

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.

Ta situation est plus que stratégique, elle est névralgique! Ta capacité de t'ajuster aux différents changements de façon continue et ta longue expérience de négociation ont été un moteur...

Comment on peut réfléchir la transition des leaderships? C'est un enjeu dans tous les projets.

Ta présentation fait ressortir les périodes parfois difficiles de vie des projets. On voit l'importance de les tenir à bout de bras, de jouer du coude, de jouer politique...

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

Mobilisation autour de la pauvreté...



«Rouyn-Noranda,
Ville et Villages en santé»
Projets Rendez-vous Côte-à-Côte
et Recherche-Initiatives

Rapport d'auto-évaluation

Décembre 2007



Les vents nous dirigent...

COMITÉS D'ÉVALUATION :

COMITÉ DES RENDEZ-VOUS CÔTE-À-CÔTE:

- ♦ DENISE LAVALLÉE, coordonnatrice, Rouyn-Noranda *Villes et Villages en santé*
- ♦ JEAN-PIERRE HÉTU, organisateur communautaire, Centre de santé et des services sociaux de Rouyn-Noranda
- ♦ CARMEN BOUCHER, responsable régionale de *Villes et Villages en santé*
- ♦ JACINTHE GODARD, observatrice

COMITÉ RECHERCHE-INITIATIVES:

- ♦ DENISE LAVALLÉE, coordonnatrice, Rouyn-Noranda *Villes et Villages en santé*
- ♦ JEAN-LUC TURPIN, directeur général du *Centre Ressources Jeunesse*
- ♦ CARMEN BOUCHER, responsable régionale de *Villes 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 (ASSS-AT)
- ♦ 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 (c'est plus joli) 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, je ne sais pas pour les autres.

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 à avoir de l'avoir fait, cependant le bénéfice escompté à 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 20 années passées démontrent que l'organisation a toujours su s'adapter et grandir à travers cela.

20 ans
Ville et villages en santé!

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 certaines 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'artefacts ou autres éléments visuels.

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.

POURQUOI UN PROJET DE RECHERCHE?4

COUP D'ŒIL SUR LE PROJET5

LE PROJET « RENDEZ-VOUS CÔTE-À-CÔTE—PRÉSENTATION7

LA RECHERCHE PARTICIPATIVE : UNE OCCASION DE DÉFI.....8

ÉVOLUTION DU PROJET9

LE PROJET RECHERCHE-INITIATIVES, UN BEAU MARIAGE14

LE PROJET RECHERCHE-INITIATIVES—PRÉSENTATION15

L'ÉVALUATION PARTICIPATIVE : DES INTÉRÊTS COMMUNS17

LES DIMENSIONS OBSERVÉES18

ÉVOLUTION DU PROJET19

PRINCIPAUX CONSTATS POUR L'ENSEMBLE DES DIMENSIONS OBSERVÉES30

UTILITÉ DE LA DÉMARCHE D'AUTO-ÉVALUATION32



Le présent texte décrivant le projet « *Rouyn-Noranda, Ville et Villages en santé* » - volets *Rendez-vous Côte-à-côte et Recherche-Initiatives*— 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 chercheurs.

En décembre 2004, neuf 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



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 la 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 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 pas requis d'avoir un si haut niveau de qualité en matière d'écriture. 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 chercheuses quant à mes demandes renouvelées de délais supplémentaires.

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 certains 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 coéquipiers 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.

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.



COUP D'ŒIL SUR LE PROJET

En 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 Jacque-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 V. Boucher (3 participations) alors que pour l'observation 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 écrit. 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 participants 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.

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

Le rapport d'évaluation participative du projet Rouyn-Noranda, Ville et villages en santé comporte trois sections, soit celle du projet 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

CÉB – Centre Élisabeth-Bruyère

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

CRJ – Centre ressources jeunesse
CSRN – Commission scolaire de Rouyn-Noranda

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

LADESCO – Laboratoire de recherche pour le soutien des communautés

VRN – Ville de Rouyn-Noranda

VVS – Ville et villages en santé

ONBL –
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

UQAT – Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue



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, trois représentants citoyens ou groupe communautaire sont tentés de quitter l'organisation. Finalement, une seule personne quitte.
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 (ancrée sur un territoire donné) et « intégrée », offre différentes occasions d'actions intersectorielles, multiréseaux et multiniveaux.



LE PROJET
RENDEZ-VOUS
CÔTE-À-CÔTE



PRÉSENTATION

Origines et éléments historiques du projet

Après environ dix ans d'implication dans la lutte contre la pauvreté, Rouyn-Noranda, Ville et villages en santé a senti le besoin, au cours des années 2003 et 2004, de faire le point sur son intervention, de redéfinir ses priorités et d'élaborer un plan d'actions concret et réalistes faisant appel à la concertation et à l'intersectorialité. Pour ce faire, il a fallu :

- ♦ MOBILISER les principaux organismes concernés par la pauvreté afin de :
 - ✓ Connaître les initiatives, projets et services offerts aux personnes ou aux familles vivant la pauvreté dans la nouvelle ville de Rouyn-Noranda (14 municipalités) ;
 - ✓ Répertoire les meilleures expériences d'intervention et les partager (à la prochaine étape) ;
 - ✓ Identifier les obstacles et les solutions en vue du développement de projets particuliers permettant de faire mieux et plus collectivement ;
 - ✓ Susciter l'engagement autour de projets d'actions en concertation et en intersectorialité ;
 - ✓ Identifier des mécanismes d'échange d'information et de suivi.

- ♦ RENFORCER LA VISION COMMUNE dont se sont dotés plusieurs organismes de Rouyn-Noranda, s'enrichir d'autres visions (groupes ou organismes, communauté) et identifier les alliances possibles (concertation accrue, intersectorialité).
- ♦ Permettre à chacun des groupes ou organismes de SITUER SON INTERVENTION à l'intérieur de l'action collective (lutter contre le sentiment d'impuissance).

L'essentiel des activités a d'abord permis de tenir une consultation auprès de personnes vivant la pauvreté ainsi qu'auprès d'intervenants ou d'informateurs ; une consultation a été menée par la suite à l'intention des organisations et des groupes bénévoles. Enfin, le tout s'est conclu par l'organisation du forum « La pauvreté, toujours une priorité ». La recherche de partenaires financiers et une campagne de publicité ont complété ces actions.

Lors du forum, qui a eu lieu le 28 mai 2004, il a été proposé d'organiser les **Rendez-vous Côte-à-côte** afin de poursuivre l'atteinte des objectifs fixés au départ et faire en sorte de :

Le projet visait également à :

- ♦ ENRICHIR LA CONNAISSANCE DES PARTENAIRES DE VILLE EN SANTÉ en ce qui concerne les volontés locales d'agir et les besoins liés à la pauvreté et CONFIRMER LEURS ENGAGEMENTS en ce sens (pauvreté, support au milieu, concertation).
- ♦ FAVORISER DES RENCONTRES entre celles et ceux qui sont préoccupés par la pauvreté au rythme d'au moins deux fois par année ;
- ♦ FAVORISER LES ÉCHANGES et renforcer les relations afin de mieux comprendre la pauvreté ;
- ♦ SUSCITER L'ENGAGEMENT autour de projets particuliers permettant de faire mieux et plus collectivement.

Avec cette démarche, Ville et villages en santé cherche à maintenir et à renforcer la mobilisation tant des groupes, des comités et des organismes concernés par la pauvreté que des personnes qui la vivent tous les jours.

Pour ce faire, un comité de travail¹ a été mis en place peu après le forum, impliquant des organisations diverses (Centre de santé et de services sociaux de Rouyn-Noranda, Agence de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue), des organismes à but non lucratif (Centre Bernard-Hamel, Association coopérative d'économie familiale de l'Abitibi-Témiscamingue et Centre de femmes), ainsi que trois citoyens volontaires. Environ la moitié de ces représentants faisaient déjà partie du comité de travail ayant initié la démarche de consultation et de mobilisation qui a conduit à l'organisation du forum.

Ainsi, la vision commune déjà développée entre ces intervenants a pu être transmise aux « nouveaux associés » dans cette étape vers une plus grande responsabilisation du milieu à l'égard des personnes qui vivent des difficultés reliées à la pauvreté. Par ailleurs, les « nouveaux associés » ont été, en d'autres occasions, des partenaires de projets ou d'initiatives en faveur des personnes vivant la pauvreté. Il s'agit là du bénéfice résultant de nombreuses années d'implication autour d'une même cause.

Plusieurs de ces organisations sont encore aujourd'hui, au printemps 2007, impliquées dans le projet, à l'exception de deux citoyens et citoyennes qui ont quitté (l'une pour un projet d'étude en 2005 et le second en raison de problèmes de santé en 2006) ainsi que du Centre des femmes qui a quitté au cours de l'hiver 2007 (limites dans ses engagements). De plus, l'intervenant communautaire, qui a pris un congé sans solde (2006-2007), a été remplacé par un collègue, tandis que le Centre Bernard-Hamel n'a pu remplacer sa représentante pendant son congé de maternité. Ces deux

personnes ont toutefois été informées des développements en cours et leur expertise a été sollicitée à l'occasion.

Le fonctionnement adopté est souple. Outre la tenue de rencontres de travail pour définir les orientations et les principales actions à mener, les relations ont été maintenues par le biais du courrier électronique, de rencontres sporadiques ou ad hoc et de contacts téléphoniques.

Les attentes à l'égard des partenaires tiennent compte de leurs rôles, mandats et ressources ainsi que de leurs talents. Le respect et la volonté d'agir caractérisent ce comité et la complicité renforce les liens.

