

**Passer d'un diagnostic
de sécurité à un plan
d'action : un guide
à l'intention des
collectivités locales**

[vivre en sécurité > se donner les moyens]

vol. 13



Passer d'un diagnostic de sécurité à un plan d'action : un guide à l'intention des collectivités locales

[vivre en sécurité > se donner les moyens]
vol. 13



RÉSEAU QUÉBÉCOIS DE
VILLES ET VILLAGES
EN SANTÉ

*Institut national
de santé publique*

Québec 

Avec la collaboration de :

• Ministère de la Sécurité publique

AUTEURS

Julie Laforest
Louise Marie Bouchard
Pierre Maurice
Institut national de santé publique du Québec

COLLABORATION

Robert Lavertue
Ministère de la Sécurité publique du Québec

Paule Simard
Institut national de santé publique du Québec et Réseau québécois de Villes et Villages en santé

COORDINATION SCIENTIFIQUE

Pierre Maurice
Institut national de santé publique du Québec

CONCEPTION GRAPHIQUE DE LA PAGE COUVERTURE

Lucie Chagnon

GRILLE TYPOGRAPHIQUE ET MISE EN PAGES

Parution inc.

N° de publication INSPQ : 1091

Ce guide a été réalisé à l'intérieur du projet « Du diagnostic au plan d'action en matière de promotion de la sécurité et de prévention de la criminalité ». Ce projet est financé en partie par la Stratégie nationale pour la prévention du crime du gouvernement du Canada. Le financement et la réalisation de ce projet ont été recommandés par le ministère de la Sécurité publique du Québec.

Canada 

Québec 

Ce document est disponible intégralement en format électronique (PDF) sur le site Web du Centre québécois de ressources en promotion de la sécurité et en prévention de la criminalité (CRPSPC) au www.crpssp.qc.ca, ainsi que sur le site Web de l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) au 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.

ISSN : 1917-8492 (version imprimée)
ISSN : 1917-8506 (PDF)
ISBN : 978-2-550-59084-2 (version imprimée)
ISBN : 978-2-550-59085-9 (PDF)
Dépôt légal – 3^e trimestre 2010
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada

© Gouvernement du Québec (2010)

Collection [vivre en sécurité > se donner les moyens]

Ce document fait partie d'une collection produite dans le but de favoriser et soutenir la promotion de la sécurité dans les milieux de vie. Il est à noter que les volumes 4 à 12 constituent les principaux éléments d'une trousse diagnostique de sécurité élaborée à l'intention des collectivités locales. À ce jour, la collection se compose des volumes suivants :

Volume 1

Renée Levaque, Laurence Le Hénaff et Pierre Maurice. *Formation pour l'amélioration de la sécurité et la prévention de la criminalité à l'intention des collectivités locales*, Québec, Institut national de santé publique du Québec, 2006.

Volume 2

Josephina Alvarez. *Réalisation d'un diagnostic de sécurité. Trousse à l'intention des collectivités locales – Les diagnostics locaux de sécurité : une étude comparée pour mieux comprendre et mieux agir*, Québec, Institut national de santé publique du Québec, 2006.

Volume 3

Julie Laforest. *Indicateurs de vulnérabilité associés à la sécurité d'un territoire*, Québec, Institut national de santé publique du Québec, 2007.

Volume 4

Monique Rainville, Louise Marie Bouchard et Pierre Maurice. *Trousse diagnostique de sécurité à l'intention des collectivités locales. Manuel d'accompagnement*, Québec, Institut national de santé publique du Québec (à paraître en octobre 2010).

Volume 5

Daniel Rochette, Robert Lavertue et Louise Marie Bouchard. *Trousse diagnostique de sécurité à l'intention des collectivités locales. Guide d'élaboration du portrait sociodémographique et économique du territoire*, Québec, Institut national de santé publique du Québec (à paraître en octobre 2010).

Volume 6

Louise Motard. *Trousse diagnostique de sécurité à l'intention des collectivités locales. Guide sur l'analyse de la criminalité à partir des statistiques officielles*, Québec, Institut national de santé publique du Québec, 2008.

Volume 7

Louise Marie Bouchard. *Trousse diagnostique de sécurité à l'intention des collectivités locales. Guide d'organisation d'une enquête téléphonique sur la sécurité des personnes et la victimation dans les milieux de vie*, Québec, Institut national de santé publique du Québec (à paraître en mars 2011).

Volume 8

Louise Marie Bouchard et Michel Ouellet. *Trousse diagnostique de sécurité à l'intention des collectivités locales. Guide d'organisation d'une enquête autoadministrée sur la sécurité des personnes et la victimation dans les milieux de vie*, Québec, Institut national de santé publique du Québec (à paraître en mars 2011).

Volume 9

Louise Marie Bouchard et Michel Ouellet. *Trousse diagnostique de sécurité à l'intention des collectivités locales. Guide d'organisation d'une enquête autoadministrée sur la sécurité des personnes et la victimation dans les milieux de vie (version adaptée aux logements sociaux)*, Québec, Institut national de santé publique du Québec (à paraître en mars 2011).

Volume 10

Monique Rainville. *Trousse diagnostique de sécurité à l'intention des collectivités locales. Guide d'organisation d'un forum de discussion*, Québec, Institut national de santé publique du Québec, 2008.

Volume 11

Julie Laforest. *Trousse diagnostique de sécurité à l'intention des collectivités locales. Guide d'organisation d'entrevues semi-dirigés avec des informateurs clés*, Québec, Institut national de santé publique du Québec, 2008.

Volume 12

Michel Ouellet, Monique Rainville, Louise Marie Bouchard et Catherine Belley. *Trousse diagnostique de sécurité à l'intention des collectivités locales. Guide d'observation directe d'un milieu au regard de sa sécurité*, Québec, Institut national de santé publique du Québec, 2009.

Volume 13

Julie Laforest, Louise Marie Bouchard et Pierre Maurice. *Passer d'un diagnostic de sécurité à un plan d'action : un guide à l'intention des collectivités locales*, Québec, Institut national de santé publique du Québec, 2010.

Remerciements

Afin d'en valider le contenu et la forme, une première version de ce guide a été soumise à différentes personnes qui ont généreusement pris le temps de lire, commenter et faire des suggestions d'une manière très enrichissante et stimulante. Nous désirons remercier chaleureusement les personnes suivantes pour leur contribution à la version finale de ce document :

- Sylvie Bellerose, conseillère en développement stratégique des territoires, Solidarité rurale du Québec
- Isabelle Brunelle, coordonnatrice, Corporation de développement communautaire Nicolet-Yamaska, Centre-du-Québec
- Paul Girard, contractuel au Service des arts, culture, communautaire et bibliothèque de la Ville de Saguenay, Saguenay–Lac-Saint-Jean
- Denise Lavallée, coordonnatrice, Rouyn-Noranda, villes et villages en santé, Abitibi-Témiscamingue
- Marie-Claude Mc Nicoll, agente de recherche, Centre régional de santé et de services sociaux de la Baie-James, Direction de santé publique du Nord-du-Québec
- Daniel Rochette, conseiller en prévention de la criminalité, ministère de la Sécurité publique du Québec
- Pierre Tessier, conseiller professionnel politiques et programmes, division Planification et Expertise, Service de la vie communautaire, de la culture et des communications, Ville de Laval, Laval
- Jean-François Tremblay, conseiller en prévention de la criminalité, ministère de la Sécurité publique du Québec
- Linda Veillette, analyste en renseignements opérationnels, Sûreté du Québec, Outaouais

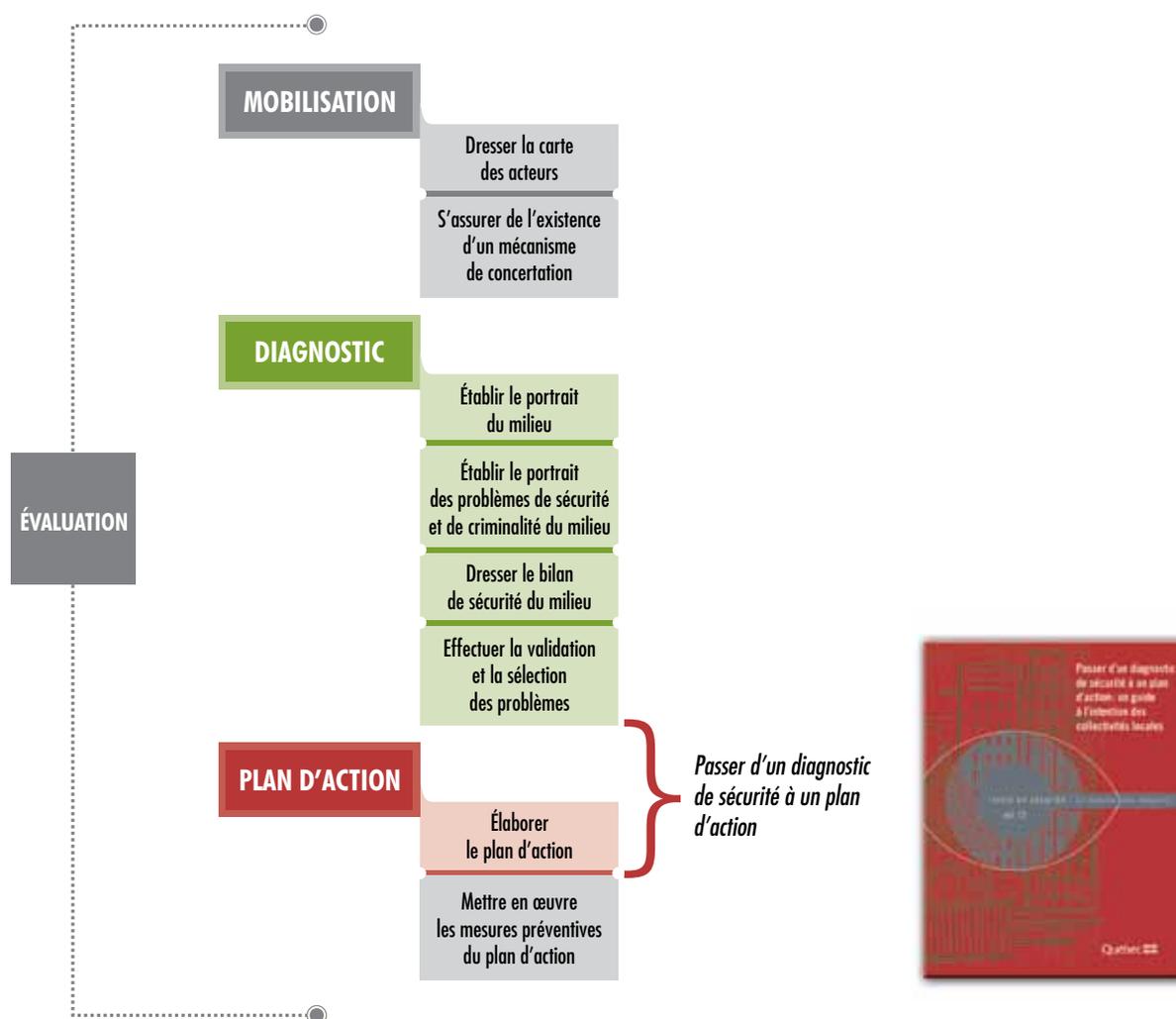
Ainsi que :

- Marie-Claire Laurendeau, conseillère cadre, Institut national de santé publique du Québec
- Karine Souffez, agente de planification, de programmation et de recherche, Institut national de santé publique du Québec

À propos de ce guide...

Au cours des dernières années, plusieurs outils ont été développés pour soutenir des actions de promotion de la sécurité et de prévention de la criminalité en mettant l'accent sur une approche par milieu de vie. Cette dernière préconise, pour un milieu de vie donné, l'application d'une démarche structurée des interventions préventives (figure 1). Cette démarche implique la mobilisation de la population et des partenaires intersectoriels, la réalisation d'un diagnostic de sécurité et l'élaboration d'un plan d'action. Le présent document *Passer d'un diagnostic de sécurité à un plan d'action : un guide à l'intention des collectivités locales* constitue l'un de ces outils¹. Il s'intéresse plus particulièrement à soutenir les personnes impliquées dans le cheminement menant à l'élaboration d'un plan d'action cohérent et intégré proposant des actions faisables, acceptables et efficaces, et ce, à partir d'un diagnostic de sécurité.

Figure 1 Démarche structurée de planification des interventions préventives



1. Tous les outils publiés sont disponibles dans le Centre québécois de ressources en promotion de la sécurité et en prévention de la criminalité (www.crpspc.qc.ca).

Cet outil a été élaboré en tenant pour acquis : 1) qu'un mécanisme de concertation a pris en charge la démarche locale de promotion de la sécurité ou de prévention de la criminalité, 2) que le milieu est mobilisé autour de ces enjeux et 3) que le diagnostic de sécurité est terminé. Le point de départ des activités de ce guide, c'est donc une liste de problèmes de sécurité identifiés dans le diagnostic de sécurité, idéalement documentés et validés auprès de vos partenaires et de la population à laquelle vous vous adressez.

Ce guide indique la direction à prendre ainsi que les étapes de réalisation pour y arriver. Bien qu'il présente un cheminement idéal, il faudra évidemment tenir compte des réalités du milieu (enjeux, contexte sociopolitique, ressources disponibles, etc.) dans son application. En somme, il s'agira de tendre vers cet idéal tout en faisant preuve de souplesse.

