

Réactions au projet

Extraits des commentaires de l'équipe de chercheur(e)s lors de la présentation des résultats le 30 mai 2007 à La Ferme.

La difficulté de ce type de projet c'est de les faire durer dans le temps. Ils sont sensibles et ils évoluent à la fois dans le temps et dans l'espace, avec l'émergence de nouveaux groupes et de nouvelles problématiques.

Il n'y a pas de solution magique sinon l'importance du rôle d'une personne qui est un peu le gardien du sens.

La présentation illustre beaucoup tout le volet politique qu'on a malheureusement tendance à oublier. (...) c'est toute la question de ce qu'on peut appeler les « détours » et on voit comment les jeux de pouvoir se jouent.

ÉDITION PRODUITE PAR :

Agence de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue
1, 9^e Rue
Rouyn-Noranda (Québec) J9X 2A9
Tél. : 819 764-3264
Téléc. : 819 797-1947
Site Internet : www.sante-abitibi-temiscamingue.gouv.qc.ca/

AVEC LA PARTICIPATION FINANCIÈRE DE :

La Fondation Lucie et André Chagnon
2001, av. McGill College—Bureau 1000
Montréal (Québec) H3A 1G1
514 380-2001 // www.fondationchagnon.org

Évaluation d'initiatives de développement avec les communautés

Regard sur un bout d'histoire de Rouyn-Noranda Ville et villages en santé !



«Rouyn-Noranda, Ville et Villages en santé»
Le Conseil d'administration

Rapport d'auto-évaluation



Les vents nous dirigent...

COMITÉ D'ÉVALUATION : le conseil d'administration

- DENISE LAVALLÉE, coordonnatrice, Rouyn-Noranda *Ville et Villages en santé*
- MÉLANIE PERREAULT, citoyenne
- JEAN-LUC TURPIN, directeur général du *Centre Ressources Jeunesse*
- CARMEN BOUCHER, responsable régionale de *Ville et Villages en santé*
- JACINTHE GODARD, observatrice

COMITÉ DE CHERCHEURS

- Paule Simard, chercheure, Agence de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue et Institut national de santé publique
- Ginette Paré, agente de recherche, Agence de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue
- Diane Champagne, professeure-chercheure, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue
- Michel O'Neill, professeur-chercheur, Université Laval
- Carmen Boucher, coordonnatrice régionale *Villes et Villages en santé*, Agence de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue
- Marlène Gagnon, coordonnatrice régionale *Écoles en santé*, Agence de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue
- Thérèse Hivon-Lizé, coordonnatrice régionale *NÉ-GS/PSJP*, Agence de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue

RÉDACTION

Denise Lavallée

A propos de la recherche et Coup d'œil sur le projet : Paule Simard et Ginette Paré

Tableau synthèse et réactions au projet : Ginette Paré, Paule Simard, Diane Champagne, Michel O'Neill, Carmen Boucher et Jacinthe Loiselle

MISE EN PAGE

- ♦ Annette Picard, agente administrative, Agence de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue
- ♦ Ginette Paré, agente de recherche, ASSS-AT
- ♦ Francine Robert, Centre de secrétariat plus, Rouyn-Noranda

Rapport d'évaluation

Utilité de la démarche

Il est possible que cette démarche d'auto-évaluation ou d'évaluation participative oblige ou permette aux intervenants à questionner leurs choix en ce qui concerne les approches de travail retenues. En ce qui me concerne, c'est un réflexe qui m'est déjà passablement acquis.

Il est vrai que de s'offrir pareil regard sur sa pratique est un exercice qu'on exécute rarement car c'est très exigeant en temps et qu'ensuite, les occasions de partager sa réflexion sont encore plus rares. Habituellement, RNVVS fait un travail de cette nature à l'occasion d'un lac-à-l'épaule (bilan, autoévaluation exprimée en termes de « points forts et points faibles » et échanges en vue de redéfinir de nouvelles orientations) ; soit au 3 ou 4 ans. Il n'y a pas de regrets de l'avoir fait, cependant le bénéfice escompté de votre proposition est justement d'avoir la possibilité que quelqu'un puisse jeter un regard extérieur à notre démarche et nous titiller les esprits. Le temps investi en ce sens est trop important.

Par contre, à la suite de la réaction positive de coéquipiers à la lecture de mes rapports, j'envisage éventuellement l'idée que le conseil d'administration en prenne connaissance. Je ne sais pas encore comment mais j'espère toujours que ce projet permette de nommer l'innommable c'est-à-dire le processus plutôt que les résultats. C'est particulièrement sur ce que je trouvais intéressant de noter les observations, même si cela n'était pas facile à décrire.

En bref... Ce que vous voudriez que l'on retienne de votre projet

Rouyn-Noranda, Ville et villages en santé a des forces et des faiblesses; il connaît généralement de beaux moments et parfois des moments de tensions. Les vingt années passées démontrent que l'organisation a toujours su s'adapter et grandir à travers cela.

20 ans
Ville et villages
en santé!

Rapport d'évaluation

L'allocation accordée pour la réalisation du projet d'évaluation participative sera probablement entièrement utilisée pour les fins de l'exercice lui-même. Heureusement, qu'elle était disponible.

J'ai apprécié la souplesse de l'équipe des chercheurs quant à mes demandes renouvelées de délais supplémentaires.

Les outils de travail

Comme il a été souvent dit, les outils proposés sont beaux, bien construits et agréables à lire. Cependant, j'ai toujours trouvé que les compte rendus étaient trop longs et décourageants à lire. C'étaient presque des *verbatim*s.

Finalement, je n'ai pas utilisé les documents synthèse des journaux de bord, ni les tableaux bulles pour la rédaction des rapports Recherche-Initiatives et Conseil d'administration. L'ayant fait pour la rédaction du rapport Rendez-vous Côte-à-côte, j'ai quand même souvent eu à me référer aux journaux de bord pour mieux me rappeler précisément ce dont il était question. J'ai préféré continuer ainsi. De plus, il y a des codes ou des symboles que je ne suis pas certaine de comprendre telles que bulles mauves par rapport aux vertes, les bulles pointillées.

Les diaporamas étaient clairs et bien faits, l'animation était souvent soutenue d'éléments visuels ou autres

Le vocabulaire utilisé, le concept d'évaluation participative

Le concept d'évaluation participative a été présenté au conseil d'administration comme étant une démarche qui, certes, nous impliquerait davantage qu'une recherche traditionnelle mais que cela ne dépasserait pas beaucoup une heure par mois environ. Dès la fin de cette rencontre, certains ont indiqué leur scepticisme car, selon leurs expériences, c'est toujours plus exigeant que cela. L'espoir de bénéficier d'une méthode d'évaluation pas trop « demandante » et prometteuse s'est animé. A preuve, ne sachant pas exactement ce que cela impliquait comme travail, je n'ai donc pas hésité à proposer 4 comités de projets (incluant la Table

Entreprises d'économie sociale). D'aucun ne m'a signalé les implications que cela entraînerait. Vous comprenez sans doute que je l'aurais apprécié.

Également, je me suis posée une question en lisant le document *Canevas de travail*, en page 1 où vous parlez d'auto-évaluation à plusieurs reprises. Ma question est à savoir quelle est la différence entre évaluation participative et auto-évaluation ? Il apparaît qu'à l'exception d'une seule acétate (la 2^e sur 109) incluse dans le document Powerpoint intitulé « Formation DSP (recherche participative) » présenté au début de la démarche, il n'a pas été question d'auto-évaluation dans aucun autre document en ma possession. Plus souvent qu'autrement ou indistinctement, les mots « Recherche participative », « Évaluation participative » ou encore « la recherche » ont été utilisés pour désigner le projet en question.

En ce qui concerne le conseil d'administration, le concept d'évaluation participative est totalement inconnu. Nous avons donc accepté de nous impliquer sur la base du document déposé en guise de présentation au conseil d'administration en novembre 2004 qui s'intitulait « *Évaluation d'initiatives de développement avec les communautés* », parce que nous avons grandement besoin d'un regard critique sur notre démarche et parce que nous faisons confiance, en vous et en les organisations que vous représentez.

Mon inquiétude maintenant est qu'il s'agisse véritablement d'une auto-évaluation et cela m'amène à me demander à quoi je suis en droit de m'attendre en retour de la part de l'équipe de recherche (en sous entendu, pour le conseil d'administration) ? Mon espoir est d'entendre votre réponse à ma question exprimée plus haut sur ce qu'est l'évaluation participative versus l'auto-évaluation, de recevoir votre analyse et vos observations tirées des neuf projets de la région et, en guise de consolation, la satisfaction d'avoir contribué au développement de la connaissance en matière d'action concertée.

TABLE DES MATIÈRES

POURQUOI UN PROJET DE RECHERCHE?4

COUP D'ŒIL SUR LE PROJET5

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION—PRÉSENTATION8

PARTICIPATION AU PROJET D'ÉVALUATION10

ÉVOLUTION DES DIMENSIONS10

L'IDENTIFICATION DES PARTENAIRES11

LEUR NIVEAU D'IMPLICATION14

ÉVOLUTION DU PROCESSUS16-17

LE DÉVELOPPEMENT ET LE MAINTIEN D'UNE VISION19

L'ÉMERGENCE ET LE DÉVELOPPEMENT DES PROJETS21

PRINCIPAUX CONSTATS POUR L'ENSEMBLE DES DIMENSIONS OBSERVÉES26

UTILITÉ DE LA DÉMARCHE D'AUTO-ÉVALUATION28

RÉACTIONS AU PROJET32



Le présent texte décrivant le projet « Rouyn-Noranda, Ville et Villages en santé » - volet *Conseil d'administration* — s'inscrit dans un projet de recherche visant deux objectifs :

1. évaluer des processus de développement des communautés et;
2. développer des méthodes d'auto-évaluation permettant de documenter ces processus.

Cette forme d'évaluation vise à documenter le cheminement qui amène des groupes à réfléchir et à agir ensemble, à se poser les questions suivantes : Comment travaillons-nous ensemble? Comment avons-nous réussi à nous concerter? ou encore Comment avons-nous réussi à développer une vision commune?

Par sa nouveauté, cette forme d'évaluation, et toute la démarche qui l'accompagne, devient une « *expérimentation* », tant pour l'équipe de chercheuses que pour les projets participants. Il s'agissait d'une aventure au cours de laquelle nous allions construire ensemble une façon d'évaluer autrement.

Ce projet, initié par la Direction de santé publique de l'Abitibi-Témiscamingue, en collaboration avec l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, a pu être réalisé grâce au soutien financier de la Fondation Lucie et André Chagnon.