LA RECHERCHE PARTICIPATIVE : UNE OCCASION DE DÉFI

Pour l'équipe du projet « Les Rendez-vous Côte-à-côte », les défis sont grands. En effet, si les initiatives de mobilisation pour contrer la pauvreté sont relativement faciles à réaliser dans le milieu, le maintien et le renforcement de cette mobilisation, pour leur part, sont beaucoup plus difficiles à garantir. Il est également malaisé, souvent, de convertir dans un plan d'action intégré les intentions et les besoins exprimés non seulement par les groupes communautaires ou bénévoles mais aussi par les personnes qui vivent la pauvreté ainsi que par les organisations publiques qui sont en lien avec cette partie de la population. C'est donc avec ces préoccupations que Ville et villages en santé a accepté de soumettre le projet « Les Rendez-vous Côte-à-côte » à l'observation critique de partenaires. La recherche participative a été vue comme une occasion de dépasser ses limites et d'actualiser ses ambitions.

1. Le **comité de travail** est constitué de l'ensemble des répondants ou de citoyens responsables de définir et de réaliser un projet d'action jugé favorable pour la communauté.

La formulation de recommandations à la suite de l'étude de la part des organisations publiques a été difficile à réaliser (jusqu'où aller?) ainsi que l'identification des besoins des personnes appauvries malgré l'implication assidue de membres en sous-comité (CSSSRN, Service Canada, RNVVS). Par contre, la formulation d'énoncés de perspectives et l'élaboration d'une proposition d'animation d'ateliers a rallié facilement l'ensemble des membres (CÉB).

En plus de ses tâches habituelles (convoquer les rencontres de groupe et les divers comités de travail, rédiger les comptes rendus, produire les outils, etc.), la coordonnatrice de RNVVS voit à mettre en place les éléments nécessaires à la poursuite du projet. Ainsi, bon nombre de propositions ou de suggestions ont été amenées par RNVVS en ce sens. Cependant, il sera utile de questionner l'implication de celle-ci dans certaines tâches ou fonctions, par exemple la gestion financière du projet, l'embauche et la supervision de ressources bénévoles ou non, la recherche documentaire, etc.

Au cours de cette période (janvier 2006 à mars 2007), le groupe de projet a vu le taux de chômage diminuer encore et plusieurs secteurs d'emploi connaître une pénurie de travailleurs. En même temps, la pauvreté est devenue plus sévère encore pour certains ménages pour des écarts accrus. Les organisations ont aussi connu d'importantes transformations : la fusion des établissements de santé et de services sociaux et la réorganisation du CSSSRN; la convergence inspirée du plan stratégique national de l'emploi ainsi que l'émergence de l'approche territoriale intégrée et la redéfinition de l'offre de services et d'accompagnement (CLE) ou l'apparition des SARCA en milieu éducatif. Des changements se sont également produits au sein de Service Canada sans compter le jumelage de deux groupes de projet ayant des préoccupations à la fois différentes et similaires. Dans cette dynamique en constant mouvement, seuls un profond respect et une attitude ouverte ont permis aux participants de cheminer ensemble.



Une table d'intervenants et d'intervenantes de la CSRN et de l'Agence de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue



Rapport d'évaluation

Par contre, le fait que le chercheur soit parti en congé (hiver et printemps 2007) sans préalablement livrer la dernière version de la recherche ou sans en produire de résumé a fait en sorte qu'il a été difficile d'aller chercher des appuis (internes ou externes) tout comme il a été difficile de bien saisir les besoins des personnes sondées et, par conséquent, de s'entendre sur les apprentissages à en tirer, sur l'approche à développer ou sur le travail à accomplir.

L'émergence et le développement des projets

Cette partie du rapport expose l'état d'avancement des projets, en tenant compte de la nature de l'implication (information, mobilisation des ressources, argent), le degré d'engagement (temps, prises de position, influences), les attitudes (entraide, respect, soutien mutuel) ainsi que l'évolution du niveau d'adhésion aux projets.

En plus de ce qui a déjà été dit concernant l'implication, notamment sous l'angle de la participation et des attitudes de chacun, il faut ajouter que certains ont aussi contribué à la réalisation du projet par l'ajout de ressources financières. Ce fut le cas, dans un premier temps, du Centre Élisabeth-Bruyère, du LARESCO, de Service Canada et du Centre local d'emploi. Plus tard, le CSSSRN a aussi contribué financièrement au projet, permettant ainsi de procéder à l'embauche d'une ressource professionnelle. Il faut aussi noter que le CRJ a su faire preuve de générosité en offrant à plusieurs reprises les ressources professionnelles qui étaient à sa disposition (clowns thérapeutiques, secrétariat, locaux, etc.).

Cependant, le temps consacré à la réalisation des entrevues ainsi qu'à la compilation et à l'analyse des données (automne 2005 à mars 2007) a fait en sorte qu'il a fallu maintenir la mobilisation des partenaires tout au long de cette étape. Plusieurs initiatives ont facilité la poursuite du projet :

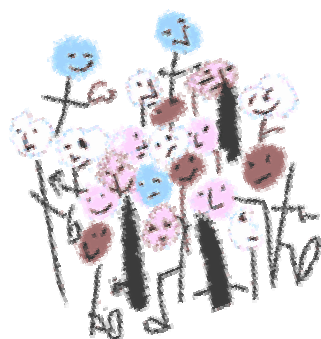
- ♦ Invitation à s'associer au groupe de travail « Rendez-vous Côte-à-côte » pour favoriser l'implication des organisations et des personnes dans la mise en œuvre d'un plan d'action intégré;
- ♦ Invitation d'un professionnel (mobilisation des communautés) qui conseille :

- ✓ de rédiger une déclaration permettant à chacun de se présenter et d'indiquer ses intentions;
- ✓ de prévoir une opération spécifique à l'intention des intervenants et des directions des organisations impliquées;
- ✓ de rechercher divers appuis et l'implication d'autres décideurs locaux.

- ♦ Production du texte de la déclaration;
- ♦ Recherche d'une ressource professionnelle en soutien à la démarche;
- ♦ Mise en place d'un comité sur les besoins des personnes vivant la pauvreté;
- ♦ Plan d'animation et proposition d'énoncés de perspectives.

Le maillage des deux groupes de travail a rendu plus complexe la coordination du projet (disponibilité, départ et retour de partenaires dans certains cas, intérêts et objectifs différents, etc.).

Par ailleurs, l'une des préoccupations importantes du groupe de travail concerne la diffusion des résultats, principalement à l'intention des représentants des organisations publiques. L'obligation de définir les suites à donner à la recherche, par des engagements politiques ou administratifs ou par la mobilisation des organisations communautaires ou bénévoles et même des citoyens est revenue à plus d'une reprise et sous différents angles. Ce fut le cas, par exemple, à la suite de la fusion des bureaux Emploi et Solidarité sociale, lors de l'élaboration d'un plan d'action, ou encore lors de la planification de l'année financière. Au cours des derniers 18 mois, la mise en place de nouvelles politiques administratives a amené les partenaires publics à s'impliquer tantôt avec davantage de conviction, tantôt avec plus d'hésitation.



Rapport d'évaluation

L'équipe de projet, composée de la représentante de l'Agence de la santé et des services sociaux et de l'organisateur communautaire du Centre de santé et de services sociaux de Rouyn-Noranda, a permis d'enrichir les observations et les points de vue quant à l'évolution et à l'évaluation de la démarche. Notons que l'organisateur communautaire n'a pas été remplacé au sein de l'équipe au moment de son congé sans solde puisque le projet achevait. L'équipe de projet a été supportée par les observations, prises de notes et rédaction des journaux de bord. Leurs observations et commentaires ont été rigoureusement inscrits tout au long de son implication.

Les dimensions observées

La recherche participative porte essentiellement sur les processus qui ont cours dans ce comité de travail. Toutefois, tout n'a pas été analysé. De façon plus restrictive, les éléments suivants ont été questionnés :

1. Consolidation des assises communautaires

- ✓ Entretenir la volonté et renforcer les capacités des partenaires de VVS à réduire la pauvreté;
- ✓ Maintenir le nombre et la diversité des organisations impliquées en fonction des besoins (nombre d'organismes participants, régularité de la participation des organismes ou de leurs représentants et représentantes, contributions diverses aux Rendez-vous, diffusion, réseautage);
- ✓ Établir les stratégies à retenir.

2. Implication des organisations dans la mobilisation des personnes vivant la pauvreté

- ✓ Faire avec (concernant la participation citoyenne et impliquant le développement et le maintien d'une vision quant à la mobilisation des personnes qui vivent la pauvreté et en considérant le nombre de personnes qui vivent cette situation de pauvreté).
- ✓ Identifier les réussites et les faire valoir;
- ✓ Questionner l'approche.

Outre le fait de nommer ces éléments, des références aux activités et aux initiatives entreprises pour atteindre les objectifs sont notées et mises en contexte socialement ou politiquement afin que le lecteur puisse mieux saisir la portée et la valeur des dimensions relevées.

ÉVOLUTION DU PROJET

Comme indiqué précédemment, les objectifs poursuivis par ce projet au lendemain du forum « La pauvreté, toujours une priorité » en mai 2004 étaient essentiellement de permettre aux intéressés de se rencontrer, d'échanger et de s'engager dans toutes sortes de projets ou d'initiatives. « Ne pas attendre 10 ans avant de se rencontrer à nouveau », avons-nous proposé alors. C'est pourquoi plusieurs partenaires de projets avaient été sollicités avant même la tenue du forum pour assurer la mise en œuvre de ces intentions largement validées par les participants au forum.

Malgré les efforts consentis, seuls deux Rendez-vous ont été organisés comme nous les avons alors imaginés et ce, avant le début de la recherche participative. Cependant, il ne faut pas conclure à un manque de volonté ou à des efforts insuffisants pour expliquer ce résultat. Au contraire, le projet a continué d'évoluer, mais autrement.

