

Université d'Ottawa
Programme de doctorat en santé des populations

Cas 2
Parc de jeu destiné aux enfants de 0 à 5 ans



Alejandra Dubois

Avril 2012

Table de matières

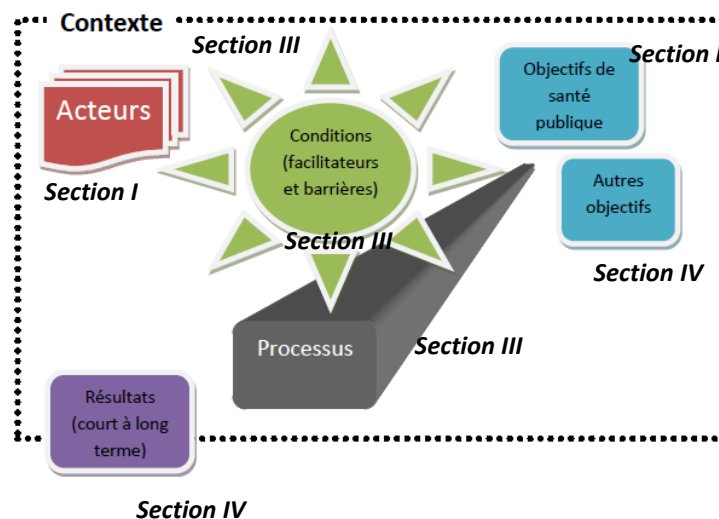
Introduction	4
SECTION I : la mise à l'agenda	5
La problématique	5
Les origines de la concertation	6
Les partenaires (les acteurs).....	7
SECTION II : le cadre logique du projet	9
Les objectifs.....	10
Les activités et l'échéancier	11
Les moyens ou intrants	12
Les produits, réalisations ou extrants	12
Les produits tangibles	12
Les produits intangibles	13
SECTION III : le contexte, le processus, les barrières et les facilitateurs	14
Les enjeux du contexte	14
Le contexte administratif en lien avec le découpage territorial	14
Les orientations politiques.....	15
Le contexte socioéconomique	16
La mentalité Beaucerone	18
Le processus.....	18
La gouvernance et la commande originale	18
Les communications.....	19
La prise de décision	20
La dynamique de groupe.....	21
Les outils de planification.....	22
L'évolution du comité	22
Les barrières.....	22
Les facilitateurs	23
Partir des besoins des gens... ..	23
... et mobiliser les acteurs, stratégiquement	24
L'esprit de solidarité.....	24

La disponibilité de porteurs de dossier communautaires.....	25
La disponibilité de ressources financières et la capacité des acteurs à y accéder	26
L'ouverture d'esprit et la sensibilité aux besoins du milieu.....	26
Le leadership et l'initiative	27
SECTION IV : les résultats et l'avenir	28
L'impact de l'initiative	28
À propos des objectifs sous-jacents.....	30
Accroître le pouvoir d'attraction de la municipalité	30
Encourager les relations intergénérationnelles	30
Développer le sentiment de confiance de résidents envers leur municipalité et les acteurs municipaux.....	31
L'avenir de l'initiative	31
Ce qui pourrait être exportable de l'initiative	34
SECTION V : Les concepts reliés à l'intersectorialité en santé	37
Le concept de partenariat.....	37
Le concept d'intégration	37
Le concept d'intersectoriel	39
Les avantages et les défis de l'intersectorialité	40
Le rôle et la légitimité du secteur santé en tant qu'instigateur du partenariat intersectoriel.....	44
Le rôle de l'IPCDC	45
SECTION VI : Conclusion.....	49
Sources des données.....	55
Annexe : Découpages territoriaux selon le secteur	57

Introduction

La présente étude de cas a été réalisée entre septembre 2011 et avril 2012 à partir des données recueillies dans la région de Chaudière-Appalaches et dans le but de mieux comprendre les processus de collaboration et d'actions intersectorielles dans les stratégies visant à agir sur les déterminants de la santé. Cette étude fait partie d'un projet de recherche doctoral, dont sa réalisation repose sur des études de cas. Les données ici recueillies proviennent des différentes sources, notamment des entrevues individuelles conduites à l'automne 2011 auprès des acteurs impliqués dans ce cas, des documents et matériels divers reliés au projet et fournis par les intervenants rencontrés, et des informations accessibles sur internet. La présentation de ce premier cas est organisée en six sections : en premier, nous décrivons la problématique subjacente et les origines de la concertation entre partenaires provenant de différents secteurs, lesquels sont brièvement décrits. Par la suite, le modèle du cadre logique est adopté pour décrire les objectifs, les activités, les moyens et finalement les réalisations de ladite concertation. La troisième section propose une description et une analyse des enjeux du contexte et des aspects de gestion du processus intersectoriel, pour permettre de dégager les différents facteurs qui semblent avoir agi en tant que barrières et facilitateurs dans le cadre de ce cas. La quatrième section porte sur l'impact et l'avenir de cette initiative intersectorielle, tandis que l'avant-dernière propose une discussion sur le concept d'intersectorialité et ses leviers, pour finalement terminer avec une conclusion. Cette segmentation de l'analyse correspond au cadre conceptuel préliminaire proposé en mai 2011.

Figure 1 : Cadre conceptuel préliminaire de l'action intersectorielle

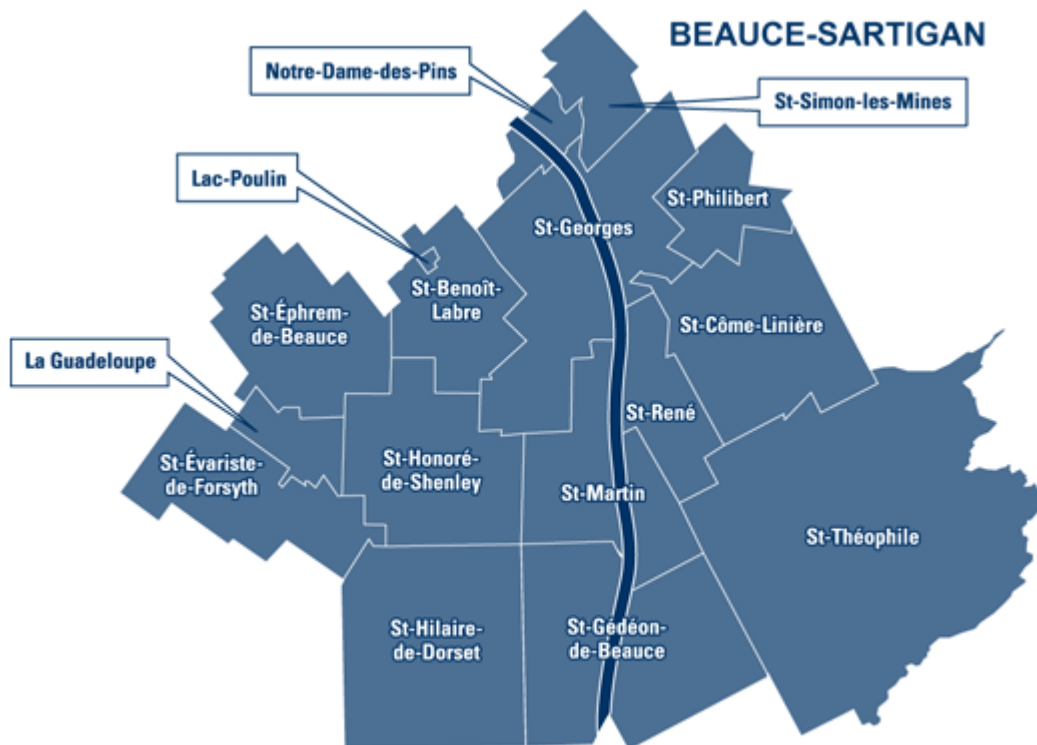


SECTION I : la mise à l'agenda

La problématique

La MRC (Municipalité régionale de comté) de Beauce-Sartigan, l'une des dix MRC qui constituent la région de Chaudière-Appalaches, est formée de 16 petites municipalités, la plupart d'entre elles à caractère rural. En 2009, le CSSS de la Beauce et la Maison de la Famille Beauce-Etchemins ont sondé les jeunes familles résidentes dans l'une de ces petites municipalités (moins de 3500 habitants) pour identifier leurs besoins spécifiques en lien avec leur nouveau rôle de parents. À ce moment, un groupe de jeunes mamans ont exprimé leur désir de disposer d'un parc de jeu pour leurs jeunes enfants, car les installations disponibles dans l'école du village n'étaient pas adaptées aux besoins de tous petits. Ceci a déclenché une démarche de concertation entre différents partenaires des milieux publics et privés pour définir et mener à terme un projet de construction d'un parc de jeu destiné aux enfants de 0 à 5 ans dans le centre-ville du village.

Figure 2 : Carte du territoire de la MRC de Beauce-Sartigan



Les origines de la concertation

À l'origine, une démarche de consultation communautaire a permis à une catégorie ciblée de résidants plus vulnérables d'exprimer leurs besoins, de cerner la problématique et d'enclencher un processus conduisant à la résolution du problème :

« Le parc 0-5 ans en fait c'est nous avec notre clientèle de jeunes mères défavorisées. [...] On a formé un groupe de jeunes mamans, on les a réunies sur l'heure du souper avec leurs enfants – on leur avait fourni le lunch; on voulait voir comment nous on pouvait être en support dans leur rôle de maman à l'intérieur de leur municipalité. Et ce qui ressortait beaucoup c'était il n'y a pas de lieux pour aller jouer avec nos enfants, le seul parc à jeux qu'il y avait c'était dans la cour d'école, et ce n'est pas des jeux adaptés à la grandeur des bambins, et souvent, durant les heures de classe, les mamans n'y ont pas accès, donc le parc était fermé, et avec raison aussi, par sécurité. Donc on a regardé ça avec le maire, on a concerté ça avec [la représentante] du CLD, le Centre Local de Développement, qui elle est chapeauté par le Ministère des Affaires municipales, et la politique de la ruralité » (Communication personnelle, ex-organisatrice communautaire au CSSS de Beauce).