Les critères de sélection des projets qui participent à la recherche étaient les suivants :

1. La nature du projet

Les projets retenus sont des initiatives de développement des communautés, c'est-à-dire qu'ils sont initiés et réalisés par les gens du milieu avec, pour plusieurs d'entre eux, le soutien d'intervenants locaux et régionaux du réseau de la santé et des services sociaux ou de l'éducation.

2. Son degré d'avancement et ses perspectives d'avenir

Les projets devaient se poursuivre pour au moins 2 ou 3 ans (période prévue pour l'évaluation), la collecte des données s'étalant de septembre 2005 à mars 2007.

3. Son mode de fonctionnement

La recherche se voulant participative (auto-évaluation), les projets devaient accepter d'investir le temps nécessaire et de mettre sur pied un comité d'évaluation sous la responsabilité d'une personne servant d'interlocuteur à l'équipe des chercheuses.

En décembre 2004, neufs projets répartis dans trois municipalités (Rouyn-Noranda, Trécesson et Senneterre) acceptent de participer à la recherche ; trois sont des projets *Villes et Villages en santé*, deux *Écoles en santé*, deux tables intersectorielles *Naître Égale—Grandir en santé* (dont une abandonnera en cours de route) et une Table de concertation pour les jeunes.

Le projet de « Rouyn-Noranda, Ville et Villages en santé » est l'un des deux projets participants à Rouyn-Noranda. Chaque comité avait la responsabilité de décider de l'orientation des objets d'évaluation, recueillir les

données et les analyser de même que rédiger un rapport final.

La particularité de cette forme d'évaluation était de collecter des informations sur des dimensions concernant la façon de travailler ensemble, par exemple la participation des parents dans une école ou l'état de la concertation dans un comité intersectoriel VVS. Ces dimensions étaient sélectionnées après discussion par le comité d'évaluation ; elles étaient donc différentes d'un projet à l'autre.

Les données ont été recueillies principalement par un journal de bord confectionné sur mesure pour chacun des projets à partir des dimensions qu'ils désiraient étudier.

Le rapport final, qui fait l'objet du présent document, a été rédigé par le comité d'évaluation à partir d'un canevas proposé par les chercheuses. Ses composantes sont donc les mêmes pour tous les projets : éléments de l'histoire du projet et de son fonctionnement, dimensions que les responsables du projet voulaient évaluer et réflexion sur l'ensemble de la démarche d'évaluation.

La figure centrale résume l'évolution du projet au cours des deux années de l'évaluation ainsi que ses perspectives d'avenir.

L'équipe responsable de la recherche :

Paule Simard
Diane Champagne
Ginette Paré



Généralement, les rencontres des équipes de projets ont eu lieu à l'occasion d'un déjeuner, plus rarement un dîner. En effet, c'est à ce moment que les participants avaient le plus de disponibilités. Quoiqu'il n'y ait pas eu toujours des réunions de convoquées pour chacun des journaux de bord, la grande majorité ont été discuté en équipes de projets. Ce sont donc environ 16 rencontres qui se sont ajoutées au calendrier de travail, concentrées pour l'essentiel entre janvier 2006 et mars 2007.

Ces rencontres avec les équipes de projets ont été pratiquement à chaque fois l'occasion de discuter des derniers développements ou encore pour amener de nouvelles idées ou soutenir des idées chères aux participants. Parfois, les débats reprenaient et il n'était pas toujours facile de ramener l'attention des membres de l'équipe sur les observations à inscrire. Si c'était à refaire, par exemple, en ce qui concerne le conseil d'administration de RNVVS, je favoriserais davantage la participation de membres du comité exécutif de sorte que la réflexion et l'analyse soit directement profitable à ceux qui sont désignés pour assurer le développement de l'organisme. De même, ceux qui devaient faire les observations pour le projet Recherche-Initiatives n'étaient pas les responsables dudit projet. Ainsi, les réflexions n'ont pu être effectuées ou n'ont pu profiter, pouvons-nous dire, aux « bonnes personnes ». En conséquence, le leadership du projet ou du conseil d'administration n'a pas été renforcé. Au contraire, il s'est trouvé divisé.

En une ou deux occasions, j'ai crains le danger que les dimensions observées en viennent à remplacer ou à faire dévier les objectifs du groupe de travail. Inévitablement, il y a interférences entre les deux et mon premier souci se devait de demeurer concentrée sur la démarche du comité de projet et non sur l'évaluation participative.

Les rencontres régionales, la formation de départ et la journée de présentation

Pour l'équipe de Rouyn-Noranda, Ville et villages en santé, il est malheureux que les deux personnes qui ont reçu la formation de départ aient quitté le projet sitôt après le début de la démarche. Fort heureusement, deux autres, soit

l'organisateur communautaire et la répondante de l'Agence de santé et des services sociaux étaient soit acteur du projet d'évaluation participative, soit bénéficiaire et, en même temps, collaborateur des projets de Rouyn-Noranda, Ville et villages en santé.

J'ai regretté ne pas avoir pu rédiger les rapports des projets de RNVVS avant la tenue de la journée de présentation des neuf projets de la région car j'aurais été mieux préparée et surtout, j'aurais pu présenter un contenu correspondant mieux aux objectifs de l'évaluation participative. Cela a exigé passablement de travail qui était inévitablement imparfait et inutile. Je vois bien aujourd'hui qu'il m'était impossible de faire la rédaction avant la date retenue mais n'empêche...

Souvent, les rencontres étaient intéressantes, les gens étant fort sympathiques. Cela permettait de valider nos façons de faire parfois. C'était surtout l'occasion pour moi de me vérifier auprès de l'équipe de recherche.

La rédaction du rapport de recherche

Ce travail est particulièrement exigeant. Certes en raison de mes limitations personnelles en ce qui concerne l'écriture de textes mais aussi en raison de la lourdeur du projet développé par Rouyn-Noranda, Ville et villages en santé. Ce travail de quelques semaines à temps complet (environ 4 ou 5 semaines, corrections incluses) ne peut, en ce qui me concerne, s'effectuer en isolement. Les projets se poursuivent et les exigences de travail ne sont pas diminuées pour autant (la vie n'arrête pas pendant ce temps d'écriture). Au surplus, des implications inattendues sont survenues telle la question du logement d'urgence en juin et l'absence de la secrétaire à mon bureau pendant six semaines (septembre et octobre).

Comme il était question de diffusion des résultats de la recherche et pour économiser mon temps, j'ai fait appel à des correctrices de la langue française. Malheureusement, j'ai compris tardivement qu'il n'était requis d'avoir un si haut niveau de qualité en matière d'écriture.

UTILITÉ DE LA DÉMARCHE D'AUTO-ÉVALUATION

Plusieurs personnes ont été invitées à s'impliquer dans l'évaluation participative, dix personnes en tout, mais il faut dire que l'essentiel des informations recueillies est le fruit du travail dévoué de cinq personnes. Les autres ont soit changé de travail, obtenu un congé ou encore, pour quelques-uns, leur implication a été davantage requise au tout début pour définir les intérêts escomptés par la démarche et les éléments à observer.

Les journaux de bord

En tout, 20 journaux de bord ont été produits, dont 11 avec l'aide d'une professionnelle, fort heureusement car il est difficile d'être à la fois acteur et observateur d'une démarche, tant pour la coordination que pour les membres de projets. Chacun de ces journaux de bord compte environ une dizaine de pages, souvent davantage. C'est donc dire le nombre important d'éléments à observer ou leur complexité. La production d'un journal de bord peut souvent exiger pas moins de six heures de travail : rédaction, convocation de réunion, réunion, corrections et finalisation, rappels ou ajustements inévitables, etc.

La lecture des journaux de bord rédigés par la professionnelle permettait de rappeler ou de porter mieux attention sur certaines attitudes ou interventions des membres qui autrement aurait échappées aux observateurs-participants. Cette expérience avec la professionnelle et le départ prévisible de l'administrateur municipal du conseil d'administration (qui contribue à la prise de notes des rencontres) m'a amenée à demander davantage de soutien en ce sens pour me soutenir au cours des rencontres du conseil d'administration.

Les annotations du quotidien

En outre, le développement des projets s'effectue au quotidien par le biais d'interventions diverses (appels téléphoniques, courriels). Si, au début, plusieurs des annotations ont été faites presque au jour le jour, elles ont été abandonnées au fur et à mesure que la démarche s'alourdissait.

Les mini-journaux de bord

Tel que déjà expliqué, des mini-journaux de bord ont été proposés afin que les participants de chacun des comités de projets puissent apporter ses propres observations. Même si la formule s'est avérée impopulaire, cela a néanmoins requis du temps de travail pour les concevoir, les expliquer, inviter les participants à les remplir, à en informer les nouveaux membres, à effectuer des rappels, à les leur envoyer par courrier électronique, à les compiler, etc. Le manque de temps et l'oubli de plusieurs concernant les éléments d'observation (c'est quoi qu'on note au juste ?) ont fait que ceux-ci ont rapidement été abandonnés.

De plus, je suis d'avis qu'il s'agit d'une façon de faire qui risque d'amener des difficultés en ce sens qu'elle favorise l'expression de commentaires ou de remarques de façon privée pouvant faire en sorte que la coordinatrice peut se retrouver au centre de positions contradictoires et avoir à jouer un rôle de médiateur. Il faut, au contraire, favoriser tout ce qui peut contribuer à créer le climat nécessaire à l'expression ouverte et confiante des besoins ou des avis de chacun.

Les rencontres des équipes de projets

Après avoir organisé une ou deux rencontres de tous les co-équipiers pour le démarrage de la démarche d'évaluation, il est rapidement apparu préférable de convoquer chacune des équipes de projets selon les besoins. Ainsi, chacun, sinon plusieurs, avaient moins l'impression de perdre leur temps lorsqu'il était question d'un projet autre que celui qui le concernait, le temps consacré à ce travail était mieux utilisé par conséquent.

COUP D'ŒIL SUR LE PROJET

Dans notre région, plusieurs groupes issus du milieu scolaire, du milieu de la santé ou encore du milieu municipal par l'entremise de Ville et villages en santé ont accepté de s'impliquer dans le projet d'évaluation participative tel que proposé en décembre 2004 par l'Agence de la santé et des services sociaux avec la participation de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue. Rouyn-Noranda, ville et villages en santé a aussi souhaité contribuer à cette démarche. Une équipe locale composée de Jean-Luc Turpin, Mélanie Perreault et de Denise Lavallée, supportée au besoin par Guy Parent et Jacques-Gilles Laberge, s'est chargée de définir les éléments à étudier.

La recherche participative, comme son nom l'indique, invite des répondants volontaires, constitués en équipe de projet¹, à contribuer à l'observation et à la prise de notes. Elle invite également les partenaires des comités de travail à y collaborer par leurs observations et commentaires avisés. Pour favoriser cette implication, un journal de bord a été conçu afin que chacun des partenaires puisse y consigner ses remarques. Malheureusement, pour diverses raisons, cet outil n'a pas connu le succès anticipé : la lourdeur de l'outil lui-même, les contraintes de temps, la perte d'intérêt pour un exercice qui, mené sur une aussi longue période, fait en sorte que les participants finissent par en « perdre le sens », l'obligation de présenter l'ensemble de la démarche à chacun des participants et de reprendre le tout avec les nouveaux répondants pour chacun des projets observés.

