

Réactions du projet

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

C'est comme un « success story »...ça demande une ténacité et une conviction de la part des leaders et des porteurs de dossier dont vous êtes! Félicitations! Dans les bons coups: l'importance d'avoir une personne dédiée au projet et l'arrivée d'une personne neutre...ça ne peut qu'être aidant...

Ce que je trouve dangereux, c'est l'instabilité causée par la mouvance des changements politiques...

C'est un bon coup de vous être approprié la philosophie de VVS et de faire du millage avec les principes qui venaient d'être identifiés par la Ville de Senneterre.

La meilleure garantie pour s'assurer de la durabilité d'un projet c'est quand il a un comité intersectoriel solide et assez large, qui ne repose pas que sur des champions...si c'est la communauté en général qui s'approprie le projet, à travers ses organismes, ça va être capable de durer. (...) Beaucoup de projets sont morts parce que c'était juste celui du directeur général ou du maire...alors la voie que vous avez commencé à prendre, c'est la voie de garantie de succès à long terme.

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
Télééc.: 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

► **Fallait y croire!**



Projet «Senneterre Ville en santé»

Rapport d'auto-évaluation



COMITÉ D'ÉVALUATION

- ◆ DORIS GOULET, responsable des *Programmes, Projets et Statistiques*, Ville de Senneterre et coordonnateur du comité
- ◆ NANCY BRUNELLE, chargée de projet, Ville de Senneterre
- ◆ MARIE ÈVE HÉBERT, organisatrice communautaire, CSSS de la Vallée-de-l'Or
- ◆ CARMEN BOUCHER, responsable régionale *Villes et Villages en santé*, ASSSAT

COMITÉ DE CHERCHEURS

- ◆ Paule Simard, chercheuse, 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-chercheuse, 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

- ◆ Doris Goulet, validé par Marie-Ève Hébert, Carmen Boucher, André Lévesque
- ◆ *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 Loïselle

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

ARGUMENTS EN FAVEUR DE L'ÉVALUATION

1. L'évaluation nous a appris à **prendre le temps et à observer le processus**. Nous n'étions pas seulement centrés sur les résultats, mais sur toute la démarche. C'est ce qui est intéressant dans un tel projet. Nous avons pris un certain recul et regardé les choses sous un autre angle. L'analyse du comité de Senneterre en santé a été réalisée avec de **nouveaux outils et une nouvelle vision**. En tant qu'intervenant, il est important de se trouver de nouveaux outils et de rester à la fine pointe de l'actualité dans l'exercice de ses fonctions.
2. Un avantage marqué d'un projet d'évaluation avec le **support d'un groupe de recherche** est que **ces gens ont une vision du projet venant de l'extérieur**. Ils peuvent déceler, analyser et donner un compte rendu de certaines problématiques qui demandent l'aide d'un conciliateur afin de faciliter la résolution de problèmes occasionnés par un manque de communication, une divergence d'opinion, de mauvaises expériences, etc.
3. La participation au projet de recherche à l'intérieur **d'un regroupement de projets également en évaluation** nous fait voir la belle dynamique qui existe un peu partout. C'est plaisant de constater que des gens travaillent ensemble pour le développement harmonieux des collectivités. Une chose à retenir est **l'expérience que nous pouvons acquérir en profitant de l'expertise** de nos confrères et nos consœurs.

... S'il n'y avait pas eu de projet de recherche, on serait peut être nulle part dans VVS. Ça nous oblige à nous donner des délais... Avec son journal, l'évaluation nous oblige à faire le point sur ce qu'on s'est donné comme objectifs... Dans une municipalité, y'a jamais de temps pour ce type de projet-là.

POURSUIVRE L'AUTO-ÉVALUATION?

La démarche d'évaluation devrait se poursuivre, car nous avons initié le fonctionnement du comité de *Senneterre en santé* avec cette formule d'auto-évaluation et ce, dès le début. Les gens semblent maintenant apprécier la méthode. Elle permet aux membres de s'exprimer sur l'évolution de notre groupe de travail et aussi de faire la distinction avec les actions et les projets mis de l'avant par nos organismes partenaires. Enfin, élément très important, elle permet d'être à l'écoute des besoins de chacun de nos membres et de la population en général.

APPRÉCIATION DU SOUTIEN DES CHERCHEURES

Le commentaire de l'organisatrice communautaire illustre assez bien notre appréciation :

Le soutien était très bien, malgré qu'il aurait été important que l'équipe soit plus présente à quelques rencontres du comité des partenaires ou que nous l'interpellions plus régulièrement, car certaines lacunes ressortent maintenant. L'équipe nous aurait peut-être mieux conseillée.

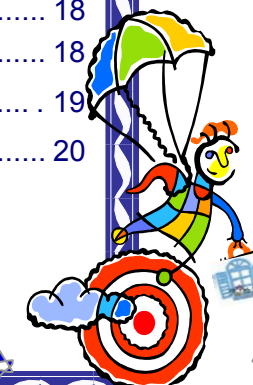
Il a été difficile de conjuguer notre réalité et les demandes de l'équipe de recherche au niveau des réalités locales et les disponibilités de tous. Avec un recul dans le projet, nous aurions sauvé beaucoup de temps si un membre du comité de recherche avait documenté le premier journal de bord que nous aurions pu bonifier par nos commentaires. Cela nous aurait sécurisés et orientés de la bonne façon. D'ailleurs, tous les gens qui ont collaboré aux journaux de bord se questionnaient continuellement à savoir : est-ce que c'est comme cela que l'on doit faire?