Le rôle du CSSS a été crucial pour outiller ces jeunes mamans à devenir porteuses de dossier, en premier en les écoutant et en deuxième en les encourageant à franchir les prochaines étapes :

« Afin de concrétiser leur désir, trois mamans d'entre elles ont décidé de se regrouper pour mener à terme ce projet. Des présentations de l'idée de projet ont été faites à la Table de concertation de [nom de la municipalité] ainsi qu'au comité de la ruralité. L'idée a été très bien reçue par la population. Le maire de la municipalité a également été rencontré et s'est montré très supportant dans la réalisation du projet » (Document de demande d'aide financière, 2009).

De son côté, la municipalité n'était pas seulement un partenaire réceptif, mais aussi proactif, puisqu'elle disposait à son tour de son propre mécanisme de consultation communautaire pour identifier les besoins émergents dans la population et coordonner l'utilisation des ressources disponibles :

« À chaque année on fait une table de concertation à la municipalité, on invite tous les groupes sociaux de la municipalité : ce soir on se rencontre, vous allez nous faire un état de votre année qui vient de se passer; est-ce

que vous avez des projets que vous aimeriez mettre de l'avant, et est-ce qu'on peut vous aider, soit par des fonds municipaux, du travail municipal, ou des fonds dédiés par la ruralité, ou tout autre fonds. Alors on se fait une soirée d'information, on se parle ensemble, il y a une communication qui se fait, ça tisse des liens aussi d'amitié et des liens d'affaires, et là on partage ensemble, si on peut s'aider entre nous c'est ce qui coûte encore le moins cher. Et pour une municipalité c'est plus facile et plus rentable de faire ce que les gens veulent que d'imposer nos visions, parce que j'aurais pu faire un parc, un immense parc, investir 70 000 \$ et ça n'aurait pas fait l'affaire des enfants de 0-5 ans parce que les jeux seraient peut-être non-conformes à la réglementation pour ces jeunes-là et ainsi de suite. Alors on leur a demandé qu'est-ce que vous voulez avoir comme jeux, choisissez-les dans le catalogue, on va se faire faire un prix et on les achète » (Communication personnelle, ex-maire).

Ainsi, les besoins de jeunes mères exprimés originalement lors de consultations organisées par le secteur de la santé furent acheminés par les mêmes mamans au secteur municipal, dans le cadre de ses propres consultations communautaires. Dans le cadre de la politique de la ruralité, chaque municipalité de Beauce-Sartigan dispose d'un budget pour développement de projets, dont elles peuvent se prévaloir suite à la présentation d'une demande au Pacte rural (Municipalité régionale de comté de Beauce-Sartigan, 2010). Les montants par municipalité, établis pour sept ans (2007 à 2014), varient entre 60 280 \$ et 159 471 \$, selon certains paramètres spécifiques tels que le nombre d'habitants. C'est alors aux élus municipaux qui reviennent le choix de s'impliquer pour canaliser les besoins communautaires, préparer les demandes de subvention et favoriser ainsi le développement de leur communauté rurale. Leur engagement et leur leadership seraient un facteur de changement crucial à cet égard (Communication personnelle, représentante du Centre local de développement).

Les partenaires (les acteurs)

Dans le cadre de cette initiative intersectorielle, plusieurs acteurs et ressources ont été mobilisés, certains d'entre eux en étant de partenaires actifs, c'est-à-dire en contribuant à la réalisation du projet soit par un apport bénévole ou financier, en argent, en temps ou en

espèces, et d'autres en offrant leur appui, c'est-à-dire en donnant leur aval au projet sans toutefois participer à sa réalisation. En somme, cinq secteurs peuvent être identifiés :

Secteur de la santé et des services sociaux

- Une intervenante en organisation communautaire du CSSS de Beauce (temps)

Secteur municipal

- Maire de la municipalité concernée (temps et ressources financières de la municipalité)
- Agente de développement rural, Centre local de développement (CLD)¹, MRC de Beauce-Sartigan, Politique nationale de la ruralité
- Le financement disponible dans le cadre de la Politique nationale de la ruralité (Pacte rural) établie par le Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT) en 2006
- L'appui du comité consultatif de la ruralité de la municipalité

Secteur communautaire

- Une intervenante de la Maison de la Famille Beauce-Etchemins (temps)
- Trois jeunes mères de famille (bénévoles)

Secteur éducation

- École du village (en appui)
- Garderie (en appui)

Secteur privé

- Caisse Desjardins, en léguant le terrain sur lequel le parc serait construit

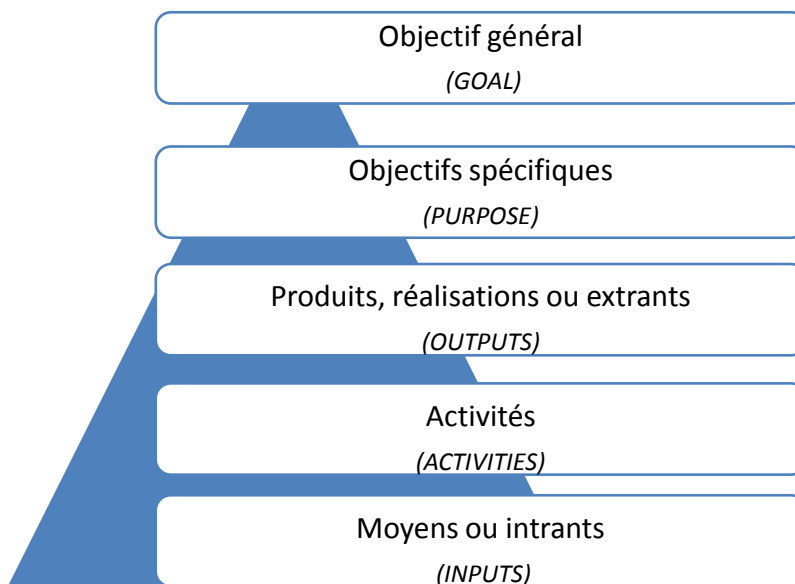
¹ Le Centre local de développement (CLD) de Beauce-Sartigan est un organisme à but non lucratif qui a pour mandat de stimuler la croissance économique dans la MRC de Beauce-Sartigan, d'élaborer des stratégies en matière de développement de l'entrepreneuriat et de concerter les intervenants de l'industrie, du commerce, de la ruralité, du tourisme et de la culture (site web du CLD de Beauce-Sartigan)

SECTION II : le cadre logique du projet

Dans cette section, nous allons poursuivre la description de ce projet en nous appuyant sur le cadre d'analyse communément utilisé lors de l'élaboration d'un cadre logique (*logical framework*). Le modèle du cadre logique fut développé en 1969 par Leon J. Rosenberg pour l'*United States Agency for International Development* (USAID) et repris par la suite par d'autres institutions telles que l'Agence canadienne de développement international (ACDI). Il s'agit d'une technique fort intéressante pour définir les grandes lignes directrices d'un projet, et pour aligner de façon cohérente les activités à entreprendre avec les objectifs d'un projet, suivant une logique verticale représentée dans la figure 3. Une logique horizontale, concernant les indicateurs de progrès, les risques anticipés et les hypothèses d'intervention sont aussi rattachés. Aux fins de cette analyse, seulement la logique verticale sera considérée.

Figure 3

Logique verticale du modèle de cadre logique



Adapté de NORAD, 1999

Ce modèle illustre que pour atteindre le but ou l'objectif général du projet, des objectifs spécifiques doivent être définis. À leur tour, l'atteinte de chaque objectif spécifique est conditionnelle à la réalisation d'activités concrètes. Il faut mentionner que la nuance entre une activité et un produit ou réalisation réside dans le degré d'implantation de l'activité planifiée au départ. De plus, il est important de noter qu'à l'intérieur de la catégorie « produits » il est possible de retrouver des produits ou extraits tangibles ou matériels tels que des brochures et des guides de formation, ainsi que des produits immatériels ou intangibles tels que les changements dans les attitudes et perceptions, telles que l'approbation/réprobation de l'alcool au volant. Finalement, les moyens ou intrants requis pour la réalisation des activités représentent le maillon à la base de la séquence verticale du cadre logique. La figure 6 représente le modèle sous forme d'une pyramide, puisque c'est à partir des moyens investis que les actions sont accomplies dans le but d'atteindre les objectifs. Pour respecter le modèle du cadre logique, nous allons maintenant poursuivre cette analyse de cas, en commençant par les objectifs.

Les objectifs

Les objectifs à court, moyen et long terme ont dû être explicités par ses promoteurs lors de la rédaction du document de demande de financement :

Objectifs du projet (extrait provenant du document de demande d'aide financière, 2009) :

- Offrir aux jeunes familles de [la municipalité concernée] un lieu de rassemblement favorisant l'activité physique et récréative parent-enfant.
- Permettre aux mamans de briser l'isolement.
- Favoriser le développement moteur et social des jeunes enfants.
- Donner accès, aux enfants d'âge préscolaire et à leur famille, à un parc sécuritaire et adapté.
- Revitaliser un terrain non exploité.
- Donner le goût aux jeunes familles de venir s'installer à [la municipalité concernée].

Les retombées ou résultats dans le milieu projet (extrait provenant du document de demande d'aide financière, 2009) :

- Favoriser la rétention de la population et stimuler la venue de nouveaux arrivants.
- Resserrer le tissu social de [la municipalité concernée].
- Valoriser l'implication collective sous forme de bénévolat.
- Améliorer la qualité de vie des familles de [la municipalité concernée].
- Attirer de nouvelles familles à [la municipalité concernée].
- Favoriser l'implication des parents auprès de leurs enfants.
- Augmenter le temps consacré à l'activité sportive et récréative chez les petits.
- Revitaliser le terrain présentement inoccupé.
- Maintenir un équilibre entre la qualité de vie, le cadre de vie, l'environnement naturel et les activités économiques.