Des équipes pour chacun des projets observés ont été constituées. Ainsi, pour le projet Rendez-vous Côte-à-côte, l'équipe de projet était composée de Jean-Pierre Héту (une participation à la rédaction du journal de bord) et de Carmen V. Boucher (une participation également). Pour le projet Recherche-Initiatives, l'équipe était constituée de Jean-Luc Turpin (3 participations) et de Carmen Boucher (3 participations alors que pour l'observation

1. L'équipe du projet est le regroupement de personnes impliquées dans l'observation de la démarche retenue par le comité de travail.

du conseil d'administration, Jean-Luc Turpin (1 participation) et Mélanie Perreault (6 participations) en ont été les responsables. En tant que membre de chacune des équipes, la coordonnatrice s'occupait de compléter ou de faire compléter chacun des vingt journaux de bord qui ont été écrits. Plusieurs changements se sont produits au cours de la période de travail de telle sorte que la collaboration de certaines personnes a été de plus courte durée que d'autres. Par exemple, la formation du départ a permis la participation de Sylvie Turgeon et de Sonia Mior, toutes deux membres du conseil d'administration mais qui, malheureusement, n'ont pu poursuivre leur implication.

De plus, jusqu'à l'été 2006, une professionnelle, Jacinthe Godard a été embauchée pour observer les rencontres du comité de travail et pour prendre des notes sur les dimensions retenues (11 participations). Elle devait procéder à une première rédaction des journaux de bord et les soumettre à l'équipe de projet pour que des ajustements ou des corrections y soient apportés.

Finalement, des rencontres préparatoires et d'analyse ainsi que la prise de notes dans les journaux de bord ont permis à l'équipe de projet de s'entendre sur les éléments à observer puis d'échanger sur les observations relevées au cours des rencontres. Au début, quelques rencontres réunissant l'ensemble des membres des équipes de projets (3 équipes impliquant au total 6 personnes) ont eu lieu afin de s'assurer de la compréhension commune du projet, du rôle de chacun et du fonctionnement envisagé. Mais il est par la suite apparu plus efficace de travailler avec chacune des équipes de projet, selon le rythme de chacun des comités de travail. En effet, les échanges autour des journaux de bord ont souvent eu pour effet de relancer les discussions, d'approfondir davantage chacune des parties du projet en cours et d'identifier des pistes de travail ou de développement pour ce projet ou pour d'autres projets. Il aurait été avantageux de se donner des mécanismes d'autoévaluation ou d'autodiscipline quant aux dimensions retenues afin de clarifier les différents domaines.

Le rapport d'évaluation participative du projet Rouyn-Noranda, ville et villages en santé comporte trois sections, soit celle du Rendez-vous Côte-à-côte, celle du projet Recherche-Initiatives et finalement celle concernant le conseil d'administration.

MOTS CLÉS :

partenariat; intersectorialité; participation; mobilisation; développement durable.

SIGLES:

ASSSAT – Agence de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue

CLE – Centre local d'emploi

CRÉAT – Conférence régionale des élus de l'Abitibi-Témiscamingue

CRJ – Centre ressources jeunesse

CSRN – Commission scolaire de Rouyn-Noranda

CSSSRN – Centre de santé et de services sociaux de Rouyn-Noranda

VRN – Ville de Rouyn-Noranda

VVS – Ville et villages en santé

REPAS – Regroupement d'entraide des personnes assistées sociales

REPAT – Regroupement d'éducation populaire de l'Abitibi-Témiscamingue

RNVVS – Rouyn-Noranda, Ville et villages en santé

SARCA – Service d'accueil, références, conseils et d'accompagnement



8. **La mobilisation** : La mobilisation des groupes et des personnes vivant la pauvreté demeure un défi pour lequel d'autres stratégies devront être identifiées, fermement soutenues et expérimentées. Celles définies par les groupes de travail, notamment Rendez-vous « Côte-à-côte », dont c'était l'objectif premier, n'ont pas donné les résultats escomptés. Au contraire, il apparaît que l'idée de jumeler les projets a été plus néfaste que bénéfique à ce titre. Des mesures alternatives n'ont pas été proposées à ce jour, le groupe de travail est à recomposer.
9. **La mobilisation** : Malgré les interventions et la mise en place de moyens pour favoriser de la mobilisation des groupes et des personnes, le constat est à l'effet que cette préoccupation ne s'est pas actualisée au sein du projet « Recherche-Initiatives » et ne le sera vraisemblablement pas avant 2008. Ce qui représente une période de deux ans depuis la formulation de la proposition et sa concrétisation dans l'action. Une attention devrait porter sur comment et sur quelles bases seront mobilisés ces groupes et ces citoyens.
10. **Contributions à la lutte contre la pauvreté** : Les organisations publiques en lien avec Rouyn-Noranda, Ville et villages en santé contribuent de plusieurs façons à la lutte contre la pauvreté ; plusieurs projets s'y rattachent pour lesquels sont mobilisés des répondants. A l'image de leurs mandats, de leurs responsabilités et de la culture qui les imprègnent, leurs contributions sont très diverses.
11. **Contributions à la lutte contre la pauvreté** : À ce jour, aucun projet n'a permis d'associer l'ensemble de ces organisations membres du conseil d'administration de RNVVS. Cependant, plusieurs projets ou initiatives ont permis d'associer deux ou trois partenaires à la fois (Québec en forme, Recherche-Initiatives). Il apparaît aussi que même si les actions ne sont pas toujours concertées, elles sont souvent complémentaires, par exemple : les efforts relativement à l'insertion professionnelle et la mise en place de services de transport collectif par la Ville.
12. **La concertation** : Le leadership municipal s'est renforcé par la participation de deux conseillères municipales et de deux directeurs (depuis quelques mois). Des attentes à cet égard ont été formulées. Le rôle de RNVVS (lieu de concertation et responsabilité administrative) et de la coordonnatrice est à préciser à cet égard.
13. **La concertation** : Outre les projets intersectoriels initiés par Rouyn-Noranda, Ville et villages en santé pour la mise en œuvre d'actions concertées, peu d'initiatives ou d'appels sont formulés en ce sens par les partenaires eux-mêmes, y compris par la Ville de Rouyn-Noranda.
14. **Contributions à la lutte contre la pauvreté** : Il n'est pas possible, avec les moyens définis dans le cadre de l'évaluation participative, de dire si les partenaires se sont impliqués de façon significative dans la lutte contre la pauvreté « en dehors de RNVVS ».

PRINCIPAUX CONSTATS POUR L'ENSEMBLE DES DIMENSIONS OBSERVÉES

Rappelons que les dimensions observées concernaient **la concertation** (groupe du conseil d'administration et projet Recherche-Initiatives) en faveur de la **lutte contre la pauvreté** dans un premier temps, et la **mobilisation des groupes et des personnes vivant la pauvreté** (le projet Rendez-vous Côte-à-côte) dans un second temps. Par conséquent, les constats relevés ci-dessous ne concernent que ces éléments.

1. **L'observation en cours de projets** : Les trois projets ou groupes observés ont débuté bien avant le début de l'évaluation participative. Certaines étapes de développement des projets ont été réalisées en d'autres temps et échappent donc à la présente étude, tout comme les développements qui ont eu lieu après la date de terminaison de l'évaluation, date fixée au 31 mars 2007.
2. **Lien avec les objets d'étude** : Les trois projets ou groupes observés s'appuient sur la concertation pour leur développement et sont en lien avec la pauvreté. Ils impliquent dans les trois cas des organisations publiques, communautaires et des citoyens.
3. **Implication** : La stabilité dans l'implication est grande, notamment en ce qui concerne les organisations publiques. En effet, celles-ci bénéficiant de plus de ressources, il leur est donc possible de désigner un substitut en remplacement du répondant qui quitte le comité de travail.
4. **La concertation** : Proposé dans une perspective de concertation et du renforcement mutuel, il est apparu que le jumelage de deux projets, Recherche-Initiatives et Rendez-vous Côte-à-côte, même pour une opération définie, est beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît. Les objectifs et la culture des projets propres à chacun exigent une période d'approvisionnement assez longue.
5. **La concertation** : Dans l'expérience de concertation des projets « Rendez-vous Côte-à-côte » et « Recherche-Initiatives », le premier s'est trouvé absorbé par les préoccupations et diverses démarches du second. Deux groupes communautaires ont quitté au cours des derniers mois.
6. **La concertation** : Dans une perspective de favoriser une meilleure concertation des organisations publiques, deux directeurs généraux ont été invités à joindre le conseil d'administration de Rouyn-Noranda, Ville et villages en santé. Immédiatement après, et questionnant la pertinence de leur rôle, trois représentants citoyens ou groupe communautaire sont tentés de quitter l'organisation. Finalement, une seule personne quitte pour des motifs reliés à un nouvel emploi.
7. **La concertation** : La concertation se concrétise par le biais de projets ou l'expression d'intérêts communs. Plusieurs organismes la favorisent par exemples, l'approche territoriale intégrée (CLÉ), le projet clinique (CSSSRN) ou encore le Sarca (CSRN) et d'autres. Cependant, dans plusieurs cas mais pas ceux-là nécessairement, la concertation s'effectue davantage à l'intérieur d'un réseau. Rouyn-Noranda, Ville et villages en santé, s'appuyant sur une approche territoriale (ancré sur un territoire donné) et « intégrée », offre différentes occasions d'actions intersectorielles, multiréseaux et multiniveaux.



LE CONSEIL D'ADMINISTRATION



LE CONSEIL D'ADMINISTRATION - PRÉSENTATION

Bref historique et projet actuel

Le mouvement Villes et villages en santé a pris naissance à Rouyn-Noranda en 1987 sous l'impulsion du Dr Réal Lacombe, alors directeur de la Direction de la planification et de la santé communautaire, du tout nouveau conseil municipal élu à la suite de la fusion des villes de Rouyn et de Noranda.

Le comité responsable de l'implantation de ce projet a invité d'autres personnes à s'y joindre. Celles-ci ont été choisies en raison de leurs activités au sein d'organismes publics ou à but non lucratif, organisations dont les décisions peuvent présenter un impact majeur sur la santé des personnes. Cependant, par souci d'efficacité, il avait été convenu que ces personnes ne devaient représenter qu'elles-mêmes pour éviter qu'elles aient à consulter continuellement leur organisation afin de valider les positions prises au sein de Rouyn-Noranda, Ville et villages en santé (RNVVS)¹. Par contre, il était vivement souhaité que chacune d'elles s'engage à transmettre l'information (de part et d'autre) et à mobiliser, au besoin, les ressources de son organisation.