Consolidation des assises communautaires

La consolidation des assises communautaires définie par l'équipe du projet concerne tant les organisations partenaires de Ville et villages en santé (en 2005, il s'agit de la Ville de Rouyn-Noranda, du Centre hospitalier de Rouyn-Noranda, du CLSC, de la Commission scolaire de Rouyn-Noranda, de la Chambre de commerce et d'industrie de Rouyn-Noranda, du Centre ressources jeunesse de l'Abitibi-Témiscamingue et des quatre citoyens et citoyennes composant alors le conseil d'administration) que les diverses organisations communautaires ou bénévoles de la communauté.

Pour contribuer à la consolidation des assises communautaires, la littérature suggère de répertorier leurs principales réalisations au chapitre de la réduction de la pauvreté locale (étape complétée à ce moment), d'accroître la volonté et les capacités des organismes locaux à réduire la pauvreté et de créer un environnement capable d'intervenir efficacement pour réduire cette pauvreté. Il est aussi suggéré de fournir des moyens de diffusion ainsi que des occasions de célébrer les réalisations des groupes de façon à reconnaître la contribution des leaders et des principaux organismes participants. Il faut aussi identifier les principales leçons à retenir et les façons de bonifier les projets et préciser dans quelle mesure et de quelles façons la collectivité, notamment ses leaders et ses organismes principaux, souhaite relancer ou réduire progressivement son action populaire en matière de lutte contre la pauvreté². De plus, dans l'esprit des membres du comité de travail du projet, la responsabilisation des organisations dans la mobilisation des personnes appauvries doit se produire simultanément. Du même coup, chacune des organisations partenaires se trouve indubitablement engagée dans la même direction. Voilà la grosse partie du défi!

♦ **Thème : la sécurité alimentaire et la pauvreté (automne 2005)**

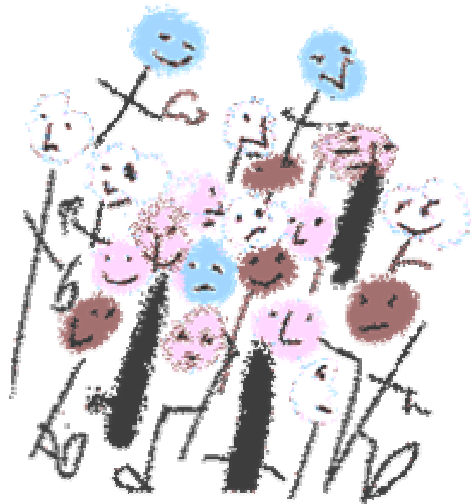
Le Centre Bernard-Hamel a complété quelques mois auparavant une importante étude sur la sécurité alimentaire. Cependant, la préparation et l'ouverture prochaine de la Ressourcerie mobilise toutes les énergies. Ce thème n'a donc pu faire l'objet d'un Rendez-vous.

♦ **Thème : la santé et la pauvreté (hiver-printemps 2006)**

Après avoir réalisé les deux premiers « Rendez-vous Côte-à-côte », le groupe de travail a cherché un nouveau thème de rencontre. Des démarches ont été entreprises pour que le Centre de santé et de services sociaux de Rouyn-Noranda (CSSSRN), récemment fusionné et qui est engagé

dans une nouvelle stratégie de partenariat avec le milieu, appelée « projet clinique » y participe. Cet organisme pouvait donc profiter, tout comme la Ville de Rouyn-Noranda juste avant, de la tribune offerte par les Rendez-vous pour faire connaître sa pensée, ses préoccupations, ses interventions et ses projets en matière de lutte contre la pauvreté.

Cependant, les responsables du CSSSRN ont souhaité que la réflexion soit approfondie au sein même de leur organisation (forte inégalité de connaissance et de sensibilité à l'égard de la pauvreté dans les trois organisations fusionnées) et qu'elle soit partagée sur le plan régional, obligeant du coup une série de clarifications entre le palier local et le palier régional.



2. Inspiré de http://tamarackcommunity.ca/downloads/french/primer_f.pdf

Le maintien et le développement de la vision commune ont été possibles, tout au long du projet, grâce aux échanges d'informations et de perceptions. À l'occasion, des textes ont été distribués pour mieux faire valoir certaines positions ou certaines idées (CLE, CRJ et entrepreneurship, RNVVS et inclusion sociale). Des questionnements ont été formulés sur de nombreux sujets : l'insertion des personnes en manque de motivation (CLE, CÉB), la gestion de la pauvreté (CRJ), les défis de la confidentialité et de l'anonymat (RÉPAT), les approches possibles, notamment l'inclusion sociale qui valorise les contributions humaines à la société ou le besoin d'innover et de miser sur les ressources en place.

Ces questionnements ont aussi porté sur les recommandations et les perspectives de développement, ainsi que sur les difficultés de générer, au sein des organisations, une vision globale de la situation des personnes en besoin. On a vu, également, l'expression d'une volonté pour définir un continuum de services dans une perspective globale tenant compte de ce qui se fait déjà afin de combler les manques (CRJ). Mais comment peut-on assurer cette offre de service qui tient compte des besoins des personnes? Par la concertation élargie des organisations publiques ou communautaires et par la participation des personnes en besoin, en d'autres mots, par la définition et la mise en oeuvre d'un plan d'action intégré s'appuyant sur l'approche inclusive (janvier 2006 et autres).

Ces réflexions riches de sens à l'égard des personnes éloignées ou exclues du marché du travail, de la formation et des services de santé, soutenues par la volonté de plusieurs organisations de travailler sur la base d'approches stratégiques ou globales (ex.: approche territoriale intégrée du CLE, le SARCA du CÉB, le projet clinique du CSSSRN, le « projet de ville » de la Ville de Rouyn-Noranda) ont amené RNVVS à proposer le maillage du projet Rendez-vous Côte-à-côte et du projet Recherche-Initiatives (janvier à juin 2006) en prévision de rencontres avec tous les acteurs de la santé, de l'emploi et de la formation des adultes (organisations, groupes et citoyens).

Cette idée de mobilisation du milieu se forge peu à peu avec le concours de chacun. Par ailleurs, les relations déjà étroites entre certaines organisations (CLE, CÉB et CRJ) favorisent la cohésion du groupe, du moins tant que ceux-ci intègrent les autres partenaires dans leurs réflexions ou dans leur démarche.

La longue absence du CSSSRN a eu pour conséquence de modifier quelque peu la vision que les partenaires s'étaient donnée par rapport au développement du projet, celle-ci évoluant à la longue autour de préoccupations portant sur la sous-scolarisation et l'intégration sociale ou professionnelle et tenant de moins en moins compte des difficultés liées à l'accessibilité aux services de santé et de services sociaux (automne 2006). En effet, ces derniers étaient partenaires à l'étape de la recherche et ils devaient l'être également à l'étape de l'identification de pistes d'action et de solution. Des échanges avec la représentante de l'ASSSAT et avec l'organisateur communautaire du CSSSRN ont permis de préciser les interventions nécessaires pour assurer la conduite partenariale du projet.

D'autres actions ont favorisé le maintien ou le développement d'une vision commune. Qu'on pense à la production d'un texte de déclaration du groupe de travail présentant les organisations impliquées et leurs intentions, la rencontre avec le professionnel de la CRÉAT au sujet de la mobilisation des communautés, le travail en sous-comité, la production d'outils facilitant les échanges et la prise de décision, la préparation des rencontres (ex. : une énième rencontre sur les résultats de la recherche), la présentation de l'expérience de RNVVS en matière de lutte contre la pauvreté à l'occasion d'une rencontre régionale organisée par la CRÉAT à laquelle plusieurs partenaires ont assisté, le travail en sous-comités, notamment en ce qui concerne les besoins des personnes vivant la pauvreté, etc.

« Si on réinsère socialement les personnes, c'est aussi une réussite même si on ne répond pas aux critères d'employabilité des ministères »

J. Hurtubise, CÉB

« Un des bénéfices de ce projet, c'est qu'il nous a permis de développer une vision commune »

J. Hurtubise, CÉB

Rapport d'évaluation

Il faut souligner l'attitude particulièrement flexible du chercheur du LARESCO qui, continuellement, invite les membres du groupe de travail à présenter leurs demandes, à préciser les éléments d'analyse désirés, à formuler et reformuler les recommandations, à produire divers tableaux. Il tient compte des commentaires et des propositions de correctifs à apporter à la recherche. Il incite ainsi à une grande implication du groupe dans la démarche.

L'attitude volontaire du chercheur est franchement palpable lorsqu'il lui est demandé de considérer, comme nouvelle étape de recherche, la démarche impliquant des organisations du milieu et des citoyens intéressés, étape vue comme une validation et un enrichissement de ce qui a été fait. Même chose lorsqu'il lui est demandé de préparer et de présenter les résultats de la recherche aux décideurs et aux intervenants de première ligne des secteurs concernés; ou de faire un relevé d'initiatives effectuées ailleurs au Québec; ou encore d'embaucher une personne pour compiler des initiatives réalisées ailleurs et applicables à Rouyn-Noranda. Par contre, soit par manque de temps ou par manque d'intérêt, il n'a pas acquiescé à l'idée d'organiser un « focus group » pour enrichir l'analyse des données et ce, malgré les dires de certains représentants à l'effet qu'ils étaient conscients de ne rien « apprendre de nouveau » à travers les résultats de l'étude.

Concernant l'adaptation du groupe, outre l'intégration des membres du comité de travail des Rendez-vous Côte-à-côte, il faut dire que la rencontre avec un professionnel provenant de l'extérieur (Conférence régionale des élus de l'Abitibi-Témiscamingue - CRÉAT) a eu l'heur de chambarder passablement la démarche envisagée dans les mois précédents. Si les suggestions amenées ont eu pour effet de rassurer les organisations publiques, notamment l'ajout d'une nouvelle étape prévoyant la mobilisation de leurs directions et des intervenants de première ligne à l'interne, elles ont aussi occasionné des délais supplémentaires et exigé davantage de travail (embauche, mobilisation, production d'outils, sous-comités, transfert de connaissances, lobbying, etc.). Chacun a accepté de collaborer et de s'impliquer selon son intérêt.