Ainsi, tandis que les visées du secteur de la santé sont ancrées sur l'inclusion sociale, la santé et le bien-être des communautés, le secteur municipal, notamment de par les orientations stratégiques du MAMROT vise des objectifs légèrement différents, mais tout à fait compatibles, axés sur la revitalisation des territoires :

- Promouvoir le renouvellement et l'intégration des populations;
- Favoriser la mise en valeur des ressources humaines, culturelles et physiques du territoire;
- Assurer la pérennité des communautés rurales;
- Maintenir un équilibre entre la qualité de vie, le cadre de vie, l'environnement naturel et les activités économiques (Extrait provenant du document de demande d'aide financière, 2009)

Les activités et l'échéancier

Le projet s'est déroulé en quatre grandes étapes :

- A) La démarche d'identification des besoins de la communauté (pilotée par le CSSS de Beauce)
- B) La concertation et préparation du dossier de demande de subvention non remboursable à la MRC de Beauce-Sartigan, dans le cadre de la politique nationale de la ruralité (2009 à la mi-2010) (pilotée par la municipalité)

- C) La réalisation des travaux d'aménagement du parc (remplissage du terrain, aménagement paysager, installation des équipements de jeu et de la clôture autour du parc (mi-2010 à septembre 2010) (pilotée par la municipalité)
- D) Inauguration : 1er septembre 2011

Les moyens ou intrants

Comme mentionné précédemment, trois principales catégories de ressources ont été mises à contribution pour ce projet : le temps des ressources humaines impliquées, le terrain donné gratuitement par la Caisse Desjardins, et les ressources financières totalisant un peu plus que 31 000,00 \$ et provenant de trois sources telles que résume dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Distribution des coûts du projet et sources de financement

Coût du projet	Source de financement	%
Aménagement du sol et de l'accès au parc	Pacte rural	61 %
Jeux de Jambette	Municipalité (promoteur)	30 %
Imprévus	Caisse Desjardins	10 %
Total	Total	100 %

Les produits, réalisations ou extrants

Les produits tangibles

Depuis son inauguration officielle, en septembre 2011, le parc de jeu demeure la réalisation la plus concrète et tangible de cette démarche de concertation. Toutefois, malgré ses apparences, le parc ne doit pas être perçu comme une fin en soi, mais comme un produit ou extrant d'un processus de développement communautaire dont les buts étaient beaucoup plus larges. On y reviendra dans la section concernant l'impact de l'initiative.

Les produits intangibles

En tant que processus de concertation réussi, le projet a consolidé un réseau d'acteurs locaux, en accroissant leur fierté et leur sentiment d'appartenance à la communauté. De plus, pour les mamans qui se sont impliquées intensément dans ce dossier, à titre bénévole, leur participation leur a permis de reprendre confiance dans leur rôle de mères, de citoyennes et de partenaires de choix avec les institutions, telles que l'école ou la municipalité.



SECTION III : le contexte, le processus, les barrières et les facilitateurs

Les enjeux du contexte

Le contexte administratif en lien avec le découpage territorial

La responsabilité populationnelle du CSSS de Beauce couvre le territoire de deux MRC : Robert-Cliche et Beauce-Sartigan (voir carte du secteur santé et services sociaux de Chaudière-Appalaches en annexe). Pour le secteur sociosanitaire, le territoire d'un CSSS est la plus petite unité administrative en termes d'allocation des ressources. Par ailleurs, dans le secteur municipal, le découpage et l'allocation de ressources répondent à une logique différente, chaque municipalité étant la plus petite unité administrative et se retrouvant souvent en compétition de ressources avec les municipalités avoisinantes faisant partie de la même MRC.

« C'est ce qui manque aussi au niveau des municipalités peut-être, il y a moins de contacts, il y a peut-être une rivalité quelconque... [...] Entre les municipalités, oui. Parce qu'on a tous le même but, le même objectif, on est tous en période de survie et on essaie de sortir le meilleur de notre jeu de cartes, alors nos informations on les garde et on ne le dit pas aux autres et c'est peut-être un manque, c'est peut-être un concept qu'on devrait changer au niveau des municipalités » (Communication personnelle, ex-Maire).

Dans ce contexte administratif, il est facile de visualiser différentes logiques verticales, en termes de hiérarchie et gouvernance, mais aussi horizontales, en termes de réseaux et partenariats potentiels. C'est notamment sur le terrain que cette discordance est plus évidente, comme résumé dans le tableau 2 (voir cartes en annexes) :

Tableau 2 : Comparaison des structures administratives

	Secteur de la santé et des services sociaux	Secteur municipal
Niveau macro ou provincial	Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS)	Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT)
Niveau méso ou régional	Conférence régionale des élus (CRÉ) de Chaudière-Appalaches	Agence de la santé et des services sociaux de Chaudière-Appalaches
Niveau sous-régional	CSSS de Beauce (disposant d'un budget pour l'ensemble de la sous-région comprenant deux MRC (MRC Robert-Cliche et MRC Beauce-Sartigan)	Municipalité régionale de comté (MRC) de Beauce-Sartigan
Niveau micro ou local		16 municipalités, disposant chacune de leur propre budget

Les orientations politiques

Selon la perception du représentant municipal interviewée, qui a occupé le poste de maire pendant dix ans dans la région, il n'existerait pas des politiques ou directives venant des niveaux supérieurs qui encourageraient particulièrement le développement de partenariats au niveau local. Il y aurait même un manque de politiques ayant une vision intégratrice des dimensions humaines. Toutefois cette inertie serait en train de changer au Québec :

Extrait 1 (Communication personnelle, ex-Maire)

I : *Mais est-ce qu'il y a des politiques qui descendent d'en haut en vous disant qu'il faut consulter vos partenaires locaux?*

R : *Non, il n'y en a pas.*

I : *Il n'y en a pas.*

R : *Non. Même au niveau de la MRC, la MRC de Beauce-Sartigan n'a pas de politique familiale. À l'heure actuelle, dans nos municipalités, on est en train de développer des politiques familiales; il vient de s'ajouter un*

volet, et c'est des aînés, et en plus, au volet des aînés il se... politique familiale, amis des aînés, et maintenant c'est amis des enfants. Alors le Ministère de... d'après ma vision, le Ministère des Affaires municipales s'aperçoit que le travail doit se faire à la base, la municipalité se dote d'une réglementation pour la famille, pour ses aînés et pour ses enfants, que ce soit au niveau sportif, alimentation, prévenir la saine nourriture... la mauvaise bouffe, et ainsi de suite.

I : **C'est nouveau ça?**

R : Pour les enfants oui, je viens de voir ça sur le site du MAMROT

I : **Donc si je vais sur le web je vais la trouver.**

R : Oui. Et là je viens de découvrir justement... j'ai sorti un item sur le MAMROT pour les programmes d'aide financière pour le MADA, municipalités amies des aînés, c'est tout nouveau ça.

I : **Je vais noter ça.**

R : Alors le ministre Lessard vient d'allouer 3 M\$ pour des programmes d'infrastructures, d'aménagement de terrains, d'édifices justement pour les aînés.

Le contexte socioéconomique

Dans la région de Chaudière-Appalaches, tous les principaux secteurs de ressources ont été affectés au cours de la dernière décennie par la conjoncture économique défavorable, ce qui a conduit à l'appauvrissement et la dévitalisation des communautés :

Extrait 2 (Communication personnelle, ex — Maire)

Alors ici c'était le milieu forestier, les gens vivaient de la forêt, tout ce qu'il y a de transformation forestière, les scieries, la fabrication de meubles, papier, il y a aussi le vêtement, ici à [nom de la municipalité] on avait deux usines, ici c'est une ancienne usine de confection, il y avait 60 dames qui travaillaient ici, j'en avais 350 autres qui travaillaient dans une autre usine de la même municipalité. En l'espace de 2½ ans, ces usines-là ont été fermées, ce qui veut dire 350 + 60, ça fait 410 personnes qui ont perdu leur emploi.

I : **Pourquoi ont-ils été fermés?**

R : C'est parce que la concurrence avec la Chine, ça ne peut pas rivaliser pour le prix d'une paire de jeans. Alors les gens achètent... ils vont chez Wal-Mart, ils vont chez Zellers et ils regardent le prix, c'est ça qu'on achète. On n'achète pas québécois, on achète un prix. Alors le déclin a fait que le vêtement, l'industrie forestière étaient complètement à terre, il n'y a plus rien qui fonctionne, alors il reste quoi? Il reste le meuble... c'est très précaire aussi, donc il reste les entreprises de services, les entreprises en économie

sociale, électronique, les CME, alors c'est tout ce qu'il nous reste dans le coin. Et le domaine de la construction du bâtiment, et bon.

I : Et l'agriculture?

R : L'agriculture, c'est couci-couça. Il me reste seulement 8 agriculteurs dans ma communauté à moi. C'est des gros agriculteurs, c'est des fermes de 2,5-3 M\$ de chiffre d'affaires, mais le transfert des biens du père au fils, ça ne peut pas se faire. Le fils n'a pas les moyens d'acquérir ça; il n'a pas les moyens d'aller voir le banquier et dire je veux emprunter 3 M\$ pour acheter la terre de mon père. Alors là il va y avoir une transaction qui se fait père-fils : tu vas me payer lorsque t'auras de l'argent et je vais continuer à travailler pour toi pour maintenir mon... parce que... comment je pourrais dire ça, c'était son REER, c'était son fonds de pension était là au père.

Donc le père ne peut pas se permettre de laisser ça en héritage tout court.

R : Non, ç'a trop de valeur et lui, il perdrait à la longue durée, alors il transfère le bien et il dit à l'enfant, au fils, bien tu me paieras si t'as les moyens et je vais continuer à travailler pour toi.

I : Donc d'une certaine façon il le lègue.

R : Oui, c'est un legs, mais... avec des montants d'argent prévus, mais le fils n'aura jamais les moyens d'acquérir ça. Financièrement il n'a pas assez de bagage financier pour acquérir ça. Alors on vit de l'industrie qui existe dans la ville-centre, des entreprises de services et ainsi de suite.

Puisque la municipalité en question se trouve à 30 km de la frontière américaine, il est intéressant de comprendre que tandis que nombreux Québécois traversent cette frontière a chaque jour pour aller travailler dans l'état de Maine, le flux ne se fait pas dans l'autre sens. Néanmoins, même si le Québec ne réussit pas à attirer les Américains pour y travailler, il investit pour les attirer en tant que touristes :

Extrait 3 (Communication personnelle, ex-maire)

I : Et du tourisme un petit peu ou pas beaucoup?