BREF... CE QUE NOUS RETENONS

1. La **persévérance du responsable** des Programmes, Projets et Statistiques de la Ville de Senneterre qui a toujours cru au projet et qui était porteur des valeurs fondamentales pour la réalisation d'un tel projet. Malgré les embûches, il a continué à croire en Villes et Villages en santé, ce qui a permis la réalisation du comité. Il faut dire que la venue d'un comité de *Senneterre en santé* était une nécessité depuis longtemps manifestée par les différents organismes. De plus, le support fourni par l'équipe régionale a beaucoup aidé à recréer des liens entre des partenaires influents dans la communauté ce qui permet un développement harmonieux dans toutes les activités d'une vie municipale en santé.
2. **Un beau partenariat.** La chargée de projet a réussi à aller chercher des partenaires influents dans la collectivité et d'asseoir la Paroisse de Senneterre, la Municipalité de Belcourt et la Ville de Senneterre autour d'une même table pour des projets communs.
3. **L'arrivée d'une nouvelle organisatrice communautaire** au point de services de Senneterre du Centre de santé et des services sociaux de la Vallée-de-l'Or et la **nouvelle vision du conseil municipal** sont un vent de fraîcheur dans les relations interpersonnelles. Cela favorise la discussion et l'entente dans les différents dossiers en commun, tel le comité Senneterre en santé.



POURQUOI UN PROJET DE RECHERCHE?	4
COUP D'ŒIL SUR LE PROJET	5
LE PROJET « SENNETERRE VILLE EN SANTÉ »	
La petite histoire du projet	5
Le comité VVS	7
Assurer le suivi	7
Fonctionnement et règles	8
Ses membres.....	8
ORGANIGRAMME	9
TABLEAU SYNTHÈSE DES PROCESSUS	10-11
PARTICIPER À LA RECHERCHE	
Pourquoi s'autoévaluer?	12
Le comité d'évaluation	12
ÉVOLUTION DE NOTRE DÉMARCHE	
Que voulions-nous évaluer?	12
Évolution du partenariat : défis, recrutement, règles	13
Développement de la vision commune.....	14
QUELQUES CONSTATS	14
La mise en place de VVS.....	14
Désespoir et espérance dans la communauté	15
RETOMBÉES DE L'AUTO ÉVALUATION	
Apport personnel	15
Impact sur le comité.....	16
Retombées sur nos actions	16
QUELQUES LEÇONS POUR L'IMPLANTATION DE VVS	16
SI C'ÉTAIT À REFAIRE	
Difficultés; poursuivre; soutien	16
Poursuivre l'autoévaluation	18
Appréciation du soutien des chercheurs	18
CE QU'IL FAUT RETENIR DU PROJET	18
ARGUMENTS EN FAVEUR DE L'ÉVALUATION	19
RÉACTIONS AU PROJET	20



Le présent texte décrivant le projet «*Senneterre Ville en santé*» 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 ainsi qu'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 des projets 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, neuf projets répartis dans trois municipalités (Rouyn-Noranda, Trécesson et Senneterre) acceptent de participer à l'évaluation dont trois 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 « Senneterre Ville en santé » est un des quatre projets participants de Senneterre. 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



- ◆ Pour bien évaluer une situation, il faut d'abord que cette situation soit claire et précise. Au niveau de la mise en place du comité, nous avons rencontré des difficultés pour identifier le rôle politique des élus municipaux de la Ville de Senneterre. C'est pourquoi le comité régional a été dans l'obligation de faire trois rencontres avec des élus municipaux pour faire ressortir l'ampleur et les responsabilités reliées à un comité efficace de Villes et Villages en santé. Un moment donné, le projet a été remis en question par chacune des instances participantes, que ce soit les intervenants régionaux, le comité restreint ou encore le conseil municipal. Cette rencontre, dite de la dernière chance, a finalement fait évoluer le projet.
- ◆ Pour nous et pour la majorité des participants, il a été difficile :
 - de s'approprier le fonctionnement du journal de bord ou de s'en servir adéquatement;
 - et de cibler les attentes que le comité régional exigeait de nous.

Il faut dire que les méthodes de travail proposées différaient énormément de ce à quoi nous étions habitués. Nous avons dû nous adapter à cette réalité sans avoir beaucoup de temps pour en faire une intégration adéquate. S'est aussi ajouté à ces difficultés le fait que nous devions servir de guide pour sensibiliser nos partenaires sur cette nouvelle façon de faire autrement...
- ◆ Le manque de disponibilité des principaux partenaires au projet a été ardu à gérer. Nous avons de la difficulté à planifier des rencontres, nos agendas respectifs étant très surchargés, la somme de travail à faire a été au-delà de nos prévisions. Comme le dit l'organisatrice communautaire,

...le départ de la chargée de projet en congé de maternité a été un handicap majeur, car la tâche était lourde et le temps a manqué aux gens impliqués dans le comité d'évaluation, notamment pour la rédaction du rapport final et la préparation du Lac-à-l'épaulé avec l'équipe régionale.



Impact sur le comité

Étant donné un lent démarrage, les membres du comité n'ont pas encore eu beaucoup de temps pour se familiariser avec les concepts véhiculés par la philosophie VVS et ceux de l'évaluation. Nous comptons mettre plus d'emphasis sur cet aspect lors de nos prochaines rencontres pour s'assurer que notre démarche respecte les valeurs véhiculées par le réseau VVS et la philosophie véhiculée par le maire de la Ville.

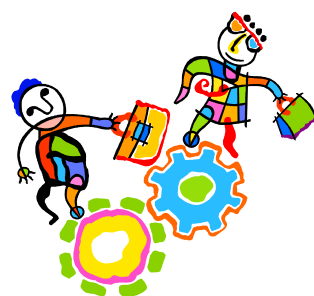
Retombées sur nos actions

Notre participation à l'évaluation nous a vite permis de comprendre qu'il fallait cibler nos interventions par priorités afin d'éviter de tout faire en même temps. L'évaluation a permis une prise de conscience approfondie : individuelle d'abord pour ensuite être discutée en groupe. Nous sommes arrivés à deux objectifs clairs qui ont fait l'unanimité à l'intérieur du comité restreint. Ce fut l'élément déclencheur du projet.