Dans ce document, l'accent est mis sur le cheminement à parcourir. Ce dernier est soutenu par des références appropriées dont l'utilité variera selon les besoins. Afin d'aider à la réalisation de chacune des activités, un aide-mémoire est proposé à la fin de chacune des étapes du cheminement. Cet aide-mémoire peut être utilisé comme simple rappel des activités et de leurs conditions de réalisation². Il peut être également utilisé pour animer une réflexion du comité sur le chemin parcouru. Finalement, afin de faciliter la compréhension du lecteur, un exemple évolutif accompagne les étapes de réalisation. Ainsi, chaque section se termine par cet exemple dont le développement correspond aux activités qui y sont décrites. L'encadré suivant présente la municipalité fictive à partir de laquelle les exemples sont construits ainsi que les résultats du diagnostic de sécurité.

2. Afin d'en faciliter l'utilisation, toutes les questions des aide-mémoires de ce guide ont été regroupées dans un document intitulé *Aide-mémoire sur le déroulement des activités de transposition d'un diagnostic en plan d'action*. Il est disponible en format MS Word dans le site Internet www.crpspc.qc.ca.



L'exemple de la municipalité de Saint-Gelais

Saint-Gelais est considérée comme ville centre dans sa municipalité régionale de comté (MRC). Elle est située dans la zone d'influence d'une ville de grande taille. Il y a quelques années, la municipalité a produit une planification stratégique dont l'un des objectifs concernait l'amélioration de la sécurité et du sentiment de sécurité de ses citoyens. Pour répondre à cet objectif, le conseil municipal a confié au comité Villes et Villages en santé (VVS) la mise en œuvre d'une démarche locale d'amélioration de la sécurité comprenant la réalisation d'un diagnostic et la proposition d'un plan d'action. Le comité VVS disposait de quinze mois.

Les trois premiers mois du mandat ont été consacrés à mobiliser des partenaires interpellés plus directement par la sécurité et à organiser l'action en partenariat autour de cet enjeu. Au cours de cette période, les membres du comité ont pris le temps de se donner un langage commun et une vision de leur communauté en sécurité. En tenant compte de cette vision, ils ont consacré les six mois suivants à réaliser un diagnostic de sécurité pour la communauté.

À la fin du diagnostic, le comité VVS a validé les résultats obtenus auprès des élus, de la population, de ses partenaires et du monde des affaires pour vérifier si les problèmes définis correspondaient à ce qu'ils percevaient dans la municipalité. Ces rencontres ont également été l'occasion de vérifier leur perception de l'importance de ces problèmes. Les personnes devaient se prononcer sur la question : si nous devons retenir un seul problème à solutionner d'ici à trois ans, lequel devrions-nous privilégier ? Le tableau ci-dessous présente les différents problèmes définis dans le diagnostic et ordonnancés selon les résultats de la consultation :

Problèmes	Faits saillants s'y rapportant
1. Vandalisme	<ul style="list-style-type: none"> • Beaucoup de vandalisme (graffitis, bris d'équipements municipaux, carreaux de fenêtre cassés, etc.) dans la zone comprise entre l'école secondaire et la rue Principale.
2. Vols dans les résidences	<ul style="list-style-type: none"> • Beaucoup de vols dans la municipalité dans le kilomètre entourant le secteur de l'école secondaire.
3. Désordre et incivilités	<ul style="list-style-type: none"> • Problème de désordre lié à la vente et la consommation de drogues dans le secteur sud. • Nombreux désordres le long de la rue Principale. • Comportements dérangeants dans le secteur sud.
4. Insécurité routière dans la municipalité	<ul style="list-style-type: none"> • Vitesse excessive dans le secteur nord, principalement aux abords de l'école primaire. • Circulation routière dérangeante principalement dans les rues adjacentes au secteur des bars de la rue Principale. • Problème de conduite de véhicules moteurs avec facultés affaiblies dans la municipalité.
5. Tension vécue entre groupes de communauté ethnique différents	<ul style="list-style-type: none"> • De la discrimination est rapportée par la population ou observée.
6. Les résidents de la municipalité vivent de l'insécurité	<ul style="list-style-type: none"> • Les résidents du secteur sud vivent de l'insécurité, en particulier les femmes lorsqu'elles se déplacent. • Les personnes âgées vivent de l'insécurité dans l'ensemble de la municipalité.

Table des matières

Comment se repérer dans ce guide	XI
Passer du diagnostic au plan d'action en un clin d'œil	1
1.	
Réunir les conditions	5
Avoir une équipe de travail vouée au processus d'amélioration de la sécurité	5
Avoir une vision partagée d'une communauté en sécurité	6
Avoir une idée des forces, contraintes et enjeux du milieu	7
Aide-mémoire sur le déroulement des activités	8
2.	
Tirer profit du diagnostic	11
Déterminer les problèmes prioritaires	11
Organiser l'information sur chacun des problèmes	11
Choisir les acteurs participants	12
Définir des critères de sélection	12
Choisir la procédure	12
Prioriser quelques problèmes	12
Comprendre les problèmes prioritaires	14
Déterminer les circonstances	14
Réfléchir aux causes	14
Envisager les solutions possibles	15
Aide-mémoire sur le déroulement des activités	16
3.	
Planifier les actions	19
À quoi devrait ressembler votre plan d'action ?	21
Comment s'y prendre ?	21
Déterminer le but et les objectifs à atteindre	23
Choisir les activités et définir les ressources nécessaires	26
Rédiger le plan d'action	27
Aide-mémoire sur le déroulement des activités	27

4.

Valider et diffuser le plan d'action 31

5.

Références 33

 Lectures suggérées 33

 Ouvrages consultés 35



Exemple d'outil

Comprendre les problèmes prioritaires 37

Comment se repérer dans ce guide

LE PRÉSENT DOCUMENT COMPREND CINQ SECTIONS

La première constitue un rappel des conditions optimales à réunir pour amorcer le processus.

1
CONDITIONS

La deuxième section débute en tirant profit du diagnostic et en s'assurant de bien comprendre les problèmes prioritaires.

2
TIRER PROFIT

La troisième est réservée à la planification d'actions cohérentes, faisables, acceptables, efficaces et intégrées.

3
PLANIFIER

La quatrième section rappelle la possibilité de valider ce plan d'action et souligne différentes formes que peut prendre sa diffusion.

4
VALIDATION

Quant à la cinquième section, elle fournit des références sur des lectures complémentaires et les ouvrages consultés.

5
RÉFÉRENCES

Enfin, un exemple d'outil complète ce guide.

EXEMPLE



Aide-mémoire

À la fin de chacune des sections, des questions sont suggérées en guise d'aide-mémoire pour vous assurer du bon déroulement des activités.

Passer du diagnostic au plan d'action en un clin d'œil

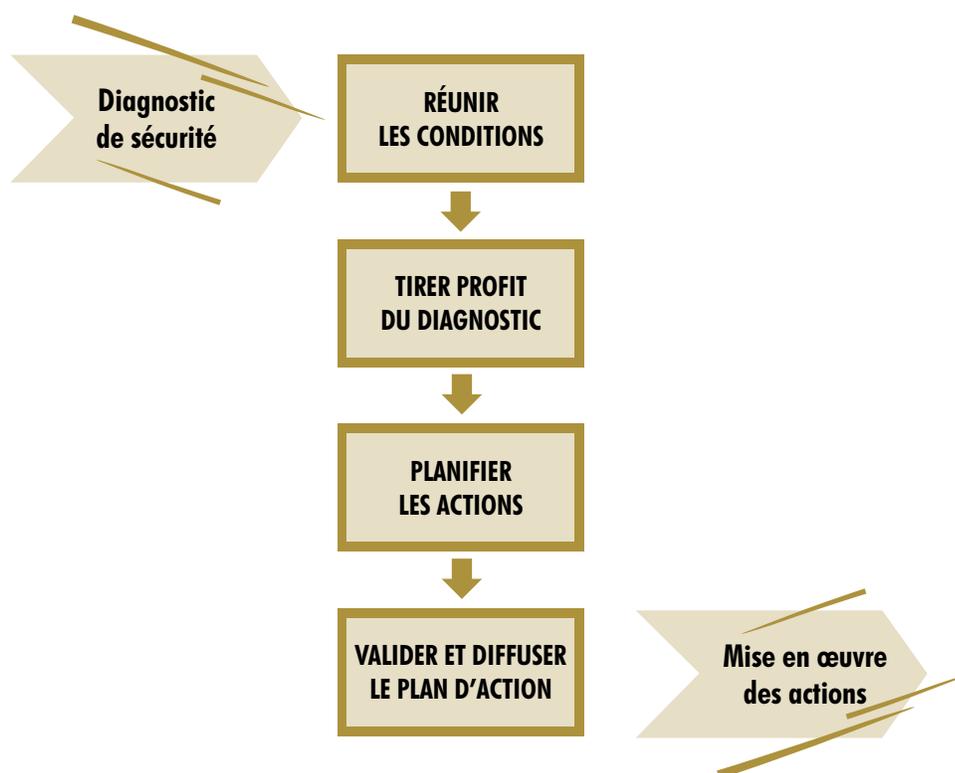
Un plan d'action a de multiples fonctions et est très utile pour :

- obtenir la collaboration et l'implication de la communauté et des partenaires ;
- communiquer une vision concertée des actions préventives à mettre en place dans le milieu ;
- déterminer les mesures éprouvées ou efficaces et éventuellement admissibles à des subventions ;
- assurer le suivi de la mise en œuvre des activités de prévention.

Pour ce faire, il est important que ce plan d'action comporte un certain nombre de caractéristiques, notamment qu'il soit **cohérent** et **intégré** et qu'il propose des actions **faisables**, **acceptables** et **efficaces**.

Quel cheminement suivre pour éviter de se perdre ? Dans le but de maximiser les conditions de réussite de cet exercice et de favoriser la cohérence de l'ensemble des actions, un cheminement est proposé à la figure 2.

Figure 2 Cheminement proposé



Il convient de souligner que le passage du diagnostic au plan d'action peut être plus ou moins long dépendamment du nombre de personnes impliquées et de la complexité des problèmes prioritaires. Conséquemment, il est bon de se donner un calendrier de réalisation des activités qu'on tentera de respecter le plus possible. Une bonne planification est donc primordiale si l'on veut respecter l'échéancier fixé. Il ne faut pas perdre de vue que de trop longs délais peuvent entraîner une démobilisation des individus et des partenaires impliqués et qu'ils génèrent des retards dans la mise en œuvre des solutions. Un tel processus devrait idéalement pouvoir se réaliser à l'intérieur de six mois.

La figure 3 présente un sommaire des étapes à suivre pour passer d'un diagnostic à un plan d'action. Chacune des étapes est décrite succinctement et nous avons déterminé, pour chacune d'elles, ce que vous devriez avoir en main pour l'amorcer et ce qui devrait avoir été produit à la fin.

Figure 3 Passer du diagnostic au plan d'action : étape par étape

CE QUE VOUS AVEZ EN MAIN POUR CETTE ÉTAPE	ÉTAPE	LE PRODUIT À LA FIN DE L'ÉTAPE
<p>Volonté clairement affichée d'améliorer la sécurité ou de réduire les problèmes de criminalité</p>	<p>RÉUNIR LES CONDITIONS [p. 5]</p> <p>L'important à cette étape est de s'assurer que les conditions soient réunies avant de commencer la transposition du diagnostic en plan d'action.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Une équipe de travail vouée au processus d'amélioration de la sécurité ou de prévention de la criminalité • Un énoncé de vision d'une communauté en sécurité • Un sommaire des forces, contraintes et enjeux du milieu
<p>L'énoncé de la vision d'une communauté en sécurité</p> <p>Liste des problèmes répertoriés au diagnostic</p>	<p>TIRER PROFIT DU DIAGNOSTIC [p. 11]</p> <p>Déterminer les problèmes prioritaires</p> <p>Il est possible que les problèmes répertoriés au diagnostic soient trop nombreux. Le cas échéant, cette étape suggère un processus de prise de décision pour la détermination des problèmes qui seront retenus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Liste des problèmes prioritaires documentés à partir des informations tirées du diagnostic
<p>Liste des problèmes prioritaires documentés à partir des informations tirées du diagnostic</p>	<p>Comprendre les problèmes prioritaires</p> <p>Il est important de comprendre les problèmes pour mieux cibler les actions qui seront incluses dans le plan d'action. Il s'agit de déterminer les circonstances (quoi, quand, où, qui, comment) entourant ces problèmes et de réfléchir à leurs causes (pourquoi).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un sommaire des circonstances et des causes déterminées pour chacun des problèmes prioritaires
<p>L'énoncé de vision d'une communauté en sécurité</p> <p>Un sommaire des circonstances et des causes déterminées pour chacun des problèmes prioritaires</p> <p>Le sommaire des forces, contraintes et enjeux du milieu</p>	<p>PLANIFIER LES ACTIONS [p. 19]</p> <p>Il s'agit de déterminer le but et les objectifs à atteindre, de choisir les activités, de définir les ressources nécessaires et d'organiser l'information à l'intérieur d'un plan d'action.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le plan d'action
<p>Le plan d'action</p>	<p>VALIDER ET DIFFUSER LE PLAN D'ACTION [p. 31]</p> <p>L'équipe de travail peut choisir de valider certaines décisions en cours de réalisation ou de valider le plan d'action une fois complété. Il s'agit de décider auprès de qui cette validation sera faite parmi les différentes parties prenantes (décideurs, partenaires, organismes du milieu, citoyens, etc.) et les moyens à mettre en œuvre pour la réaliser.</p> <p>Lorsque le plan d'action est terminé, il est important de le diffuser. Pour ce faire, un plan de communication devrait être établi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un plan d'action validé et diffusé

Réunir les conditions

Avant de transposer votre diagnostic³ en plan d'action, certaines conditions doivent être réunies pour faciliter l'exercice et optimiser les ressources du milieu. Il s'agit de **réunir une équipe de travail**, de **définir une vision partagée** d'une communauté en sécurité et d'avoir une **idée claire des forces et des contraintes du milieu**.

