent se référer à une personne de confiance						
30	Les personnes âgées sont impliquées dans des activités d'entraide						
31	Il y a des gens qui en amènent d'autres à s'impliquer dans des projets pour la communauté						
32	On se sent en sécurité dans la communauté						

LA FICHE DE POTENTIEL (SUITE)

Fiche d'appréciation du potentiel de la communauté							
Nom de la communauté :							
Type							
		très peu	peu	moyen	passablement	beaucoup	ne s'applique pas
Potentiel de développement		1	2	3	4	5	?
No	Énoncé						
33	Les enfants aiment jouer dehors						
34	La nourriture de qualité est accessible à tout le monde						
35	Il y a sur place des gens capables d'aller chercher de l'argent pour financer des projets						
36	Il y a souvent des fêtes dans la communauté						
37	Les gens aiment célébrer						
38	Les gens contribuent généreusement aux organismes de bienfaisance						
39	Les gens qui ont des projets reçoivent de l'aide conseil ou du soutien financier de la part des pouvoirs publics						
40	Cette communauté est fière de son histoire						

ANNEXE 3
GUIDE DE L'ANIMATEUR



L'atelier d'appréciation du potentiel de développement... Pour faire fleurir les communautés!



A) Déroulement suggéré :

1. Présentation des participants : tour de table
2. Présentation sommaire du projet, des objectifs et du déroulement de la rencontre
3. Survol du portrait statistique de la communauté locale (facultatif)
4. Questionnaire d'appréciation du potentiel de développement (à remplir individuellement)
5. **Pause** (pendant ce temps, saisie des données dans le logiciel Excel et regard sur les résultats)
6. Présentation des résultats et discussion
 - 6.1 Observation globale des données (les grandes tendances)
 - 6.2 Les consensus faibles : discussion sur les énoncés pour ramener au consensus
 - 6.3 Observation des forces et faiblesses (moyennes)
7. Synthèse des résultats et retour au schéma en fleur
8. Discussion sur les pistes d'action qui émergent
9. Conclusion et évaluation de la rencontre

B) Suggestions pour favoriser le bon déroulement de l'atelier

1. La gestion du temps est un élément important de l'animation de l'atelier (lequel sera d'une durée minimum de 3 heures) :

Il est important d'aborder l'ensemble des questions même s'il est évident qu'il serait possible d'aller beaucoup plus loin sur certaines d'entre elles. Par exemple, la discussion sur les pistes d'action n'est qu'une amorce : elle sera poursuivie lors d'un autre « rendez-vous ».

2. L'animateur doit s'assurer au départ que les participants ont bien compris l'esprit général de l'exercice :

— Le questionnaire est un **outil de mobilisation et d'animation**; il découle d'une démarche de lecture des écrits traitant des éléments qui sont inhérents au développement des communautés.

— Utiliser le **schéma en fleur** pour expliquer la démarche : *cette fleur illustre l'ensemble des éléments qui, selon les écrits, sont nécessaires ou inhérents au développement des communautés. Elle représente un tout, où l'un ou l'autre des éléments est déterminant pour la vie dans la communauté et dont les membres peuvent contribuer à son développement.*

— Le questionnaire n'est **pas un outil d'enquête** ou de recherche même s'il permet, en pratique, de faire un portrait de la dynamique de la communauté. **Ce portrait « qualitatif » complète le portrait statistique « quantitatif ».**

— La rencontre s'apparente à un **groupe de discussion** auquel a été invité un nombre limité de participants (afin de donner la parole à chacun) qui représentent un bon éventail de points de vue (citoyens et intervenants, jeunes, hommes et femmes, etc.) et qui tous **connaissent bien la communauté**. Les participants parlent en leur nom personnel et non au nom d'une organisation.

3. Consignes pour remplir le questionnaire :

* Les questionnaires doivent être numérotés avant d'être distribués aux participants.

— Chacun répond **individuellement** et spontanément à partir de la connaissance qu'il a de la communauté. Dans le cas des communautés qui regroupent plusieurs municipalités, les gens répondent à partir de celle dans laquelle ils sont investis.

— Ne pas présenter les énoncés un par un.

— Le questionnaire comporte 40 énoncés se rapportant à la communauté, lesquels sont **regroupés autour de quatre blocs** : son potentiel humain, communautaire, collectif et environnemental. (Ici, parallèle possible avec la fleur.)

— Ce qui est demandé aux participants, c'est de donner leur **perception** de la situation de la communauté. Il n'y a donc pas de bonne ou de mauvaise réponse.

— Les résultats de la compilation sont **anonymes** et ne seront **pas diffusés**. Seul le nom de la communauté sera connu et une synthèse de la discussion sera rendue publique.