QUELQUES LEÇONS POUR L'IMPLANTATION DE L'APPROCHE VVS

Comme notre projet d'évaluation est basé sur le démarrage d'un comité VVS, nous croyons qu'il pourrait être reconduit assez facilement pour d'autres projets du genre qui en seraient à leur début. Voici quelques principes à respecter :

- ◆ Avec l'expérience acquise, il est pertinent de s'assurer que, dès le début du projet, les objectifs de départ soient bien identifiés et le rôle de chacun soit bien compris. Pour la suite, il faut demeurer conscient que les contraintes sont souvent hors de notre contrôle et qu'il faut être persévérant si nous voulons obtenir du succès.
- ◆ Autre point important : bien cibler les partenaires potentiels et surtout s'assurer qu'ils possèdent un pouvoir décisionnel à l'intérieur de leur organisme respectif.



- ◆ Aussi, l'information que nous véhiculons aux gens doit être claire et précise : bien identifier les objectifs que nous voulons atteindre et éviter tout ce qui porte à confusion. Par exemple, lors du recrutement de nos partenaires, nous avons eu à défendre les objectifs et les mandats de notre comité : la rumeur disait qu'ils étaient rattachés à la fusion de nos trois municipalités. Il a donc fallu rétablir les faits et dire que le projet de fusion municipale était une volonté politique : le maire voulait simplement amener ce sujet à la table, pour fins de discussion. Le comité VVS n'a aucun mandat en ce sens et n'en aurait jamais un, à moins qu'un accord commun des trois municipalités permette de faire un sondage auprès des organismes pour voir ce qui pourrait être envisageable comme fonctionnement dans une éventuelle fusion.

**SI C'ÉTAIT À REFAIRE
Les difficultés rencontrées**

Les difficultés rencontrées touchent l'imprécision entre le projet et la recherche, le rôle un peu vague de la Ville au départ, les difficultés d'appropriation du journal de bord et le manque de disponibilité des partenaires.

- ◆ La principale difficulté rencontrée au début du projet a été de faire la distinction entre l'évaluation et la mise en place du comité de *Senneterre en santé*, l'objet de la démarche évaluative. Ce sont deux démarches distinctes mais étroitement liées puisque la Ville de Senneterre avait consenti à participer à la recherche évaluative en ayant identifié « l'implantation du comité *Senneterre en santé* » comme processus d'évaluation. Entre le moment de l'adhésion de la Ville de Senneterre et la mise en place du comité restreint d'implantation, il s'est passé plus d'un an.

COUP D'ŒIL SUR LE PROJET

Le projet *Senneterre Ville en santé* a suivi un parcours très sinueux qui l'a très souvent amené à questionner sa viabilité.

Sous la direction du maire actuel, Senneterre devient une municipalité en santé en 2004. Cependant, l'implantation de la *démarche VVS* s'est heurtée à maints obstacles. Plusieurs mois, de nombreuses rencontres-clés (celle notamment où ont été identifiés les objectifs du comité) et l'embauche d'une chargée de projet furent nécessaires pour que le Conseil municipal intègre son rôle de leader sur ce comité. En acceptant de collaborer au projet de recherche, il devint évident que *Senneterre en santé* et l'équipe de recherche auraient un grand intérêt à documenter comment allait s'élaborer la concertation et le partenariat. Les visées identifiées par le comité devaient être discutées (et partagées) par d'autres partenaires issus de l'intersectoriel.

Les résultats de cette auto-évaluation dont les données ont été recueillies sur dix-huit mois (septembre 2005 à mars 2007) démontrent notamment que la ténacité et les convictions personnelles des porteurs de projet sont des caractéristiques essentielles à la mise en place d'une démarche *Villes et Villages en santé*.

MOTS CLÉS : implication; *empowerment*; concertation; partenariat; pérennité; développement durable.

LE PROJET « SENNETERRE VILLE EN SANTÉ »

La petite histoire du projet

Le projet «Senneterre Ville en santé» a pris forme en 2004 avec l'arrivée d'un nouveau conseil municipal qui s'est donné une mission, une vision et des valeurs pour la Ville de Senneterre.

Au cours de l'hiver 2004, la répondante régionale de VVS a rencontré le conseil municipal pour présenter *Villes et Villages en santé*, le soutien auquel il pouvait s'attendre, et faire connaître les exigences et les attentes rattachées au *membership* du Réseau québécois de Villes et Villages en santé. Des représentants du Centre de santé et de services sociaux de la Vallée-de-l'Or assistaient à la rencontre. Lors de cette

présentation, la municipalité de Senneterre a manifesté son intérêt; elle adhérait au RQVVS en avril 2004.

Pendant la même période, la région de l'Abitibi-Témiscamingue préparait le colloque provincial de *Villes et Villages en santé* qui devait se tenir à Val-d'Or à l'automne 2004. Comme la mission de la Ville de Senneterre et la philosophie prônée par le Réseau québécois de Villes et Villages en santé se rejoignaient à plusieurs niveaux, la Ville participe à ce colloque.

Par la suite toutefois, il s'écoule près d'une année avant que la Ville ne procède à l'implantation de VVS. Puis, vint une proposition de la part d'une chercheuse de l'Agence de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue de participer à un projet de recherche évaluative. Cette proposition fut considérée intéressante. Par conséquent, il a été convenu entre les parties que le démarrage de VVS à Senneterre cadrerait bien dans le projet de recherche sur l'évaluation d'initiatives de développement avec les communautés, alors en voie de démarrage en Abitibi-Témiscamingue.