1
CONDITIONS



AVOIR UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL VOUÉE AU PROCESSUS D'AMÉLIORATION DE LA SÉCURITÉ

L'amélioration de la sécurité et la prévention de la criminalité reposent souvent sur la présence d'un espace de discussion et de négociation local où se réuniront des partenaires issus d'une variété de secteurs (santé, éducation, police, autres services municipaux, groupes communautaires, etc.). Le mandat peut être confié à un comité déjà formé ou à une nouvelle équipe de travail vouée à développer un plan d'action à ce sujet. Il est à noter que la nomination d'un coordonnateur ou d'un animateur assurera une continuité dans les travaux et facilitera la planification des actions. Ce dernier peut être une personne engagée par le groupe de travail ou désignée par l'organisme responsable, le cas échéant.

L'élaboration du plan d'action offre une belle opportunité à l'équipe de travail d'impliquer davantage la population et d'inviter de nouveaux partenaires intersectoriels à participer à ses travaux. Ces nouvelles collaborations devraient favoriser la cohérence et l'intégration des actions au sein du milieu, tout en permettant d'agir plus efficacement en combinant l'expertise et les ressources disponibles. Ne pas oublier qu'ajouter de nouveaux membres crée une nouvelle dynamique au sein du groupe. Il sera par conséquent fondamental de prendre le temps d'intégrer ces nouveaux membres afin de leur donner une juste place et de permettre à tout le groupe de mieux les connaître.

Il n'est pas toujours nécessaire de créer une nouvelle équipe de travail. La démarche peut être prise en charge par un groupe existant ou s'inscrire dans la continuité des travaux réalisés par l'équipe responsable du diagnostic de sécurité. Dans une telle éventualité, il peut être intéressant d'inviter d'autres partenaires en raison de leurs liens avec le milieu, de leur connaissance fine des problèmes, des opportunités de financement ou d'un pouvoir décisionnel pour engager des ressources.⁴

Outre la présence d'un animateur ou d'un coordonnateur, l'équipe de travail devra se donner les moyens pour optimiser le travail en partenariat. Certains outils sont spécialement conçus à cet effet (voir *Outil diagnostique de l'action en partenariat* dans la section Références).

3. Dans ce guide, il est présumé que l'élaboration du plan d'action se fait à partir d'un diagnostic de sécurité. Si ce n'est pas le cas, il est suggéré d'en réaliser un. La *Trousse diagnostique de sécurité à l'intention des collectivités locales* propose un cheminement, des thèmes à couvrir et des outils pour réaliser un diagnostic de sécurité. Elle est disponible en ligne sur le site du Centre québécois de ressources en promotion de la sécurité et en prévention de la criminalité (CRPSPC), sous l'onglet « outils de diagnostic » [http://www.crpssc.qc.ca/default.asp?fichier=outils_diagnostic.htm].
4. Inspiré de C. Whitzman (2008), *The Handbook of Community Safety, Gender, and Violence Prevention*, Londres, Earthscan, p. 156.



AVOIR UNE VISION PARTAGÉE D'UNE COMMUNAUTÉ EN SÉCURITÉ

Partager une vision permettra aux partenaires de discuter de leurs objectifs, de leurs priorités, de leur agenda respectif, et d'atteindre une compréhension commune de ce qu'est une communauté en sécurité, pour ensuite réussir à travailler ensemble. En ce sens, il est intéressant de mieux comprendre et partager ce que chacun des partenaires inscrit sous le chapeau de la sécurité. Par exemple, pour les uns, un milieu sécuritaire est un milieu où il n'y a pas de criminalité alors que, pour d'autres, l'accent pourrait être mis sur la sécurité routière ou sur une cohabitation harmonieuse entre les différents groupes de la population. Plusieurs visions peuvent être adoptées mais, dans une démarche d'amélioration de la sécurité, il est préférable que l'équipe de travail s'entende sur un énoncé de vision qui sera partagé par l'ensemble des partenaires impliqués. Ce dernier permettra notamment d'encadrer les discussions sur le but, les objectifs et les activités particulières permettant d'obtenir un plan d'action qui colle davantage aux préoccupations de chacun.

Plus concrètement, la vision consiste à imaginer et à définir ce que représente, pour les acteurs réunis autour du plan d'action, une communauté en sécurité. Celle-ci peut prendre la forme du résultat attendu d'une démarche d'amélioration de la sécurité, d'un idéal à atteindre⁵ ou de changements à apporter. Un énoncé de vision comporte les qualités suivantes : il est concis, clair, il propose une vision positive et est partagé par les différents partenaires.

POUR DÉVELOPPER UNE VISION



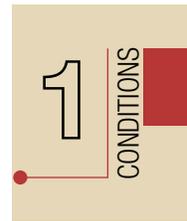
La section *Amorcer la discussion – Définir une vision* de la boîte à outils du RQVVS présente des fiches sur la vision ainsi que des ateliers pour aider les communautés qui désirent se donner une vision. [http://www.rqvvs.qc.ca/trousse_outils/toc.asp]

Le tableau 1 donne deux exemples de vision d'un groupe au regard de la sécurité de leur communauté. Il présente également, dans la colonne de droite, les conséquences pratiques liées au choix de la vision. Il convient de souligner que ce ne sont que des exemples et qu'une variété d'options est possible. L'important, c'est avant tout que cette vision soit partagée par l'ensemble des partenaires.

5. Adapté de *Communities That Care. Community Planning Training. Developing Community-Level Outcomes*, module 2.

Tableau 1 Exemples d'énoncé de vision

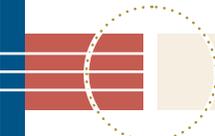
ÉNONCÉ DE VISION	CONSÉQUENCES ANTICIPÉES D'UNE TELLE VISION
<p>Une communauté en sécurité est une communauté où l'on peut vaquer à ses occupations sans craindre d'être victime d'un acte criminel et où les personnes qui appartiennent à différents groupes d'âge, d'ethnies, d'orientation sexuelle ou de religion vivent en harmonie.</p>	<p>Une telle vision orientera les travaux du groupe de travail sur des actions visant notamment l'amélioration de la cohésion sociale ainsi que la prévention de la criminalité et de la délinquance.</p>
<p>Une communauté en sécurité est une communauté où les dangers et les conditions pouvant provoquer des dommages d'ordre physique, psychologique ou matériel sont contrôlés de manière à préserver la santé et le bien-être des individus et de la communauté.</p>	<p>Cet énoncé propose une vision large de la sécurité, ce qui aura pour conséquence d'inclure dans les travaux des préoccupations au regard non seulement de la criminalité et de la cohésion sociale, mais également au regard de la réduction d'autres dangers pouvant provoquer des blessures (alcool au volant, vitesse excessive, risque d'incendie et de noyade, aménagement cyclable non sécuritaire, etc.). De plus, cette vision introduit la nécessité de se préoccuper non seulement de la conséquence physique de l'insécurité, mais également du sentiment de sécurité.</p>



AVOIR UNE IDÉE DES FORCES, CONTRAINTES ET ENJEUX DU MILIEU

Pour faciliter la progression vers l'idéal exprimé dans la vision, il est important de connaître les ressources disponibles dans le milieu de même que les embûches qui devront être surmontées. L'information recueillie au cours du diagnostic peut également contribuer à atteindre cet objectif. Par exemple, y a-t-il une politique locale sur laquelle vous pourriez prendre appui pour élaborer des solutions durables ? Y a-t-il un plan d'aménagement qui vise particulièrement le milieu sur lequel vous désirez intervenir et qui aurait une influence sur l'un des problèmes prioritaires ? Est-ce que l'un des problèmes a fait l'objet d'une prise de position publique par le passé ? Quels sont les alliés et les opposants à la démarche ? Quels sont les groupes difficiles à rejoindre ? Quelle est la qualité des liens entre les différents acteurs interpellés ? Quels sont les échecs passés ? Y a-t-il des conflits entre certains groupes ? Y a-t-il des opportunités de financement ? Les réponses à de telles questions pourront être mises à profit au cours de l'élaboration du plan d'action et contribueront ainsi à le rendre faisable et acceptable.

Il est possible qu'à ce stade-ci vous n'ayez pas autant d'information accumulée et que vous n'ayez pas de ressources pour faire une analyse exhaustive du milieu à cet égard. Cependant, afin de vous assurer que votre plan d'action sera faisable, il faudra minimalement tenir compte des ressources humaines et financières disponibles pour soutenir la démarche et pour mettre en œuvre le plan d'action, de même que des appuis et des contributions possibles de la part d'organismes partenaires.



Aide-mémoire sur le déroulement des activités⁶

- Avons-nous une équipe de travail consacrée au processus d'amélioration de la sécurité ? Oui Non

COMMENTAIRE _____
- Est-ce que l'équipe regroupe l'ensemble des parties prenantes ? Oui Non

COMMENTAIRE _____
- Tous les partenaires sont-ils autour de la table ? Oui Non

COMMENTAIRE _____
- La participation est-elle assidue (présence aux réunions, contribution aux travaux et aux discussions, etc.) ? Oui Non

COMMENTAIRE _____
- Y a-t-il un animateur ou un coordonnateur bien accepté par les membres du groupe ? Oui Non

COMMENTAIRE _____
- Y a-t-il une vision partagée d'une communauté en sécurité ? Oui Non

COMMENTAIRE _____
- Avons-nous une idée précise des ressources disponibles pour soutenir la démarche ? Oui Non

COMMENTAIRE _____
- Avons-nous une idée des ressources disponibles pour mettre en œuvre le plan d'action ? Oui Non

COMMENTAIRE _____

6. Tous les aide-mémoires de ce guide ont été regroupés dans un même document intitulé *Aide-mémoire sur le déroulement des activités de transposition d'un diagnostic en plan d'action* en format MS Word disponible dans le site Internet du Centre québécois de ressources en promotion de la sécurité et en prévention de la criminalité (www.crpspc.qc.ca).



L'exemple de Saint-Gelais

Composition de l'équipe

Tel qu'il a été présenté dans la mise en situation au début de ce document, le comité VVS assumera la production du plan d'action, ce qui permettra d'assurer une meilleure continuité dans l'ensemble du processus. Cependant, compte tenu des problèmes déterminés dans le diagnostic, le comité a décidé d'ajouter un certain nombre de partenaires autour de la table, dont un représentant de la polyvalente, un représentant de la chambre de commerce de la région et un représentant de la maison des jeunes à proximité de la polyvalente.

Vision

À la suite des changements apportés dans la composition du comité, il a été nécessaire de revenir sur les différentes étapes accomplies pour la réalisation du diagnostic. Il a été également nécessaire de reprendre la discussion sur la vision afin de s'assurer qu'elle correspondait encore à l'opinion de l'ensemble du groupe.

Après discussion et en tenant compte des consultations auprès des partenaires et des préoccupations exprimées lors de forums communautaires organisés pour valider le diagnostic de sécurité, le comité a décidé de garder la vision qu'il s'était donnée au début des travaux. Cette dernière est englobante et se lit comme suit : « une communauté en sécurité est une communauté où les dangers et les conditions pouvant provoquer des dommages d'ordre physique, psychologique ou matériel sont contrôlés de manière à préserver la santé et le bien-être des individus et de la communauté ».

Forces, contraintes et enjeux

Le comité a demandé au Centre local de développement (CLD) de lui fournir un sommaire des forces et des contraintes sociodémographiques et économiques du milieu à partir des informations qu'il détient. Celui-ci s'est engagé à lui remettre une première version écrite dans les 60 jours. Parallèlement, le comité VVS a demandé aux deux comités chargés d'élaborer les plans d'action locaux de la politique de la famille et de la politique sur les saines habitudes de vie d'établir un mécanisme d'échanges pour assurer une meilleure intégration dans le milieu des stratégies de tous les plans d'action.

Bien que le comité soit en attente du sommaire sur les forces, contraintes et enjeux produit par le CLD, il sait qu'il a six mois pour produire le plan d'action et qu'il dispose des services d'un professionnel rattaché au service de la vie communautaire de la municipalité pour animer et soutenir les travaux. Il sait également que le plan d'action devra viser un horizon temporel de trois ans à compter du dépôt du plan et que la municipalité s'est engagée à consacrer un budget annuel de 15 000 \$ pour assurer la mise en œuvre et la coordination des activités. De plus, le comité peut compter sur la contribution de deux partenaires qui vont soutenir plus intensivement le comité dans son exercice de planification. Il s'agit d'un travailleur de milieu du service des loisirs et d'un professionnel de la Direction de la santé publique pour le soutien à l'élaboration du plan d'action. L'ensemble des partenaires sont également disposés à se mobiliser afin de contribuer, dans la mesure de leurs moyens, aux actions qui les interpellent de façon particulière.