R : Non, c'est un des grands problèmes de la Beauce. Vous avez certainement entendu parler de : la Beauce, le pays de l'entrepreneurship, ça s'appelait le grand concept de base, on ne s'est jamais occupés du tourisme; mais maintenant le tourisme est à nos portes et il faut l'attirer chez nous parce que c'est une autre source de revenus, mais on n'est pas habitués à l'amener, à l'attirer et à le conserver. Alors là on est en train de développer au niveau des CLD (centres locaux de développement) et des chambres de commerce et de l'industrie touristique, bon, est-ce que nous allons créer des attraits pour attirer les gens à venir passer une fin de semaine ici en Beauce? Faire des achats dans des restaurants, d'aller magasiner, rester à l'hôtel...

I : **Avant il n’y en avait pas?**

R : On ne s’occupait pas de ça, nous autres c’était l’entreprise, l’entrepreneurship et développer des business sans l’aide du gouvernement, c’était bien, c’était un bon concept, mais on a négligé complètement le tourisme et on avait le Maine qui est tout près, Boston, alors on est sur la plage centrale pour attirer le tourisme. Alors là on développe des pistes cyclables, des sentiers pédestres, des lieux touristiques...

I : **Qui n’étaient pas là avant**

R : C’était pas là. Ça fait depuis 2003-2004 qu’on a développé la Route Verte, le réseau...

I : **J’ai vu à St-Georges, j’ai vu une piste cyclable, mais je n’aurais pas pu dire depuis quand elle était là. Donc c’est récent**

R : C’est récent. Les années 2000 ç’a été complété. Il reste encore la section pour l’annexer avec [nom de la municipalité] ici pour se diriger vers le Maine. Alors on est en train de monter ça. Donc il faut changer un peu notre apport touristique, notre apport financier aussi. On essaie justement de conserver nos familles dans nos petits coins parce que là... comme là les usines qui ont fermé, le père et la mère s’ils travaillaient au même endroit, bien là ils se sont peut-être trouvé une autre job à St-Georges ou à Beauceville, St-Joseph, donc je les perds comme citoyens; ils vont tous déménager là.

La mentalité Beaucerone

Dans ce dernier extrait, il est possible de repérer les caractéristiques intrinsèques à la mentalité Beaucerone : des gens fiers, autonomes, qui mettent l’accent sur la valeur du travail et la débrouillardise, et qui préfèrent ne pas avoir à demander de l’aide à personne, surtout pas au gouvernement.

Le processus

La gouvernance et la commande originale

À partir des informations recueillies, il semble avoir eu deux groupes de travail ou comités qui ont assuré respectivement le démarrage et le pilotage de ce projet. Le premier, de nature informelle, piloté par l’organisatrice communautaire du CSSS, était formé de l’intervenante de la Maison de la Famille et les trois principales mamans impliquées, dont une notamment qui a assuré le rôle de porte-parole des besoins communautaires. Par la suite, une fois la

demande transmise à la mairie dans le cadre de sa table de concertation, un deuxième comité, plus formel, a assuré la préparation de la demande d'aide financière et la coordination de ressources requises pour mener à terme le projet. Ce deuxième comité, piloté par le maire, était formé, outre le maire, par un employé municipal, l'agente de développement rurale de la MRC, quatre représentants communautaires et la maman porteuse du dossier. Il semblerait que le maire a joué un rôle crucial dans la concertation et la négociation entre partenaires, notamment pour l'obtention des appuis requis pour compléter la demande d'aide financière à la MRC :

« Mais je dois vous dire, par rapport à la structure, on était quand même des porteurs solides du dossier. Quand un maire d'une municipalité dit : oui oui, moi je réserve de l'argent pour ce projet-là, et qu'on a l'agente rurale qui dit : c'est correct, ça a passé au comité de la ruralité, on a déjà des structures solides pour continuer de faire avancer le projet. C'est une question de leader aussi; si t'as des bons leaders pour monter tes projets, bien... t'as des conditions de réussite qui sont là, les bonnes personnes aux bonnes places; ça aide. [...] Alors des fois, quand t'as ces ingrédients-là, t'as peut-être pas besoin de t'enfarger dans des structures à n'en plus finir... » (Communication personnelle, ex-organisatrice communautaire au CSSS de Beauce).

Les communications

En ce qui concerne les communications, il semble que le courriel est sans aucun doute le moyen privilégié pour les structures en réseau, en raison de ces avantages indéniables en termes d'accessibilité face aux autres moyens, dont le téléphone :

Extrait 4 (Communication personnelle, ex-maire)

R : Les rencontres du comité de ruralité c'est une fois par mois, on se communique par téléphone, mais à 95 % c'est par email : c'est plus rapide, on a du texte, on peut en faire une copie, une preuve de discussion, de réponse, ça reste au dossier, alors moi je me sers beaucoup d'email, je fonctionne beaucoup avec ça.

*I : **Et les autres partenaires aussi.***

R : Aussi.

*I : **Pas mal tout le monde donc.***

R : Oui, on est rejoignable partout. Si vous avez un BlackBerry comme moi j'en ai un, on est sur email 7 jours par semaine.

I : 24 sur 24.

R : Exact.

Extrait 5 (Communication personnelle, ex-organisatrice communautaire au CSSS de Beauce)

I : *Pour les formes de communication, j'imagine que c'est la même chose, ce comité-là c'était aussi téléphone, courriel?*

R : *Ah ça c'était par courriel, parce que j'ai des mamans qui n'ont pas de téléphone et qui fonctionnent par courriel.*

I : *Ils n'ont pas le téléphone, mais ils ont accès à internet?*

R : *Oui.*

I : *OK, c'est une réalité que je ne connais pas.*

R : *Oui, beaucoup de nos jeunes mères défavorisées, souvent elles vont s'acheter un téléphone cellulaire, mais elles ne vont pas mettre d'argent dedans pour faire des appels, ce qu'elles vont faire c'est qu'elles vont texter uniquement...*

La prise de décision

Puisque le leadership du projet a été partagé entre le CSSS, pour la phase de démarrage, et la mairie, pour la phase de planification et exécution, il semblerait que la prise de décision a été un processus fluide. Le fait qu'il s'agissait d'un projet très circonscrit dans l'espace et dans le temps a probablement facilité les processus décisionnels. Pour la phase de démarrage, ce fut le tour de l'organisatrice communautaire d'enclencher la démarche :

« On n'a pas pris de décision. C'est un peu moi qui ai pris la décision de dire bien là c'est correct, on le démarre. J'avais un peu comme l'aval des partenaires pour dire oui on fait consensus, on a un besoin, et voici comment on pourrait faire pour répondre à ce besoin-là. Alors un coup que moi j'avais ça, les partenaires implicitement, comme organisatrice communautaire, eux autres c'était correct, vas-y et donne-nous des suites voir ce qui va se passer. Donc là moi j'ai comme enclenché la démarche de cette façon-là » (Communication personnelle, ex-organisatrice communautaire au CSSS de Beauce).

Dans la deuxième phase du projet, sous le leadership de la mairie, il semblerait que la prise de décision a été un processus démocratique, mais agile et diligent, dans le but de respecter les échéanciers convenus :

Extrait 6 (Communication personnelle, ex-maire)

I : *Et si jamais il y avait des décisions à prendre, comment est-ce qu'elles se prenaient dans ce comité-là?*

R : *Normalement les décisions se prennent en groupe, sauf que des fois, pour des petites modifications, c'est le leader qui décide de faire des modifications.*

I : *Dans ce cas-là c'est vous.*

R : *Oui.*

I : *Donc une décision était prise, et il y avait des petites modifications...*

R : *... des modifications, et ensuite on avise le comité : on devait aller dans telle direction, on a modifié notre plan parce qu'on a eu telle ou telle épreuve, ou encore modification d'arrangement de... peu importe.*

Une seule décision officielle a dû toutefois être prise en cours de parcours par le comité de la ruralité en appui au projet. Cette décision a été encadrée et informée par la démarche de consultation et la préparation du dossier par le comité de pilotage :

« Bien il y a une décision (à prendre), à savoir pour la municipalité si elle appuie le projet, au départ, et habituellement c'est par résolution; on donne notre accord et la Caisse Populaire Desjardins nous donne une résolution du CA : oui on va de l'avant, on vous donne un tel montant d'argent et on vous alloue le terrain de façon gratuite » (Communication personnelle, ex-maire).

La dynamique de groupe

Trois éléments majeurs ressortent de l'analyse de récits concernant la dynamique du partenariat :

- a) Le fait que certains des acteurs se connaissaient au début, soit pour avoir travaillé sur des projets communs par le passé, soit pour une question de faire partie de la même petite communauté (proximité géographique et sociale).
- b) Les rapports harmonieux entre les différents acteurs qui se sont créés et développés tout au long du processus.
- c) Le caractère concret et mobilisateur du projet. En effet, il semblerait que tous les acteurs anticipaient des retombées qui allaient rejaillir de façon positive sur

l'ensemble d'acteurs et secteurs, notamment sur la communauté même à laquelle nombreux des acteurs y sont attachés.

Les outils de planification

La demande d'aide financière s'est avérée un outil concret de planification qui a consolidé le processus de concertation, car il fallait franchir plusieurs étapes pour la compléter dont l'obtention des lettres d'appui provenant des différents secteurs (comité de la ruralité, Caisse Desjardins). En explicitant les objectifs attendus, les partenaires impliqués et un échéancier concret et réaliste, ce document a su cristalliser les besoins exprimés par la communauté et anticiper les étapes à franchir.

L'évolution du comité

*« Il n'y a pas eu de changement au niveau du comité, tout le monde était heureux de l'aboutissement de ce parc-là, mais tout le monde était heureux de voir l'affluence qu'il y a au parc, de voir les gens qui sont là, les jeunes enfants, les mamans et les grands-papas et les grands-mamans. Aussitôt que le parc a été terminé, qu'on a posé les derniers morceaux de gazon, il y a 15 jeunes enfants qui étaient déjà là en train de jouer! [rire] Et à tous les jours il y en a, à tous les jours de la semaine il y a quelqu'un »
(Communication personnelle, ex-maire).*

Tel que perçu par le maire, le partenariat est demeuré stable tout au long du projet. Toutefois, en analysant le processus au complet, on peut constater une évolution dans les rôles des différents acteurs et notamment, une transition dans les mécanismes décisionnels et de gouvernance, du secteur santé au secteur municipal, qui fut orchestré de façon consensuelle et stratégique, et au bénéfice de tous.