La Ville de Senneterre a alors pris la décision de mettre en place l'une des conditions de la résolution pour adhérer au Réseau québécois de Villes et Villages en santé, soit de créer un comité VVS. Une résolution du conseil municipal fut votée dans ce sens et une autre pour participer au projet de recherche.

La Ville de Senneterre offre et gère tous les services municipaux requis par la collectivité. Dans le respect des valeurs de sa communauté, et en concertation avec ses partenaires, la Ville de Senneterre voit à promouvoir et à stimuler le développement économique, social et communautaire et s'engage à offrir un cadre de vie de qualité pour tous les citoyens. Résolution passée le: 17 novembre 2003

À la suite de l'adhésion de *Senneterre en santé*, il a fallu établir les bases du comité avec ses objectifs et son plan d'action. Dans un premier temps, un lien de partenariat a été créé avec le Centre de santé et de services sociaux de la Vallée-de-l'Or, secteur Senneterre, par l'entremise de l'organisateur communautaire possédant une vaste expérience dans le domaine communautaire et l'expertise auprès de nos futurs collaborateurs.

Une rencontre a eu lieu avec les membres du conseil municipal, deux fonctionnaires municipaux, l'organisateur du développement communautaire du Centre de santé et de services sociaux, secteur Senneterre, et des personnes ressources pour VVS et la recherche, de l'Agence de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue. L'objectif de la rencontre était de voir ce qui se faisait sur le terrain, vers quoi nous voulions aller et éviter d'empiéter dans des créneaux qui sont déjà en action et efficaces dans la collectivité. Comme deuxième objectif, nous voulions cibler qui étaient les partenaires que nous devons approcher pour maximiser la concertation et en conséquence, la réalisation de nos projets.

Jusque là, tout allait bien! Cependant, lorsque nous avons commencé à vouloir travailler sur la composition du comité et les mandats de chacun, cela s'est gâté. La majorité des élus municipaux pensaient que la Ville de Senneterre, par l'entremise du comité VVS, venait appuyer les initiatives des organismes membres du comité. Le leadership serait assuré par le Centre de santé et de services sociaux, secteur Senneterre, avec une aide ponctuelle du fonctionnaire responsable nommé par la Ville. Il a fallu des mois, plusieurs réunions et pourparlers pour que le conseil municipal accepte son rôle de leader et de responsable politique du comité et que les membres nommés acceptent cette mission d'aider la Ville de Senneterre dans la réalisation de ses projets et non l'inverse. Toutefois, cela n'enlève rien au pouvoir de la Ville d'appuyer des initiatives provenant directement des organismes.

Lorsque le rôle de la Ville fut compris et acquis, nous avons fait un gros travail pour cibler des objectifs que nous devons traiter à court terme dans le but de concentrer nos actions. Nous

devions agir ainsi car la philosophie de VVS est tellement large que si nous ne ciblions pas d'actions précises au départ, nous aurions travaillé sur tous les fronts et aucun en même temps. En distinguant deux objectifs à atteindre dans la première phase de l'implantation du projet, cela nous a permis d'identifier les organismes que nous devons approcher pour faire partie du comité VVS.

Par ailleurs, comme le travail pour mettre en place le comité et initier le travail de chacun dans l'atteinte de nos objectifs était exigeant, nous avons embauché une contractuelle pour faire une partie de ce travail à raison de dix heures par semaine. Pendant cette période active de la mise en place du comité, il y a eu un changement majeur : l'organisateur communautaire du Centre de santé et de services sociaux a pris sa retraite. Il est remplacé par une jeune personne très dynamique et, à notre grande surprise, la transition s'est faite en douceur. Nous pouvons même dire que la situation s'est améliorée car l'aide apportée au comité repose sur des bases tant d'expérience que de dynamisme.

Le comité, nommé « groupe de travail restreint », avait pour objectif d'établir des bases solides de fonctionnement. Son mandat a été d'orienter la mise en place d'actions concrètes et d'identifier des partenaires potentiels pour créer notre comité permanent. C'est à partir du moment où nous avons participé à la création d'une théorie de l'action que le comité a vraiment pris son envol. La présence du maire et de deux conseillers municipaux a bonifié l'orientation que le comité désirait prendre et ce, en concordance avec les visions et mandats que la Ville de Senneterre s'étaient fixés pour les prochaines années.



Trois visées ont été identifiées lors de cette rencontre et furent approuvées par l'ensemble des membres du comité provisoire. Elles ont servi de base pour initier les premières rencontres du comité local de *Senneterre en santé*. Ainsi, nous voulons :

Le rôle de la Ville, c'est d'être à l'écoute et de rassembler les gens.

Désespoir et espérance dans la communauté

Économiquement, la Ville de Senneterre, comme la majorité des villes à vocation forestière, est durement touchée par la crise forestière actuelle. Ceci a pour effet de ralentir de nombreuses activités. Ainsi, les gens investissent moins, ils sont moins portés à acquérir une maison et à s'installer en permanence à Senneterre. Certains doivent même s'exiler à l'extérieur pour trouver du travail et une épicerie a dû fermer ses portes alors que d'autres commerces sont inquiets pour l'avenir.

Le milieu scolaire est en pleine crise avec une montée de violence comme nous n'en avons jamais vu auparavant. Ainsi, l'école secondaire a été fermée quelques jours pour rétablir une situation de crise. On pourrait fermer une autre école si la municipalité continue de décroître au plan démographique.

Cependant, les citoyens se prennent en main et tentent de développer des alternatives de travail, principalement avec des projets de 2^e et 3^e transformation de la matière première, le bois d'œuvre. Soulignons enfin que lorsque les gens vivent des situations difficiles, nous voyons apparaître des groupes d'entraide, de support et de partage. En langage populaire, nous appelons cela « se serrer les coudes ».