1

CONDITIONS

Tirer profit du diagnostic

Lorsque ces conditions sont réunies, il est temps d'amorcer les travaux autour de l'élaboration du plan d'action. Il s'agit alors de retourner au diagnostic pour tirer le maximum de renseignements sur les problèmes de sécurité et, ainsi, de planifier des actions cohérentes qui tiennent compte de la réalité du milieu. Il pourrait être utile qu'au moins une personne ayant participé au diagnostic de sécurité soit présente au moment de sa transposition en plan d'action pour tirer profit de sa connaissance des problèmes de sécurité et des moyens déployés pour les déterminer.



La *Trousse diagnostique de sécurité à l'intention des collectivités locales* propose un cheminement, des thèmes à couvrir et des outils pour réaliser un diagnostic de sécurité. Elle est disponible en ligne sur le site du Centre de ressources en promotion de la sécurité et en prévention de la criminalité (CRPSPC), sous l'onglet « outils de diagnostic ».

[http://www.crpssc.qc.ca/default.asp?fichier=outils_diagnostic.htm]

2

TIRER PROFIT

Pour arriver à tirer profit du diagnostic, deux étapes vous sont proposées. La première vise à **déterminer les problèmes prioritaires** dans le cas où les problèmes répertoriés au sortir du diagnostic sont trop nombreux. La seconde a pour objet de **mieux comprendre ces problèmes** avant d'élaborer le plan d'action.



DÉTERMINER LES PROBLÈMES PRIORITAIRES

Au sortir du diagnostic, il est possible que le nombre et la nature des problèmes de sécurité répertoriés vous paraissent trop nombreux par rapport aux ressources et aux capacités disponibles. Il faudra alors restreindre le plan d'action à un nombre limité de problèmes. Il n'y a pas de règle claire à ce sujet. En général, une liste de trois ou quatre problèmes à solutionner apparaît réaliste. Ainsi, il sera probablement nécessaire de faire un choix parmi les problèmes soulevés lors du diagnostic. La présente section suggère un processus qui facilitera cette prise de décision.

Organiser l'information sur chacun des problèmes

Si ce n'est déjà fait, il est temps d'organiser l'information pour soutenir l'activité visant à établir la priorité des problèmes. Pour ce faire, il s'agit simplement de regrouper l'information pertinente déjà recueillie sur chacun des problèmes ciblés à la fin du diagnostic. Ce regroupement peut prendre la forme d'une fiche ou d'une liste. L'important est d'obtenir une vue d'ensemble des problèmes présents dans votre milieu afin de faire un choix éclairé. La section 1 de l'outil *Comprendre les problèmes prioritaires* à la page 39 illustre une manière fort simple de présenter cette information.

■ Choisir les acteurs participants

Rapidement dans le processus, vous devrez vous interroger sur les acteurs qui participeront à la prise de décision. En général, il s'agit de l'équipe de travail mais il peut être enrichissant d'inviter des partenaires à se prononcer sur ce sujet. De plus, la population pourrait également être consultée⁷. En résumé, diverses possibilités existent, il ne reste qu'à choisir l'option la plus adaptée à votre contexte.

Si de nouvelles personnes sont invitées à participer au processus de décision, il faudra vous assurer qu'elles connaissent et partagent la vision d'une communauté en sécurité que vous avez retenue.

■ Définir des critères de sélection

Il est important que l'équipe de travail s'entende sur les critères qui guideront la sélection des problèmes prioritaires. Pour être valables, ces critères doivent être explicites. Le cas échéant, ils vous permettront de justifier les décisions en toute transparence tant auprès de vos partenaires que de la population.

Habituellement, le premier critère appliqué est celui de **l'importance d'un problème**. Vient ensuite la capacité d'agir sur ces problèmes. Il s'agit des critères d'**efficacité** et de **faisabilité**. En outre, l'équipe de travail pourrait privilégier les problèmes pour lesquels les interventions font le plus défaut, ceux retenus par la population ou ceux qui suscitent un intérêt médiatique et politique. Plusieurs possibilités sont envisageables, mais l'essentiel est que les critères que vous privilégiez fassent consensus et qu'ils soient clairs et explicites.

Importance du problème

Un problème peut être important parce qu'il est fréquent, parce qu'il fait de nombreuses victimes (directes ou indirectes), parce que les conséquences sont importantes (décès, blessures entraînant des incapacités, pertes économiques, dommages importants aux infrastructures, etc.) ou parce qu'il est en constante progression.

Efficacité

L'efficacité concerne la capacité de réduire, éliminer ou améliorer la situation au regard d'un problème. L'existence d'interventions évaluées ou éprouvées et l'opinion d'experts sont des moyens qui peuvent être privilégiés pour déterminer les interventions efficaces.

Faisabilité

La faisabilité réfère à la capacité d'agir en tenant compte des ressources techniques, humaines et financières disponibles. Un problème peut être préféré à un autre de même importance, car des opportunités de financement existent. De même, l'équipe de travail peut choisir de privilégier un problème qui suscite l'intérêt d'un partenaire en particulier puisque c'est un gage qu'il s'impliquera dans le plan d'action et facilitera ainsi la réalisation des actions.

■ Choisir la procédure

À partir des problèmes tirés du diagnostic et des critères retenus, l'équipe de travail déterminera la procédure la plus appropriée pour la prise de décision. La procédure peut être très ouverte et souple (discussion et brassage d'idées, par exemple) ou prendre une forme plus organisée en recourant à une technique minutieuse et systématique (technique du groupe nominal, vote, etc.). Une fois encore, les possibilités sont multiples et peuvent varier selon les groupes impliqués.

7. Voir *Trousse diagnostique à l'intention des collectivités locales. Manuel d'accompagnement*, à la section sur la validation et la diffusion des résultats du diagnostic [www.crpspc.qc.ca : outils de diagnostic].

Il est surtout important de se rappeler que les problèmes prioritaires doivent faire l'objet d'un consensus. Ce dernier mène à l'acceptation des résultats par l'ensemble des participants. Il s'agit nécessairement du fruit d'un compromis entre ces derniers. Le succès d'un tel exercice ne dépend pas tant du nombre de personnes invitées à y participer que des techniques appliquées pour obtenir le consensus (pour en savoir plus sur des techniques de recherche de consensus, voir la section *Le choix des priorités* dans la section Références).

■ Prioriser quelques problèmes

Maintenant que vous savez qui participera au choix des priorités, à partir de quels critères et comment ils procéderont pour le faire, il faut maintenant sélectionner les problèmes de sécurité sur lesquels vous désirez travailler dans votre plan d'action. Au terme de l'exercice, vous aurez une liste de quelques problèmes prioritaires qui font consensus.



L'exemple de Saint-Gelais

Le comité VVS a choisi de limiter à trois le nombre de problèmes prioritaires qu'il retiendra pour l'élaboration du plan d'action. Après discussion, il a été convenu que l'ensemble des partenaires représentés dans le comité était suffisant pour prendre la décision sur les problèmes prioritaires à retenir. Par ailleurs, il était clair qu'il y avait une convergence des opinions des membres sur l'importance relative des différents problèmes ainsi que sur l'efficacité et la faisabilité des actions préventives possibles. Un consensus a donc été obtenu par une simple discussion sur le sujet sans qu'il ne soit nécessaire de recourir à une technique de consensus particulière. Unaniment, les membres du comité ont en effet décidé qu'il serait tout à fait judicieux de respecter l'ordonnement qui découle de la validation des résultats du diagnostic. Le plan d'action portera donc sur le vol, le vandalisme ainsi que sur les problèmes de désordre et d'incivilités.

Problèmes prioritaires	Faits saillants s'y rapportant
Vandalisme	<ul style="list-style-type: none"> Beaucoup de vandalisme (graffitis, bris d'équipements municipaux, carreaux de fenêtre cassés, etc.) dans la zone comprise entre l'école secondaire et la rue Principale.
Vols dans les résidences	<ul style="list-style-type: none"> Beaucoup de vols dans la municipalité dans le kilomètre entourant le secteur de l'école secondaire.
Désordre et incivilités	<ul style="list-style-type: none"> Problème de désordre lié à la vente et la consommation de drogues dans le secteur Sud. Nombreux désordres le long de la rue Principale. Comportements dérangeants dans le secteur sud.



COMPRENDRE LES PROBLÈMES PRIORITAIRES

Afin de déterminer les actions qui conviennent le mieux pour faire face aux problèmes retenus à l'étape précédente, vous devez bien les comprendre. Pour ce faire, il sera probablement nécessaire de rassembler et d'organiser de nouvelles informations sur chacun d'eux dans le but d'en avoir une idée précise. Cette étape est différente de la collecte de données associée au diagnostic, qui visait à repérer les problèmes de sécurité et de criminalité. Elle vous permettra 1) de préciser dans quelles circonstances se manifestent ces problèmes, 2) de réfléchir à leurs causes et 3) d'envisager les meilleures solutions.

■ Déterminer les circonstances

Il s'agit maintenant de répondre aux questions du « quoi », du « quand », du « où », du « qui » et du « comment ». Si ce n'est déjà fait, l'équipe de travail réunira, à partir des données recueillies lors du diagnostic, toute l'information sur les manifestations concrètes des problèmes priorités, les acteurs impliqués, les personnes touchées et comment elles le sont, les lieux où ces problèmes se manifestent, depuis quand, à quels moments de la journée ou de l'année, ainsi que les perceptions de la population. Bien entendu, il n'est pas nécessaire de répondre à toutes ces questions, mais il est profitable d'obtenir le plus d'information possible. En effet, ces renseignements vous permettront de préciser les problèmes et de mieux cibler les actions à implanter et à soutenir. La section 2 de l'outil *Comprendre les problèmes prioritaires*, présenté en fin de document, est un exemple de format simple qui peut faciliter leur compilation.

Plusieurs renseignements sur les problèmes prioritaires devraient se retrouver dans le diagnostic. Or, il se peut que certaines précisions s'avèrent nécessaires. Dans ce cas, les services policiers, municipaux, de santé et de services sociaux, les écoles et les organismes communautaires constituent une bonne source d'information complémentaire. Ils peuvent renseigner tant sur les circonstances des problèmes que sur les solutions possibles et les interventions déjà en place. Leur implication dans le processus permettra de les associer au plan d'action à produire et d'avoir une perspective plus intégrée des solutions à envisager. Il peut être utile de consulter des conseillers scientifiques afin de profiter de leurs connaissances quant aux causes connues et aux solutions éprouvées. L'équipe de travail pourra ainsi mieux se prononcer sur les interventions à poursuivre, à améliorer ou à créer dans son plan d'action.

■ Réfléchir aux causes

En complément à la documentation des circonstances de chaque problème prioritaire, une réflexion sur ses causes possibles est tout indiquée. Il s'agit donc de répondre au « pourquoi » des problèmes. Pour ce faire, le diagnostic, l'expertise du milieu ainsi que les écrits scientifiques peuvent guider les échanges de l'équipe de travail.

Les questions suivantes orienteront les discussions sur les causes⁸ :

- Qu'est-ce qui pourrait expliquer la présence de ce problème dans le milieu ?
- À quoi le problème semble-t-il lié, dans quelles conditions est-il aggravé ou atténué ?
- Quels sont les modifications apportées ou les événements récents qui pourraient être en rapport avec l'apparition du problème ?
- Le problème s'est-il manifesté ailleurs ?
- Si oui, en a-t-on déterminé les causes ?

8. Il n'est pas nécessaire de répondre à l'ensemble des questions. Celles-ci ne servent que de balises aux discussions sur les causes.

■ Envisager les solutions possibles

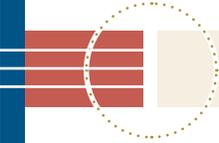
Les solutions possibles pourront également être envisagées. De plus, des discussions sur les obstacles éventuels à la mise en place de solutions et sur l'identification des partenaires potentiels pourraient alimenter l'élaboration du plan d'action. Pour aller plus loin dans votre réflexion, vous pouvez aussi vous demander s'il y a des lieux, des clientèles ou des causes communes aux quelques problèmes de sécurité que vous avez priorisés. Si tel est le cas, vous pourrez alors envisager des solutions qui agissent sur plus d'un problème.