Ce qui a nui davantage au choix des orientations et des actions à réaliser, c'est l'absence de certains leaders à des moments cruciaux de la démarche. En conséquence, certaines discussions ont dû être reprises.

Finalement, il faut aussi noter les difficultés accrues en ce qui concerne l'organisation des rencontres (disponibilité) et l'implication de chacun, selon les intérêts professionnels, ainsi que les compétences et les objectifs propres à chacun des groupes de travail.

Le développement et le maintien d'une vision commune

Cette dimension concernant le développement et le maintien d'une vision commune a pu être observée par le biais des éléments suivants :

- ♦ La contribution de chaque partenaire au développement d'une meilleure connaissance des problématiques ou des projets, ainsi qu'à la définition des orientations, des approches et des priorités;
- ♦ L'identification de ce qui facilite ou nuit au développement de la vision;
- ♦ L'autonomie (cheminement, contamination, identification de pistes d'action menées au sein et en dehors du projet).

Rappelons que ce groupe, qui avait déjà plus de deux ans d'existence au moment de son implication dans le projet d'évaluation participative, avait déjà eu l'occasion de préciser certaines vues quant à la problématique à explorer et à la façon de l'aborder. Toutefois, les organisations publiques ont évolué d'une façon telle pendant cette période qu'il a fallu s'ajuster passablement afin de tenir compte des changements apportés à leur organisation de travail et à leurs orientations.

Rapport d'évaluation

Un déjeuner avec le directeur général du CSSSRN a permis de lui transmettre davantage d'informations sur la situation de la pauvreté à Rouyn-Noranda et de discuter de l'importance de tenir compte de cette situation problématique dans l'organisation des services offerts par son organisation (projet clinique). Cette rencontre a également permis d'échanger sur les intentions et les vues du groupe de projet ainsi que sur la richesse de l'expertise développée localement. À l'issue de la rencontre, la forte impression de s'être adjoint un allié qui reconnaît la pauvreté comme un élément déterminant dans les questions de santé a été des plus encourageantes. Ce faisant, on ouvrait la porte au positionnement d'une vision transversale de la pauvreté qui devrait pouvoir se refléter dans l'offre de services du CSSSRN. Au terme de cette rencontre, la possibilité de présenter le thème « Santé et pauvreté » en 2007 a été évoquée.

♦ Thème : Les besoins des personnes vivant la pauvreté (mai 2006)

Le Collectif pour un Québec sans pauvreté a donné à Rouyn-Noranda une formation sur les besoins des personnes vivant la pauvreté à laquelle la plupart des membres du groupe de travail ont pu participer. Cette activité s'est révélée intéressante, mais il est apparu difficile d'organiser un Rendez-vous sur ce thème si peu de temps avant les vacances estivales. Et surtout, celui-ci n'a pas été vu comme étant le meilleur moyen d'atteindre nos objectifs.

♦ Thème : Le projet de Recherche-Initiatives concernant l'insertion sociale et professionnelle (février 2006)

Ce projet de recherche a rejoint 84 personnes qui sont éloignées ou exclues du marché du travail, de la formation et du réseau de la santé et des services sociaux. La présentation des résultats de cette recherche est vue comme un thème fort intéressant pour le groupe des Rendez-vous car il offre plusieurs niveaux de mobilisation (voir le rapport Recherche-Initiatives). Conformément à la stratégie retenue, soit de s'assurer de la complémentarité des événements et d'éviter leur multiplication inutile, le maillage des objectifs du premier groupe de travail (Rendez-vous Côte-à-côte) avec ceux du second groupe (Recherche-Initiatives) se devait d'être fait en prenant soin toutefois de préserver la spécificité de chacun.

D'autres stratégies ont également été retenues d'une manière instinctive, allant dans le sens des objectifs du projet ou de l'évaluation participative :

- ♦ Définition de la forme de l'événement;
- ♦ Suivi entre les rencontres auprès des membres du comité de travail afin de maintenir leur implication et leur intérêt;
- ♦ Implication d'un groupe d'étudiants et étudiantes en technique de travail social dans un sondage auprès des personnes vivant la pauvreté afin de connaître les moyens à mettre en place pour les rejoindre et pour vérifier leur intérêt à participer aux Rendez-vous et autres rencontres;
- ♦ Présentation par Ville et villages en santé du modèle de *Ville inclusive* (Tamarack, *Vibrant Communities*, Ontario) et recherche d'outils ou d'expériences pouvant inspirer le groupe;
- ♦ Demande de rencontre avec le futur directeur général de la Commission scolaire de Rouyn-Noranda (voir Rapport – Conseil d'administration) et, s'il y a lieu, avec le prochain représentant de cet organisme au sein du conseil d'administration de Ville et villages en santé (informer, sensibiliser, etc.);
- ♦ Implication (finalement assez brève) dans le projet de Fondation du maire de la Ville de Rouyn-Noranda ce qui fournit l'occasion de soutenir, d'encourager et d'informer davantage les autorités municipales sur la question de la pauvreté et sur les priorités locales;
- ♦ Envois réguliers d'articles de presse, d'informations diverses sur la situation de la pauvreté ainsi que du dépliant « *Liste des organismes en lien avec la pauvreté* » et du rapport annuel de Ville et villages en santé à plus d'une centaine d'organisations communautaires ou bénévoles et à des citoyens de Rouyn-Noranda.

Tout au long de la démarche, les décisions sont prises de façon consensuelle ce qui a pour effet d'augmenter l'adhésion des participants.

La principale force des membres du comité de travail réside dans leur longue expérience et dans la riche connaissance qu'ils ont des autres organisations et de la réalité des personnes vivant la pauvreté en plus de leur franche détermination. Par ailleurs, l'entente entre chacun des partenaires de projet et leur vision commune renforcée sont des sources de stimulation incontestables.

Par contre, le défi de maintenir et de soutenir la mobilisation des organisations au lendemain du forum par l'organisation des Rendez-vous est apparu encore plus évident lorsque :

- ♦ Il a été constaté que les personnes changent, c'est-à-dire que ce ne sont pas les mêmes intervenants d'un événement à l'autre ou d'une réunion à l'autre (pour élaborer un plan d'action intégré, par exemple) ;
- ♦ Il est prévu présenter, par exemple, les résultats d'une recherche au lieu d'organiser une activité d'interaction entre les personnes appauvries et les organisations elles-mêmes;
- ♦ D'autres organisations annoncent leur intention de mettre en place l'approche territoriale intégrée risquant de doubler les activités et pouvant entraîner de la concurrence entre les événements et les actions tant sur le plan local que régional;
- ♦ Les conditions données pour mobiliser sont inadéquates.

Ce sont là quelques questions qui ont été soulevées.

Implication des organisations dans la mobilisation des personnes vivant la pauvreté

La dimension observée concernant l'implication des organisations dans la mobilisation des personnes vivant la pauvreté questionne le « faire avec », la participation citoyenne dans l'action politique, dans la réalisation des projets, dans l'action bénévole, dans leurs propres démarches, etc. Elle demande à chacun une capacité d'autocritique quant aux approches retenues.

Pour ce faire, il est important d'identifier les réussites et de les faire valoir. C'est ainsi que l'équipe de projet a défini cette dimension.

Au départ, il était question de travailler à la « responsabilisation des organisations ». Cependant, nous avons préféré modifier cet énoncé en parlant plutôt de « l'implication des organisations dans la mobilisation des personnes vivant la pauvreté ». En effet, selon certains, il nous faut prendre en considération le fait qu'un bon nombre de ces organisations se sentaient déjà « responsables » en regard de l'implication des citoyens concernés.

Un échange questionnant la capacité des organisations à mobiliser les personnes appauvries a permis de rappeler deux domaines existants, soit l'axe se référant davantage à la responsabilité populationnelle et l'axe se référant davantage à la responsabilité organisationnelle. Chacun de ces axes offre des opportunités ou requiert des moyens fort différents, par exemple le fait d'être en contact ou non avec cette population, même celle qui est éloignée du marché du travail ou des ressources du milieu; le fait aussi de compter sur les appuis en conséquence, de viser ou non des objectifs de performance et d'efficacité (avoués ou non) ; de respecter la culture, les disponibilités, les compétences et le rythme de la population visée, etc.

Dans bien des cas, les conditions de pratique auprès des personnes vivant la pauvreté sont difficilement applicables par les organisations publiques et même communautaires (par exemple, payer les heures supplémentaires requises pour les rencontres en soirée).

Le positionnement de Ville et villages en santé en ce sens est discuté, de même que les stratégies à retenir pour l'équipe de projet. Il en ressort, selon l'information amenée par l'organisateur communautaire, que Ville et villages en santé et le Centre de santé et de services sociaux de Rouyn-Noranda ont des positions différentes, ce dernier faisant valoir la volonté et l'intérêt de son organisation à adopter une approche favorisant le « faire avec », dont les personnes vivant la pauvreté. De son côté, Ville et villages en santé est davantage, en référence aux propos de William A. Ninacs lors de sa conférence présentée au colloque du Réseau québécois de Villes et villages en santé (Val-d'Or, octobre 2004), une organisation intermédiaire oeuvrant au développement local et sans lien direct avec la population visée par ce projet.

L'association avec le groupe de travail des Rendez-vous Côte-à-côte

Comme déjà mentionné, l'association avec les membres du groupe de travail des Rendez-vous Côte-à-côte s'est effectuée de façon graduelle afin d'éviter que le groupe Recherche-initiatives ressente un malaise. Ceux qui ont été invités à s'y joindre l'ont été non seulement pour leur disponibilité, mais surtout pour la connaissance qu'ils ont de chacun des réseaux impliqués et de leurs rôles de soutien et de premiers partenaires dans le projet. Ces représentants sont ceux de l'ASSSAT et du CSSSRN.