4. Rôle de l'observateur (coanimateur) :

— L'un des coanimateurs est responsable d'observer ce qui se dégage des discussions, de prendre des notes sur le sujet et de compléter au fur et à mesure le compte rendu type (voir fichier Compte rendu type janvier 2010.doc). Ces observations pourront être utilisées pour l'animation de la discussion et faire ressortir les faits saillants de l'activité.

5. Compilation de données :

Cette opération peut commencer dès que des participants ont complété le questionnaire, puis pendant la pause. Un mode d'emploi a été conçu à cette fin (voir fichier Mode d'emploi du logiciel de saisie janvier 2010.doc).

6. La période de présentation des résultats et de discussion :

Note : la structure de cette section est la même que celle du compte rendu proposé.

Dans un premier temps, simplement présenter l'ensemble des résultats :

— Regarder globalement les consensus et les moyennes.

Amorcer la discussion à partir des questions suivantes :

1. Regard sur les énoncés qui suscitent des **consensus faibles** (en rouge dans la colonne consensus-variance) :

** Il est ici possible d'utiliser les feuilles graphiques du fichier de saisie pour mieux visualiser les réponses de divers répondants.*

— Comment pouvons-nous expliquer ces divergences? (Ex. : diverses interprétations de la question, points de vue différents selon l'âge, le type d'implication dans la communauté, etc.)

— La discussion vient-elle établir de nouveaux consensus ou ramener les répondants divergeant vers le consensus? (Note : il est possible de modifier les données, mais en laissant une « trace ».)

— Sinon, que révèlent ces divergences? (Étaient-elles déjà connues?)

2. Regard sur les énoncés qui suscitent des **moyennes faibles (en rouge dans la colonne moyenne) ou élevées (en vert dans la colonne moyenne) :**

— Ces moyennes vous surprennent-elles ?

— Que révèlent ces moyennes en termes de forces et faiblesses dans la communauté?

3. Regard global par dimension (à partir de la feuille du fichier de saisie moyenne et consensus)

— Sur le schéma en fleur, faire encercler les dimensions marquées de faiblesses et souligner celles marquées de forces (selon les moyennes).

— En observant le schéma globalement, quelles perspectives peuvent se dégager?

— Sur quoi la communauté pourrait-elle miser pour son développement?

— Y a-t-il des pistes d'action qui émergent (qu'elles soient nouvelles ou qu'elles permettent de consolider des projets en cours)?

Note : les consensus naturels sont des cibles de départ pour l'action, mais attention à ne pas choisir de trop grandes cibles!

7. Conclusion

- Pour conclure, résumer et valider avec le groupe les faits saillants des discussions de l'atelier.
- Les prochaines étapes : à adapter selon chaque territoire.
- Demander aux participants de remplir le questionnaire d'évaluation (voir le fichier Évaluation des ateliers.doc).

Pour toutes questions sur ce guide d'animation, n'hésitez pas à communiquer avec Pier-Anne Paquet-Gagnon à la Direction de santé publique et de l'évaluation au 418-389-1504.

ANNEXE 4

**FORCES ET ÉLÉMENTS À AMÉLIORER POUR
CHACUNE DES ÉTAPES DU DÉPLOIEMENT
(SELON LA VISION DU COMITÉ INTERNE DE LA DSPE)
DU PROJET DE *CARACTÉRISATION DES COMMUNAUTÉS
LOCALES DE CHAUDIÈRE-APPALACHES* (MARS 2010)**

FORCES ET ÉLÉMENTS À AMÉLIORER POUR CHACUNE DES ÉTAPES DU DÉPLOIEMENT (SELON LA VISION DU COMITÉ INTERNE DE LA DSPE) DU PROJET DE CARACTÉRISATION DES COMMUNAUTÉS LOCALES DE CHAUDIÈRE-APPALACHES (MARS 2010)