Le Centre québécois de ressources en promotion de la sécurité et en prévention de la criminalité (CRPSPC) présente des textes synthétiques sur une variété de problèmes touchant la sécurité de la population. Il constitue un bon point de départ pour amorcer la discussion sur les causes et les solutions à plusieurs de ces problèmes. Chaque texte thématique contient une section sur les facteurs de risque et de protection pour lesquels des éléments explicatifs des problèmes peuvent être trouvés (onglet Thèmes abordés). Chaque texte comporte également des pistes de solution ou d'intervention.
[<http://www.crpspc.qc.ca>]

2

TIRER PROFIT



Aide-mémoire sur le déroulement des activités

<ul style="list-style-type: none"> ● Est-ce qu'au moins une personne ayant participé au diagnostic a également participé au choix des priorités ? 	<p style="margin: 0;">Oui Non</p> <p style="margin: 0;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p style="margin: 0;"><u>COMMENTAIRE</u></p> <hr style="border: 0.5px solid blue;"/>	
<ul style="list-style-type: none"> ● Avons-nous l'information suffisante pour choisir les problèmes prioritaires ? 	<p style="margin: 0;">Oui Non</p> <p style="margin: 0;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p style="margin: 0;"><u>COMMENTAIRE</u></p> <hr style="border: 0.5px solid blue;"/>	
<ul style="list-style-type: none"> ● Avons-nous impliqué les acteurs pertinents dans le choix des problèmes prioritaires ? 	<p style="margin: 0;">Oui Non</p> <p style="margin: 0;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p style="margin: 0;"><u>COMMENTAIRE</u></p> <hr style="border: 0.5px solid blue;"/>	
<ul style="list-style-type: none"> ● Est-ce que les problèmes prioritaires sont cohérents avec le diagnostic ? 	<p style="margin: 0;">Oui Non</p> <p style="margin: 0;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p style="margin: 0;"><u>COMMENTAIRE</u></p> <hr style="border: 0.5px solid blue;"/>	
<ul style="list-style-type: none"> ● Avons-nous proposé une démarche systématique (critères de sélection et procédure) pour dégager un consensus sur le choix des problèmes prioritaires ? 	<p style="margin: 0;">Oui Non</p> <p style="margin: 0;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p style="margin: 0;"><u>COMMENTAIRE</u></p> <hr style="border: 0.5px solid blue;"/>	
<ul style="list-style-type: none"> ● Est-ce que les problèmes prioritaires font l'objet d'un consensus entre ceux qui ont participé à leur choix ? 	<p style="margin: 0;">Oui Non</p> <p style="margin: 0;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p style="margin: 0;"><u>COMMENTAIRE</u></p> <hr style="border: 0.5px solid blue;"/>	
<ul style="list-style-type: none"> ● Est-ce que les partenaires interpellés par les problèmes retenus sont parties prenantes de la suite de la démarche ? 	<p style="margin: 0;">Oui Non</p> <p style="margin: 0;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p style="margin: 0;"><u>COMMENTAIRE</u></p> <hr style="border: 0.5px solid blue;"/>	
<ul style="list-style-type: none"> ● Compte tenu des problèmes retenus, y a-t-il d'autres partenaires à impliquer dans la démarche ? 	<p style="margin: 0;">Oui Non</p> <p style="margin: 0;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p style="margin: 0;"><u>COMMENTAIRE</u></p> <hr style="border: 0.5px solid blue;"/>	
<ul style="list-style-type: none"> ● Avons-nous généré de l'hostilité de la part de partenaires dont on n'a pas retenu les priorités ? 	<p style="margin: 0;">Oui Non</p> <p style="margin: 0;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p style="margin: 0;"><u>COMMENTAIRE</u></p> <hr style="border: 0.5px solid blue;"/>	
<ul style="list-style-type: none"> ● Avons-nous choisi un nombre réaliste de problèmes prioritaires ? 	<p style="margin: 0;">Oui Non</p> <p style="margin: 0;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p style="margin: 0;"><u>COMMENTAIRE</u></p> <hr style="border: 0.5px solid blue;"/>	
<ul style="list-style-type: none"> ● Avons-nous tiré profit des connaissances des intervenants sur le terrain ou des conseillers scientifiques pour nous aider à mieux comprendre les problèmes ? 	<p style="margin: 0;">Oui Non</p> <p style="margin: 0;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p style="margin: 0;"><u>COMMENTAIRE</u></p> <hr style="border: 0.5px solid blue;"/>	
<ul style="list-style-type: none"> ● Y avait-il suffisamment d'information relative à chaque problème pour pouvoir déterminer les circonstances, réfléchir aux causes, aux conséquences et envisager des solutions ? 	<p style="margin: 0;">Oui Non</p> <p style="margin: 0;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p style="margin: 0;"><u>COMMENTAIRE</u></p> <hr style="border: 0.5px solid blue;"/>	



L'exemple de Saint-Gelais

Le comité VVS a organisé une journée de discussion sur les circonstances, les causes et les enjeux entourant les trois problèmes qui feront l'objet du plan d'action. Il a invité tous les groupes du secteur, dont les organismes communautaires, les élus, les marchands, les citoyens et les employés municipaux qui y travaillent. Avec l'aide des animateurs de la Maison des jeunes, il a été convenu de trouver suffisamment de jeunes pour que ce groupe soit représenté dans tous les ateliers. L'animation du dîner a également été confiée aux jeunes.

Les discussions de la journée ont permis de mieux comprendre ces problèmes. Voici les principaux constats :

Dans cet exemple, nous nous limiterons, à cette étape-ci et aux suivantes, à décrire ce qui se rapporte aux deux premiers problèmes qui sont le vandalisme (problème 1) et le vol dans les résidences (problème 2).

Circonstances :

- Les résidences privées sont les cibles premières des vols.
- Ces vols se font généralement le jour au moment où les travailleurs sont partis.
- Les objets les plus souvent volés sont des chaînes stéréo et autres appareils électroniques audiovisuels.
- Il n'y a pas une forme de présentation homogène dans les vols commis, ce qui fait croire que ce sont des actes isolés commis par des amateurs.
- Les coupables de vol, lorsqu'ils sont identifiés par le service de police, sont pratiquement toujours des hommes de moins de 25 ans vivant dans la région.
- Il y a une concentration de problèmes de vols dans les rues autour de la rue Principale.
- Le vandalisme prend la forme essentiellement de graffitiis, notamment sur les immeubles abandonnés et de bris d'équipement dans le parc avoisinant le secteur de la rue Principale.

Facteurs pouvant contribuer aux problèmes (causes) :

- La population du quartier est aux prises avec des difficultés économiques importantes, surtout depuis la fermeture d'une usine qui employait une bonne partie de la population (problèmes 1 et 2).
- Il y a trois immeubles abandonnés dans le secteur de la rue Principale (problème 2).
- Le parc est peu utilisé : les aires de jeux sont vétustes et dangereuses pour les enfants, son aménagement favorise l'isolement des usagers, deux des rues bordant le parc sont dangereuses pour les jeunes enfants, l'éclairage est insuffisant pour organiser des activités de loisirs en soirée comme la pétanque (problème 2).
- Il n'y a aucune activité de loisirs destinée aux jeunes de 15 ans et plus en dehors des activités sportives de compétition (problèmes 1 et 2).
- Le territoire présente plusieurs problématiques sociales, incluant de forts taux de monoparentalité et de grossesse à l'adolescence, un chômage qui augmente depuis trois ans et plusieurs zones vulnérables sur la base de l'indice de défavorisation économique et sociale (problèmes 1 et 2).

Planifier les actions

À ce stade-ci, vous pouvez compter sur un milieu mobilisé et des partenaires intersectoriels qui partagent une même vision de la sécurité de leur milieu. Par ailleurs, vous avez une idée des forces et des faiblesses de votre milieu, de même qu'une bonne connaissance des problèmes priorités auxquels vous désirez vous attaquer, et vous avez commencé à envisager des pistes de solutions. Il ne vous reste qu'à planifier les actions qui en découlent en vous assurant de leur **cohérence**, de leur **faisabilité**, de leur **acceptabilité** et de leur **efficacité**. Afin d'en maximiser les retombées, ce plan d'action devrait également être **intégré**. Plusieurs sessions/séances de travail seront nécessaires à l'élaboration du plan d'action, des va-et-vient entre les différentes étapes sont à prévoir. La présente section du guide décrit les **caractéristiques recherchées**, présente un **modèle de plan d'action** et suggère une marche à suivre ou **comment s'y prendre pour l'élaborer**.

CARACTÉRISTIQUES RECHERCHÉES POUR UN PLAN D'ACTION

Un plan d'action **COHÉRENT**, c'est...

Un plan d'action qui concorde avec les résultats et les renseignements obtenus par le diagnostic de sécurité. Ainsi, on s'attend à ce que le plan d'action reprenne des problèmes ayant ressorti de l'analyse diagnostique. Par ailleurs, il correspond aux attentes et est collé à la réalité sociodémographique et économique du milieu ciblé.

Un plan d'action **INTÉGRÉ**, c'est...

Un plan d'action qui propose des interventions **globales**, faites en **partenariat** et qui tiennent compte de la **complémentarité** des solutions proposées. La **globalité** des interventions réfère à la diversification des groupes visés, des lieux d'intervention et des stratégies d'action utilisées. Pour agir sur des enjeux complexes comme la sécurité et la criminalité, les interventions préventives qui combinent différentes stratégies auprès de clientèles multiples dans différents milieux et qui ciblent plusieurs aspects d'un problème sont généralement plus efficaces. Le **partenariat** suppose que le plan d'action mobilise et sollicite des partenaires venant de différents secteurs. Un plan d'action intégré favorisera donc la création et le maintien de liens entre différents acteurs dans une communauté. Finalement, la **complémentarité** des interventions implique que le plan d'action s'inscrit en continuité et s'arrime aux actions préventives en place dans le milieu.

Un plan d'action **FAISABLE**, c'est...

Un plan d'action qui tient compte des ressources techniques, humaines et économiques disponibles dans le milieu. Il tient compte également des obstacles potentiels à la réalisation des activités et, dans la mesure du possible, propose des stratégies pour y remédier.

Un plan d'action **ACCEPTABLE**, c'est...

Un plan d'action qui reçoit l'appui de la communauté et des acteurs du milieu (politiciens, partenaires, clientèles). Les mesures qu'il contient doivent tenir compte des caractéristiques particulières de la communauté et éviter de porter préjudice à un groupe ou un autre.

Un plan d'action **EFFICACE**, c'est...

Un plan d'action qui propose des interventions qui préviennent ou contrôlent réellement les problèmes définis. Pour arriver à porter un jugement sur l'efficacité des interventions, il est suggéré d'avoir recours à des experts ou à des expériences décrites sur des interventions ayant obtenu du succès. La collaboration avec des conseillers scientifiques est également une avenue à envisager.

3

PLANIFIER

LE MODÈLE DE PLAN D'ACTION

Plan d'action...	Préparé par :	Date :
-------------------------	---------------	--------

PARTIE 1

Contexte de la démarche	SITUER LE PLAN D'ACTION DANS LA DÉMARCHE
Vision	
Problèmes prioritaires (liste et description)	
But	

PARTIE 2

Objectif général A :	FORMULER LES OBJECTIFS GÉNÉRAUX	Rappel du problème ciblé :
Objectif général B :		Rappel du problème ciblé :
Objectif général C :		Rappel du problème ciblé :

PARTIE 3

Objectif spécifique 1 :

Objectifs généraux ciblés :

Activités	Responsable	Partenaires collaborateurs et leur rôle	Ressources nécessaires	Échéancier	Indicateurs de résultats

PLANIFIER POUR ATTEINDRE CHAQUE OBJECTIF SPÉCIFIQUE

Objectif spécifique 2 :

Objectifs généraux ciblés :

Objectif spécifique ... :

Objectifs généraux ciblés :

Pour questions ou commentaires, communiquer avec : [inscrire les coordonnées]



À QUOI DEVRAIT RESSEMBLER VOTRE PLAN D'ACTION ?

Il existe plusieurs façons d'organiser et de présenter un plan d'action. Le modèle de plan d'action proposé à la page ci-contre est celui qui est expliqué dans la présente section⁹. Il est conçu pour faciliter l'atteinte des caractéristiques recherchées (cohérence, intégration, faisabilité, efficacité, acceptabilité), le tout dans un document complet et bien structuré. Il pourra être adapté et bonifié au besoin. Quel que soit le modèle retenu, l'important est d'intégrer l'ensemble des informations pertinentes au plan d'action : la vision, les problèmes prioritaires, les buts, les objectifs, les actions ou mesures, etc.

Ce plan d'action comporte trois parties. Une première situe le plan d'action à l'intérieur de la démarche d'amélioration de la sécurité, présente la vision, décrit les problèmes prioritaires et précise le but du plan d'action. Une deuxième partie détaille les objectifs généraux qui s'adressent à chacun des problèmes prioritaires retenus. Une troisième partie présente les objectifs spécifiques et la planification détaillée de chaque activité qui y est associée. Chaque ligne de cette dernière partie du plan d'action est consacrée à une activité. Il est à noter que lorsqu'un objectif spécifique s'intéresse à des causes communes à plusieurs problèmes, il sera relié à plusieurs objectifs généraux (voir la section suivante).



COMMENT S'Y PRENDRE ?

Il est maintenant temps de déterminer les buts et les objectifs, de choisir les activités et de détailler les ressources nécessaires à leur réalisation, ainsi que d'organiser toutes ces informations à l'intérieur d'un plan d'action. **Il faut garder en tête qu'il est important d'inclure des mesures dont les résultats seront visibles rapidement.** Cette manière de faire permettra aux partenaires engagés dans la démarche de constater des résultats peu de temps après la mise en œuvre du plan d'action, tout en travaillant à plus long terme sur la prévention¹⁰. Il va sans dire que les mesures qui ciblent des objectifs à moyen et long terme doivent correspondre à un plan d'action qui couvre une période plus longue.

Par ailleurs, il est nécessaire de déterminer la période couverte par le plan d'action. Les actions seront-elles réparties sur un an, deux ans, trois ans ? La question qui en découlera sera : « Qu'est-il possible de réaliser pendant cette période en tenant compte des ressources, de la nature des priorités d'action, des partenaires impliqués, etc. ? ».

3

PLANIFIER

9. Ce modèle est disponible en format « MS Word » *Modèle de plan d'action* dans le site Internet du Centre québécois de ressources en promotion de la sécurité et en prévention de la criminalité (www.crpspc.qc.ca).