L'implication des membres du groupe de travail des Rendez-vous Côte-à-côte dans le projet Recherche-Initiatives exigeait de leur part une grande discrétion et, sans doute, de la retenue par respect envers la démarche propre à ce groupe, ce dont ils ont su faire preuve en maintes occasions. Cependant, l'opération de mobilisation des organisations du milieu et des personnes vivant la pauvreté a été repoussée à nouveau (ajout d'une nouvelle étape de travail) et cela a exigé une plus grande implication (plus de réunions, délais supplémentaires, etc.). Ceci explique, en partie, le retrait de la représentante du Centre Entre-femmes, celle-ci n'ayant pu participer à aucune réunion au cours de l'année.

Par contre, cela a permis à l'organisateur communautaire du groupe des Rendez-vous de faire équipe avec le nouveau directeur de la santé mentale enfance/jeunesse/famille/adultes (CSSSRN). L'Association coopérative familiale de l'Abitibi-Témiscamingue (groupe des Rendez-vous) a pu en profiter pour transmettre divers renseignements et faire connaître ses projets. Ceci fut aussi l'occasion de réintégrer le Centre Bernard-Hamel (qui siégeait aux deux comités), en plus de permettre à l'ASSSAT d'apporter soutien et expertise à la coordination, ainsi qu'aux membres du groupe de travail.

La régularité et la fréquence des rencontres ont permis un rapprochement continu entre les deux groupes de travail. Les prises de parole deviennent plus faciles et les prises de position sont plus nombreuses au fur et à mesure que la compréhension des buts et objectifs se développe. Cependant, malgré ce qui vient d'être dit et au moment où l'évaluation participative prend fin, le leadership du groupe de travail

Recherche-Initiatives est encore totalement assumé par ses membres. A l'heure des décisions quant aux suites à donner à la recherche, le groupe s'agrandit de plusieurs nouvelles personnes. Dans ce cas, le respect de la démarche en cours a possiblement prévalu sur la vision commune du groupe, attitude renforcée par un rappel occasionnel des objectifs de chacun des groupes de projet.

La participation au choix et à la réalisation des projets

La sous-dimension concernant la participation au choix et à la réalisation des projets a été étudiée à partir :

- ♦ des échanges de points de vue, de la réceptivité;
- ♦ du droit de parole et de la prise de décision;
- ♦ de l'ouverture et de la flexibilité (adaptation de sa façon de faire).

En tenant compte de ce qui a été dit précédemment, les partenaires ont joué un rôle très actif dans les échanges d'information et de points de vue. L'attitude positive et d'ouverture des partenaires publics y a sans doute été pour quelque chose. Les compétences de chacune des organisations ont été présentées en cours de route, les limites ont été expliquées.

Les décisions sont prises par consensus, de façon plutôt informelle. La plupart du temps, les interventions sont spontanées, les gens s'écoulent, ne s'interrompent pas. Les décisions sont multiples : recrutement des participants, éléments de recherche à analyser, forme des documents, identification des prochaines étapes de travail, outils requis et ressources nécessaires pour les réaliser, implication d'étudiants et étudiantes, gestion financière, etc. Ce qui ne fait pas l'affaire de certaines personnes est ramené facilement (ex : Service Canada qui se sent exclu à un moment donné).

Rapport d'évaluation

Pour mieux évaluer l'implication des organisations, il faut aussi tenir compte de la participation de certaines personnes au sein des sous-comités ou des diverses rencontres de travail. Ainsi, en plus de participer aux échanges :

- ◆ Les représentants des organisations publiques (CSSSRN, CÉB et CLE), auxquelles s'est joint le CRJ, se sont rencontrés pour discuter des principales conclusions de la recherche certes, mais surtout pour revoir les orientations devant guider les actions (avril 2006). En agissant de la sorte, le CRJ indiquait sa volonté et son désir d'être associé à ce processus;
- ◆ Service Canada s'est proposé pour constituer un comité d'analyse des besoins (hiver 2007) et il y a joué un rôle très actif, n'hésitant pas à transmettre des informations, des outils, même à en concevoir, de sorte que la réflexion était davantage nourrie;
- ◆ Le Centre Élisabeth-Bruyère a élaboré un plan d'animation et formulé des perspectives de développement;
- ◆ Le CSSSRN et l'ASSSAT ont assumé la prise de notes permettant la rédaction de comptes rendus;
- ◆ Le CRJ, le CÉB et le CLE, qui devaient se rencontrer pour produire un canevas précisant les actions, mesures, ressources ou programmes de chacun, ont plutôt choisi d'inviter le CSSSRN afin de discuter de la stratégie de développement retenue par le groupe (mars 2007) et formuler une nouvelle avenue pour la continuité du projet, ce dont il a été question lors de la rencontre suivante.

À chacune des rencontres ou presque, le point à l'ordre du jour intitulé « *État de la situation dans les organisations* » a permis à ceux qui le désiraient de faire connaître les questionnements ou les cheminements organisationnels, professionnels ou politiques, ce qui a favorisé une meilleure compréhension des changements survenus et des préoccupations de chacun.

◆ Le leadership

Par le leadership qu'elles exercent, certaines personnes permettent davantage au groupe d'avancer. Selon le cas, elles ont des informa-

tions à transmettre (LARESCO, CRJ), elles suscitent des interrogations ou incitent à la discussion (CÉB, LARESCO), elles formulent diverses propositions (CLE, CRJ, RNVVS) ou elles investissent dans le projet des ressources financières, professionnelles ou matérielles (CÉB, LARESCO, CRJ). D'autres participants sont plus réservés et formulent parfois leur opinion en dehors des rencontres. Certains, par leur attitude positive (CLE) ou leur transparence (CÉB) rendent les autres plus à l'aise et contribuent grandement au climat de confiance. Le rôle de coordination joué par RNVVS (leadership officieux) et celui d'initiateur joué par le CÉB (leadership officiel) amènent souvent ces derniers à contribuer à chacun des aspects du leadership. Quant aux talents et aux connaissances propres aux OBNL, ceux-ci auraient pu être mieux appréciés si leur présence avait été plus constante. Le plus grand handicap est toutefois provenu de l'absence du CSSSRN pendant 18 mois.

La question du leadership du projet a aussi été questionnée à au moins deux reprises, la tentation étant que Ville et villages en santé assume le leadership du projet pour lequel les organisations publiques sont des partenaires (automne 2006). Pour préciser les attentes des partenaires, une rencontre privée avec chacun d'eux a été nécessaire afin de clarifier les besoins, les inquiétudes éventuelles et le rôle de RNVVS. De même, au cours du printemps 2007, la formulation d'une définition de la pauvreté a été l'occasion pour certains partenaires, précisément ceux-là mêmes qui siègent au conseil d'administration de RNVVS, de proposer que Ville et villages en santé élabore cette définition et la soumette au conseil municipal pour approbation.

Tout au long du processus, plusieurs outils ont été produits par RNVVS afin de favoriser les prises de position et les décisions et, continuellement, pour clarifier les rôles et les responsabilités de chacun : grille budgétaire, plan de travail, tâches et comités, déclaration, comptes rendus, entre autres choses.

Il nous faut d'identifier 2 ou 3 éléments, peut-être un seul, sur lesquels les gens sentiront qu'ils peuvent contribuer chacun et collectivement.

M. Deschesnes, CLE

Rapport d'évaluation

Finalement, cet échange a permis au premier d'exprimer le vœu que VVS s'engage davantage dans la mobilisation des personnes vivant la pauvreté et au second de demander que le CSSSRN, en tant que partenaire, y contribue en ce sens.

Dès lors, l'organisateur communautaire, dont le rôle se situe davantage au niveau de l'accompagnement, de l'expertise, de la circulation de l'information et autres, a accepté la responsabilité de travailler avec un groupe d'étudiants et d'étudiantes en travail social.

Peu de temps après, celui-ci annonçait son départ de la région et a donc été remplacé au sein de son organisation.

Mais l'intégration dans le projet du nouvel organisateur communautaire a exigé du temps d'accompagnement, sans compter le maintien de l'implication de VVS notamment en ce qui concerne la définition ou la validation des choix d'action, de l'évaluation, etc. Ce remplaçant a apporté son soutien en prenant à deux reprises les notes de rencontre et, surtout, il a aidé à l'intégration du tout nouveau représentant du CSSSRN, soit le directeur de la santé mentale enfance/jeunesse/familles/adultes au sein du projet Recherche-Initiatives.

De plus, le groupe de travail se demande si le fait de travailler au renforcement de capacités des organisations a une incidence sur leur capacité ou leur volonté de travailler à la mobilisation des personnes vivant la pauvreté.

En dernier lieu, en raison de l'intérêt suscité par le concept de Ville inclusive pour Rouyn-Noranda, une recherche documentaire importante a été entreprise (écrits, outils et identification de sources de financement possibles). Une réflexion permettant de définir les axes qui offrent la meilleure portée en matière de développement social a aussi été menée et, lentement, un travail pour la diffusion du concept a été entrepris (conseil d'administration, intervenants de différentes organisations, etc.).

Malgré tout, le dernier Rendez-vous ayant eu lieu en mai 2005, Ville et villages en santé semble avoir dévié de son objectif premier en raison des différentes contraintes liées aux ressources humaines des organismes partenaires.



Participants au Rendez-vous Côte-à-côte (mai 2005)

LE PROJET RECHERCHE INITIATIVES, UN BEAU MARIAGE !