Les barrières

Aucune des personnes rencontrées dans le cadre de cette initiative n'a mentionné des barrières spécifiques à l'aboutissement de ce projet, même pas au courant de la phase de construction :

Extrait 7 (Communication personnelle, ex-maire)

I : *Et du côté des défis et obstacles, pour vous quels ont été les obstacles à la mise en œuvre de ce projet.*

R : *En réalité je n'ai pas eu d'obstacles, non je n'ai pas eu d'obstacles, ç'a toujours bien déboulé, tranquillement, petit à petit.*

I : *Ça a pris combien de temps du début à la fin?*

R : *Ça a pris un an.*

I : *C'était quand la construction?*

R : *On a rempli le terrain en... en 2010 on a tout rentré le sol – il a rentré 350 voyages de... 350 camions sont venus porter de la terre...*

I : *Il y avait un trou ou quoi?*

R : *Il y avait un trou oui.*

I : *Ah bon, c'était comme un cratère.*

R : *Oui c'est ça. Alors on l'a rempli, c'est tout un espace vert maintenant, et en 2011, au printemps 2011 les équipements sont rentrés, on a stabilisé le sol, installé les équipements, installé les copeaux, ensuite le gazon a été fait cet été; la clôture est installée tout le tour.*

Les facilitateurs

En analysant les récits des acteurs qui ont été impliqués dans cette initiative, il est possible de faire ressortir un ensemble de facteurs qui ont contribué grandement à la réussite du projet. Vu de l'angle inverse, il est plausible d'imaginer que l'absence de ces ingrédients aurait fait obstacle au processus, voire empêché son développement.

Partir des besoins des gens...

« Le projet du parc, ç'a émergé d'un besoin issu des familles. Même si on a provoqué un petit peu le rassemblement de ces familles-là, ce n'est pas le CSSS qui a décidé que ça prenait un parc à [nom de la municipalité], c'est les mères ensemble qui ont dit : nous autres on voudrait ça, ça nous manque, on n'a pas ça. Donc ça je pense que c'est la force des projets. Et la philosophie autour de ces projets-là il faut que ça vienne des communautés; le projet de cuisine collective, si on était arrivé avec quelque chose de très très canné – quand je dis canné, très très structurée – je ne suis pas sûre que ça aurait eu autant d'impact, les gens ne se le seraient probablement pas approprié autant. Alors moi je pense que c'est cette souplesse-là d'adaptabilité aux besoins des citoyens du milieu... quand tu pars de la base t'as bien plus de chances de réussite, et... » (Communication personnelle, ex-organisatrice communautaire au CSSS de Beauce).

... et mobiliser les acteurs, stratégiquement

« ... c'est le défi nous autres dans le réseau de la santé, on est souvent avec des programmes de santé publique qui arrivent d'en haut, et notre défi c'est de les faire émerger de la base sans leur dire que ça vient d'en haut. Le parc 0-5 ans c'est le plus bel exemple, parce que j'avais un mandat de faire de l'intersectoriel avec ma clientèle SIPPE, mais pour faire de l'intersectoriel, moi je voulais en faire et que ça parte d'eux autres, alors j'ai comme juste un peu forcé le premier regroupement de mamans pour les consulter, j'ai comme un peu provoqué une rencontre de consultation auprès d'elles, et après ça c'est eux autres qui ont fait émerger le reste. Mais c'est le défi qu'on a, et je pense que ça c'est des conditions de réussite, de faire partir de la base » (Communication personnelle, ex-organisatrice communautaire au CSSS de Beauce).

« Disons que c'est l'interaction que... j'avais connu [l'organisatrice communautaire du CSSS de Beauce] dans un autre groupe qui s'appelle Santé l'Action de Québec en Forme, et elle m'avait parlé du comité des parents qui auraient peut-être des attentes là-dedans, j'ai dit oui, parfait, pas de problème. Elle dit : "elle va aller vous voir à votre table de concertation". J'ai dit : "parfait". Parce qu'eux, le CSSS a des contacts avec ces jeunes mamans-là, il y a des rencontres et ainsi de suite, et là il faut croire qu'il y a eu une discussion qui s'est faite, et il y a peut-être eu quelqu'un qui a dit allez voir le maire chez vous et allez demander ce que vous voulez avoir. Justement c'est le web, c'est un genre de web, tout le monde se parle, tout le monde se transmet de l'information » (Communication personnelle, ex-maire).

« Mais c'est un peu la Beauce aussi, on est un petit peu comme ça. [rire] Oui c'est ça, et je pense qu'il faut être stratégique quand on travaille en développement des communautés et en intersectoriel, je pense qu'il faut être comme ça, parce que sinon il n'y a rien qui se fait » (Communication personnelle, ex-organisatrice communautaire au CSSS de Beauce).

L'esprit de solidarité

« Le facteur le plus déterminant (a la réussite du projet), je crois que c'était au départ les mamans qui voulaient avoir ce parc-là qui était dédié seulement à cette clientèle de 0-5 ans. Ça été aussi le vouloir des élus municipaux d'aller de l'avant avec le projet; c'était une nécessité pour notre communauté et ça s'est bien ressenti avec nos partenaires financiers, que

ce soit le CLD ou encore la Caisse Populaire, il y a une ouverture là-dessus, ils étaient d'accord. Et je pense que ça a fait l'unanimité autour de la communauté, tout le monde est content de voir qu'il y a des jeunes qui s'amuse, que le parc est utilisé, il n'y a pas eu de méfaits dans le parc non plus, tout le monde surveille un peu ce qui se passe là. Là il reste à peut-être trouver d'autres projets de continuité de ce parc-là, de l'améliorer » (Communication personnelle, ex-maire).

Extrait 8 (Communication personnelle, ex-maire)

Et comment avez-vous identifié le terrain?

R : Bien on voulait avoir un terrain au centre du village, pourquoi, parce que beaucoup de mamans n'ont pas de voiture, alors il faut que les mamans se dirigent là avec des pousse-pousse, sans transport, alors on a dit il faut trouver un terrain au centre du village, accessible à tout le monde, à proximité des magasins, de la Caisse Populaire, du restaurant, du bureau de poste, alors on peut des fois on a une commission, on arrête au parc une dizaine de minutes pour jouer avec l'enfant, ainsi de suite. Et le terrain était disponible, la Caisse Pop a dit oui, on vous le cède.

I : Donc c'est vous qui avez demandé à la Caisse Populaire le terrain?

R : Oui, oui.

I : Est-ce le fait que vous aviez déjà des liens antérieurs avec eux?

R : Ah, la Caisse Populaire Desjardins est toujours un partenaire présent, efficace et sérieux. Ils veulent participer à la communauté, même si le directeur n'est pas une personne de [la municipalité], la mentalité de Desjardins est qu'il y a un montant alloué chaque année – c'est environ 250-275 000 \$ qui est redonné à la communauté pour des activités comme ça. Alors vous présentez votre projet, ça se tient, ils vont dire oui tout de suite, ils embarquent en arrière de nous, ce qui fait la force aussi de nos petites communautés, alors ça fait partie justement des partenaires importants, au point de vue information – que ce soit au niveau de la comptabilité, des possibilités d'argent – de partenaires aussi au niveau du financement, ainsi de suite.

La disponibilité de porteurs de dossier communautaires

« Il y aurait peut-être [l'agente de développement rural] en priorité, parce qu'elle, elle va vous donner un aperçu de ce qui se passe dans d'autres communautés, vous allez peut-être avoir un autre son de cloche, mieux que le mien [...], parce qu'elle elle se promène dans les communautés et elle voit la réception aux projets, à des programmes, ou encore l'intérêt qu'ils

veulent développer; des fois il y a de l'intérêt, **mais il manque de bénévolat, il n'y a personne qui veut prendre le lead** aussi du projet. Alors elle, elle va vous donner un aperçu de tous ces contacts qu'elle a avec les municipalités, et l'interaction qu'il peut y avoir » (Communication personnelle, ex-maire).

La disponibilité de ressources financières et la capacité des acteurs à y accéder

Extrait 9 (Communication personnelle, ex-maire)

R : Dans les milieux ruraux, en fait il y a la Politique nationale de la Ruralité qui a des sous pour développer des projets, donc dans chaque municipalité...

*I : **Quel ministère encore...?***

R : Le Ministère des Affaires municipales. Donc cette politique-là fait en sorte qu'à tous les 3 ans il y a des montants par MRC qui sont développés pour justement dynamiser les milieux et faire en sorte d'éviter la dévitalisation des milieux si on veut. Donc à l'intérieur de cette politique-là, c'est sûr que c'est le conseil des maires qui décide comment les argents vont être distribués, comment ça va fonctionner. En Beauce-Sartigan, chaque municipalité avait son comité de la ruralité qui décidait des projets, des priorités, pour investir les sommes.

L'ouverture d'esprit et la sensibilité aux besoins du milieu

Extrait 10 (Communication personnelle, ex-maire)

R : Alors c'est ça, c'est le premier contact qu'on fait. Ensuite l'idée germe en nous, c'est ça notre directive; OK, on a l'administration normale d'une communauté, d'une municipalité, financière, mais il y a aussi ces personnes-là, ces citoyens-là, il faut s'en occuper, il faut leur trouver des solutions, les mettre en lien avec des banques alimentaires, avec des comptoirs d'escompte pour des vêtements, obtenir des fonds d'organismes comme le Kiwanis, le Rotary, ou pour acheter un Panier de Noël, Moisson-Beauce qui va fournir des aliments. Alors c'est tout ça, c'est la vie d'un maire.