10. C. Whitzman (2008), *The Handbook of Community Safety, Gender, and Violence Prevention*, Londres, Earthscan, p. 182.

LE MODÈLE DE PLAN D'ACTION

Plan d'action...	Préparé par :	Date :
-------------------------	---------------	--------

Contexte de la démarche
Vision
Problèmes prioritaires (liste et description)
A But

B Objectif général A :	Rappel du problème ciblé :
Objectif général B :	Rappel du problème ciblé :
Objectif général C :	Rappel du problème ciblé :

C Objectif spécifique 1 :	Objectifs généraux ciblés :
---	-----------------------------

Activités D	Responsable E	Partenaires collaborateurs et leur rôle F	Ressources nécessaires G	Budget H	Échéancier I	Indicateurs de résultats J

Objectif spécifique 2 :	Objectifs généraux ciblés :

Objectif spécifique ... :	Objectifs généraux ciblés :

Pour questions ou commentaires, communiquer avec : [inscrire les coordonnées]

■ Déterminer le but et les objectifs à atteindre

Après avoir déterminé les problèmes prioritaires sur lesquels vous voulez agir, les avoir approfondis et avoir acquis une bonne idée des interventions déjà en place, vous amorcez une étape importante du plan d'action : vous pouvez maintenant définir les changements que vous voulez apporter. Un plan d'action doit couvrir l'ensemble des problèmes prioritaires identifiés. Plus précisément, il s'agit de formuler les buts et les objectifs généraux ainsi que de déterminer les stratégies d'action desquelles découleront les objectifs spécifiques.

Chaque composante du plan d'action est accompagnée d'une lettre. Le cas échéant, pour faciliter la lecture du texte qui s'y rapporte, cette même lettre est reproduite à côté du texte de présentation de la composante (pages 23 et 26).

A

FORMULER LE BUT **A**

Formuler un but consiste à réfléchir à un énoncé général qui indique un état souhaité, ce qui doit être atteint. Pour ce faire, vous devez rester collé à la vision. Un but est habituellement global, non mesurable et a une visée à longue échéance. Les actions sur une diversité de problèmes sont généralement rassemblées sous un seul but.

FIXER LES OBJECTIFS GÉNÉRAUX **B**

Les objectifs généraux sont formulés en fonction des problèmes prioritaires identifiés. Contrairement à un but, les objectifs généraux sont précis et limités dans le temps. Un objectif général est un énoncé qui rend compte d'un changement souhaité au regard du problème et qui s'exprime sous forme d'un résultat attendu mesurable. Ce dernier doit être réaliste, précis et comporter une échéance.

DÉTERMINER LES STRATÉGIES D'ACTION

Cette étape est cruciale car elle consiste à déterminer les moyens pour atteindre les objectifs généraux fixés. Ces moyens peuvent agir soit sur les causes préalablement identifiées (ex. : manque d'activités de loisirs pour les adolescents) ou proposer la mise en place de mesures de protection (ex. : augmentation de la sécurité des résidences). Ces stratégies vont varier selon la cible visée (la population ou l'environnement) et selon le niveau d'intervention (individuel ou familial, différents milieux de vie ou l'ensemble de la communauté). Afin de vous aider à établir ces stratégies, nous vous suggérons de consulter l'encadré de la page suivante.

FORMULER LES OBJECTIFS SPÉCIFIQUES **C**

Leur formulation suit les mêmes règles que pour les objectifs généraux. Un objectif spécifique découle des stratégies retenues pour atteindre l'objectif général visé. Il se peut qu'un objectif spécifique s'intéresse à plus d'un problème. C'est notamment le cas lorsque celui-ci s'attaque aux causes communes de ces problèmes.

3

PLANIFIER

Déterminer les stratégies d'action

Afin d'avoir un plan d'action intégré et efficace, il est suggéré de diversifier les cibles d'action et les niveaux d'intervention. Il est également suggéré d'employer simultanément plusieurs stratégies. Vous pouvez décider que, pour faire face à un problème particulier, il faut d'abord sensibiliser la population, adapter l'environnement physique pour le rendre plus adéquat (par exemple, modifier l'éclairage dans un lieu), former les personnes qui interviennent avec une clientèle particulière, offrir de nouveaux services, etc. Une autre possibilité serait d'intervenir plus globalement sur le milieu, par exemple en misant sur le développement économique ou en modifiant les règlements municipaux. Afin de vous aider à explorer un éventail assez large de possibilités, la matrice présentée à la figure 4 peut être utile. Cette dernière permet d'identifier les stratégies à déployer selon la cible visée et le niveau d'intervention privilégié. Il va sans dire que toutes les cases ne doivent pas être remplies, mais un plan d'action qui se concentrerait sur plusieurs stratégies a plus de chances d'être intégré et efficace.

Les cibles d'action

Pour chaque priorité, vous devez vous interroger à savoir s'il est préférable d'agir sur la **population** ou sur **l'environnement**, ou sur les deux. Si la population est la cible, est-ce l'ensemble de celle-ci qui devrait être visé ou des groupes en particulier (en fonction du sexe, de l'âge, de caractéristiques socioculturelles, etc.)? Dans un contexte de

prévention de la criminalité, la population peut également être envisagée sous l'angle des victimes ou des contrevenants. Privilégier l'action sur l'environnement nécessite également des précisions. Est-ce l'environnement **physique** ou **social** (organisationnel, législatif, réglementaire, etc.) qui doit être modifié ?

Les niveaux d'intervention

Trois niveaux peuvent ainsi être distingués. On peut agir directement sur les individus ou leur entourage immédiat (famille) ; on peut agir au niveau de milieux spécifiques fréquentés par la population cible (école, milieu de travail ou autres) ; ou l'on peut vouloir agir sur l'ensemble de la communauté (village, quartier, municipalité, municipalité régionale de comté).

Les stratégies d'action

Une fois les cibles et les niveaux d'intervention établis, vous devez vous interroger sur les stratégies à mettre de l'avant pour atteindre un objectif général. Les stratégies réfèrent aux méthodes, techniques ou tactiques que vous voulez privilégier pour agir sur une cible à un niveau donné. Ces moyens peuvent agir soit sur les causes préalablement identifiées ou proposer la mise en place de mesures de protection. Pour établir les stratégies, réfléchissez à la manière dont vous désirez agir. Le choix de ces stratégies servira à formuler des objectifs spécifiques.

Figure 4 Matrice illustrant le potentiel de diversification des stratégies d'intervention



NIVEAU \ CIBLE	Agir sur la population		Agir sur l'environnement	
	Générale	Groupe particulier	Physique	Social
Individuel ou familial			→ Stratégie 2	
École ou milieu de travail ou autres		→ Stratégie 3		→ Stratégie 5
Communauté	→ Stratégie 1	→ Stratégie 3	→ Stratégie 4	



L'exemple de Saint-Gelais

Le plan d'action en développement comprend plusieurs stratégies pour résoudre les problèmes de la municipalité. En voici cinq visant à diminuer le nombre de vols dans les résidences ou réduire le vandalisme et améliorer ainsi la sécurité dans le secteur de la rue Principale.

But : améliorer la sécurité dans le secteur de la rue Principale.

Objectif général A : d'ici un an, diminuer de 10 % le nombre de vols dans les résidences privées du secteur de la rue Principale.

Objectif général B : d'ici un an, avoir réduit de 25 % le nombre de graffitis observés dans le secteur de la rue Principale et de 50 % les coûts de réparation d'équipement suite à des actes de vandalisme.

Cible : population générale	Stratégie 1 Implantation d'un programme de certification des domiciles (actions sur un service pour implanter un moyen de protection)
Niveau : communauté	

Objectif spécifique : d'ici juin, avoir implanté un programme de certification des domiciles [objectif général A].

Objectif spécifique : d'ici décembre, avoir donné un label de sécurité à 10 % des domiciles [objectif général A].

Cible : environnement physique	Stratégie 2 Augmentation de la sécurité des résidences (actions sur un moyen de protection)
Niveau : individuel ou familial	

Objectif spécifique : d'ici septembre, améliorer les mesures de protection (système d'alarme, verrouillage des portes, éclairage extérieur, burinage, etc.) dans 10 % des résidences du secteur [objectif général A].

Cibles : jeunes du secondaire	Stratégie 3 Augmentation de l'offre de loisirs pour les jeunes (actions sur un service pour agir sur une cause présumée)
Niveaux : école et communauté	

Objectif spécifique : d'ici la fin de l'année scolaire, améliorer l'offre de loisirs entre 15 h 30 et 18 h pour les jeunes fréquentant l'école secondaire de manière à couvrir 60 % de la grille horaire et à organiser des activités d'animation et de loisirs dans le parc quatre soirs par semaine au cours de la saison estivale [objectif général A et objectif général B].

Cible : environnement physique	Stratégie 4 Aménagement physique du parc et des alentours (actions sur un milieu pour agir sur une cause présumée)
Niveau : communauté	

Objectif spécifique : d'ici la fin de la prochaine saison estivale, avoir rénové les principales installations du parc (éclairage, aires et appareils de jeu, végétation) et avoir amélioré la sécurité routière aux alentours par des mesures d'atténuation de la circulation (signalisation, dos d'âne, limites de vitesse, etc.) [objectif général A et objectif général B].

Cible : environnement social	Stratégie 5 Amélioration des conditions socioéconomiques de la population (actions sur l'environnement social pour agir sur une cause présumée)
Niveau : milieu de travail	

Objectif spécifique : d'ici la fin de l'année, mettre en place un comité de relance de l'usine qui a fermé ses portes [objectif général A et objectif général B].

■ Choisir les activités et définir les ressources nécessaires

Une fois les buts et les objectifs déterminés, une bonne partie du travail d'élaboration du plan d'action est réalisée. À partir des éléments déterminés, il s'agit maintenant de planifier chacune des mesures ou actions concrètes que vous mettrez en avant dans le milieu. Vous devrez alors penser aux activités et aux ressources indispensables pour les mettre en place.

- Les **activités** traduisent les actions ou les mesures à mettre en place pour atteindre chaque objectif spécifique. Elles précisent le lieu ou le milieu de l'intervention ainsi que la population ciblée. Ces précisions sont souvent déterminées au moment de choisir les stratégies d'action. 
- Pour chaque activité, au moins un **organisme responsable** devra être identifié. De même, le rôle des **partenaires/collaborateurs** désireux de s'impliquer devra être précisé. En ce sens, l'équipe de travail s'assurera de l'intérêt de chacun. L'établissement de la contribution (rôle et responsabilités) de chaque partenaire l'engage et l'associe officiellement au plan d'action. 

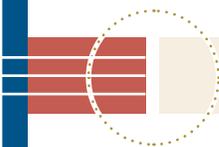
- Pour réaliser l'activité, des **ressources humaines, techniques et matérielles** seront nécessaires. Elles devront donc apparaître le plus possible au plan d'action. Le coût approximatif de chaque activité devra également être évalué. La décision d'inclure le **budget** dans la présentation du plan d'action appartient au groupe chargé de la démarche. Par contre, s'il est décidé que le budget n'apparaîtra pas au plan d'action, il faut malgré tout qu'il soit discuté et établi. Les stratégies pour l'obtention du financement seront également envisagées à ce moment, le cas échéant. 

- La plupart du temps, pour atteindre un objectif, il faut suivre un certain cheminement logique. C'est pourquoi il est préférable que vous établissiez une planification temporelle des activités et que vous précisiez dans quel ordre les activités seront réalisées et que cet ordonnancement se reflète dans les **échéances**. 
- Parallèlement aux échéances, des **indicateurs de résultats** pourront être ajoutés au plan d'action. Un indicateur de résultat est un énoncé mesurable qui permet d'apprécier le niveau de réalisation d'une activité. Il peut ainsi y avoir plusieurs indicateurs de résultats pour chacun des objectifs spécifiques. Plus ces derniers seront libellés de manière mesurable, plus il sera facile d'élaborer des indicateurs de résultats. Ces indicateurs ont deux fonctions. D'une part, ils permettent d'assurer le suivi de la mise en œuvre du plan d'action et, d'autre part, ils constituent un élément essentiel de l'évaluation du projet en établissant un étalon de mesure de l'atteinte des résultats attendus. 

■ Rédiger le plan d'action

La rédaction du plan d'action consiste à consigner dans un même document l'information accumulée au fil des étapes et des activités décrites précédemment. L'utilisation du modèle suggéré vous assurera de ne rien oublier. Rappelez-vous que la présentation du plan d'action doit être claire et attrayante. Trop de texte obscurcit la compréhension tandis que trop peu rend le plan d'action vague et incomplet. La présentation du plan d'action doit suivre un ordre logique. Si une numérotation est utilisée, elle doit respecter la hiérarchie et rendre explicites les liens entre les différentes composantes.

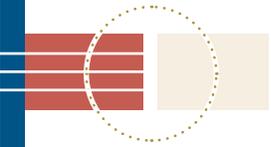
Vous pouvez décider de confier la rédaction du plan d'action à un responsable ou à un coordonnateur. Une autre possibilité est la création de sous-groupes de travail en fonction des problèmes ou objectifs, en ne perdant pas de vue l'objectif d'élaborer un plan d'action cohérent et intégré. Dans ce dernier cas, une séance ou deux devront être prévues afin d'harmoniser le travail réalisé et d'obtenir un tout cohérent et intégré.