N'ayant pu organiser de « Rendez-vous Côte-à-côte » sur les thèmes de la santé, de la sécurité alimentaire ou encore sur le thème des besoins des personnes vivant la pauvreté, Ville et villages en santé propose donc au comité de travail, à l'automne 2005, de soutenir la diffusion des résultats de la recherche menée dans le cadre du projet Recherche-Initiatives. Il était prévu, à ce moment-là, que la diffusion aurait lieu au printemps 2006, sinon à l'automne, et que cela impliquait déjà la mobilisation des organisations communautaires ou bénévoles dans le cadre d'une nouvelle phase de travail, soit la validation des informations recueillies, afin d'améliorer la connaissance de la problématique (vision recherche). La mobilisation dans la mise en œuvre de pistes de solution est considérée comme étant non seulement faisable mais également souhaitable (« ... ceci pouvant même conduire à un projet de Ville inclusive », réf : compte-rendu RI, janvier 2006). Le groupe Recherche-Initiatives voit davantage son intérêt à recourir aux forces des organisations communautaires, même si leur mobilisation comporte des défis.

La proposition de jumeler les deux projets, même temporairement, a fait naître certaines préoccupations, tout comme il a permis certaines améliorations :

1. La nécessité de respecter les initiateurs du projet Recherche-Initiatives dans leur démarche, ce qui implique la clarification du rôle de chacun des groupes de travail et nécessite certaines précautions comme l'implication graduelle des représentants ou la clarification constante des rôles et des contributions de chacun dans les opérations de diffusion et de mobilisation du projet, ces opérations étant « l'intérêt commun » pour chacun des comités de travail. Les difficultés à ce titre sont apparues plus évidentes au fur et à mesure que la date de la diffusion-mobilisation était reportée. En effet, les membres du comité de travail des Rendez-vous sentant « qu'ils faisaient de plus en plus partie du même groupe » se sont alors davantage permis d'intervenir sur les intentions et les intérêts du comité de travail sur la Recherche-Initiatives;

2. L'intérêt de diffuser les résultats aux personnes vivant la pauvreté elles-mêmes, notamment les personnes ayant participé à la recherche afin de valider et de compléter les résultats et de les impliquer dans la recherche de solutions;
3. La possibilité d'expérimenter l'approche inclusive;
4. Le renforcement de l'intérêt de diffuser les résultats de la recherche aux organismes communautaires et bénévoles (capacité accrue).

Cette proposition s'est trouvée en concordance avec les intentions du CLE de travailler dans le cadre d'une approche territoriale intégrée (ne pas dédoubler), approche qu'il s'approprie peu à peu.

VOL AU-DESSUS DU NID DE COUCOU

Au-delà des épisodes précédemment décrits, les membres du comité de travail du projet ont été préoccupés par :

- ♦ La réorganisation du CSSSRN à la suite de la fusion des établissements en 2005 et en regard des nouveaux mandats ou rôles qui lui sont dévolus (responsabilité populationnelle, dédoublements possibles, etc.), ce qui entraîne un flou, surtout en ce qui concerne la structure (compréhension), les délais d'action, etc.
- ♦ L'élection provinciale d'un gouvernement à tendance conservatrice qui incite à la vigilance les organisateurs communautaires et les organisations face au maintien des acquis sociaux;
- ♦ Le regroupement des municipalités, trois ans auparavant, qui a fait en sorte que plus de 50 % des membres du conseil municipal sont encore peu sensibilisés ou informés des interventions de VVS et de ses partenaires pour lutter contre la pauvreté.
- ♦ La fusion ou la convergence des services au sein du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et leur implication dans l'approche territoriale intégrée.

Ces événements expliquent en partie le fait que le comité de travail n'a pu organiser de Rendez-vous au cours des deux dernières années.

Le niveau d'implication

♦ La participation aux réunions

A l'analyse, il apparaît que cette sous-dimension est caduque, car elle est se doit d'être traitée d'une part sous l'angle de la présence aux rencontres (déjà fait ci-haut) et, d'autre part, sous l'angle de la participation aux discussions (voir ci-dessous).

♦ La participation aux discussions

La sous-dimension concernant la participation aux discussions a été faite en considérant surtout :

- ♦ les sujets abordés pendant ou entre les rencontres;
- ♦ les intérêts manifestés en tenant compte de leurs contraintes et de leurs aspirations;
- ♦ le leadership.

Malgré son insistance à ce sujet, il a été difficile, pour le chercheur (LARESCO) d'obtenir des réponses à certaines questions (ex.: diverses précisions quant aux éléments à analyser ou encore formulation des recommandations, etc.). Les membres du comité de travail ont été peu nombreux à apporter des commentaires ou pour suggérer des correctifs aux différentes versions du rapport de recherche. Il s'agit là d'un travail qui exige du temps, ce qui semble manquer à plusieurs.

De plus, les membres du groupe de travail n'avaient pas prévu que le temps consacré à l'analyse des informations recueillies serait aussi long, cette situation s'expliquant en partie par le départ du chercheur (pendant 6 mois). Ainsi, la date convenue pour la tenue d'un événement devant permettre la diffusion des informations a été reportée d'avril 2006 à mai 2006 à novembre 2006 puis, finalement, à novembre 2007.

Le retour constant sur les résultats de la recherche et des recommandations à formuler a permis de s'approprier davantage les informations recueillies et d'échanger sur les différentes dimensions de la problématique de l'exclusion sociale ou professionnelle. Mentionnons, par exemple, les différents aspects de la réinsertion (pourquoi, comment, pour qui), l'adaptation ou non des structures pour répondre aux besoins par

rapport à la motivation des personnes concernées, la gestion de la pauvreté, les questions d'éthique et de confidentialité dans l'accompagnement des personnes et l'implication de plusieurs organismes dans la démarche.

En même temps, plusieurs discussions ont eu lieu dans le but de préciser les suites à donner à la recherche. Plusieurs scénarios ont été étudiés en tenant compte de la conjoncture des organisations et des secteurs d'intervention, des inquiétudes de chacun et des aspirations communes. Essentiellement, ces échanges ont porté sur la clientèle à rejoindre, les besoins auxquels il faut répondre, la mobilisation des organismes communautaires ou bénévoles en lien avec ces secteurs et les personnes vivant la pauvreté, les conditions de réussite, l'échéancier et l'organisation du travail, les ressources financières et humaines disponibles et requises, les communications avec les médias. Comme ces échanges se sont déroulés sur une période de plus d'un an, certains membres ont eu l'impression de lenteurs indues et de répétitions inutiles.

Plusieurs autres sujets ont été abordés au cours de cette période :

- ♦ Le concept de Ville inclusive (Tamarack, *Vibrant Communities*, Ontario) en tant qu'idée maîtresse pour relever ou soutenir un effort de mobilisation de la part de Ville et villages en santé, un scénario dans lequel le projet Recherche-Initiatives aurait un rôle majeur à jouer;
- ♦ La possibilité de relier les résultats de l'étude portant sur les besoins des entreprises d'économie sociale avec les résultats de l'étude sur les besoins de main-d'œuvre (janvier 2006);
- ♦ Le fonctionnement de Service Canada;
- ♦ Les questionnements sur la participation du CSSSRN.

♦ Les organismes à but non lucratif

Quatre organismes à but non lucratif se sont impliqués dans la réalisation du projet. Dans un premier temps, une invitation a été lancée à deux organismes, soit le Regroupement d'entraide des personnes assistées sociales, qui s'y est impliqué pendant deux ans (jusqu'à l'été 2005); et le Centre Bernard-Hamel, qui a participé aux travaux durant trois ans (jusqu'au printemps 2006). En raison de leur intérêt pour le projet, le Centre ressources jeunesse de l'Abitibi-Témiscamingue et le Regroupement pour l'éducation populaire de l'Abitibi-Témiscamingue ont eux-mêmes demandé à y être intégrés, ce qui fut accepté sans hésitation malgré le souci de ne pas constituer un groupe de travail trop imposant (contrainte de la coordination). La collaboration s'est poursuivie jusqu'en septembre 2006).

Comme mentionné précédemment, l'implication des OBNL, afin de guider les organismes publics dans leur démarche, a été vue comme avantageuse. En effet, leurs connaissances des clientèles et leurs moyens d'y avoir accès rassuraient les organisations publiques, en ce sens qu'elles permettaient de les rejoindre plus facilement et d'agir avec plus d'efficacité. Comme nous l'avons déjà souligné, le questionnement soulevé par Service Canada quant à son statut dans le projet a eu pour conséquence de repenser celui des OBNL. Il est rapidement apparu que chacun d'eux préférerait être considéré comme partenaire à part entière (décembre 2006).

Ajoutons qu'à chacun des départs, il a été convenu que la visibilité de l'organisme serait assurée de la façon la plus équitable possible et que RNVVS n'hésiterait pas, avec leur accord, à les interpeller pour certaines situations particulières.

On peut émettre l'hypothèse que le contenu de la recherche et le sérieux des partenaires institutionnels ont été déterminants pour la participation de ces derniers.

La présence aux rencontres : assiduité et stabilité dans la représentation

En ce qui concerne la stabilité du groupe, notons que la représentante du REPAS a quitté l'organisme en 2005 et qu'elle n'a pu être remplacée faute de ressources professionnelles. D'autres organisations, comme le CRJ et le Centre Élisabeth-Bruyère, ont aussi connu des remplacements épisodiques. L'automne 2006 a été témoin de plusieurs changements au niveau de la représentation : ce fut le cas pour le RÉPAT et pour Service Canada. Il a fallu voir aussi à l'intégration du représentant du CSSSRN et de l'adjointe au directeur du CLE et, finalement, à celle du groupe de travail des Rendez-vous Côte-à-côte (5 personnes et, de ce fait, le retour du Centre Bernard-Hamel).