*I : **Pensez-vous que tous les maires ont un petit peu la même façon de voir?***

R : Non, absolument pas, ils ne sont pas collés à la réalité et ils sont peut-être pas intéressés non plus à la voir. Pour eux tout le monde va bien, ont 2 voitures à la maison, ont des cartes de crédit, vont au centre d'achats

et tout le monde semble être heureux, mais la vraie réalité, il y a des enfants qui n'auront pas de vêtements cet hiver, qui vont passer l'hiver avec des shoe-clacques, ils n'ont pas de bottes d'hiver, ils n'ont pas d'équipement de neige pour faire des sports comme les autres – la plus vieille n'a pas transmis ses vieux vêtements parce qu'elle les garde encore parce qu'elle n'en a pas d'autres non plus. Alors c'est tout ça, et il y a beaucoup de maires qui ne sont pas conscients de ça. Même il y a des maires de ville qui ne sont pas conscients qu'ils ont des ghettos dans leur municipalité. Alors à un moment donné il faut toucher à terre et aller voir qu'est-ce qui se passe, et prendre le pouls de la population. Et ce n'est pas évident non plus de les aider, il ne faut pas... leur dignité il ne faut pas l'atteindre non plus, parce qu'il y a des familles, vous allez leur donner des vêtements, ils vont dire : non merci, on n'en a pas besoin.

Le leadership et l'initiative

Extrait 11 (Communication personnelle, ex-maire)

Je reviens à ma question sur la MRC, est-ce que vous sentez ou sentiez qu'il y a des directives qui viennent d'en haut pour vous encourager à travailler avec les partenaires, ou ça part vraiment de votre propre motivation ou vision?

R : Bien, disons qu'on est motivés par nos supérieurs hiérarchiques administratifs, sauf que c'est à nous à le développer. Il y a certaines municipalités où tout va bien, ils n'ont pas besoin de personne, et moins on fait... rien.... moins ça coûte cher aussi, alors ils regardent aussi leur budget, ils ne veulent pas investir. Il y a des programmes qui existent, il y a des montants d'argent qui leur sont alloués et ils ne sont pas intéressés à aller les chercher non plus, ils se disent : notre population n'en demande pas; mais est-ce que vous avez été consulter votre population, les avez-vous sondés à savoir s'il y a un intérêt à avoir quelque chose de nouveau, ou encore si vous êtes consentants à ce que ces gens-là se déplacent de votre municipalité à une autre municipalité? C'est l'intérêt de l'administrateur qui est là.

I : Mais est-ce qu'il y a des politiques qui descendent d'en haut en vous disant qu'il faut consulter vos partenaires locaux?

R : Non, il n'y en a pas.

SECTION IV : les résultats et l'avenir

L'impact de l'initiative

Le but ultime de la présente étude de cas était d'analyser le phénomène de l'intersectorialité en santé à travers un exemple empirique, et pas d'évaluer l'initiative en tant que telle. Néanmoins, la définition des objectifs communs est un élément essentiel et structurant dans un processus intersectoriel, et toutes les activités mises en place sont censées converger vers l'atteinte de ces objectifs. Il est donc fondamental de se questionner sur la capacité du processus à les atteindre, ce qui nous conduit à réfléchir à la difficulté de mesurer les résultats attendus. De plus, outre les objectifs communs, il est plausible d'imaginer que chaque partenaire amène à la table de concertation ses propres objectifs, qui représentent une motivation supplémentaire pour s'impliquer dans le processus de collaboration. Ainsi, quatre catégories de résultats méritent d'être analysées : ceux en lien avec le but ou les objectifs à long terme, ceux en lien avec les objectifs à moyen terme, ceux en lien avec les objectifs à court terme, et finalement ceux en lien avec les objectifs propres aux acteurs ou sous-jacents. En révisant les objectifs et retombés attendus du projet, tels que définis dans la demande d'aide financière, il est possible de les réorganiser selon les mêmes catégories. Puisque le projet est maintenant complété, il est aussi possible de les associer à des résultats concrets, tel que résumé dans le tableau suivant

Tableau 3 : Objectifs et résultats

	Objectif	Résultat
Objectifs à court terme	• Revitaliser un terrain non exploité et présentement inoccupé.	Atteint
	• Offrir aux jeunes familles de [la municipalité concernée] un lieu de rassemblement favorisant l'activité physique et récréative parent-enfant.	Atteint
	• Donner accès, aux enfants d'âge préscolaire et à leur famille, à un parc sécuritaire et adapté.	Atteint Atteint
	• Valoriser l'implication collective sous forme de bénévolat.	

Objectifs à moyen terme	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre aux mamans de briser l’isolement. • Favoriser le développement moteur et social des jeunes enfants en augmentant le temps consacré à l’activité sportive et récréative chez les petits. • Favoriser l’implication des parents auprès de leurs enfants. 	À évaluer À évaluer À évaluer
Objectifs à long terme	<ul style="list-style-type: none"> • Donner le goût aux jeunes familles de venir s’installer à [la municipalité concernée]. • Favoriser la rétention de la population et stimuler la venue de nouveaux arrivants. • Resserrer le tissu social de [la municipalité concernée]. • Améliorer la qualité de vie des familles de [la municipalité concernée]. • Attirer de nouvelles familles à [la municipalité concernée]. • Maintenir un équilibre entre la qualité de vie, le cadre de vie, l’environnement naturel et les activités économiques. 	À évaluer À évaluer À évaluer À évaluer À évaluer

Encore une fois, il est intéressant de constater que la gestion de projets, même dans le domaine de la santé publique, demeure axée sur les réalisations concrètes (produits tangibles) et les résultats à court terme. Les objectifs à plus long terme sont rarement associés à des indicateurs de suivi et de succès, ce qui représente un enjeu majeur à l’heure de mesurer les impacts des programmes mis en place. Cette réalité peut être expliquée par le fait que les projets sont de courte durée tandis que leurs effets sont attendus à long terme. De plus, pendant la durée de vie d’un projet, les intervenants sont souvent concentrés sur les stratégies et actions concrètes à réaliser au quotidien, et peu de ressources sont consacrées à anticiper l’évaluation des impacts à long terme.

À propos des objectifs sous-jacents

En discutant avec le représentant municipal, trois objectifs initiaux faisant partie de sa propre vision ont émergé : accroître le pouvoir d'attraction de la municipalité, encourager les relations intergénérationnelles et développer le sentiment de confiance de résidents envers leur municipalité et les acteurs municipaux.

Accroître le pouvoir d'attraction de la municipalité

« Alors l'objectif principal, disons que suite à notre table de concertation on a eu cette demande-là d'une maman qui représentait un groupe de mamans qui venaient d'avoir des jeunes enfants, des bébés naissants, ainsi de suite. Alors l'idée était OK, on va acquiescer à leur demande, on va les écouter, on va regarder qu'est-ce qu'on peut faire. Et au point de vue municipal c'est aussi un plus, ces jeunes mamans-là vont peut-être demeurer à [nom de la municipalité] avec leur époux, leur conjoint, ils n'auront peut-être pas l'intention d'aller dans une ville voisine à 15 minutes d'ici, et c'est aussi un pouvoir d'attraction pour des gens de l'extérieur de [nom de la municipalité], ils disent peut-être [nom de la municipalité], regardez, ils viennent de sortir un parc pour les 0-5, il y a un parc à l'école déjà, ils ont du soccer, ils ont du hockey, ils ont de la piscine, de la balle-molle, différents sports, ça serait peut-être attrayant d'aller demeurer dans cette communauté-là aussi. Alors ç'a un but aussi pour aider ces parents-là, ces mamans-là, mais ç'a un but rattaché à la municipalité d'attirer... de conserver et d'attirer de nouveaux jeunes couples pour parfaire sa population, quoi » (Communication personnelle, ex-maire).

Encourager les relations intergénérationnelles

« ... ensuite on se dit c'est beau aussi d'avoir les jeunes et les parents, mais il y a peut-être les grands-parents qui seraient intéressés à venir voir les enfants s'amuser. Alors à l'été 2012 on prévoit installer un gazebo pour permettre aux grands-parents de venir s'asseoir à l'ombre, socialiser avec d'autres grands-parents et regarder les petits enfants jouer. [...] Oui, il faut que ça évolue, et justement c'est la communication intergénérationnelle qui est importante, il se perd trop d'information des personnes âgées qui sont disponibles, qui ont du temps, et il n'y a personne qui... » (Communication personnelle, ex-maire).

Développer le sentiment de confiance de résidents envers leur municipalité et les acteurs municipaux

« Bien disons que l'impact au départ c'est qu'on aura comblé le désir des parents, des mamans, et aussi ça leur a donné aussi l'impression que la communauté, le municipal, les élus étaient à leur écoute; on aurait pu dire OK, le parc on va le faire, mais à notre goût, et vous prendrez ce qu'il y aura là. Là c'est pas ça qu'on a fait, on les a écoutées, on leur a dit d'aller choisir les équipements, la couleur que vous voulez avoir, la couleur de la clôture, l'espace pour entrer dans le parc, c'est vous qui allez décider. Alors on leur donne la chance de s'exprimer, ils l'ont prise, et tout le monde est heureux, alors ils se disent en eux-mêmes la communauté administrative de [nom de la municipalité] est ouverte à nos commentaires, à nos demandes. Alors ça fait une interaction justement qui est encore meilleure, une bonne relation entre le public, ces jeunes couples là aussi, et avec la municipalité. Donc si on arrive avec d'autres projets semblables ils vont peut-être embarquer, dire on est bénévoles, on va aller vous aider, vous avez travaillé avec nous dans notre parc, on va aller vous donner un coup de pouce là-dedans, et si on a des contacts on va vous les donner aussi. Alors ça fait partie de tout le réseau d'information, le web communautaire » (Communication personnelle, ex-maire).

L'avenir de l'initiative

La perspective du secteur socio sanitaire est que le projet est bien et bel terminé, comme prévu. Toutefois, la personne interviewée a signifié que malgré le potentiel, c'est seulement à cause d'un manque de leadership qu'il n'a pas été possible d'aller plus loin, en démarrant des démarches complémentaires qui auraient pu maintenir la population mobilisée et impliquée :

Extrait 12 (Communication personnelle, ex-organisatrice communautaire au CSSS de Beauce)

R : Bon, pour le parc c'est sûr qu'il est terminé et on n'a comme pas donné de suite avec le comité.

*I : **Le comité est terminé, vous ne vous réunissez plus.***

R : Non, parce que... on aurait voulu le faire, mais on n'a pas été en mesure de le faire, donc ça on a manqué parce qu'on aurait pu assurer une suite.