1. Au départ, le concept et le projet qui en a découlé étaient présentés sous le nom de « Cité en santé ». Quelques mois à peine ont suffi pour voir naître l'appellation de « Ville en santé ». À Rouyn-Noranda, suite au regroupement des municipalités en 2002, le nom de l'organisme a été modifié à nouveau pour Rouyn-Noranda, ville et villages en santé.

EXTRAITS DE LA RÉOLUTION DE LA VILLE DE ROUYN-NORANDA MENANT À LA CRÉATION DE « LA CITÉ EN SANTÉ »

(13 avril 1987) :

Considérant l'importance pour la Ville d'assumer le leadership de ce projet;

Considérant les expériences intéressantes vécues actuellement dans certaines villes en Amérique du Nord;

Rés. No 835 ;

Il est proposé par le conseiller Gérard Marinovich appuyé par le conseiller Gilles Cloutier et unanimement résolu

que le conseil de la Ville de Rouyn-Noranda déclare le projet « La Cité en Santé » hautement profitable à la qualité de vie des citoyennes et citoyens et particulièrement à la jeunesse de Rouyn-Noranda;

que la Ville de Rouyn-Noranda participe activement à l'élaboration et à l'application du programme « La Cité en Santé »;

que la Ville de Rouyn-Noranda fasse les démarches nécessaires en vue d'être désignée ville pilote pour ce projet;

que soient nommés les représentants suivants de la Ville sur le comité coordonnateur du projet :

Gérard Marinovich, conseiller responsable

Raymond Ouimet, conseiller

Guy Parent, directeur des loisirs

qu'un montant de 5 000 \$ soit attribué pour le démarrage du projet.



- ♦ La capacité de reconnaître et de nommer les contributions des personnes;
- ♦ La capacité de célébrer les moments heureux (le 20^e anniversaire);
- ♦ L'ambiance agréable au cours des rencontres, les gens se sentent à l'aise et font des blagues;
- ♦ Une stabilité certaine dans le personnel de VVS : son expertise, son dynamisme, son attitude, son réseau et sa capacité de faire des liens entre les différents projets qui dénotent une vision globale, ainsi que sa capacité de vulgariser des concepts (éducation populaire).
- ♦ Le ton intimidant de certains, ce qui a été moins fréquent au cours des derniers mois;
- ♦ À l'occasion, l'absence de certains membres dont le jugement est éclairant;
- ♦ Les changements à survenir au sein du conseil municipal à tous les quatre ans, ce qui oblige à toujours tout expliquer à nouveau;
- ♦ Le manque de temps pour échanger et discuter, ce qui suscite la gêne quand vient le temps d'apporter ses réflexions;
- ♦ Les ordres du jour chargés.

Quant aux **difficultés rencontrées** en cours de route, en voici une courte liste :

- ♦ La difficulté de dissocier et de distinguer : 1) la coordination de l'organisme; 2) l'autonomie de VVS par rapport à la Ville; 3) l'équilibre entre la représentation de la Ville et celle des partenaires au sein de VVS;
- ♦ La difficulté de critiquer un projet ou l'autre selon le contexte ou encore l'organisme qu'on représente;

Rouyn-Noranda, Ville et villages en santé est peut-être plus que d'autres modulé par ceux et celles qui composent son conseil d'administration. Depuis les tous débuts, il est vu que la portée des interventions et des décisions de ses membres va bien au-delà du développement d'une toute petite organisation. En effet, ceux-ci amènent inévitablement leurs propres organisations à s'impliquer dans des actions communes pour la santé et la qualité de vie des gens de Rouyn-Noranda. C'est ce retour vers les organisations elles-mêmes qui distingue et enrichi la démarche de Ville et villages en santé des autres.

« Ils travaillent à développer l'organisation qui travaille pour eux, eux-mêmes qui travaillent pour la communauté ! »



De gauche à droite : Guy Parent – Ville de Rouyn-Noranda, Denise Lavallée – Rouyn-Noranda, ville et villages en santé, Richard Gauthier – CSRN, Marielle Pellerin, Denis Charron, Sylvie Turgeon (présidente) – Ville de Rouyn-Noranda, Marc Deschesnes – CLÉ, Mélanie Perreault et Ginette Mercier – citoyennes et Claude Sanesac – CSSSRN.

Composition et évolution

Très tôt, les membres conviennent de procéder à l'incorporation du comité promoteur afin de rendre possible une plus grande autonomie d'action notamment en ce qui concerne les différentes sources de financement disponibles pour la réalisation de projets.

Très tôt également, les membres s'entendent sur le rôle de Ville en santé et l'expriment de la façon suivante :

« Ville en santé joue un rôle de **rassembleur** des ressources (publiques, parapubliques, communautaires et privées) de la communauté autour d'actions jugées favorables à la santé et à la qualité de vie des Rouynorandiens et Rouyn-Norandiennes.

Ville en santé est aussi un **facilitateur** en ce sens qu'il :

1. Veille au déroulement de la démarche de partenariat (démarche qui se fait en association avec les volontés du milieu) dans le respect des valeurs d'entraide, de respect et de support mutuel de Ville en santé. En ce sens, il peut initier, développer ou intensifier le partenariat. Il est un facilitateur par son « expertise » sur les processus.
2. Favorise la circulation des informations entre les organismes concernés.
3. Supporte et conseille les organismes volontaires dans la réalisation de leurs projets ou actions (information, animation, outil de travail pertinent, formation, accompagnement, référence), etc.
4. Valorise les réussites.

Finalement, **Ville en santé** joue un rôle d'**aviseur** auprès du conseil municipal »².

La réalisation de projets favorables à la communauté et à la santé des citoyens est au cœur de son action. À ce jour, plus d'une cinquantaine de projets ont été réalisés dans différents domaines (environnement, pauvreté, action bénévole et communautaire, ruralité, etc.) ou à la faveur de certains groupes de la population (jeunes, familles).

Depuis le début, la représentation des organisations a peu changé. On y retrouve les représentants de la Ville de Rouyn-Noranda, de la Commission scolaire de Rouyn-Noranda, du Centre de santé et de services sociaux de Rouyn-Noranda (anciennement ces sièges étaient réservés au CLSC Le partage des eaux et au Centre hospitalier de Rouyn-Noranda), de la Chambre de commerce et d'industrie de Rouyn-Noranda ainsi que trois citoyens. Peu après sa création, la Direction de la planification et de la santé communautaire, aujourd'hui la Direction de la santé publique, s'est jointe au comité promoteur, devenu par la suite le conseil d'administration.



Il en a été ainsi jusqu'en 2002, soit l'année où le Centre ressources jeunesse de l'Abitibi-Témiscamingue s'est joint au conseil d'administration en remplacement de la Direction régionale de la santé publique. En 2004, un nouveau poste citoyen a été créé et la fusion des établissements de santé (CLSC, Maison Pie XII et Centre hospitalier de Rouyn-Noranda) a permis la libération d'un poste et l'intégration du Centre local d'emploi l'année suivante. Finalement, le départ du représentant de la Chambre de commerce et d'industrie en juin 2006 et le peu de disponibilité ou d'intérêt de ses administrateurs ont fait en sorte que le siège de cet organisme est demeuré vacant depuis. En tout, 12 personnes siègent au conseil d'administration de Rouyn-Noranda, Ville et villages en santé.

2. Rouyn-Noranda, Ville en santé, *Dépliant de présentation*, 1990 et autres.

Fonctionnement

Il y a fort longtemps, le conseil d'administration (c.a.) a convenu de se rencontrer approximativement à tous les trois mois et il a mis en place un comité exécutif qui se réunit au besoin pour répondre aux questions urgentes pouvant survenir. Ce comité, qui compte cinq personnes, est composé de représentants de la Ville de Rouyn-Noranda, d'un citoyen et de deux représentants d'organismes publics. Ajoutons que ces dernières années, le conseil d'administration a jugé préférable de se réunir plus souvent de sorte que les rencontres du comité exécutif sont moins nécessaires.

PARTICIPATION AU PROJET D'ÉVALUATION

Pourquoi avoir accepté de s'inscrire dans une démarche d'autoévaluation?

En février 2005, à l'invitation de l'équipe de recherche de la Direction de la santé publique à l'Agence de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue (ASSSAT), le conseil d'administration indique son intérêt pour que sa démarche soit soumise au projet d'Évaluation participative. Cette décision est motivée par les avantages indéniables qu'apportera l'évaluation de plusieurs années de travail, notamment en ce qui concerne la concertation et la lutte contre la pauvreté. De fait, Ville et villages en santé³ n'a été soumis à aucune évaluation au cours des treize dernières années. Il n'est pas impossible que cette proposition d'autoévaluation ait pu être perçue par certains comme une occasion de questionner davantage les agissements et prises de position de Ville et villages en santé.

Composition du comité d'évaluation

Quelques membres se sont portés volontaires pour collaborer à cette initiative, soit une citoyenne et le répondant des groupes communautaires. Cependant, peu après le démarrage du projet d'évaluation participative, ce dernier a dû quitter le conseil d'administration de Rouyn-Noranda, Ville et villages en santé (RNVVS) pendant la période où il a été à l'emploi du CSSSRN. À son retour, il

n'a pas réintégré ce groupe de travail, préférant plutôt se consacrer à l'évaluation du projet « Recherche-Initiatives ».

Par ailleurs, RNVVS s'est adjoint le soutien d'une professionnelle pour la prise de notes, l'écriture et les corrections des journaux de bord. Son expérience et son jugement objectif ont été, à chaque fois, très appréciés.

ÉVOLUTION DES DIMENSIONS

Dimensions retenues

L'observation du conseil d'administration de Ville et villages en santé offre, tout comme le projet « Recherche-Initiatives », l'occasion d'étudier l'évolution de la concertation entre différents partenaires. Dans ce groupe spécifique, il a été convenu de s'arrêter aux dimensions suivantes :

1. L'identification des partenaires, c'est-à-dire :

- ◆ Les secteurs d'activités, mission, motivation;
- ◆ La présence aux rencontres (assiduité, stabilité dans la représentation);
- ◆ L'autonomie (cheminement, contamination, identification de projets menés au sein et en dehors de RNVVS).

2. Leur niveau réel d'implication à travers :

- ◆ La participation aux réunions;
- ◆ La participation aux discussions en considérant surtout les sujets abordés pendant ou entre les rencontres, les intérêts manifestés en tenant compte de leurs contraintes et aspirations, le leadership, les influences;
- ◆ La participation au choix et à la réalisation des projets, sous-dimension pour laquelle ont été retenus les échanges de points de vue, la réceptivité, le droit de parole et la prise de décision, l'ouverture et la flexibilité (adaptation de sa façon de faire).