Étapes du projet	Forces	À améliorer
Démarrage du projet et éléments de contexte	Grand soutien de l'équipe de la Mauricie-Centre-du-Québec (démarche semblable déjà existante)	Difficulté dans l'arrimage des démarches (MAMROT...)
	Effet de rayonnement de la démarche de Réal Boisvert (« popularité ») : la démarche est déjà connue par plusieurs partenaires, facile à « vendre »	
	Grand appui de la direction à la DSPE	
	Soutien « individualisé » aux cinq CSSS pour présenter le projet et faciliter l'appropriation	
	Besoin provenant du milieu (direction des CSSS) dans le cadre d'un appel de besoins, structuré à la SRE	Besoin identifié par le milieu, pour obtenir des données sur les déterminants de santé (etc.) à la plus petite unité possible : peu ou pas mention d'une démarche de mobilisation
	Arrimage à la DSPE (PSPP/SRE qui dépassait les limites traditionnelles de la surveillance)	
	Soutien personnalisé du DSP aux partenaires externes du réseau de la santé et hors réseau (DRDG-MELS, CJCA...) pour présenter le projet et faciliter l'appropriation	
	Formation DC aux cadres des CSSS	
	Rencontre/formation avec Réal Boisvert pour les OC (CAS élargi)	
	Climat de confiance : demande de l'appui des OC avant même que l'entente soit conclue avec leur Direction (casse-cou mais efficace pour l'action... Déterminer si le besoin part de la base... Et éviter le <i>top-down</i>)	Casse-cou : un peu de rattrapage à faire avec les directions de CSSS
	Déploiement du projet basé sur une « structure existante » : Comité CAS élargi (pas de création d'un nouveau comité, pas d'ajout de rencontres, peu ou pas de demandes de libération du personnel des CSSS, attentes claires de la charge de travail des OC)	Charge de travail prévue qui n'a pas cessé d'augmenter, mais les OC motivés, belle dynamique
	Rencontres régulières avec la TRRSP (les demandeurs) pour suivi du projet (les garder concernés par le projet)	
	Attentes ciblées face aux OC, à la demande des CSSS, ce qui a aidé à l'engagement des CSSS dans le projet	
Une équipe d'OC motivés		

FORCES ET ÉLÉMENTS À AMÉLIORER POUR CHACUNE DES ÉTAPES DU DÉPLOIEMENT (SELON LA VISION DU COMITÉ INTERNE DE LA DSPE) DU PROJET DE CARACTÉRISATION DES COMMUNAUTÉS LOCALES DE CHAUDIÈRE-APPALACHES (MARS 2010) (SUITE)

Étapes du projet	Forces	À améliorer
Délimitation des communautés locales	Beaucoup de partenaires participants aux rencontres, participants de divers secteurs, incluant des citoyens, pour une délimitation par consensus	Limites de partir des aires de diffusion (qui ne représente pas forcément toujours le découpage idéal pour un sentiment d'appartenance)
	Belle animation par les OC dans le milieu	Limites lorsque des petites municipalités sont divisées ou fusionnées (arrimage plus difficile dans le milieu)
	Acception du milieu (réceptivité des acteurs locaux)	Remise en question de l'unité de découpage pour les petites municipalités pour faciliter l'arrimage avec la mobilisation. Est-ce que la fusion a été utile? Est-ce que le découpage d'une petite municipalité en trois parties a été utile?
	Sentiment que la délimitation vient du milieu basé sur la notion de sentiment d'appartenance, la notion d'affinité commune (mobilisateur)	Contraintes de temps vécues par les OC (pression de la DSP ressentie par le OC) pour l'organisation des rencontres et pour la délimitation elle-même
	Rencontre de délimitation : invitation des participants faite par les OC (et accueil par OC), avec présentation du projet par DSPE (collaboration évidente DSPE/CSSS)	
	Soutien des CSSS par DSPE dans l'identification des personnes type à inviter, comment structurer la rencontre, etc., avec reconnaissance de la diversité des partenaires locaux et des dynamiques différentes	
	Étape de délimitation qui crée des attentes (les OC disent que les partenaires en reparlent dans l'année, que les résultats sont attendus...)	Limites d'un N minimum de population pour validité (puissance statistique) des indicateurs allant parfois à l'encontre du sentiment d'appartenance
Indicateurs du portait	Partenariat avec les autres régions (comité logistique et collaboration interrégionale avec l'Estrie)	Indicateurs pas toujours comparables d'un territoire à l'autre (ex. : EHDA)
	Partenariat avec experts provinciaux	Limites de l'allocation par codes postaux : imprécision
	Redéfinition locale des catégories de la typologie avec les OC (appropriation)	Choix difficile des indicateurs car certains du modèle sont non disponibles
		Difficulté de présenter l'ensemble des résultats de façon synthétique
	Typologie exploratoire : appréciée par la plupart des intervenants des CSSS, mobilisante pour certains intervenants	Une typologie exploratoire (à requestionner, selon le choix des indicateurs et sur le fait de pointer des communautés)

FORCES ET ÉLÉMENTS À AMÉLIORER POUR CHACUNE DES ÉTAPES DU DÉPLOIEMENT (SELON LA VISION DU COMITÉ INTERNE DE LA DSPE) DU PROJET DE CARACTÉRISATION DES COMMUNAUTÉS LOCALES DE CHAUDIÈRE-APPALACHES (MARS 2010) (SUITE)