Malgré la mouvance observée, en particulier au cours des deux dernières années, il est intéressant de signaler le taux de présence élevé des participants. La plus grande participation est venue du Centre Élisabeth-Bruyère, du Centre local d'emploi et du Centre ressources jeunesse, celui-ci offrant à maintes reprises ses locaux pour la tenue des rencontres. Le chercheur du LARESCO a été présent à chacune des rencontres, à l'exception de la période où il s'est absenté de la région (décembre 2006 au printemps 2007).

En ce qui concerne la participation des groupes communautaires, soit le Centre Bernard-Hamel, le RÉPAT, et Service Canada, celle-ci se situe entre faible et moyenne. Cela s'explique par le manque de disponibilité des ressources (fin d'année, congé maternité, démission et remplacement, etc.). Pour l'un d'entre eux, il apparaît aussi que les avantages de l'implication sont moins importants qu'escomptés. Il faut aussi souligner la difficulté d'arrimer tout ce monde étant donné le manque de disponibilité de plusieurs.

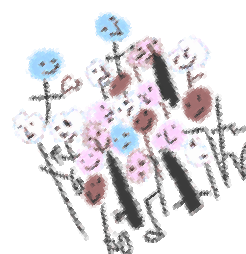
LE PROJET RECHERCHE- INITIATIVES

PRÉSENTATION**Origines et éléments historiques du projet**

Au cours du printemps 2002, un comité de travail issu de la Table locale en alphabétisation initiée par le Centre Élisabeth-Bruyère (CÉB) a été mis en place afin d'entreprendre une démarche d'amélioration de la connaissance et pour apporter des ajustements dans l'offre de service destinée aux personnes présentant des besoins en alphabétisation et en scolarisation. Très tôt, le besoin de mieux connaître la situation des personnes vivant la pauvreté a exigé l'implication d'un chercheur. Le Laboratoire de recherche pour le soutien des communautés (LARESCO) de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT) offre ce genre de collaboration.

Ce nouveau projet, également soutenu par Rouyn-Noranda, Ville et villages en santé (RNVVS), a rapidement évolué dans l'esprit des dirigeants du Centre Élisabeth-Bruyère, de façon à inviter le Centre local d'emploi (CLE) et le Centre de santé et de services sociaux de Rouyn-Noranda (CSSSRN) à se joindre au groupe de travail. Il apparaît en effet que chacune des organisations éprouve des difficultés à joindre certaines populations appauvries.

La pertinence d'associer des organismes à but non lucratif pour apporter un éclairage à la démarche des organismes publics s'est rapidement concrétisée. Alors que le Regroupement des personnes assistées sociales (RÉPAS) et le Centre Bernard-Hamel étaient invités à collaborer au projet, l'intérêt suscité par cette nouvelle initiative a amené le Centre ressources jeunesse de l'Abitibi-Témiscamingue (CRJ) et le Regroupement d'éducation populaire de l'Abitibi-Témiscamingue (REPAT) à demander leur intégration au comité de travail. Étant donné la clientèle qu'il dessert, Service Canada a fait de même.



Une table d'intervenants et d'intervenantes du réseau de la santé et le chercheur du LARESCO (UQAT)



Une table d'intervenants et d'intervenantes du Centre local d'emploi de Rouyn-Noranda et du Centre ressources jeunesse de l'Abitibi-Témiscamingue

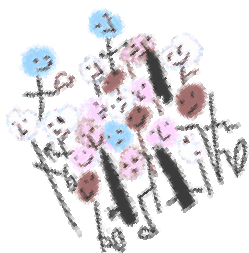
Les membres ont rapidement défini leurs intérêts communs, c'est-à-dire ce qu'il faut connaître au sujet de la situation des personnes appauvries. De plus, chacun a affirmé son désir de travailler ensemble, en misant sur la créativité des intervenants et des personnes, afin de mettre en place des solutions aptes à lutter efficacement contre la sous-scolarisation et l'exclusion sociale ou professionnelle. Ultiment, les partenaires comptent trouver des solutions novatrices, voire inimaginables au moment où débutent les travaux.

En effet, rappelons que le Centre local d'emploi amorçait alors son travail de concertation avec des organismes du milieu, que le projet clinique du Centre de santé et de services sociaux n'existait pas et que l'idée même de la mise en place d'un Service d'accueil, de référence, de conseil et d'accompagnement (SARCA) par les centres d'éducation des adultes ne s'était pas encore concrétisée. Malgré les efforts de chacun pour associer des partenaires dans la réalisation de leurs projets, ces organisations demeuraient, à peu de chose près, pratiquement étrangères l'une à l'autre, sinon totalement.

En résumé, tel qu'il apparaît dans le document de présentation du projet, « le groupe de travail¹ » a privilégié une recherche qui avait pour objectifs de :

- ♦ Connaître les besoins de la population de Rouyn-Noranda en matière d'alphabétisation, de scolarisation, d'insertion sociale et professionnelle et de santé;
- ♦ Connaître les obstacles rencontrés au cours d'une démarche d'alphabétisation, de scolarisation, d'insertion sociale et professionnelle ou de santé (santé personnelle ou d'une personne dont on a la charge);
- ♦ Définir les différentes formules de service correspondant aux besoins des personnes visées et tenant compte des obstacles qu'elles sont susceptibles de rencontrer;
- ♦ Identifier les démarches de communication à privilégier pour rejoindre les personnes visées.

1. D. Lavallée, Hurtubise, J. et Gagnon, A., Projet de démarche de Recherche et d'initiative, Évaluation des besoins des adultes en regard de la formation de base, du développement personnel et de l'insertion sociale et professionnelle, avril 2003.



♦ Le Centre local d'emploi de Rouyn-Noranda (CLE)

À ce moment, le Centre local d'emploi était différent de celui que l'on connaît aujourd'hui. En effet, en février 2006, dans le cadre de la restructuration des CLE, le gouvernement provincial fusionne les services de la Sécurité du revenu et ceux d'Emploi Québec afin d'assurer la convergence des services offerts en matière d'intégration sociale et professionnelle. Le panier de services et l'approche sont aussi revus.

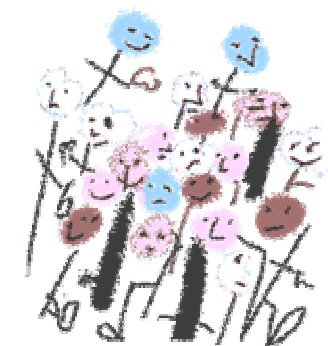
En ce qui concerne la stabilité de la représentation, il faut noter la période de flottement qui a précédé ce grand changement (deux personnes à la retraite, une autre victime d'un accident, etc.). Une fois la fusion réalisée, le groupe de projet a pu s'appuyer sur une représentation stable qui a également été bonifiée par la présence de la directrice-adjointe de l'organisme. Signalons aussi que le nouveau directeur général bénéficie d'une autonomie plus grande et qu'il peut compter sur davantage de moyens.

La motivation de l'organisation est renforcée par ses nouveaux mandats et par les outils dont elle dispose pour favoriser l'intégration à la fois professionnelle et sociale. En effet, si plusieurs ont souvent reproché au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale de ne se préoccuper que des personnes ayant quitté ou perdu leur emploi récemment, un virage majeur s'est effectué car, dorénavant, le Ministère entend soutenir davantage la réinsertion des personnes qui sont éloignées depuis longtemps du marché du travail (ceci pouvant aller jusqu'à 24 mois). Par ailleurs, le Ministère affirme avec encore plus de conviction son intérêt à travailler en concertation avec les organismes du milieu et il prône l'approche territoriale intégrée. Malheureusement, les ressources étant toujours limitées, il est décidé de privilégier, dans un premier temps, les 50 CLE qui présentent les indices de pauvreté les plus élevés. Le CLE de Rouyn-Noranda se positionne juste en-dessous de cette ligne mais, heureusement, une décision régionale permet à celui-ci de bénéficier d'un certain financement pour la mise en œuvre de projets locaux.

♦ Service Canada

Au départ, seuls le CSSSRN et le CLE ont été invités à se joindre à la démarche de consultation. Service Canada (appelé au début DRHC) a fait connaître son intérêt à joindre le groupe de travail. Ses principaux arguments étaient à l'effet que Service Canada n'est pas uniquement un partenaire financier mais aussi un partenaire dans l'action. De plus, la clientèle visée par le projet est également rejointe en partie par ces services, notamment les personnes ayant droit aux prestations d'assurance-emploi.

Une aide financière a été accordée par Service Canada pour soutenir la réalisation de la recherche. La pertinence de son rôle dans le projet n'a pas été discutée tant qu'a duré la période de préparation et de réalisation de la recherche, c'est-à-dire trois ans. C'est avec l'arrivée de la nouvelle représentante, à l'automne 2006, que cette question a été soulevée. Si le groupe reconnaissait Service Canada en tant que partenaire financier également impliqué au niveau de l'action, il se devait alors de concevoir son projet non pas sur la base d'un partenariat entre trois organisations différentes, mais davantage sous l'angle d'un partenariat entre trois secteurs d'intervention différents. Cette prise de position a eu pour effet de remettre en question le statut des OBNL au sein du projet.



Identification des partenaires: les secteurs d'activités, mission, motivation

A l'invitation du Centre Élisabeth-Bruyère, le Centre local d'emploi (CLE) et le CLSC (aujourd'hui le Centre de santé et de services sociaux de Rouyn-Noranda) se sont joints à la démarche de recherche et de développement d'initiatives en faveur des personnes sous-scolarisées, chacun y trouvant un intérêt particulier.