NOTRE EXPÉRIENCE D'AUTOÉVALUATION : SES RETOMBÉES

Apport personnel

En tant que **responsable des Programmes, Projets et Statistiques** à la Ville de Senneterre, le projet d'évaluation m'a permis :

- ♦ de faire connaître aux partenaires de Senneterre en santé la nouvelle vision de la Ville et de démystifier le fait qu'elle ne soit pas à l'écoute de la population;
- ♦ de travailler en équipe et de trouver des solutions pour améliorer la qualité de vie devient enrichissant pour nos connaissances personnelles;
- ♦ le soutien et l'expertise des gens du comité d'évaluation m'ont permis d'améliorer mon

approche lorsque j'ai à rencontrer les gens dans le cadre de mon travail : je suis plus à leur écoute et je peux mieux ressentir ce qu'ils attendent de moi.

Quant à l'**organisatrice communautaire**, elle mentionne que le projet lui a permis de mieux s'intégrer dans le milieu. Cela lui a également permis de connaître de nouvelles personnes et de créer des liens, tout en améliorant sa capacité à travailler en équipe. Aussi, en démystifiant certaines croyances par rapport à la Ville de Senneterre, cela lui a permis d'être plus objective face à l'établissement. C'est un élément important, car elle a compris à quel point l'hôtel de ville est accessible. En tant que citoyen, il est important d'avoir une meilleure connaissance des ressources de sa ville, le projet lui a apporté des éclaircissements sur ce point.

L'employée **contractuelle** embauchée pour le projet anticipe son retour avec joie. Dans ce domaine de travail, les orientations du projet sont en accord avec sa philosophie et ses objectifs personnels.

Lors des rencontres, un **conseiller municipal** s'est adapté difficilement à la façon de travailler des agents de recherche. Toutefois, cela faisait changement avec les ordres du jour plus formels.

Un **autre conseiller** est présent sur plusieurs comités et à différents niveaux. Il s'est rapidement adapté au fonctionnement du comité de recherche et aux actions à faire au niveau du comité de *Senneterre en santé*.



Nous devons cependant être vigilants et revenir sur la motivation des partenaires (refaire une activité brise-glace par exemple) car, bien que la majorité des partenaires s'identifient au projet, nous notons un peu de recul de certains d'entre eux. Lorsque nous travaillerons sur des projets concrets, ces partenaires concevront probablement mieux leur rôle à l'intérieur du comité.

Nous devons aussi être vigilants pour ne pas dédoubler le travail de chacun. Nous devons enfin laisser voir que nous sommes complémentaires et facilitateurs des actions entreprises dans l'ensemble de la collectivité.

Développement de la vision commune

Au début, les membres du comité ont adhéré au plan d'action proposé par le comité restreint à l'origine du comité. Nous avons identifié des priorités de départ afin de bien situer les objectifs spécifiques et les moyens à prendre pour les atteindre. Nous avons aussi élargi le partenariat avant de débiter des actions concrètes.

À l'intérieur de notre plan d'action, nous nous sommes fixés comme objectif d'offrir un cadre de vie favorisant l'intégration de nouveaux arrivants. Au même moment, la Municipalité régionale de comté de la Vallée-de-l'Or (MRCVO) a mis en place un objectif similaire et assigné des budgets en ce sens. Le comité *Senneterre en santé* va par conséquent supporter cet objectif de la MRC et si possible le bonifier par des gestes concrets en rapport avec les particularités de la Ville de Senneterre.

Comme le fonctionnement du comité est quelque peu ralenti, le comité a décidé d'orienter ses actions immédiates vers la qualité de vie de la population et informer les citoyens, surtout en matière de sécurité (vols par effraction, vandalisme, violence, etc.).

L'idée c'est que la Ville se joigne à ce qui existe parce que, dans VVS, il y a une démarche qui se fait avec la communauté.

QUELQUES CONSTATS RELATIFS AU CONTEXTE
La mise en place de VVS

La mise sur pied d'un comité Villes et Villages en santé à Senneterre a été beaucoup plus ardue que ce qui avait été envisagé au début. Voyons pour quelles raisons :

- ◆ Premièrement, la philosophie véhiculée par VVS, notamment en ce qui touche aux habitudes de travail à la Ville de Senneterre, nécessitait une complète réorientation de notre manière de faire. Il y a toujours un instinct naturel d'autodéfense face au changement, surtout lorsque nous avons à déléguer des pouvoirs à autrui. De plus, de mauvaises expériences de collaboration dans le passé rendaient craintifs certains de nos principaux partenaires potentiels.
- ◆ L'élection générale de novembre 2005 a fortement ralenti le projet. Nous avons été dans l'incertitude pendant plus de six mois à savoir si la volonté politique serait toujours présente. Bien qu'il ait fallu attendre que la Ville actualise son Plan d'action et qu'elle assigne des ressources à sa réalisation, la répondante politique du projet auprès du Conseil municipal a toutefois mis du temps avant de saisir son rôle de leader. Cependant, l'arrivée d'un deuxième conseiller au comité a permis de renforcer la force politique du projet.
- ◆ L'arrivée d'une contractuelle pour apporter une aide au fonctionnaire permanent de la Ville a donné un nouveau souffle au projet mais, en même temps, son retrait préventif a ralenti le processus de mise en place du comité.
- ◆ Bien que la formation du comité semble un peu fragile pour le moment, nous estimons que les gens en place vont faire un travail pertinent et nous permettre de réaliser de beaux projets à court, moyen et long terme.

Faut jouer en équipe. Si on a pas ça, on perd!

- ◆ Offrir un milieu physique et social stimulant favorisant l'amélioration de la qualité de vie.
- ◆ Offrir un cadre de vie favorisant l'intégration de nouveaux arrivants.
- ◆ Favoriser et développer la participation citoyenne et la concertation avec les partenaires.