Étapes du projet	Forces	À améliorer
	Validation du choix des indicateurs avec les OC	Certains indicateurs (ex. : mortalité prématurée, taux d'inoccupation) difficiles à comprendre et à appliquer pour les acteurs locaux et citoyens
	Explication des indicateurs, leur interprétation, leurs limites de façon à outiller les OC (transparence, collaboration, autonomie)	Existence d'autres portraits dans d'autres démarches : arrimage?
		Peu de liens faits avec les variables intermédiaires
	Analyse adaptée aux besoins des OC (comparaison régionale, CSSS et MRC)	Réalisation des portraits : gros, énorme... beaucoup de travail
	Consultation sur la structure des portraits, comité de relecture, comité pour la typologie... (consultation à chacune des étapes)	Demande des validations rapides pour tenir compte de la vitesse de croisière des milieux
Présentation des portraits	Bel accueil de la majorité des milieux : occasion de mobilisation	Difficultés de compréhension de certains acteurs à propos de certains indicateurs (façon de calculer, choix)
	Bel accueil des OC : occasion de mobilisation	Lien peu élaboré avec la fiche
	Nombreuses présentations à des partenaires intersectoriels (CIM-CIMUR, CRE, MSSS-MELS, MAMROT, etc.)	Liens parfois difficiles avec les directions des CSSS
Appropriation des portraits	Bonne appropriation par la majorité des OC	Complexité des résultats (ce qui nécessite du temps)
	Présentations diverses faites à différents acteurs par la suite (dans certains milieux)	Manque de temps pour l'équipe de recherche pour prendre du recul
	Relative autonomie des OC dans la compréhension des résultats (« formation », soutien individualisé)	
	Autonomie des OC dans la compréhension des résultats (en plus d'ajouts par eux d'exemples concrets)	
Démarche	OC toujours impliqués, plusieurs rencontres de groupe (bon climat), plusieurs courriels	
	Soutien individualisé aux OC (agente de recherche « acceptée » par les OC, et temps plein sur un projet pendant un an... belle volonté de l'organisation!)	

FORCES ET ÉLÉMENTS À AMÉLIORER POUR CHACUNE DES ÉTAPES DU DÉPLOIEMENT (SELON LA VISION DU COMITÉ INTERNE DE LA DSPE) DU PROJET DE CARACTÉRISATION DES COMMUNAUTÉS LOCALES DE CHAUDIÈRE-APPALACHES (MARS 2010) (SUITE)

Étapes du projet	Forces	À améliorer
	Volonté que les OC connaissent « toute l'équipe régionale » et fassent affaire avec chacune d'entre nous (sentiment de confiance, d'appartenance, reconnaissent qu'on fait « notre possible » dans les délais demandés)	
	Souci de vouloir répondre aux besoins des OC dans les délais demandés : <i>momentum</i> , maintien de la motivation	Rythme difficile à tenir, choix rapides, et échéances pas toujours tenues ni nécessaires...
	Produit final utilisé à d'autres fins que ce qui était prévu (ex. : pour la planification stratégique)	
	Équipe régionale « multi », qui est dynamique	
Ateliers d'appréciation du potentiel de développement des communautés	Soutien individualisé d'une agente de recherche de l'équipe SRE, incluant l'accompagnement aux premiers ateliers de chacun des territoires	
	Équipe régionale « multi » permettant plusieurs bonifications aux outils	Difficile de concilier le rôle régional (qui est souvent du <i>top-town</i>) avec l'approche de développement des communautés (qui doit être du <i>bottom-up</i>); ex. : on ne peut pas imposer des outils et un modèle d'animation
	Utilisation d'un logo (fleur) et d'un slogan	
	Nouvel outil d'animation conçu : un schéma en fleur favorisant une compréhension concrète de l'objectif visé par les ateliers; utilisation de cette fleur comme logo et slogan, ce qui donne de la crédibilité	
	Ouverture à ce que les ateliers se déroulent différemment d'un territoire à l'autre : facilite l'approche auprès des citoyens et l'arrimage nécessaire avec d'autres démarches et des partenaires externes (ex. : les CLD, les conseils municipaux)	
	Appropriation du questionnaire par les OC et adaptation à leur milieu (ex. : potentiel économique).	
Évaluation de la démarche	Les évaluations nationale et régionale ajoutent de la crédibilité à la démarche auprès des partenaires	



EXPERTISE
CONSEIL



INFORMATION



FORMATION

www.inspq.qc.ca



RECHERCHE
ÉVALUATION
ET INNOVATION



COLLABORATION
INTERNATIONALE



LABORATOIRES
ET DÉPISTAGE

Institut national
de santé publique

Québec