3. Appellation courante pour désigner Rouyn-Noranda, Ville et villages en santé

Projet « 20^e anniversaire de Rouyn-Noranda, ville et villages en santé » (axe Concertation)

Il a été décidé de souligner le 20^e anniversaire de VVS et c'est autour de quelques idées qu'un comité s'est mis en place pour en discuter et envisager leur faisabilité. En plus de la présidente, cela a été l'occasion pour une conseillère municipale et une citoyenne de s'impliquer dans cette activité.

Des mots et des gestes qui parlent

De temps à autre, on entend des phrases formulées en termes de « nous », « nous devons nous doter d'une vision commune », ou encore, « il faut assurer la continuité de VVS », etc. L'attention des membres aux rencontres est soutenue, les sujets sont variés et les rejoignent tous la plupart du temps.

Il y a toujours des personnes prêtes à s'impliquer de telle sorte qu'il n'a jamais été nécessaire d'abandonner un projet ou une idée jugée intéressante. D'autres acceptent des responsabilités malgré leurs tâches nombreuses. Il est sans doute opportun de voir dans ce qui peut être perçu parfois comme de l'entêtement (de la part de certains) une volonté réelle de s'approprier VVS et de le mettre à son image, pour s'y sentir plus à l'aise et mieux s'y retrouver (ex : planification stratégique, lac-à-l'épaule).

Ainsi, il serait possible de relever nombre d'actions ou d'interventions qui témoignent de l'implication des partenaires dans la lutte contre la pauvreté ou qui permettent une plus grande proximité entre les organisations. Certaines initiatives, toutes nouvelles et qui vont dans ce sens, ont été signalées au cours des dernières rencontres du conseil d'administration (par exemple, la Ville de Rouyn-Noranda et la CSRN pour l'échange d'information particulière sur les mouvements de population et le meilleur usage possible des bâtiments publics).

Finalement, en ce qui concerne l'implication des organisations partenaires dans la lutte contre la pauvreté, comme il s'agit, pour la plupart, de projets existant depuis plusieurs années, ceux-ci suivent leur cours normalement sans que le conseil d'administration ait à y revenir. Cependant, lorsque le besoin se présente, les administrateurs n'hésitent pas à adopter les résolutions requises.

FACTEURS FACILITANTS ET DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Outre ce qui a déjà été dit, d'autres facteurs ont été facilitants dans le développement de la concertation et dans l'implication des partenaires dans la lutte contre la pauvreté tout comme certaines difficultés ont été rencontrées au cours de ces quelques mois d'observation.

Au chapitre des facteurs facilitants, signalons également :

- ◆ La provenance des personnes de différents secteurs permet la diffusion d'information et le partage des idées;
- ◆ L'implication de gens de passion, d'engagement, qui sont compétents et éclairés;
- ◆ L'approche consensuelle qui favorise la discussion et le développement de la concertation. Elle réduit également les déséquilibres possibles entre les partenaires;
- ◆ L'importance du réseautage et l'utilisation des contacts, par exemple : la coordonnatrice qui demande à la représentante de la CSRN d'organiser une rencontre avec le directeur général, le répondant des groupes communautaires qui demande à la conseillère municipale de le mettre en contact avec une autre personne, etc.
- ◆ Le travail en sous-comités qui se fait à l'occasion;
- ◆ L'expédition de bulletins du RQVVS, du RVVSAT, d'articles de journaux, d'invitations, etc.;

Projet « Entreprises d'économie sociale et la réalisation du plan directeur » (axe Pauvreté)

Des résolutions ont été requises pour obtenir du financement pour ce projet. En ce qui concerne la continuité de celui-ci, la Ville de Rouyn-Noranda est davantage interpellée que les autres et elle n'a pas manqué de faire valoir ses vues en faveur du développement des entreprises d'économie sociale. Dans ce dossier, un appui important a été fourni par la direction municipale et les élus (participation à la Foire, discussions au conseil, etc.). D'autres décisions importantes restent encore à venir.

Projet « Rendez-vous Côte-à-côte » (axe Pauvreté)

Ce projet implique le CSSSRN, l'Agence de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue et des organismes communautaires. Déjà, avant même le début de la démarche d'évaluation participative, la Ville de Rouyn-Noranda a présenté sa contribution en matière de lutte contre la pauvreté et ses intentions à ce titre. Le CSSSRN a été approché pour faire de même mais un travail préparatoire doit d'abord être accompli. Néanmoins, l'organisme a eu le souci de trouver, également dans ce cas-ci, une personne pour remplacer l'organisateur communautaire pendant son absence.

Rencontre avec le conseil municipal (axe Concertation)

Le directeur général du CSSSRN, en tant que vice-président, prépare avec la coordonnatrice la rencontre de Ville et villages en santé avec le conseil municipal.

Comité du lac-à-l'épaulé ou d'une planification stratégique (axe Concertation)

Plus que d'autres, ce comité offre aux citoyens la possibilité de s'impliquer davantage. Ainsi, deux d'entre eux s'y joignent ainsi qu'une conseillère municipale.

La diffusion du rapport annuel et du dépliant « Liste des organismes en lien avec la pauvreté » (pour le bénéfice de VVS, axe Pauvreté)

Chaque partenaire a la responsabilité de présenter le rapport annuel de VVS aux membres du conseil d'administration de son organisme. Il est aussi souhaité que le dépliant soit placé dans les présentoirs et des exemplaires originaux sont expédiés au besoin. Il ne nous est toutefois pas possible de dire si cela s'est fait. Nous savons que cela a été difficile au CSSSRN, du moins pendant un certain temps, les responsables changeant très souvent. Au CLE, on a choisi d'épingler le dépliant sur un tableau d'affichage à la vue de tout le monde.

Colloque du Réseau québécois de Villes et villages en santé (axe Concertation)

Au cours des années de l'étude, des colloques se sont tenus à Saint-Pacôme et à Sainte-Adèle (édition internationale). Aucun membre du conseil d'administration n'a pu participer à l'un ou à l'autre de ces événements. Cependant, la Ville de Rouyn-Noranda a délégué son équipe d'agentes rurales (4 personnes) au colloque de Sainte-Adèle.

3. Le développement et le maintien d'une vision en considérant :

- ♦ L'état de la vision commune en relevant les contributions à une meilleure connaissance des problématiques ou projets, à la définition d'orientations, d'approches et, finalement, à la définition commune des priorités;
- ♦ L'identification de ce qui facilite ou nuit au développement de la vision.

4. L'émergence et le développement des projets en regardant :

- ♦ L'état d'avancement des projets, en prenant note de la nature de l'engagement et de l'implication (contribution, information, mobilisation de ressources, argent), du degré d'engagement et d'implication (temps, prises de position, influences) et des attitudes (entraide, respect, support mutuel);
- ♦ L'évolution du niveau d'adhésion aux projets.

De plus, les circonstances dans lesquelles le projet a évolué ont été colligées, en particulier celles concernant la communauté, la région ou la province, et qui pouvaient avoir un effet sur le développement du projet.

L'IDENTIFICATION DES PARTENAIRES

Les secteurs d'activité, mission, motivations

Comme mentionné, les partenaires de Rouyn-Noranda, Ville et villages en santé au début de l'évaluation (nommé Ville en santé jusqu'en avril 2005) sont : la Ville de Rouyn-Noranda, le Centre de santé et de services sociaux de Rouyn-Noranda, la Commission scolaire de Rouyn-Noranda, la Chambre de commerce et d'industrie de Rouyn-Noranda, le Centre local d'emploi de Rouyn-Noranda et le Centre ressources jeunesse de l'Abitibi-Témiscamingue. La participation citoyenne est assurée depuis les débuts de l'organisation et elle s'est même accrue en 2004 avec l'ajout d'un quatrième poste. Ces citoyens ont chacun une riche expérience en développement local et ils agissent au cœur de leur communauté.

Ils ont acquis une grande expertise en matière de mobilisation et de gestion de projets. Rarement, le conseil d'administration de RNVVS n'a eu une telle qualité et équilibre dans les diverses représentations. Les représentants d'organismes publics et à but non lucratif peuvent donc compter sur leurs compétences, leur compréhension des enjeux locaux et leur appui quant à l'approche consensuelle.

Les motivations principales de tous ces partenaires sont nombreuses. Cette implication fournit l'occasion d'établir des liens privilégiés avec les principaux représentants d'autres organisations, notamment la Ville de Rouyn-Noranda, ce qui permet d'obtenir des informations, de connaître les intentions de chacun et de pouvoir influencer ou être influencés, selon le cas. Ville et villages en santé offre aussi la possibilité d'initier des projets d'action qui ont une influence positive sur la communauté, projets qui souvent se situent à la limite de leurs responsabilités ou encore qui impliquent plusieurs partenaires à qui parfois les ressources, les compétences ou encore la légitimité font défaut (ex. : Table locale en alphabétisation – CCSRN). Ville et villages en santé permet également d'avoir accès à de l'information sur l'état de situation de la communauté (ex : le regroupement des municipalités, les demandes d'appui diverses, etc.) et ce, à la lumière de différents points de vue.

Certains indices permettent de confirmer des perceptions positives quant à la motivation des partenaires à siéger au sein de RNVVS. Mentionnons, par exemple, le retour du directeur général du CSSSRN ou encore les commentaires de certains à l'effet qu'ils ont inscrit dans leur plan d'action organisationnel leur participation à RNVVS comme lieu de concertation avec le milieu. Ou, autre exemple, l'empressement de la conseillère municipale à assumer la présidence de RNVVS à la suite du départ du président-maire.

Par contre, d'autres indices laissent percevoir moins favorablement la motivation de certains, telles les absences répétées ou les présences écourtées du président-maire (santé, obligations diverses) ainsi que la représentation du CLE assumée au début par une agente socioéconomique à la place du directeur général (par crainte de conflits d'intérêt).

Finalement, RNVVS offre la possibilité d'accroître la concertation entre les organismes. En effet, au cours des derniers mois, plusieurs ont reçu de nouveaux mandats : pour l'un, il s'agit de réaliser un projet clinique; pour l'autre, de développer l'approche territoriale intégrée; un troisième voit venir le renouvellement de son plan stratégique. Jamais une telle convergence d'intérêts, non seulement professionnels mais également organisationnels, doublée du désir de travailler conjointement, ne s'est présentée dans l'histoire de Rouyn-Noranda. Jamais non plus il n'a été possible de regrouper autant de personnes en mesure d'orienter et de mobiliser des organisations publiques, par surcroît celles étant les plus susceptibles d'influencer l'état de santé, de bien-être et de la qualité de vie des citoyens.

La présence aux rencontres (assiduité, stabilité dans la représentation)

Au moment où le projet d'Évaluation participative débute, en septembre 2005, le conseil d'administration cumule plus de 17 années d'existence.