*I : **Dans quel sens une suite?***

R : Bien, continuer à garder ces mères-là mobilisées, et voir peut-être quelle autre action elles auraient pu faire dans leur milieu, et continuer leur inclusion sociale.

*I : **D'accord, c'est comme un comité qui ne serait pas nécessairement pour la construction de ces parcs, sinon pour faire d'autres initiatives.***

R : C'est ça, je pense qu'on aurait pu continuer, mais ç'a comme tombé mort dans l'œuf. À un moment donné moi j'ai eu mon changement de chaise, et il n'y avait personne pour assurer la continuité – il y avait un manque de leadership là. Quand je parlais du leadership tantôt, il y a un leadership qui a manqué et ç'a tombé.

Par ailleurs, le représentant municipal a toute une autre perspective. Puisqu'il demeure toujours activement impliqué dans la communauté ou il y réside, il a pu faire avancer un projet complémentaire, répondant à son objectif sous-jacent de développement intergénérationnel :

Extrait 13 (Communication personnelle, ex-maire)

R : Alors c'est ce qui nous amène justement... ensuite on se dit c'est beau aussi d'avoir les jeunes et les parents, mais il y a peut-être les grands-parents qui seraient intéressés à venir voir les enfants s'amuser. Alors à l'été 2012 on prévoit installer un gazebo pour permettre aux grands-parents de venir s'asseoir à l'ombre, socialiser avec d'autres grands-parents et regarder les petits enfants jouer.

*I : **Alors ça a fait des petits le projet.***

R : Aussi. Et même les grands-parents peuvent garder ces jeunes enfants-là, tandis que la mère peut prendre une journée de répit, aller magasiner, se changer un peu l'intérieur... aller se ventiler.

*I : **Donc là vous êtes sur une demande de subvention pour faire construire cette partie-là?***

R : Oui, je travaillais le dossier à partir de... j'ai eu de l'information pour le dépôt des dossiers au CLD à la ruralité, j'ai déjà du financement qui est presque garanti par la Caisse Populaire, alors je vais me faire sortir des prix pour un gazebo et en 2012 on aura notre gazebo.

*I : **OK, moi dans ma tête j'ai pensé qu'une fois que le parc était construit on avait terminé, mais là je vois que ça fait des petits.***

R : Ça va continuer, il faut intéresser les personnes âgées à s'occuper des jeunes ou à être là avec les jeunes, pour amener un transfert d'information des plus vieux vers les plus jeunes.

*I : **Très intéressant. Donc les objectifs ont évolué au fil du temps, c'est clair.***

R : Oui, il faut que ça évolue, et justement c'est la communication intergénérationnelle qui est importante, il se perd trop d'information des

personnes âgées qui sont disponibles, qui ont du temps, et il n'y a personne qui...

I : ... qui les écoute, ils n'ont pas le temps

En avril 2012, soit quelques mois après la tenue de l'entrevue, ce leader municipal nous a confirmé que la MRC Beauce-Sartigan avait récemment autorisé le projet d'installation du gazebo à place Desjardins et que les travaux débiteront en mai... Voici un extrait de sa vision avant-gardiste, par rapport à l'importance de l'interaction, le partage et le travail en réseau, dans le secteur municipal :

Extrait 14 (Communication personnelle, ex-maire)

I : Comment qualifieriez-vous l'avenir de cette initiative? Comment vous le voyez? Comment ça va se poursuivre?

R : Il faut qu'il y ait une continuité et plus d'amplitude; c'est justement là le contact avec les autres municipalités pour le partage de certains équipements, certains services, parce qu'en réalité une municipalité ne peut pas se doter de tous ces équipements, de tous ces services, de tous ces espaces-là, c'est trop dispendieux, la population a de moins en moins d'argent dans ses poches, le travail est difficile, et les dépenses récurrentes augmentent aussi au niveau des municipalités. Alors il va falloir qu'il y ait une interaction entre les municipalités pour avoir un partage; vous avez une piscine, l'autre municipalité a un terrain de jeu, on va organiser du transport : les gens vont venir à la piscine de chez vous et les nôtres vont aller sur votre terrain de jeux. Il y a du soccer qui se fait, il y a un partage des équipes, on invite des jeunes d'autres communautés à venir chez vous parfaire des équipes de soccer au lieu de les laisser tout seuls à la maison à attendre que la journée se passe. Alors c'est d'offrir justement des activités comme ça. À l'heure actuelle on a une personne ressource en loisirs qu'on partage entre 4 municipalités. Si vous voyez [Agente de développement rural] elle va vous en parler aussi. On n'a pas les moyens de s'en payer un dans chaque communauté, on s'est dit on va engager une personne, elle va travailler dans 4 communautés, et l'information qu'elle peut ramasser chez moi elle peut peut-être l'utiliser dans la municipalité voisine qui est moins peuplée ou moins argentée pour minimiser les coûts, offrir des services que nous on a dans ces communautés-là pour le bien-être des enfants et des familles. [...] À l'heure actuelle, pour notre ressource on est 4 municipalités [...] On s'est réunis, on est un peu éloignés, on est séparés un peu par la ville centre, mais quand même, nos services on essaie de se les offrir, d'organiser des sports ensemble pour minimiser les coûts et d'organiser des activités pour maintenir nos municipalités en vie.

I : Donc vous vous faites des comités inter-municipalités.

R : Oui.

I : **Avec ces quatre-là.**

R : **Oui.**

I : **Vous vous réunissez comme une fois par 2 mois?**

R : *Normalement c'est 2 fois par année; on a un sommaire, un compte-rendu de notre personne ressource en loisirs, qu'est-ce qui se passe dans l'ensemble de l'œuvre, si c'est rentable ou non, s'il y a de l'évolution ou si ça stagne, et à savoir aussi, si on continue notre partenariat après 4 ans est-ce qu'on va renouveler la ressource en loisirs? Parce qu'elle aussi veut savoir, là j'ai la job, est-ce que dans 4 ans je vais avoir encore mon travail ou si ça va être fini. Alors il faut... justement, et il faut l'alimenter cette ressource-là; là il faut cogner aux portes des intervenants de notre milieu : avez-vous des choses d'intérêt que vous pourriez confier à cette préposée-là qui est disponible pour vous? Alors c'est tout... c'est le web...*

Ce qui pourrait être exportable de l'initiative

En explorant auprès des acteurs quelles seraient les caractéristiques uniques et potentiellement exportables de cette initiative, le même élément facilitateur discuté précédemment est ressorti : partir des besoins des gens. Donc, créer des situations propices au dialogue et au partage des perspectives semblerait essentiel, mais aussi faire en sorte qu'un suivi responsable et transparent est fait à partir des recommandations émises :

Extrait 15 (Communication personnelle, ex-maire)

Quelles sont selon vous les caractéristiques uniques de cette initiative qui seraient potentiellement utiles pour d'autres?

R : *Les caractéristiques, je pense que c'est l'écoute des citoyens, être à l'écoute des citoyens, leur demander qu'est-ce qu'ils veulent. Je pense que c'est une des meilleures façons pour les municipalités d'économiser des sous aussi et d'atteindre l'objectif des citoyens, de leur donner ce qu'ils veulent, à moindre coût, ç'a toujours été. Prendre le temps de les écouter, leur donner une chance aussi de faire valoir leur point, faire une soirée de concertation ou un autre phénomène du genre sur : qu'est-ce que vous aimeriez avoir, c'est quoi les objectifs que vous voulez avoir, la vision que vous avez du développement de votre municipalité pour les jeunes, les jeunes couples, les aînés.*

I : *Comment vous faites ça, parce que... en tout cas selon ma compréhension et vous avez plus d'expérience que moi, mais il y a des gens qui sont très vocaux, qui sont capables d'articuler leurs besoins, mais il y a d'autres gens qui ont plein de besoins, mais soit qu'ils ne se pointent même pas à la réunion, soit qu'ils ne sont pas capables de verbaliser leurs*

besoins. Comment faites-vous pour venir chercher ces gens-là, pour ne pas que ceux qui sont très vocaux ce soit eux finalement...?

R : L'idéal... on a fait un peu l'expérience avec le CLD et [l'agente de développement rural], c'est d'organiser des tables de concertation et on invite des gens à venir s'exprimer. Ils forment des groupes avec des gens de la même rue, le 2e voisin de la 2e avenue, n'importe quoi, ils s'expriment ensemble, il y a quelqu'un qui prend des notes...

I : Mais comment faites-vous pour les convoquer, vous envoyez une lettre?

R : On a envoyé une lettre, on passe un message sur le tableau électronique, ou le journal local qu'on a. Exemple, à chaque mois on publie un journal ici à [nom de la municipalité] qui s'appelle Le Babillard, alors si on a une réunion ou quelque chose on le place là-dedans. Et on a un tableau électronique, justement qui faisait partie d'un projet de cette année...

I : Électronique, où ça?

R : En face de la Caisse Populaire. C'est un panneau électronique de 4 pi par 8 pi de long, et on passe nos messages électroniques là-dedans. C'est un message défilant. On peut mettre du vidéo, des photos aussi. En plus on a le site internet de la municipalité où on peut laisser des messages.

I : Donc vous invitez les gens à venir à des rencontres.

R : Exact.

I : Et vous leur dites, on vous offre un goûter, des choses comme ça, pour les attirer

R : Oui. Habituellement à la fin de la soirée il y a un goûter, il y a du café, il y a des beignes, des muffins et ainsi se suite, autant que possible santé.

I : Alors les gens viennent, et vous avez des animateurs?

R : On a des animateurs, comme [l'agente de développement rural]; elle, elle monte le programme, et on a des tableaux, des PowerPoint, et on peut lister aussi sur des flipchart ce que les gens veulent. Ensuite on fait une synthèse, on la publie cette synthèse-là soit sur le site internet, dans le journal, pour dire c'est ça que vous nous avez dit. Ensuite on remet ça aux membres du conseil : les gens c'est ça qu'ils veulent avoir. À l'heure actuelle, au niveau de la ruralité, c'est ce qu'on appelle un plan stratégique, c'est un plan de 5 ans. Alors cette rencontre-là on la fait, on prend toutes les informations, on les collige dans un tableau de bord, et pendant 5 ans on doit suivre les demandes de nos citoyens, et on doit vérifier si on a atteint les cibles. Alors c'est de travailler dans ce sens-là.