Le Centre de santé et de services sociaux de Rouyn-Noranda (CSSSRN)

Très tôt, le CSSSRN a accepté de s'impliquer dans ce projet intersectoriel. Cependant, des difficultés sont survenues dans le maintien de la représentation de l'organisme. En effet, le représentant affecté à cette tâche, soit le directeur de la santé mentale enfance/jeunesse/famille/adultes, a été remplacé à trois reprises. Les délais occasionnés par les procédures de remplacement et le temps nécessaire à l'intégration de chaque nouvelle personne à ce poste ont fait en sorte que l'organisme n'a pu bénéficier de ce lien direct avec les autres organismes et ce, de mai 2005 à décembre 2006, à l'exception cependant d'une rencontre stratégique à laquelle la directrice adjointe (aussi membre du conseil d'administration de RNVVS) a assisté en avril 2006.

Les contacts établis avec cette dernière ont permis, de part et d'autre, de faire le suivi de l'évolution de la situation. L'information sur le développement du projet Recherche-Initiatives a aussi été transmise aux dirigeants du CSSSRN lors des réunions du conseil d'administration de Ville et villages en santé, ainsi qu'en d'autres occasions. Afin de faciliter l'intégration du directeur de la santé mentale, enfance/jeunesse/famille/adultes, RNVVS lui a proposé de le rencontrer avant sa première réunion avec le groupe de projet et lui a même suggéré des pistes dans l'analyse des données utiles à son organisation (automne 2006).

Finalement, ce dernier a pu bénéficier du soutien de l'organisateur communautaire au cours des mois suivants, étant donné que celui-ci faisait partie du comité de travail du projet Rendez-vous Côte-à-côte, avantage découlant du regroupement

des deux comités de travail (Rendez-vous Côte-à-côte et Recherche-Initiatives). Cependant, en cas d'absence, il est difficile de compter sur l'organisateur communautaire pour présenter le point de vue ou les intérêts de l'organisation, les relations n'étant pas structurellement favorisées et aussi à cause de la conception même du rôle des organisateurs communautaires ou de sa définition.

Des efforts importants ont été consentis pour favoriser et soutenir l'implication du CSSSRN dans le projet parce que :

- ♦ Sa participation fait suite à la volonté affirmée de l'organisation de travailler en partenariat, notamment sur des problématiques impliquant des dimensions complexes, telle la pauvreté;
- ♦ Les partenaires du projet s'attendaient à une continuité dans l'engagement du réseau de la santé et des services sociaux;
- ♦ L'annonce de son implication avait été à maintes fois signalée publiquement par le biais du rapport annuel de Ville et villages en santé et lors de diverses rencontres;
- ♦ Le concept de responsabilité populationnelle incite le CSSSRN à porter une attention particulière à la population la plus démunie de Rouyn-Noranda et le désir d'implication de la haute direction à cet égard était indiscutable.



Ceci dans le but :

- ♦ De mieux cibler les actions de promotion, de recrutement et d'expression de la demande;
- ♦ D'améliorer l'adéquation entre l'offre de service et les besoins des personnes visées;
- ♦ D'améliorer l'accueil et le soutien offert aux personnes participant à une formation, à un programme ou à une mesure;
- ♦ De lever certains des obstacles à la participation².

L'ÉVALUATION PARTICIPATIVE : DES INTÉRÊTS COMMUNS

Au moment où le projet d'évaluation participative a été présenté à ce comité de travail, soit en janvier 2006, celui-ci avait déjà développé une vision commune et s'était doté de moyens pour agir. Il en était à sa neuvième rencontre. La phase 1 du projet, soit la réalisation d'une *Évaluation des besoins des adultes en regard de la formation de base, du développement personnel et de l'insertion sociale et professionnelle*³ est terminée, l'analyse des résultats est en cours et le groupe prévoit diffuser les résultats de l'étude non pas en avril, mais un peu plus tard au printemps 2006.

C'est à cette même rencontre que :

- ♦ Ville et villages en santé fait savoir que le comité de travail Rendez-vous Côte-à-côte est intéressé à ce que les résultats de l'étude soient présentés aux organismes concernés par la pauvreté et qu'il considère que ce pourrait même constituer un thème de rencontre (voir le rapport du projet Les rendez-vous Côte-à-côte);
- ♦ Il est prévu de tenir une rencontre réunissant quelques personnes des deux comités afin de préciser les ancrages possibles;

- ♦ Il est compris que « la présentation de l'étude aux organismes permettrait par la même occasion de valider les résultats, de compléter les informations recueillies et, éventuellement, de les mobiliser en tant que partenaires dans la mise en œuvre de pistes de solution », impliquant même la participation des personnes appauvries. Cette vision et ces valeurs sont privilégiées par les membres du comité de travail Rendez-vous Côte-à-côte;
- ♦ Le LARESCO accepte d'ajouter une nouvelle étape à l'étude;
- ♦ Ville et villages en santé informe qu'il peut « bénéficier de l'aide de quatre étudiants et étudiantes en technique de travail social pour la mobilisation des ONBL et de personnes vivant la pauvreté⁴ ».

2. D. Lavallée, Hurtubise, J. et Gagnon, A., Projet de démarche de Recherche et d'initiative, Évaluation des besoins des adultes en regard de la formation de base, du développement personnel et de l'insertion sociale et professionnelle, avril 2003.

3. En 2004, le comité de travail retient les critères de sélection suivants dans le cadre de cette étude menée auprès de 84 personnes : être exclu ou éloigné du marché du travail depuis deux ans ou plus, être âgé entre 20 et 40 ans, sans diplôme d'études secondaires ou professionnelles ou tout autre diplôme équivalent. De plus, deux critères supplémentaires précisaient que les personnes allophones devaient être capables de s'exprimer en français et que si elles étaient nées à l'extérieur du Québec, elles devaient y résider depuis plus de 5 ans.

4. Lavallée, Hurtubise, J. et Gagnon, A.. Projet de démarche de Recherche et d'initiatives, Évaluation des besoins des adultes en regard de la formation de base, du développement personnel et de l'insertion sociale et professionnelle, avril 2003.

L'invitation à contribuer à une meilleure connaissance du développement des communautés par le biais de l'évaluation participative (notamment en ce qui concerne la concertation, la participation au choix et à la réalisation des projets et l'implication des partenaires) est perçue comme une occasion de « se regarder aller », ce qui exige aussi de la discipline⁵.

- ♦ Une équipe de projet est constituée, composée du représentant du Centre ressources jeunesse de l'Abitibi-Témiscamingue et de la coordination de Ville et villages en santé;
- ♦ Une professionnelle est embauchée pour observer les participants et prendre des notes sur les dimensions retenues.
- ♦ Comme pour les autres projets mis en observation dans l'Évaluation participative, un journal de bord est remis aux participants afin de favoriser et de faciliter leur contribution à la démarche.

La prise de notes dans le journal de bord ainsi que des rencontres préparatoires et d'analyse ont permis de s'entendre sur les éléments qu'il est pertinent d'observer et d'échanger sur les observations relevées après les rencontres. Ces échanges autour du journal de bord ont souvent eu pour effet d'approfondir chacun des éléments du projet en cours et d'identifier des pistes de travail ou de développement pour celui-ci. Là aussi, il aurait été avantageux de se donner des mécanismes d'autoévaluation ou d'autodiscipline quant aux dimensions retenues.

5. *Ibidem*

LES DIMENSIONS OBSERVÉES

Ce groupe de travail autour du projet Recherche-Initiatives fournit l'occasion, comme c'est le cas dans l'observation du conseil d'administration de Ville et villages en santé, d'étudier l'évolution de la concertation entre les différents partenaires. Dans ce projet spécifique, il a été convenu de s'arrêter aux dimensions suivantes :

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

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



2. Le 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 des contraintes et des aspirations, le leadership;
- ♦ 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 (adapter sa façon de faire).

3. Le développement et le maintien d'une vision, par le biais de :

- ♦ L'état de la vision commune en regardant ce que chaque partenaire apporte au développement d'une meilleure connaissance des problématiques ou des projets, ainsi qu'à la définition des orientations, des approches et 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, tenant compte de l'implication (information, mobilisation des ressources, argent), du degré d'engagement (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, car elles pouvaient avoir un effet sur le développement du projet.

ÉVOLUTION DU PROJET

Comme nous l'avons dit précédemment, au moment où le projet d'Évaluation participative jetait ses bases, le projet Recherche-Initiatives avait déjà plus de deux ans d'existence (première rencontre en juin 2003). Le groupe avait déjà traversé plusieurs étapes de développement quant à sa composition, il avait défini ses objectifs de travail et trouvé les moyens nécessaires pour les atteindre (ressources compétentes et diverses sources de financement). Au moment où le groupe du projet accepte de s'impliquer dans l'évaluation participative, les entrevues avec les 84 personnes sont terminées, la compilation des données est réalisée et l'analyse a débuté.

Avant de poursuivre, il apparaît opportun de préciser que le Centre Élisabeth-Bruyère joue un rôle majeur dans ce projet en sa qualité d'initiateur, par le financement qu'il y apporte et par son implication particulière dans le suivi du projet. Quant au rôle de Ville et villages en santé, il faut dire que celui-ci a évolué, de sorte que le rôle d'accompagnateur du début s'est graduellement transformé en rôle de coordonnateur. Cela s'est produit dès l'instant où la représentante du Centre Élisabeth-Bruyère a dû s'absenter de son travail pendant quelques mois (en 2003) et, par la suite, à cause de son manque de disponibilité.

Dans les faits, même si le groupe de travail reconnaît ce rôle à RNVVS depuis le début, ce n'est toutefois qu'en 2006 qu'il lui est reconnu comme tel. Ce rôle implique, dans ce cas-ci, de veiller au bon développement du projet (rôle stratégique), d'effectuer la préparation et le suivi des rencontres, de faire une demande de financement et d'en assumer la gestion budgétaire, de concevoir au besoin des outils appropriés, d'apporter un soutien aux sous-comités et aux représentants des organismes et de faire les liens avec d'autres projets, dont les Rendez-vous Côte-à-côte.