Si la stabilité des organisations elles-mêmes est relativement assurée, on ne peut en dire autant de la stabilité des représentants. En effet, certaines organisations revoient les implications de leurs membres chaque année (Chambre de commerce) et d'autres connaissent des mouvements de personnel importants (CLSC, CHRN). Pour leur part, les représentants élus de la Ville de Rouyn-Noranda sont appelés à être remplacés tous les quatre ans; il en résulte que la stabilité de cet organisme est assurée par la participation de l'administrateur désigné dans la résolution initiale.

Ces dernières années, la présidence de VVS a été assumée par le maire de la Ville de Rouyn-Noranda. Une conseillère municipale y siège également, ainsi qu'un administrateur chevronné et pionnier de l'organisme, soit le directeur des Services communautaires et de proximité.

Toutefois, en ce qui concerne la présidence, sitôt les élections de novembre 2005 tenues, le nouveau maire a été invité à présider l'organisme dès son entrée à l'hôtel de ville, poste qu'il a occupé pendant environ 15 mois. Puis, en février 2007, la présidence a été assumée par une

conseillère municipale; celle-ci siégeait déjà au conseil d'administration de VVS à titre de vice-présidente de la Commission scolaire de Rouyn-Noranda (CSRN). Ne pouvant assumer simultanément les deux fonctions, elle décida de remettre sa démission à la CSRN. Le départ du maire lui a donc permis de poursuivre son engagement au sein de RNVVS, signe du très grand intérêt qu'elle y porte. Finalement, le Centre local d'emploi a joint les rangs du conseil d'administration en juin 2006, d'abord par l'entremise d'une agente socioéconomique puis, dès novembre, par celle de son directeur général.

En ce qui concerne la représentation de la CSRN, une invitation a été adressée au directeur général de cette institution, plutôt qu'au vice-président, comme le voulait la coutume. Son arrivée, ajoutée à la présence d'autres directeurs généraux, incite le directeur général de la Ville à accepter de se joindre au conseil d'administration, ce qui traduit bien le désir des membres d'associer des personnes ayant l'autorité nécessaire pour mobiliser et engager davantage de ressources.

Tout de suite après, le représentant du groupe communautaire est tenté de démissionner en raison de ses nouvelles responsabilités au niveau provincial. De plus, une citoyenne annonce son départ (nouvel emploi) tandis qu'une seconde remet en question son implication, ne se reconnaissant plus au sein de Ville et villages en santé en raison de cette attention apportée au rapprochement des organisations. Cette citoyenne questionne son rôle et son pouvoir dans cette nouvelle dynamique. L'intervention du directeur général du CSSSRN a été déterminante dans sa décision de demeurer en poste. Cette situation a permis au conseil d'administration de réitérer, au cours du printemps, l'importance de pouvoir compter sur des citoyens capables de rappeler aux responsables leurs engagements vis-à-vis les partenaires et la communauté, ceci au bénéfice de la défense des citoyens de Rouyn-Noranda. Il faut dire que, depuis toujours, le rôle des citoyens au sein du conseil d'administration semble difficile à cerner ou à assumer, pour certains du moins.

Ensemble, et en tant que membres de ladite corporation, ils ont la responsabilité d'administrer et de s'engager collectivement pour le bien de la population.

Malgré ces difficultés, la volonté de faire de Rouyn-Noranda une ville forte et une ville qui vise l'excellence revient constamment. Cet appel maintes fois formulé reconnaît pleinement à la Ville de Rouyn-Noranda son leadership en ce sens. La tendance est résolument au rassemblement, à la concertation.

L'ÉMERGENCE ET LE DÉVELOPPEMENT DES PROJETS

La concertation entre les partenaires a aussi été observée par le biais de l'état d'avancement des projets et l'évolution du niveau d'adhésion à ceux-ci. Pour cela, les éléments suivants ont été pris en note :

- ♦ la nature de leur engagement et de leur implication en considérant leur contribution en matière d'informations transmises, de mobilisation de ressources professionnelles ou financières;
- ♦ le degré d'engagement et d'implication, c'est-à-dire en termes de temps consacré à leur implication, aux prises de position et aux influences exercées;
- ♦ les attitudes témoignées, particulièrement l'entraide, le respect, le support mutuel.

L'illustration de la qualité de la concertation entre les organisations et de leur implication dans la lutte contre la pauvreté par le biais des projets d'action a pour avantage, certes, d'instruire mais demeure quand même fort difficile à faire.

Projet « Québec en forme »

Ce projet rallie facilement les partenaires suivants : la Commission scolaire de Rouyn-Noranda, la Ville de Rouyn-Noranda, le Centre de santé et de services sociaux de Rouyn-Noranda et Ville et villages en santé, en tant qu'accompagnateur. Après avoir défini ensemble les principales orientations à donner au projet, la CSRN et la Ville de Rouyn-Noranda n'ont pas

hésité à dégager les ressources professionnelles requises pour effectuer les recherches et la rédaction du projet. Par contre, il a été difficile pour le CSSSRN d'en faire autant, la raison principale étant toujours le manque d'effectifs. La subvention en jeu s'élevait à 300 000 \$.

Projet « Recherche-Initiatives »

Ce projet rejoint la Commission scolaire de Rouyn-Noranda, dont le Centre Élisabeth-Bruyère qui en est l'initiateur, le Centre local d'emploi et le Centre de santé et de services sociaux de Rouyn-Noranda. Le rôle de Ville et villages en santé était au départ d'accompagner le Centre Élisabeth-Bruyère. Cependant, dès l'année suivante, RNVVS en a assumé la coordination en raison de l'absence prolongée de la directrice. Malgré cet épisode, l'attachement de cette dernière au projet a toujours été aussi vif. Aussi, la contribution du CLE a été des plus marquantes avec, en plus de la participation du directeur général, l'implication de la directrice adjointe. Finalement, il a été difficile pour le CSSSRN, toujours en raison du manque d'effectifs, d'affecter un répondant à ce projet et ce, pendant une période de 18 mois. À noter que les trois partenaires ont contribué financièrement au projet (voir la section consacrée à ce projet),

Projet « Évaluation participative »

Plusieurs personnes témoignent de leur intérêt à contribuer à la réussite de ce projet. Cependant, des remplacements à certains postes, sinon des départs, font qu'il ne reste plus que quelques personnes disponibles à la fin du projet. Pour les raisons expliquées plus haut, la contribution des membres au journal de bord a été faible. Une citoyenne s'est impliquée bénévolement tout au long de la démarche.



Les grands axes sur lesquels les partenaires s'entendent le plus facilement sont ceux qui concernent la pauvreté (appui à plusieurs projets), la concertation (présentation des organisations, discussions en vue d'un lac-à-l'épaule) et la ruralité (stratégie et projets de développement).

Face aux difficultés de s'entendre sur le meilleur moyen de définir les priorités de RNVVS et son développement futur, le répondant administratif municipal a proposé l'organisation d'une rencontre spéciale pour présenter les fondements de RNVVS, son origine et son historique à laquelle seraient invités des initiateurs du mouvement. Cette rencontre, qui a fait consensus, a permis de raffermir les liens entre les membres; toutefois, on ne peut pas dire que la qualité des relations a retrouvé sa valeur d'avant l'expression de différents concernant l'organisation d'un lac-à-l'épaule ou d'une planification stratégique. Il faut aussi tenir compte de la présence de nouveaux membres alors en appriovissement et en appropriation du concept et des façons de faire au sein de RNVVS.

L'identification de ce qui facilite ou nuit au développement d'une vision

Tel qu'il vient d'être dit, la vision commune et l'harmonie qui existaient en juin 2006 ont été passablement remises en question au cours des derniers mois de par les difficiles discussions sur la façon de développer RNVVS et par les nombreux changements de répondants au sein des organismes au conseil d'administration : départ du représentant de la Chambre de commerce (juin 2006), intégration de celui du CLE (novembre 2006), retour du répondant du CSSSRN et remplacement de celui de la Ville, intégration du nouveau représentant de la CSRN et changement au poste de président (tous en janvier 2007). De plus, en raison des souhaits maintes fois exprimés pour une plus grande concertation entre les organisations et en raison aussi des intentions et des obligations de chacun d'interagir avec le milieu (projet clinique, approche territoriale intégrée, mise à jour de la planification stratégique, etc.), Ville et villages en santé accueille en moins de trois mois quatre directeurs généraux dans ses rangs. Les rencontres de janvier et de février ont servi à rapprocher les organisations et à définir les orientations qui leur tiennent à coeur. Ainsi, en février, ces derniers stipulent ceci : « on veut se donner une vision du développement social à

Rouyn-Noranda tout en se permettant d'échanger sur des préoccupations et des besoins concrets des organisations ».

En même temps que des représentations se confirment, d'autres se fragilisent. Rappelons le questionnement du représentant du groupe communautaire (nouvelles responsabilités), celui de la citoyenne qui ne se reconnaît plus dans ce qu'elle a connu de VVS et le départ d'une seconde (emploi). Le maintien et le développement d'une vision partagée commune sont continuellement à refaire.

Les cultures des organisations tracent leur empreinte sur les vues et sur la façon d'assumer les responsabilités, elles teintent également le discours. Ainsi, le défi est double pour chacun des répondants institutionnels : connaître et développer sa confiance en ses vis-à-vis d'une part et converger vers une vision du développement social d'autre part (définir des priorités et, si nécessaire, mobiliser son organisation en ce sens par la suite). À la fin de l'évaluation participative, cette rencontre n'a pas encore eu lieu. Il faut noter, à cet effet, les difficultés d'harmoniser les horaires de chacun autant pour les répondants des organisations que pour les citoyens déjà très engagés dans leur milieu.

Finalement, certains trouvent regrettable la trop grande proximité de RNVVS avec la Ville de Rouyn-Noranda. La relation Ville – Ville et villages en santé – Partenaires est souvent ambiguë. Pourtant le concept de Ville et villages en santé reconnaît le leadership du gouvernement local en matière de développement et propose le partenariat pour ce faire. Rouyn-Noranda, Ville et villages en santé est l'organe qui est mandaté par la Ville de Rouyn-Noranda pour concrétiser cette volonté d'améliorer la santé et la qualité de vie des citoyens. Pour leur part, les partenaires qui reconnaissent l'importance du gouvernement local, son rôle et ses responsabilités, trouvent leur intérêt dans la concertation et dans la mise en commun des volontés trouvent leur place au sein de cet organisme.

Le défi est double pour chacun des répondants institutionnels : connaître et développer sa confiance en ses vis-à-vis d'une part et converger vers une vision du développement social d'autre part.

En ce qui concerne la participation aux rencontres, les meilleures assistances sont réalisées par les répondants des organisations. En effet, certains citoyens ont été affectés par la maladie ou par un changement de travail, mais cela peut aussi s'expliquer par le fait qu'ils sont moins souvent favorisés quand vient le temps de retenir une date de rencontre.