Aide-mémoire sur le déroulement des activités

Structure interne

	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> ● Le but à atteindre a-t-il été clairement défini ? 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>COMMENTAIRE</u>		
<ul style="list-style-type: none"> ● Les objectifs généraux visés ont-ils été clairement définis ? 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>COMMENTAIRE</u>		
<ul style="list-style-type: none"> ● Est-ce que chaque objectif général se décline en plus d'un objectif spécifique (plusieurs stratégies) ? 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>COMMENTAIRE</u>		
<ul style="list-style-type: none"> ● Les objectifs spécifiques ont-ils été clairement établis ? 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>COMMENTAIRE</u>		
<ul style="list-style-type: none"> ● Les objectifs spécifiques sont-ils des étapes menant à l'atteinte des objectifs généraux ? 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>COMMENTAIRE</u>		
<ul style="list-style-type: none"> ● Les activités sont-elles présentées selon la séquence dans laquelle elles doivent se dérouler (par exemple, la formation des animateurs précède les ateliers qu'ils devront animer) ? 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>COMMENTAIRE</u>		



- Les ressources humaines, matérielles et financières requises pour la réalisation des activités sont-elles précisées ? **Oui** **Non**

COMMENTAIRE

- Le calendrier des échéances pour réaliser les activités est-il établi ? **Oui** **Non**

COMMENTAIRE

Cohérence

- Le plan d'action couvre-t-il l'ensemble des problèmes prioritaires sélectionnés à l'étape Déterminer les problèmes prioritaires ? **Oui** **Non**

COMMENTAIRE

- Les secteurs interpellés par chaque problème prioritaire participent-ils au plan d'action ? **Oui** **Non**

COMMENTAIRE

Intégration

- Est-ce que les stratégies du plan d'action font appel à différentes cibles et à différents niveaux d'intervention ? **Oui** **Non**

COMMENTAIRE

- Est-ce que des causes communes à plusieurs problèmes sont définies et, le cas échéant, font l'objet de stratégies ? **Oui** **Non**

COMMENTAIRE

- Est-ce que les activités du plan d'action font appel à différentes cibles et différents niveaux d'intervention ? **Oui** **Non**

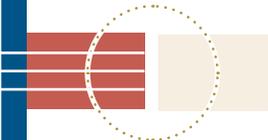
COMMENTAIRE

- Est-ce que différents secteurs et partenaires sont impliqués dans le plan d'action ? **Oui** **Non**

COMMENTAIRE

- Est-ce qu'il y a des activités qui entrent en conflit avec une autre activité ou doublent une activité déjà en place dans le milieu ? **Oui** **Non**

COMMENTAIRE



Efficacité

- Les activités permettent-elles d'atteindre les objectifs spécifiques fixés (nature, intensité, durée, fréquence, clientèle cible, pertinence) ? Oui Non
COMMENTAIRE _____
- Y a-t-il des preuves suffisantes démontrant que les actions planifiées vont permettre d'atteindre l'objectif fixé (interventions efficaces) ? Oui Non
COMMENTAIRE _____

Faisabilité

- Est-ce que le plan d'action prévoit quelques activités qui auront des résultats à court terme ? Oui Non
COMMENTAIRE _____
- Est-ce que les rôles et responsabilités de chaque partenaire/collaborateur sont clairement définis ? Oui Non
COMMENTAIRE _____
- Les ressources humaines, matérielles et financières requises pour la réalisation des activités sont-elles disponibles ? Oui Non
COMMENTAIRE _____
- A-t-on réussi à obtenir le soutien des partenaires sollicités ? Oui Non
COMMENTAIRE _____
- Le calendrier des échéances pour mettre en œuvre les activités est-il réaliste ? Oui Non
COMMENTAIRE _____

Acceptabilité

- Les activités reçoivent-elles l'appui des partenaires et de la population ? Oui Non
COMMENTAIRE _____
- Les activités respectent-elles les droits et libertés des individus ? Oui Non
COMMENTAIRE _____
- L'ensemble des composantes du plan d'action fait-il l'objet d'un consensus ? Oui Non
COMMENTAIRE _____





L'exemple de Saint-Gelais

Le comité VVS a complété son projet de plan d'action. Il est prêt à le valider et à le diffuser. Un court extrait est présenté ici. Il concerne une des stratégies retenues pour contrer le problème de vols dans le secteur de la rue Principale.¹¹

Objectif spécifique :

D'ici septembre, améliorer les mesures de protection (système d'alarme, verrouillage des portes, éclairage extérieur, burinage, etc.) dans 10 % des résidences du secteur.

Objectifs généraux ciblés :

A [d'ici un an, diminuer de 10 % le nombre de vols dans le secteur de la rue Principale.]

Activités	Responsable	Partenaires collaborateurs et leur rôle	Ressources nécessaires	Budget	Échéancier	Indicateurs de résultats
Sensibilisation des résidents du secteur :					12 mois	% des résidences du secteur de la rue Principale ayant amélioré leur système de protection ¹¹
a. Publication d'un article dans l'hebdo local	Comité VVS	Municipalité et le Service de police Rôle : conseiller sur le contenu du texte	Une personne pour rédiger l'article et le proposer à l'hebdo local		Mars	Activités auprès des médias réalisées
b. Production d'un dépliant	Municipalité	Le comité VVS Rôle : conseil auprès du service des communications	Service des communications de la municipalité	2 000 \$	Avril	Dépliant produit
c. Distribution du dépliant	Municipalité	- Marchands - Organismes communautaires - Service de police Rôle : faciliter la distribution ou distribuer le dépliant			Juin	Dépliants distribués

11. Il peut être difficile d'aller chercher cette information compte tenu des moyens mis à la disposition du comité. Une appréciation qualitative de l'atteinte du résultat voulu peut cependant être faite à partir d'informations provenant d'informateurs impliqués dans le milieu. Cette information pourra également être recueillie à l'occasion d'un forum de citoyens organisé ultérieurement pour faire un suivi sur le plan d'action mis en place par le comité.

Valider et diffuser le plan d'action

Plusieurs aspects méthodologiques suggérés dans ce guide constituent en soi des activités de validation (ex. : l'utilisation des constats du diagnostic, la contribution de plusieurs partenaires intersectoriels dans le choix des priorités et dans la réalisation du plan d'action, etc.). La validation peut donc être considérée comme une activité plus ou moins continue tout au long du cheminement. Par contre, la validation peut faire l'objet d'une étape particulière du processus. Cette décision appartient à l'équipe de travail et sera fonction du contexte entourant la démarche, des enjeux présents, des problèmes priorités, de la dynamique propre à la communauté visée, etc. Dans l'éventualité où l'équipe de travail juge qu'il est important de mener un exercice de validation, il est préférable de bien le planifier en se demandant :

- pourquoi veut-on valider le plan d'action (pertinence, acceptabilité, réalisme, réponse adéquate aux besoins, adhésion des partenaires, résistances, etc.) ?
- auprès de qui la validation sera-t-elle conduite (citoyens, décideurs ou gestionnaires, politiciens, partenaires, groupes ciblés de la population, population en général, milieu des affaires, etc.) ?
- quelles seront les stratégies privilégiées (rencontres formelles, forum de discussion ou communautaire, assemblées de cuisine, envois postaux, enquête, etc.) ?
- quels sont les moyens retenus (publication du plan d'action en format imprimé, en format électronique disponible sur un site Internet, résumé, extractions de certaines parties du plan d'action, présentation en format *PowerPoint*, etc.) ?
- qui en sera-t-il responsable (tous les membres de l'équipe de travail, une personne en particulier, etc.) ?
- quand cette validation aura-t-elle lieu ?
- quel budget sera-t-il nécessaire ?

Une fois terminé et validé, le plan d'action pourra être diffusé selon une formule que vous aurez déterminée. Pour établir le plan de communication, il faut garder en tête que tous ceux auxquels vous désirez vous adresser n'ont pas les mêmes besoins et qu'il faut parfois éviter de froisser des susceptibilités. Par exemple, il peut être stratégique de présenter le plan d'action à des gestionnaires et à des élus avant de le diffuser plus largement. Par ailleurs, lorsque vous vous adressez à la population, vous pourriez choisir de faire une série d'articles dans le journal local pour présenter l'ensemble de la démarche et les différentes parties du plan d'action. Aux représentants de la municipalité (élus et fonctionnaires de haut niveau), vous pourriez donner une copie intégrale du plan d'action après une présentation sommaire des éléments sur lesquels vous désirez renforcer leur adhésion. De plus, vous pourriez décider de mettre une copie électronique intégrale du plan d'action sur le site Internet de la municipalité ou celui de l'organisme responsable de la démarche. En résumé, vous risquez d'obtenir de meilleurs résultats si vous adaptez votre manière de présenter le plan d'action au public que vous ciblez en fonction des objectifs poursuivis. Les questions suivantes, très semblables à celles de la validation, pourront guider votre réflexion à ce sujet :

- pourquoi veut-on diffuser le plan d'action (adhésion, engagement, information, etc.) ?
- auprès de qui sera-t-il diffusé (citoyens, décideurs ou gestionnaires, politiciens, partenaires, groupes ciblés de la population, population en général, milieu des affaires, etc.) ?
- quelles seront les stratégies privilégiées (rencontres formelles, assemblées de cuisine, envois postaux, Internet, médias écrits et électroniques, etc.) ?

- quels sont les moyens retenus (publication du plan d'action en format imprimé, en format électronique disponible sur un site Internet, résumé, extraction de certaines parties du plan d'action, présentation en format *PowerPoint*, etc.) ?
- qui sera responsable de la diffusion du plan d'action (tous les membres de l'équipe de travail, une personne en particulier, etc.) ?
- à quel moment sera-t-il diffusé ?
- avec quel budget, si nécessaire ?



L'exemple de Saint-Gelais

Le comité VVS de Saint-Gelais n'a pas cru nécessaire de mener une activité particulière de validation du plan d'action. La participation active des partenaires tout au long du processus et le fait que deux représentants des citoyens étaient déjà impliqués dans le comité lui ont en effet semblé suffisants pour s'assurer de la pertinence, de l'acceptabilité et de la faisabilité des actions proposées. Cependant, en continuité avec les échanges établis avec les comités responsables de la politique familiale et des saines habitudes de vie, une version préliminaire du plan d'action leur a été envoyée pour commentaires. Leurs commentaires ont été intégrés et des efforts ont été consacrés à mettre au point un bon plan de communication ciblant les élus, les gestionnaires municipaux, les gestionnaires des organismes partenaires de la démarche, et la population en général. Des activités de communication adaptées à ces publics cibles et aux messages qu'on voulait leur transmettre ont été définies. Le conseil municipal a rapidement adopté le plan d'action proposé et en a confié la réalisation au service de la Vie communautaire. Par la suite, le comité VVS a maintenu un rôle consultatif pour le suivi du plan d'action.

Conclusion

Face aux problèmes de sécurité de la communauté, le comité VVS de Saint-Gelais a choisi une approche réaliste, compatible avec les moyens à sa disposition et pouvant produire des résultats à relativement court terme. C'est pourquoi ses membres ont décidé, au point de départ, de se limiter à trois problèmes.

Un an après le début de la mise en œuvre du plan d'action, considérant les résultats préliminaires obtenus, la municipalité de Saint-Gelais a décidé de faire appel à nouveau au comité VVS l'invitant à entreprendre les démarches nécessaires pour inclure dans le plan d'action les autres problèmes définis dans le diagnostic de sécurité. Un budget annuel supplémentaire de 10 000 \$ a été approuvé à cet effet, portant à 25 000 \$ le budget annuel total disponible, et ce, pour les quatre prochaines années. Convaincus que ces nouveaux paramètres allaient permettre d'enrichir considérablement le plan d'action proposé au départ, les membres du comité se sont donc mobilisés à nouveau pour procéder à une mise à jour du plan d'action. Ils sont tous convaincus que le nouveau plan permettra à la municipalité de se rapprocher davantage de la vision d'une communauté en sécurité définie au point de départ, soit « une communauté où les dangers et les conditions pouvant provoquer des dommages d'ordre physique, psychologique ou matériel sont contrôlés de manière à préserver la santé et le bien-être des individus et de la communauté ».

Références



LECTURES SUGGÉRÉES

■ La promotion de la sécurité et la prévention de la criminalité

Le Centre québécois de ressources en promotion de la sécurité et en prévention de la criminalité (CRPSPC) réunit un ensemble de documents et d'outils (recueils de meilleures pratiques, outils de formation, de diagnostic, d'intervention et d'évaluation, documents d'orientation, etc.) choisis pour leur potentiel de soutien aux collectivités voulant promouvoir la sécurité et prévenir la criminalité. Diverses problématiques sont abordées : intimidation et taxage, prostitution juvénile, relations amoureuses chez les jeunes, exposition des enfants à la violence conjugale, violence envers les personnes âgées, etc. [www.crpspc.qc.ca]

■ Le développement des communautés

Le Réseau québécois de Villes et Villages en santé propose la *Trousse d'outils – Connaître et accompagner les communautés* qui a été élaborée afin d'instrumenter les intervenants en développement des communautés pour qu'ils puissent réaliser des portraits et des travaux de connaissance des communautés aussi bien qu'accompagner les communautés et travailler en équipe. [www.rqvvs.qc.ca]

J. Lévesque (sous la coordination de) (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. [www.inspq.qc.ca]

■ Le travail d'équipe

Malgré les avantages du travail en équipe, il est parfois difficile de composer avec des personnes qui ont des visions et des objectifs différents. Afin de bien vous préparer à faire face aux difficultés inhérentes à cette situation, quelques lectures vous sont suggérées.