Le comité VVS

Le comité de Senneterre en santé a débuté ses opérations en novembre 2006 avec 12 membres actifs et la possibilité d'ajouter deux autres membres, soit un représentant pour chacune des deux écoles du territoire (un problème de communication a retardé leur implication au comité). Par la suite et dépendamment des sujets à exploiter, d'autres membres pourraient se joindre à nous, soit en permanence ou occasionnellement.

Les deux premières rencontres se sont bien déroulées et le défi a été de mettre en place une formule de travail qui conviendrait à tous. Il fallait s'assurer que chacun des membres se sente actif et important tant pour l'ensemble du groupe que pour les actions que nous allions privilégier pour atteindre nos objectifs. La formule choisie - travail en sous-comité - semble plaire à l'ensemble des participants, car comme ce sont des gens ayant beaucoup de leadership dans leur milieu respectif (agendas surchargés), il est plus difficile de mobiliser beaucoup de personnes sans entrer dans des conflits d'horaire.

Actuellement, le projet est quelque peu ralenti car la contractuelle qui œuvre à la mise en marche du comité est présentement en congé de maternité. De plus, la Ville de Senneterre rencontre des problèmes de personnel : des employés ont dû s'absenter pour de longues périodes, ce qui a occasionné une surcharge de

travail pour d'autres employés. Cependant, le comité fonctionne toujours et, avec le retour des employés en congé, tout devrait revenir à la normale d'ici peu.

Toutes les villes, membres ou pas de VVS, font toute du «Villes et villages en santé». Cependant, les villes vraiment en santé ce sont celles qui ont la meilleure concertation, autant au niveau municipal, communautaire, qu'au niveau scolaire... c'est ça qui font qu'elles vont grandir.

Assurer le suivi

Selon l'organisatrice communautaire du Centre de santé et la répondante politique, il faut s'assurer que la Ville de Senneterre maintienne le poste de la contractuelle pour s'assurer notamment du bon déroulement du projet avec les partenaires, de la préparation, l'animation et le suivi des rencontres. Cela nécessite beaucoup de travail et, pour le moment, le personnel permanent de la Ville ne peut suffire à mettre en place un organisme avec un mandat complexe.

De plus, la philosophie VVS nous amène à travailler différemment et puisque c'est une nouvelle façon de faire les choses, nous devons souvent faire face à des réticences venant de notre entourage immédiat. Ainsi, les mondes municipal, scolaire et communautaire - peu habitués à travailler à la même table - ont des idées différentes, des objectifs différents ainsi que des priorités différentes. Cependant, nous constatons que la mise en commun des orientations, des idées et des points de vue se fait avec ouverture de la part des participants et participantes de *Senneterre en santé*.

Faut préparer le jardin... il n'est pas encore assez labouré! Un moment donné, il pourra être semé...

LE PROJET...

Son fonctionnement et ses règles

Tel que mentionné précédemment, les activités sont un peu ralenties présentement, mais nous notons une intéressante ouverture d'esprit au sein du comité et surtout au niveau du conseil municipal. Notons que ce dernier a alloué un intéressant budget pour mettre sur pied des projets de type VVS et qu'il met à la disponibilité des responsables du matériel, de la publicité et des ressources humaines sur le terrain.

Cependant, le manque de personnel peut parfois nuire à certaines activités. Par exemple, nous voulions organiser des fêtes de quartiers, mais nous avons dû remettre cela à plus tard faute de personnel permanent affecté aux projets. Toutefois, deux projets intéressants sont en marche, un à la Ville de Senneterre et l'autre à la Paroisse de Senneterre.

Pour ce qui est du fonctionnement du comité, il semble que nous travaillerons régulièrement en sous-comité. De plus, des partenaires occasionnels seront sollicités pour collaborer à l'intérieur des sous-groupes dans le but d'élargir le bassin de connaissances. À titre d'exemple, la

présence significative de la Sûreté du Québec à notre table pour travailler sur un comité de vigilance de protection du voisinage contre le vol et le vandalisme.

Le comité fonctionne à partir des comptes rendus des rencontres; on s'assure ainsi d'un suivi des dossiers en cours et des objectifs à atteindre. L'animation des réunions se fait en alternance afin de créer une dynamique à l'intérieur du groupe et favoriser les échanges d'idées. De plus, lorsque l'un des membres ne peut être présent à une assemblée, il est convenu de déléguer un remplaçant ou d'avertir la répondante de la Ville pour discuter brièvement du contenu de la réunion et des interventions possibles. Nous devons nous assurer d'avoir une bonne transmission de l'information.

Enfin, l'ensemble des membres du comité croient que *Senneterre en santé* doit servir de véhicule d'information pour publiciser et faire connaître tout ce qui se fait sur le territoire. Lors des discussions du groupe, nous constatons que pratiquement personne n'est au courant de l'ensemble des services offerts à Senneterre. Partager l'information éviterait le dédoublement de travail et assurerait une meilleure collaboration entre tous les partenaires et nos collaborateurs.

Ses membres

Lors des premières rencontres du comité restreint de *Senneterre en santé*, nous avons discuté à plusieurs reprises des secteurs d'activités qui devaient être représentés au sein du comité permanent. Il en a résulté un organigramme (page suivante) illustrant tous les champs d'activités présents sur le territoire. Cet organigramme a servi de base pour recruter les membres du comité actuel de *Senneterre en santé*.