Par contre, il est souvent difficile de trouver une date qui convienne à la fois aux dirigeants et aux citoyens. Le nombre de rencontres peut aussi varier considérablement d'une année à l'autre. Par exemple, il y a eu quatre rencontres en 2005, surtout à cause de la tenue des élections municipales à l'automne, alors que le conseil d'administration s'est réuni à huit reprises en 2006.

Un irritant souvent exprimé concerne les ordres du jour trop chargés et la durée des rencontres. En effet, il est difficile pour plusieurs d'arriver à l'heure (16 h 30) ou encore il arrive que certains doivent quitter plus tôt pour répondre à d'autres obligations. Pour pallier ces difficultés, il a été demandé que les documents soient acheminés à l'avance aux membres de même qu'une feuille d'information portant sur l'état d'avancement des différents projets ou encore sur les obligations de l'organisation.

L'autonomie

La sous-dimension de l'autonomie a été analysée à partir d'observations faites sur :

- L'identification de projets menés au sein et en dehors de RNVVS;
- Le cheminement des partenaires et la contamination en regard des valeurs de Ville et villages en santé et l'identification de projets menés au sein et en dehors de RNVVS.

Concernant l'identification de projets menés au sein de Ville et villages en santé, quelques projets nouveaux ont émergé au cours de la période d'évaluation. Certains ont été soumis par la coordination, comme le renouvellement du pacte rural⁴, la mise à jour du logo de RNVVS, les activités du 20^e anniversaire de l'organisme, l'intégration du CLE au conseil d'administration et la mise en commun des connaissances et des préoccupations de chacun en matière de développement social, ce qui a résulté en l'organisation d'un lac-à-l'épaule. D'autres projets ont été proposés par le milieu (ex. : table de concertation – travailleurs et travailleuses de 45 ans et plus).

Au cours de cette même période, la Ville de Rouyn-Noranda a obtenu l'appui du conseil d'administration et demandé l'implication de la coordination de VVS dans l'analyse de l'impact de la nouvelle réglementation sur les compteurs d'eau pour les ménages à faibles revenus, pour le projet de « Fondation du maire » (celui-ci ayant témoigné, au cours de sa campagne électorale, de ses préoccupations à l'égard des enfants issus de familles appauvries) et pour l'élaboration d'un projet « Québec en forme » (même si cette demande a été formulée par un responsable municipal, elle a été faite au nom du groupe initiateur de Québec en forme). À travers ces projets, la Ville a sollicité la coordonnatrice de RNVVS pour bénéficier de son expertise en ce qui concerne la lutte contre la pauvreté en raison de sa connaissance du milieu, notamment des organisations à but non lucratif. Des demandes en ce sens de la part de la Ville de Rouyn-Noranda ont été formulées plus fréquemment au cours des dernières années. Pour sa part, le CSSSRN a demandé à la Ville s'il était possible que les frais d'analyse de la qualité de l'eau des puits domestiques soient diminués tandis que le Centre ressources-jeunesse de l'Abitibi-Témiscamingue (CRJ-AT) a présenté son projet « École du milieu », invitant la municipalité à en devenir partenaire.

4. Le pacte rural est issu de la Politique nationale de la ruralité, 2001.



En ce qui concerne les projets allant dans le sens des préoccupations (pauvreté, action communautaire et bénévole, ruralité, concertation) ou des valeurs prônées par RNVVS (selon les observations faites dans le cadre de l'évaluation participative), quelques-uns ont vu le jour à la Ville de Rouyn-Noranda. Ces projets ont été initiés dans le cadre de la mise en œuvre du pacte rural ou encore grâce à certaines mesures comme « Culture et inclusion sociale ». Dans le premier exemple, il est pertinent de signaler que la Ville de Rouyn-Noranda a prévu, à même ses fonds, l'embauche de quatre agentes de développement rural pour accompagner et favoriser l'implication des comités de citoyens bénévoles et des organismes à but non lucratif locaux, ceci afin de mieux assurer l'avenir des communautés rurales. Même si l'implication directe de la coordination ou des partenaires de RNVVS n'est pas requise dans ces projets, ceux-ci en sont continuellement informés lors des rencontres du conseil d'administration.

En dernier lieu, certains projets déjà en cours au moment d'amorcer la présente démarche d'évaluation ont évolué de façon à exiger une plus grande implication de la part de RNVVS. Ce fut le cas du projet « Entreprises d'économie sociale » et la réalisation de son plan d'action grâce à l'obtention d'une subvention de la part de Développement économique Canada permettant l'embauche de deux professionnelles exigeant de l'accompagnement, ainsi que du projet « Recherche-Initiatives », originant de la CSRN en 2001 (voir la section Recherche-Initiatives). Les interventions de chacun ont été précieuses pour orienter le travail de RNVVS.

Il est à noter que les projets sont réalisés comme définis par les groupes de travail eux-mêmes. Jamais le conseil d'administration n'est allé à l'encontre ou a tenté d'influencer l'analyse et les moyens retenus par ces groupes de travail. Dans bien des cas, des répondants des organisations siègent déjà sur l'un ou l'autre de ces groupes, faisant en sorte que les orientations ou les plans d'actions sont exposés par plus d'une voie.



LEUR NIVEAU D'IMPLICATION

Cette sous-dimension a été analysée en observant les éléments suivants :

- ♦ La participation aux réunions;
- ♦ La participation aux discussions en considérant surtout les sujets abordés pendant ou entre les rencontres, les intérêts manifestés en tenant compte de leurs contraintes et aspirations, le leadership, les influences;
- ♦ La participation au choix et à la réalisation des projets, sous-dimension pour laquelle ont été retenus les échanges de points de vue, la réceptivité, le droit de parole, la prise de décision, l'ouverture et la flexibilité (adaptation de sa façon de faire).

La participation aux réunions

Cette sous-dimension concernant la participation aux réunions amène à considérer, dans un premier temps, la présence aux rencontres, élément qui a déjà été abordé dans la section précédente, et, en second lieu, la participation aux discussions, élément qui est déjà prévu et abordé ci-dessous. Cette sous-dimension est donc caduque.

La participation aux discussions

Les rencontres du conseil d'administration sont l'occasion, pour chacun, d'échanger des renseignements divers au sujet des organisations (ex : nouveaux programmes, priorités, etc.), de s'informer de l'évolution d'un projet RNVVS ou encore d'en apprendre davantage sur l'émergence de phénomènes ou de mouvements sociaux (ex : mouvement des Sans chemises, mouvement contre la guerre, etc.). Ces échanges, nombreux et diversifiés, favorisent des relations cordiales entre les participants. Cela se confirme par l'attitude des partenaires lorsque sont annoncés, par exemple, le retour du directeur général du CRJ-AT ou du CSSSRN, ou les élections remportées par la représentante de la CSRN à titre de conseillère municipale, ou encore par l'attention qui est portée lors du départ de représentants.

L'exemple du projet de « Fondation du maire » pour favoriser la culture chez les enfants, notamment ceux vivant la pauvreté, a soulevé des interrogations quant aux façons de procéder pour recourir à l'implication de la coordonnatrice. En effet, il a été souhaité que cette dernière soit associée à ce projet en raison de sa connaissance de la problématique de la pauvreté et des besoins des familles. Étant donné aussi que ce projet peut avoir des répercussions sur le financement des organisations communautaires ou bénévoles, celle-ci a jugé bon d'y apporter sa collaboration même s'il s'agit d'un projet privé.

Dans ce cas, et comme ce le fut en quelques occasions, la coordonnatrice a pris sur elle de s'engager dans ce projet de très courte durée en raison de sa pertinence (en lien avec l'un ou l'autre des axes prioritaires de RNVVS), de la date plus ou moins éloignée de la prochaine rencontre du c.a. et de l'importance de donner une réponse immédiate ou presque. Elle en a informé les membres du conseil d'administration et expliqué le bien-fondé de son implication pour approbation finale. Cette décision concernant sa collaboration à la mise en place de la « Fondation du maire » a été perçue, par certains, comme étant questionnable au plan des résultats escomptés et des effets non désirables.

En dernier lieu, les membres du conseil d'administration ont été très préoccupés par l'organisation d'un lac-à-l'épaule, le dernier ayant eu lieu quatre ans auparavant. La situation a depuis changé de telle sorte qu'il est nécessaire de revoir les priorités locales et les besoins des organisations en matière de concertation. Les membres ont convenu de se doter d'un plan d'action en matière de développement social. Cependant, pendant près d'un an, la forme de l'exercice a été un sujet important de discussions et même de tensions. En effet, si quelques-uns sont en faveur d'un lac-à-l'épaule, d'autres préfèrent un exercice de planification stratégique. Ce sont deux visions différentes qui s'expriment.

Un comité responsable de l'organisation de la rencontre a été mis sur pied et s'est rencontré à au moins quatre reprises. Ce comité a finalement proposé la tenue d'un lac-à-l'épaule.

PLANIFICATION STRATÉGIQUE	LAC-À-L'ÉPAULE
On se fixe des objectifs	On se donne des orientations
On se donne des ressources	Chacun mobilise son organisation
On développe des projets en s'appuyant sur les subventions	On soutient, on outille, on facilite l'échange d'informations, les décisions, etc.
Le conseil d'administration joue un rôle d'administrateur	RNVVS est davantage perçu comme un lieu de collégialité et de concertation, le rôle d'administrateur du c.a. vient en second

LE DÉVELOPPEMENT ET LE MAINTIEN D'UNE VISION

Le développement et le maintien d'une vision commune s'observe en relevant les contributions de chacun à :

- ♦ Une meilleure connaissance des problématiques ou des projets;
- ♦ La définition des orientations ou des approches;
- ♦ La définition commune des priorités.

C'est souvent à travers les discussions sur les projets (ex. : pacte rural, plan directeur du projet « Entreprises d'économie sociale et la réalisation du plan directeur »), sur diverses questions pouvant avoir un impact sur les organismes partenaires (ex. : plan stratégique d'Emploi et Solidarité sociale, qualité de l'eau dans les puits domestiques), ou encore sur le développement de Ville et villages en santé lui-même (lac-à-l'épaule ou planification stratégique) que se développe ou se maintient la vision commune du groupe. Certains expriment clairement leur souci de s'arrimer avec les intentions municipales en matière de développement, notamment en ce qui concerne le milieu rural.