- Les modules 2 (Initier un travail d'équipe) et 4 (En arriver à un consensus) de la *Formation pour l'amélioration de la sécurité et la prévention de la criminalité à l'intention des collectivités locales* présentent les étapes associées à la formation d'une équipe de travail, discutent des difficultés liées au travail d'équipe et au partenariat et proposent des stratégies pour les surmonter. [http://www.crpspc.qc.ca/default.asp?fichier=outils_formation_formation.htm]
- Les sections « Amorcer la discussion » et « Travailler en équipe : animer un groupe et améliorer le climat de travail » de *La boîte à outils* du Réseau québécois de Villes et Villages en santé réunissent des fiches sur le travail d'équipe. [http://www.rqvvs.qc.ca/trousse_outils/toc.asp]

■ Le partenariat

L'*Outil diagnostique de l'action en partenariat* comporte 18 questions qui permettent de porter un jugement sur vos forces et de déterminer ce que vous devriez améliorer pour faciliter le travail en partenariat.

[http://www.cacis.umontreal.ca/pdf/Outil_DX_%20partenariat.pdf]

A. Bilodeau, S. Lapierre et Y. Marchand (2003). *Le partenariat : comment ça marche ? Mieux s'outiller pour réussir*, Montréal, Régie régionale de la santé et des services sociaux Montréal-Centre.

■ Le choix des priorités

Il existe des techniques pour établir les priorités. Le module 4 de la *Formation pour l'amélioration de la sécurité et la prévention de la criminalité à l'intention des collectivités locales* en présente deux : la méthode Delphi et la technique du groupe nominal.

[http://www.crpspc.qc.ca/default.asp?fichier=outils_formation_formation.htm]

■ L'élaboration d'un plan d'action

C. Gagnon (2007). « L'élaboration d'un plan d'action Agenda 21^e siècle local. Une opération décisive et délicate », dans C. Gagnon et E. Arth, *Guide québécois pour des Agendas 21^e siècle locaux : applications territoriales de développement durable viable*.

[http://www.a211.qc.ca/9579_fr.html]

■ La validation

M. Rainville. *Trousse diagnostique de sécurité à l'intention des collectivités locales. Guide d'organisation d'un forum de discussion*, volume 10 de la collection Vivre en sécurité, se donner les moyens, Québec, Institut national de santé publique du Québec, 2008.

■ L'évaluation

Si vous désirez en savoir plus sur l'évaluation dans un contexte de promotion de la sécurité, de prévention de la criminalité ou de développement des communautés, consultez les références suivantes :

- R. Levaque, L. LeHénaff et P. Maurice (2006). *Formation pour l'amélioration de la sécurité et la prévention de la criminalité à l'intention des collectivités locales*, volume 1 de la collection Vivre en sécurité, se donner les moyens, Québec, Institut national de santé publique du Québec, module 3, p. 55-65.
[http://www.crpspc.qc.ca/default.asp?fichier=outils_formation_formation.htm]
- B. Denis (2008). *Guide d'évaluation de projets en prévention des problèmes de sécurité et de criminalité*, Québec, ministère de la Sécurité publique.
[http://www.msp.gouv.qc.ca/prevention/publicat/guide_evaluation_projets/guide_evaluation_projets.pdf]
- Sécurité publique et Protection civile Canada (2003). *Évaluation des projets de prévention du crime par le développement social : manuel pour les organismes communautaires*, gouvernement du Canada.
[http://www.securitepublique.gc.ca/prg/cp/_fl/Evaluation_handbook-F.pdf]

- L'Institut national de santé publique du Québec a développé un guide pour aider les collectivités locales à évaluer elles-mêmes le processus de leur projet : *Petit guide d'évaluation participative à l'intention des initiatives de développement des communautés*. [<http://www.rechercheparticipative.org>]



OUVRAGES CONSULTÉS

Agence de santé publique du Canada. *Glossaire des termes pertinents relatifs aux compétences essentielles en santé publique*. [<http://www.phac-aspc.gc.ca/ccph-cesp/glos-i-p-fra.php>]

Community Tool Box. Developing Strategic and Action Plans. [http://ctb.ku.edu/en/dotework/tools_tk_content_page_193.htm]

Cotter, B. et K. Hannan (1999). *Our Community Our Future: A Guide to Local Agenda 21*, Environs Australia, Commonwealth of Australia, Canberra, 190 p.

Dahlberg, L.L. et E.G. Krug (2002). « La violence – Un défi planétaire », dans E.G. Krug, L.L. Dahlberg, J.A. Mercy, A. Zwi et R. Lozano-Ascencio (sous la dir.), *Rapport mondial sur la violence et la santé*, Genève, Organisation mondiale de la santé, p. 3-23.

Doll, L.S., J.R. Saul et R.W. Elder (2007). « Injury and Violence Prevention Interventions: An Overview », dans L. Doll (sous la dir.), *Handbook of Injury and Violence Prevention*, New York, Springer, p. 21-32.

Edwards, P. et A.D. Tsouros (2008). *A healthy city is an active city: A physical activity planning guide*, Copenhagen, WHO Regional Office for Europe. [<http://www.euro.who.int/document/E91883.pdf?language=French>]

Gagnon, C. (2007). « L'élaboration d'un plan d'action Agenda 21^e siècle local. Une opération décisive et délicate », dans C. Gagnon et E. Arth, *Guide québécois pour des Agendas 21^e siècle locaux : applications territoriales de développement durable viable*. [http://www.a211.qc.ca/9579_fr.html]

Gagnon, S. et H. Gagnon (2004). *Guide d'élaboration de projets et de plans d'action en prévention de la criminalité*, Québec, ministère de la Sécurité publique. [http://www.msp.gouv.qc.ca/prevention/publicat/guide_eppapc/guide_eppapc.pdf]

Goulet, C. (2000). *Module d'apprentissage. La prévention des traumatismes adaptée aux activités récréatives et sportives : définitions, concepts et stratégies d'intervention*, Secrétariat au loisir et au sport.

Langevin, J. (2007). « La sécurité des milieux. Comprendre, identifier et contrôler les risques et les causes d'insécurité qui altèrent la cohésion sociale d'une municipalité », dans C. Gagnon et E. Arth, *Guide québécois pour des Agendas 21^e siècle locaux : applications territoriales de développement durable viable*. [http://www.a211.qc.ca/9584_fr.html]

Laverack, G. et R. Labonte (2000). « A planning framework for community empowerment goals within health promotion », *Health Policy and Planning*, vol. 15, n° 3, p. 255-262.

Levaque, R., L. LeHénaff et P. Maurice (2006). *Formation pour l'amélioration de la sécurité et la prévention de la criminalité à l'intention des collectivités locales*, Québec, Institut national de santé publique du Québec.

McCullum, C., D. Pelletier, D. Barr et J. Wilkins (2002). « Use of a participatory planning process as a way to build community food security », *Journal of the American Dietetic Association*, vol. 102, n° 7, p. 962-967.

Ministère des Affaires municipales et des Régions (1994). *Le plan d'action : composantes*.
[<http://www.mamr.gouv.qc.ca/publications/amenagement/planact.pdf>]

Nation, M., C. Crusto, A. Wandersman, K.L. Kumpfer, D. Seybolt, E. Morissey-Kane et K. Davino (2003). « What Works in Prevention. Principles of Effective Prevention Programs », *American Psychologist*, vol. 58, n°s 6-7, p. 449-456.

Newburn, T. et T. Jones (2002). *Consultation by Crime and Disorder Partnerships*, Londres, Home Office, « Policing and Reducing Crime Unit: Police Research Series ».

Oxman, A.D., H.J. Schünemann et A. Fretheim (2006). « Improving the use of research evidence in guideline development 2. Priority setting », *Health Research Policy and Systems*, vol. 4, n° 14.

Pineault, R. et C. Daveluy (1990). *La planification de la santé. Concepts, méthodes, stratégies*, Montréal, Agence d'ARC inc.

REDDI. *Données et renseignements sur le développement économique rural*.
[http://www.reddi.gov.on.ca/dr_developplan_f.htm]

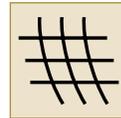
Sauve-qui-pense (2004). *Thésaurus de la terminologie de la prévention des traumatismes*, Toronto, Sauve-qui-pense.

Savignac, J., I. Lelandais, V. Sagant, M. Cajelait, G. Hengen et S. Neuforge (2007). *Nuisances publiques liées aux drogues et à la prostitution. Manuel pratique pour l'action locale*, Montréal, Centre international pour la prévention de la criminalité.
[https://servicesenligne2.ville.montreal.qc.ca/sel/publications/PorteAccesTelechargement?lng=Fr&systemName=21367648&client=Serv_corp]

Shapiro, J. *Plan d'action. Civicus. Boîte à outils complète*.
[<http://www.civicus.org/new/media/Plan%20d%20Acion.pdf?07c23fc490fb56da28db023ad7e04d9d=5f7693eaff28c67048f0f0be6b96c8c16>]

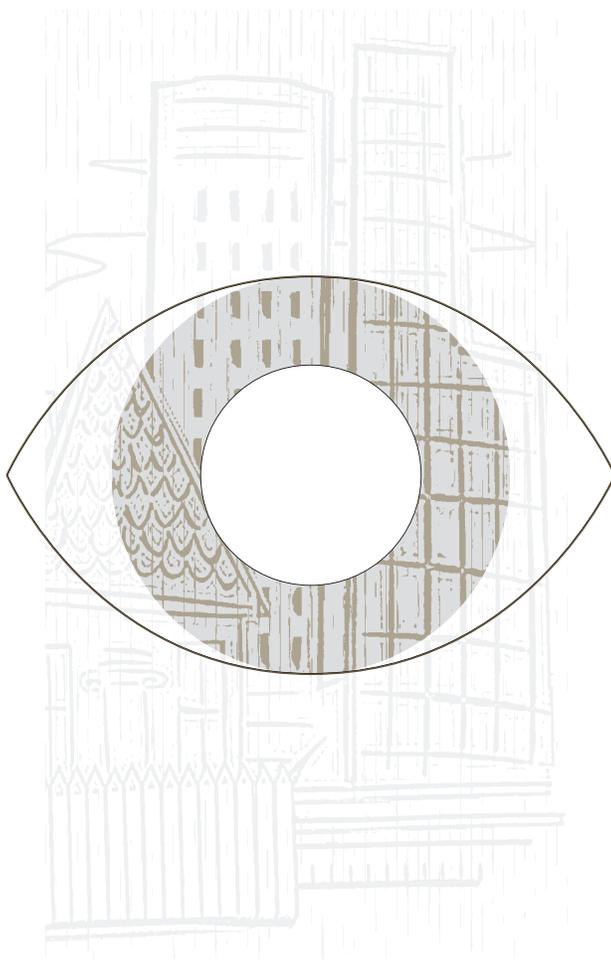
Simard, P. et C. Gagnon (2007). « La vision stratégique. Se donner une vision commune de notre avenir », dans C. Gagnon et E. Arth, *Guide québécois pour des Agendas 21^e siècle locaux : applications territoriales de développement durable viable*. [http://www.a211.qc.ca/9577_fr.html]

Whitzman, C. (2008). *The Handbook of Community Safety, Gender, and Violence Prevention*, Londres, Earthscan.



Exemple d'outil

**COMPRENDRE
LES PROBLÈMES
PRIORITAIRES**



Comprendre les problèmes prioritaires

Cet outil permet d'organiser et de présenter l'information disponible sur chacun des problèmes prioritaires.

SECTION 1

PROBLÈME

--

FAITS SAILLANTS TIRÉS DU DIAGNOSTIC

•
•
•
•

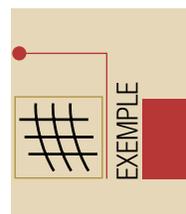
SECTION 2

CIRCONSTANCES DU PROBLÈME

Manifestations du problème :

Acteurs :

Personnes touchées, comment ? :



Où, depuis quand, à quels moments ? :

Perception du problème par la population :

CAUSES DU PROBLÈME

Qu'est-ce qui peut expliquer la présence de ce problème dans le milieu ? Pourquoi ce problème est-il important dans le milieu ?

À quoi le problème semble-t-il lié, dans quelles conditions est-il aggravé ou diminué ?

Quels sont les modifications apportées ou les événements récents ayant un lien avec l'émergence du problème ?

SOLUTIONS POSSIBLES

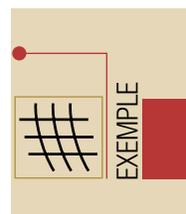
Quelles sont les solutions potentielles déjà identifiées ?

Quels sont les obstacles potentiels à la mise en place de ces solutions ?

Quels partenaires devraient être impliqués dans ces solutions/interventions ?

Autres renseignements utiles

Cette grille *Comprendre les problèmes prioritaires* est disponible en format *MS Word* dans le site Internet du Centre québécois de ressources en promotion de la sécurité et en prévention de la criminalité (www.crpspc.qc.ca).



*Institut national
de santé publique*

Québec 

Avec la collaboration de :

- Ministère de la Santé et de la Sécurité publique



RÉSEAU QUÉBÉCOIS DE
VILLES ET VILLAGES
EN SANTÉ