◆ Voici plus en détails qui sont nos partenaires :

- ✓ Au niveau de la Ville, deux conseillers municipaux siègent sur le comité ainsi que le fonctionnaire responsable des *Programmes, Projets et Statistiques*. Pour son expérience et sa présence à la *Commission des loisirs*, l'un des conseillers a hérité du dossier «loisirs» et l'autre est très impliqué dans le secteur de l'emploi, des aînés et du communautaire. Le responsable des *Programmes, Projets et Statistiques* est la personne ressource répondante du projet VVS à la Ville. Il assure également le fonctionnement général de Senneterre en santé.
- ✓ L'organisatrice communautaire est membre du comité depuis le tout début et son implication touche tous les secteurs d'activités, principalement au niveau communautaire, jeunesse et familial.
- ✓ Pour représenter le secteur de la famille, nous avons recruté l'une des employées permanentes de la Maison de la famille de Senneterre.
- ✓ Quant au secteur de l'emploi, il est représenté par l'agente des services financiers de la *Société d'aide et développement des collectivités* (SADC).

L'objectif du début n'a pas changé car il est général et similaire à toute ville qui veut adhérer au *Réseau québécois de Villes et Villages en santé* (RQVVS). Ce qui a cependant été plus complexe, ce sont les nombreux éléments qui ont ralenti le processus d'implantation selon les orientations de la ville. En voici quelques-uns :

- ◆ à des représentations négatives de la Ville de Senneterre : elle a longtemps été perçue comme une entité fermée sur elle-même et peu ouverte aux besoins de la population et des organismes locaux.

Senneterre en santé a d'abord travaillé sur cette nouvelle ouverture du conseil municipal avec comme objectif l'amélioration de la qualité de vie des citoyens mais pour réussir, nous avons besoin de l'implication de tout le monde. C'est pourquoi nous avons appliqué différents principes lors des premiers contacts avec les bénévoles des organismes ciblés. Nous insistions sur les compétences et l'expérience que leur organisme pouvait apporter au comité *Senneterre en santé*; nous leur exprimions que les mandats du comité étant variés, que nous ne possédions pas nécessairement tous les outils nécessaires à la réalisation de nos objectifs. Nous avons également véhiculé le message à l'effet que si chacun apportait un peu de son expérience au comité, nous serions en mesure de réaliser de belles choses et évoluer rapidement en tant que comité représentatif et dynamique du milieu.

Il faut s'asseoir et établir vers quoi on est prêt à aller, c'est quoi la philosophie de la Ville, jusqu'où on peut aller? Il faut faire faire un tour de roue à la démarche et établir des priorités!

- ◆ Tout au long du cheminement du projet, la problématique la plus lourde fut de négocier avec la réticence et le désintéressement manifestés par certains élus municipaux ainsi que par des employés permanents à la Ville, sans oublier les éternelles discordes entre des gens ou des organismes du milieu.
- ◆ Un autre point important qui a ralenti la mise en place du comité a été la tenue d'une élection municipale au début du projet. Il est difficile de mettre en marche un projet à long terme et de le faire évoluer alors qu'on ne sait pas si les prochains élus auront les mêmes objectifs et les mêmes orientations que le conseil à l'origine du projet.
- ◆ Finalement, le congé maternité préventif de notre contractuelle au projet a ralenti de beaucoup l'avancement du projet.

Malgré ces contraintes, nous avons toutefois réussi à mettre sur pied un comité représentatif de nos citoyens.

Évolution du partenariat : défis, recrutement et règles

Parmi les obstacles à surmonter, notons les différences sectorielles, les conflits inter-organisationnels et la perception négative de la population envers le conseil municipal. Ainsi, nous faisons face ...

- ◆ au défi d'asseoir des gens de différents milieux et qui possèdent des méthodes de travail distinctes et qui représentait une lourde tâche pour la formation du comité;
- ◆ aux conflits personnels ou entre organismes qui se sont tissés au fil des ans et qui nous ont obligés à la prudence dans le choix des partenaires;

PARTICIPER À LA RECHERCHE
Pourquoi s'autoévaluer?

La participation de la Ville de Senneterre au projet de recherche survient un an après l'adhésion à VVS. À la suite des discussions entre le conseil municipal et le Centre régional de soutien au développement des communautés et des VVS, il a été convenu qu'il serait intéressant de jumeler le démarrage du comité local de VVS avec le projet de recherche.

Le maire y a vu un avantage évident : une évaluation participative favoriserait une démarche complémentaire et évolutive en accord avec la mission de la Ville de Senneterre qui, bien que clairement définie, semblait difficile à mettre en marche. Cette mission devait être acceptée de tous, surtout quand on a comme objectif de faire un rapprochement entre la population et le milieu municipal. La tâche était ardue car un énorme fossé séparait les citoyens en rapport avec les orientations municipales. Il a donc fallu briser cette mentalité à l'effet que la Ville n'était bonne qu'à dicter des règles contraignantes aux citoyens telles : « *il est défendu de construire un garage d'une telle grandeur, point. Maintenant, on mentionne que le fait de construire un garage de grandeur excessive nuit à l'aspect visuel du quartier, il peut être dérangerant pour les voisins, etc.* ».

Il faut toutefois noter que lorsque la Ville a décidé de participer au projet d'évaluation, elle n'avait pas pris conscience de l'ampleur de la démarche, du travail à faire pour mettre en marche le comité VVS et, surtout, elle n'avait pas calculé sa responsabilité en tant que promoteur et leader du projet. C'est ainsi, qu'à l'origine, plusieurs élus supposaient que la Ville devenait membre d'un organisme, par exemple comme elle est membre l'Union des municipalités (UMQ), sans avoir d'actions spécifiques à poser.