Au cours de la période étudiée, le leadership informel a été davantage assumé par le directeur du CSSSRN, le directeur du CRJ et le directeur de la Ville (le directeur des Services communautaires et de proximité d'abord et, par la suite, le directeur général), des hommes de décision et de vision dans bien des situations. Mentionnons, par exemple, le directeur du CRJ qui soulève une discussion de fond sur la pertinence, pour VVS, de réaliser un exercice de planification stratégique. D'autres prennent souvent la parole, se prononcent sur tous les sujets, amènent des informations diverses, mais leur influence se situe plus au niveau du climat des rencontres. Enfin, certains membres, par leurs questions, leurs interventions ou leurs préoccupations vont davantage susciter des réflexions. Rares sont ceux qui prennent peu la parole. En résumé, dans ce conseil d'administration composé de directeurs, de professionnels et de leaders naturels, les échanges sont plutôt dynamiques.

La participation au choix et à la réalisation des projets

Quelques-uns des projets ont interpellé l'une ou l'autre des organisations publiques, que ce soit l'implication du CSSSRN dans le projet « Recherche-Initiatives » (implication consentie mais non effective pendant 18 mois en raison des nombreux changements de responsables) ou encore le projet « Québec en forme » pour lequel le rôle de RNVVS a fait l'objet de discussions. Si, pour certains, il apparaissait que RNVVS devait jouer un rôle de coordonnateur de projet (projet multipartenaire, qui concerne la santé), il a plutôt été proposé et retenu que RNVVS y intervienne à titre d'accompagnateur auprès de la professionnelle de la CSRN. Même si cette décision implique nécessairement un plus grand engagement de la CSRN sans pour autant réduire celui de RNVVS, il a été jugé préférable d'œuvrer au renforcement des habiletés de la professionnelle affectée au projet étant donné son rôle futur probable dans sa mise en œuvre. Un autre cas a demandé la clarification du rôle de la coordonnatrice de VVS : la Conférence régionale des élus de l'Abitibi-Témiscamingue organise une rencontre sur le développement social, la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale (décembre 2006), à laquelle sont invitées les principales organisations du secteur de la santé,

de l'emploi et du monde municipal. La Ville de Rouyn-Noranda s'empresse de remettre cette invitation à la coordonnatrice de RNVVS en raison de ses connaissances en regard de cette problématique. De courts échanges permettent de réaliser que Ville et villages en santé joue mieux son rôle en tant qu'accompagnateur dans ce genre de situation.

Les décisions, dans le cadre de RNVVS, se prennent par consensus, les gens s'écoutent et ne s'interrompent pas. L'animatrice incite à la discussion et elle fait appel aux opinions des membres. Parfois, les questions ou les hésitations exprimées par certains amènent les autres à adopter un point de vue plus prudent ou mieux adapté (ex. : demande de lettre d'appui pour Les Artistes du cœur).

Par contre, comme mentionné précédemment, plusieurs partenaires ont l'occasion de faire valoir les préoccupations générales de leur organisation ou de présenter leurs projets de développement. Aucun cependant n'a fait connaître des besoins en matière de partenariat malgré les rappels fréquents sur l'importance d'y recourir pour assurer le développement de la communauté. Rarement aussi les avis des autres membres sont sollicités. Il est également peu fréquent qu'un organisme requière l'implication de la coordonnatrice dans la réalisation de projets ou qu'il fasse appel à ses connaissances et compétences. Par contre, c'est sans hésiter que les membres du conseil d'administration ont appuyé la Ville de Rouyn-Noranda dans ses interventions en faveur de la reconduction du pacte rural de sorte que les autres municipalités de la région puissent s'en inspirer.



En outre, les partenaires sont moins hésitants à suggérer l'ajout de sujets ou de questions à l'ordre du jour, surtout depuis que les documents sont transmis à l'avance, les invitant par la même occasion à faire connaître leurs préoccupations (automne 2005). Des priorités doivent être établies et, par conséquent, certaines propositions peuvent être abordées plusieurs rencontres plus tard (ex. : Culture et inclusion sociale de la VRN, le programme d'abus, de négligence et de violence envers les aînés du CSSSRN, la Fondation du maire de la VRN, le CFER). À l'occasion, une présentation spéciale est prévue pour un sujet particulier, comme ce fut le cas pour le « Projet clinique » du CSSSRN, pour le projet « Entreprises d'économie sociale et la réalisation du plan directeur » de RNVVS ou pour le plan d'action local du CLE. Comme on peut le constater, presque tous les sujets soumis par les partenaires sont en lien avec l'un ou l'autre des axes prioritaires de Ville et villages en santé ou permettent de mieux faire connaître les préoccupations des organisations.

Par contre, certaines insatisfactions sont exprimées par quelques membres à l'effet que des questions d'actualité ne sont pas abordées au cours des rencontres et, conçoit-on, devraient faire l'objet d'une attention particulière, compte tenu de leur pertinence et de leur impact sur la santé ou la qualité de vie des citoyens (ex. : le problème de l'arsenic ou des porcheries). Ceux-là considèrent que ces questions pourraient faire l'objet de prises de position, tout en étant conscients que cela peut parfois être délicat ou difficile (ex. : absence de compétences dans le domaine). Si certains membres hésitent à inscrire de tels sujets à l'ordre du jour, d'autres le font ce qui entraîne parfois les membres à échanger sur des questions éloignées des priorités de RNVVS bien que reliées d'une certaine façon à la santé et à la qualité de vie (ex. : sécurité civile et risque de pandémie).

Les échanges sont plus conviviaux et amicaux avant ou après les rencontres. C'est alors l'occasion d'accueillir les nouveaux membres, d'échanger sur les événements personnels ou publics, de vendre des billets de tirage, d'avancer des idées ou de réfléchir à des pistes de développement pour Ville et villages en santé.

Le leadership provient de plusieurs personnes selon leur rôle et leurs compétences. Ainsi, sur la question du développement des communautés

rurales, la citoyenne, qui est aussi coordonnatrice du développement rural, ainsi que le représentant administratif de la Ville sont les personnes les plus aptes à informer et à influencer les opinions du groupe. Aussi, la coordonnatrice de RNVVS assume elle aussi un leadership certain par l'information qu'elle apporte, sa connaissance du milieu et des projets et par sa longue expérience comme titulaire à ce poste. Il s'agit, dans ce cas, d'un leadership d'harmonisation au plan politique des contenus, des processus administratifs et des communications.

L'arrivée du directeur général de la Ville au sein de Ville et villages en santé a renforcé le leadership municipal. Son implication coïncide avec le départ du maire en tant que président de RNVVS et la nomination de la conseillère municipale à titre de présidente. Cette nomination émane du conseil municipal et non du conseil d'administration de RNVVS. Cette façon de faire a été questionnée par certains sans toutefois être soulevée de façon formelle au conseil d'administration.

Par ailleurs, le directeur général de la Ville, dès sa première participation, n'a pas hésité à interpeller directement ses vis-à-vis sur différentes questions. Il fait part ouvertement de certaines inquiétudes et a invité ainsi à plus de collégialité. Étant nouvellement intégrés, les directeurs généraux du CLE et de la CSRN en sont encore à parfaire leur connaissance de VVS et ils ont eu peu d'occasion de se manifester. Leurs interventions vont plutôt dans le sens de la nécessaire concertation entre les organisations ou du besoin de mieux connaître leurs vis-à-vis (position, ressources, perspectives futures) pour mieux envisager leur propre développement.



ROUYN-NORANDA VILLE ET VILLAGES EN SANTÉ : LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

PRÉOCCUPATIONS DES MEMBRES

ÉVOLUTION DU PROCESSUS

AUTOMNE 2005

DÉCEMBRE 2005

HIVER 2006

DÉCEMBRE 2006

HIVER 2007

IDENTIFIER LES PARTENAIRES

Période d'élections municipales

Ralentissement des activités de RNVVS

Mouvance au sein du comité : nouveau partenaire : CLÉ

Partenaires précieux : CSSS et Éducation = effort de concertation le plus marquant actuellement

Changement direction dans certains organismes « fragilisent VVS »

Départ du maire comme président VVS // Arrivée de 3 DG (CSRN-Ville-retour du DG du CSSSRN) / Nomination nouvelle présidente // Menace de démission d'une citoyenne, départ d'un autre (nouvel emploi) // Participation de la Chambre de commerce à VVS est questionnée

Changement au CA (++ DG) crée un certain malaise ou inquiétudes chez partenaires citoyens et communautaire

NIVEAU D'IMPLICATION

Discussion sur assiduité: des règles s'imposent

Bonne participation de tous;
Bonnes interactions
Meilleur équilibre

DÉVELOPPEMENT ET MAINTIEN D'UNE VISION COMMUNE

Plusieurs membres du nouveau conseil municipal doivent approfondir et s'approprier la démarche et la philosophie VVS

Membres présentent des projets et idées qui favorisent la vision commune

Discussion sur « Opération Time Out » lac-à-l'épaule versus Planification stratégique, nécessité de préciser où VVS va

Rencontre historique et amicale entre membres CA avec appui personnes clés de l'Agence:

- ♦ Mise niveau sur fondements et cheminement local de VVS
- ♦ Questionnement sur : avenir VVS; rôle VVS; rôle partenaires; leadership de la VRN
- ♦ Discussions sur contraintes et aspirations. VVS est perçu comme: a) un catalyseur de partenaires et b), un catalyseur d'action

Choix de se doter d'une vision sociale n'exclut pas le partage de préoccupations et de dossiers

VVS associé à développement social et économique

Attente claire envers la VRN: doit posséder et développer vision globale

Identifier zones intervention commune

DÉFIS POUR L'AVENIR

- ♦ Se doter d'une vision stratégique en matière de développement social à Rouyn-Noranda dans le cadre de Ville et villages en santé
- ♦ Favoriser le partage de préoccupations et la concertation

ÉMERGENCE ET DÉVELOPPEMENT DES PROJETS

Projet de Ville est à se mettre en place mais n'abouti pas (élection)

VVS en quête d'un projet mobilisateur ralliant les partenaires

Différentes positions (et différends) entre tenants Planification stratégique et tenants « Opération ...lac épaule»
Questionnement sur avenir de VVS et sur la relation Ville-VVS

Tous participent à discussion et réflexion sur définition des orientations de VVS. TROIS OPTIONS SE DÉGAGENT:

1. Vision globale de RN
2. Vision du développement social de RN
3. Partage de préoccupations et de dossiers

CONSENSUS : importance d'avoir une vision de développement social pour le devenir de VVS tout en partageant sur certains dossiers

Réflexions sur l'avenir du projet proposées par l'équipe de chercheurs lors de la présentation finale des projets (mai 2007)

- ♦ Renforcer la vision commune (mission de VVS, rôle du conseil d'administration et de chacun des partenaires)
- ♦ Définir les axes d'intervention prioritaires et les principales actions à entreprendre en lien avec :
 - les besoins des organismes partenaires;
 - les besoins de la communauté (les enjeux locaux)
- ♦ Assurer la mise en œuvre (engagement, ressources et moyens)
- ♦ Il est souhaité que VVS veille à la concertation et au respect de l'engagement de chacun des partenaires.