Notre comité d'évaluation

Le partenariat et le fonctionnement du comité d'évaluation n'ont pas été clairement définis comme tel, mais cela s'est précisé avec l'évaluation. Mentionnons toutefois que le responsable des Programmes, Projets et Statistiques de

la Ville de Senneterre, l'organisatrice communautaire du Centre de santé (l'organisateur au début du projet) ainsi que la personne embauchée pour

Participer à un comité de qualité de vie à l'intérieur d'une municipalité implique que tous participent, selon leur expertise, selon leur expérience, selon leurs qualités... Ça nous amène à revoir ce qui se passe au niveau de la Municipalité, à revoir comment on fonctionne...

soutenir le projet ont été les principaux acteurs de l'évaluation. Toutefois, tout le travail d'évaluation a été fait en consultation avec le maire, car les objectifs à évaluer et à développer

per devaient concorder avec la mission que la Ville s'était donnée lors de l'élection du conseil municipal. Les conseillers municipaux attirés au projet d'évaluation ont contribué occasionnellement à la démarche de l'évaluation.

*On tend de plus en plus à enlever le mot **bénévole** du langage des gens et à le remplacer par des citoyens engagés... la Ville aux citoyens... pour que les gens s'expriment...*

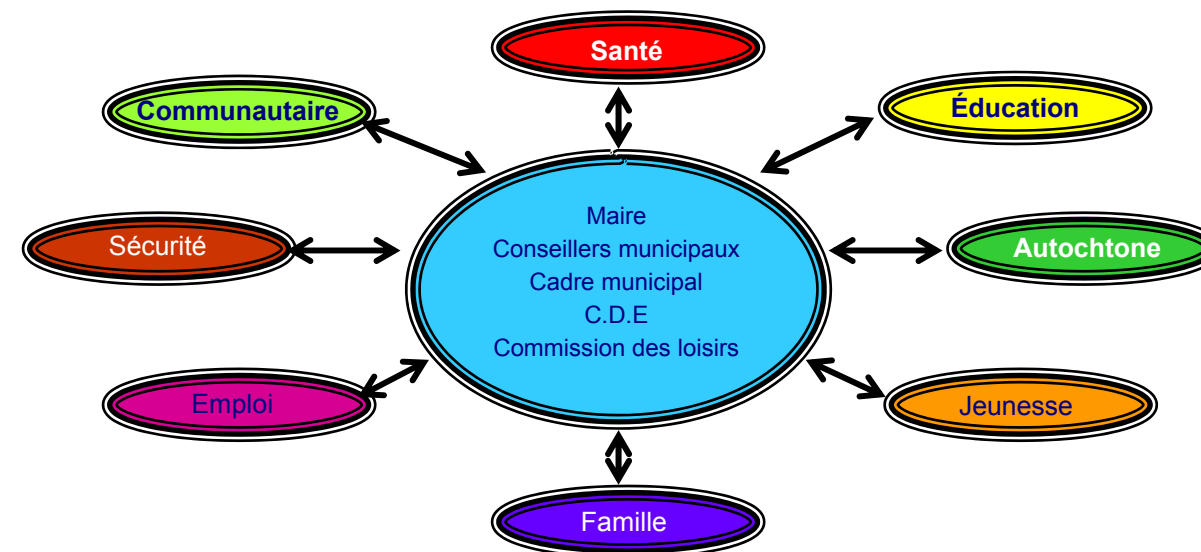
Notre façon de procéder était assez simple : nous nous rencontrions périodiquement ou selon les besoins pour évaluer le travail fait, analyser le cheminement à faire et s'assurer que nous respections en tout temps les objectifs identifiés au début du projet par le conseil municipal.

ÉVOLUTION DE NOTRE DÉMARCHE

Que voulions-nous évaluer?

À la suite de l'adoption de la résolution municipale, l'objectif premier de l'évaluation a été la mise en place d'un comité VVS. L'atteinte d'objectifs par un comité de citoyens actifs et dévoués au bien-être et à la qualité de vie des citoyennes et citoyens de la collectivité allait suivre.

ORGANIGRAMME :



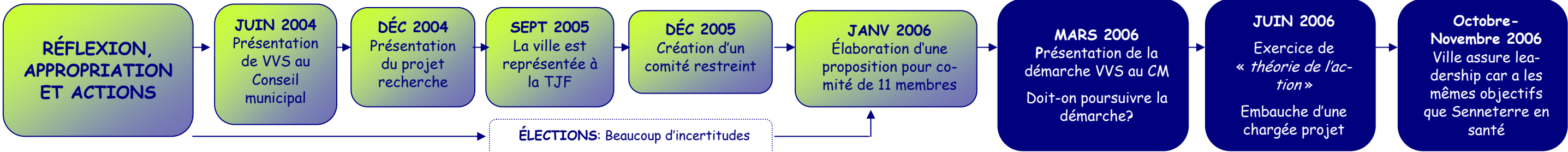
- ◆ La coordonnatrice du Centre d'entraide et d'amitié autochtone de Senneterre fait partie du comité pour représenter les personnes autochtones.
- ◆ Le domaine de la sécurité est représenté par la coordonnatrice du programme « *Bon voisin bon œil* ».
- ◆ Les directeurs des écoles primaire et secondaire représentent le domaine de l'éducation.
- ◆ La Corporation de développement communautaire Universeau représente le milieu communautaire et la jeunesse.
- ◆ Nous avons également des représentants des conseils municipaux de la Municipalité de Belcourt et de la Paroisse de Senneterre.
- ◆ Enfin, la Ville de Senneterre a embauché une employée contractuelle (dix heures par semaine) pour participer à la coordination du comité dans son démarrage et sa mise en place, ainsi que pour la transcription des données concernant le projet d'auto-évaluation (thème abordé au point suivant).

Tous ces partenaires ont une bonne connaissance du milieu et sont impliqués à plusieurs niveaux dans différents comités locaux.

SENNETERRE EN SANTÉ

**PRÉOCCUPATIONS:
2004-2006**

ÉVOLUTION DU PROCESSUS D'IMPLANTATION



**PRÉOCCUPATIONS:
2006-2007**

ÉVOLUTION DU PROCESSUS DE CONCERTATION