I : Et les gens après viennent vous demander un retour, il y a un suivi?

R : Il y a un suivi qui se fait. On invite les gens encore une autre fois, bon, on est rendus à telle étape, à la 4e année de notre plan quinquennal, on a rempli telle, telle étape, il nous reste un item à faire; avez-vous des suggestions, voulez-vous modifier des choses? C'est à eux à... Mais c'est

aussi de les intéresser à embarquer dans le système et de prendre le temps de venir s'exprimer.

I : Très intéressant. Écoutez, j'ai appris énormément de choses!

SECTION V : Les concepts reliés à l'intersectorialité en santé

Dans la littérature spécialisée, il existe une certaine confusion quant à l'utilisation de termes reliés à l'intersectorialité dans le domaine de la santé. On y trouve notamment que les vocables action intersectorielle et collaboration intersectorielle sont utilisés de façon interchangeable. Dans le cadre de cette recherche, il apparaissait intéressant de valider l'emploi de termes sur le terrain. Chaque étude de cas présente les résultats correspondant à l'initiative à l'étude. La synthèse de constats résultant de l'analyse transversale des quatre cas est présentée dans le corps de la thèse.

Le concept de partenariat

« Le partenariat c'est une communication entre différents organismes, une entente, un dialogue au départ, aussi de vouloir partager ses connaissances et ses renseignements » (Communication personnelle, ex-maire).

Le concept d'intégration

Voici quatre notions différentes, mais complémentaires en lien avec le concept d'intégration :

« Intégration, ça peut être justement l'amalgame de tous ces organismes-là, ça va être au point de vue aussi de l'immigration, l'acceptation des autres dans nos communautés. Parce que dans une vie antérieure j'étais douanier aux services frontaliers canadiens, alors l'intégration, l'immigration, on avait affaire à ça, donc c'était une chose habituelle. » (Communication personnelle, ex-maire)

« L'intégration... on peut penser... bien l'intégration des différents réseaux, le réseau de la Santé, le réseau des Affaires municipales... Ça c'est un défi qu'on peut avoir comme organisation, comme CSSS avec notre responsabilité populationnelle entre autres, on doit s'intégrer aux différents réseaux : le réseau des commissions scolaires entre autres, au niveau du réseau de l'Agriculture parce qu'on a des programmes pour les agriculteurs en détresse où le taux de suicide est très élevé chez eux, alors il y a des négos avec l'UPA, il y a des comités de travail avec l'UPA – moi je ne suis pas impliquée personnellement –, mais peut-être l'intégration avec les différents réseaux. » (Communication personnelle, ex-organisatrice communautaire au CSSS de Beauce)

« C'est sûr que si je pense à l'interne, ici au CSSS, **l'intégration des pratiques**, intégrer la vision communautaire. » (Communication personnelle, ex-organisatrice communautaire au CSSS de Beauce)

« L'intégration aussi... je peux penser à **l'intégration de la clientèle à leur communauté**; je vous parlais tantôt de notre formation de base, on veut ça, on doit cibler ces clientèles vulnérables là, donc l'intégration de ces personnes-là à leur milieu de vie. » (Communication personnelle, ex-organisatrice communautaire au CSSS de Beauce)

Voici un extrait sur les défis de l'intégration intra et intersectorielle :

Extrait 16 (Communication personnelle, ex-organisatrice communautaire au CSSS de Beauce)

I : **Vous qui êtes ici depuis longtemps dans le réseau de la santé, sentez-vous que la fusion, depuis qu'on a les Agences et surtout qu'on ait des CSSS plutôt que des CLSC, sentez-vous que ça va dans le bon sens de l'intégration, ou pas nécessairement?**

R : Nous ça va dans le bon sens parce qu'on est un petit CSSS, et là j'y vais de façon très subjective de ce que j'ai entendu des gros CSSS c'est beaucoup plus complexe, alors que nous ça va quand même bien, c'est 2 MRC, 1 CH, 4 ou 5 CLSC, 11 CHSLD et 1 CH. [...] Donc ça va quand même bien, mais ça fait 5 ans; au début ce n'était pas ça, il y avait beaucoup d'arrimage à faire entre le volet communautaire et le volet hospitalier, ça c'était à faire. Mais si je prends des organisations comme le CRDP, Centre Régional de Réadaptation physique, c'est financé par le Ministère de la Santé, mais (nous avons de défis de collaboration).

I : **Est-ce que c'est pour une question de différence culturelle?**

R : De trajectoire, de mandats qui ont été... Je pense que c'est pire à l'intérieur des mêmes ministères, parce que là présentement il y a des mandats, entre autres pour le CRDP, ils ne font plus de réadaptation 1re ligne, ils ont envoyé ça aux CSSS, mais pas de budget, alors nous autres il faut qu'on développe une 1re ligne en réadaptation, alors on est hyper fragile, et eux autres disent : ah, c'est à vous autres de les prendre, ce n'est plus notre mandat. Pourtant on est sous le même ministère et là faut qu'on négocie avec eux autres, il n'y a personne en haut qui fait le suivi de ça avec le gros bon sens, pourtant on a les mêmes parents là. Alors c'est pour ça que moi je trouve ça plus facile de travailler avec des partenaires en intersectoriel, parce qu'on a nos mandats, on essaie de... on rejoint la même clientèle, malgré qu'avec le CRDP aussi, mais on est peut-être moins

à cheval sur des structures; ça peut tu être ça... [...] Moins à cheval, moins préoccupés par des structures, et c'est peut-être plus axé sur des relations et on fait dans l'informel, c'est peut-être ça qui fait que c'est plus facile. Je n'ai pas la réponse, mais en tout cas ce n'est pas plus facile...

Le concept d'intersectoriel

« Alors j'estime d'après le terme exact que c'est un contact ou une ramification web d'agences ou encore d'organismes qui peuvent participer à un même but. [...] Alors c'est une rencontre, ou encore un partenariat de différents organismes pour atteindre un but ultime, que ce soit le bien-être des enfants, le bien-être des aînés ou encore les saines habitudes de vie d'une population. » (Communication personnelle, ex-maire)

« ... pour moi (intersectoriel) c'était travailler avec les différents secteurs, les différents partenaires » (Communication personnelle, ex-organisatrice communautaire au CSSS de Beauce)

Extrait 17 (Communication personnelle, ex-organisatrice communautaire au CSSS de Beauce)

R : Bien ma définition à moi de l'intersectoriel, c'est travailler avec les différents partenaires. Comme au niveau de notre équipe SIPPE – Services intégrés en périnatalité et petite-enfance – on travaille beaucoup en intersectorialité, donc on travaille avec la commission scolaire, on travaille avec le réseau communautaire, on va travailler avec les Centres Jeunesse, on va travailler avec les municipalités, comme on a fait avec le parc entre autres...

I : Les Centres Jeunesse, ils sont aussi financés par le Ministère de la Santé?

R : Oui.

I : Pourtant, dans votre définition, c'est un autre secteur.

R : Oui, parce que... ça ne veut pas dire parce qu'on est financés par le même ministère qu'on travaille bien ensemble et qu'on travaille en complémentarité.

I : Pouvez-vous élaborer un peu plus là-dessus?

R : Bien c'est que... exemple, il faut travailler le partenariat et les relations, même si on fait partie du même ministère. Pour moi, qu'on soit plusieurs organisations différentes, mais qu'on soit le même ministère, le travail est le même que si j'ai à développer un partenariat avec une école qui fait partie d'un autre ministère. Ce n'est pas plus facile parce que c'est le même ministère, ça ce n'est pas vrai.

Les avantages et les défis de l'intersectorialité

À partir des informations recueillies lors des entrevues, il est possible de dresser une liste des avantages et défis de l'intersectorialité, tels que perçus par les acteurs. Trois extraits sont offerts par la suite, pour supporter ces constats.

Les avantages de l'intersectorialité

- Plus d'idées au départ, car plusieurs sources (différentes personnes de différents milieux sont impliquées)
- Meilleure concertation de l'information
- Meilleur réseau de contacts
- Émergence de nouveaux projets découlant des rapports créés
- Partage de ressources (temps, argent, information)

Les défis de l'intersectorialité

- La rivalité intrasecteur pour les ressources
- Le manque de concertation interministérielle (niveaux macro, méso) pour appuyer les concertations qui se font au niveau local – Il faudrait que les orientations viennent d'en haut pour que les changements soient durables.
- Maintenir l'intérêt des gens et leur participation
- Miser sur la dynamique du travail en équipe (équitable, bonne entente, convivialité, échanges, communication)
- L'âge des intervenants. L'hypothèse ici, qui demeure à être validée, est que plus les gens sont âgés, moins ils sont ouverts au travail en réseau. De l'autre cote, les jeunes adultes, même si réceptifs au réseautage, n'auraient pas le temps de s'impliquer bénévolement dans des activités visant le bien commun.

Extrait 18 (Communication personnelle, ex-maire)

Là j'aborde une question qui est intéressante. Selon vous, quels sont les avantages et les défis d'avoir un groupe de travail intersectoriel, ou

plusieurs partenaires finalement, pour faire le type de travail que vous avez fait pour ce projet?

R : C'est parce qu'il y a plus d'idées dans plusieurs têtes au départ, **une meilleure concertation au niveau de l'information, le réseau de contacts que ça peut faire.** Des fois en développant un projet il nous arrive des idées pour un 2e, on se relie à un autre organisme pour en faire 2 en même temps; alors c'est l'outil indispensable le réseau de contacts, d'avoir de la discussion, de la concertation, des partenariats. Et on **partage dans les coûts, on partage dans le temps,** on peut mandater quelqu'un pour s'occuper de tel ou tel dossier, donc on récupère un peu de temps pour soi-même ou pour aller à d'autres activités. Mais **l'information...** les gens sont tous branchés un peu partout, il y a des contacts ici, contacts là : as-tu vu telle subvention qui est sortie, tel programme? – Non – Va voir. C'est là justement qu'on fait le partage. C'est ce qui manque aussi au niveau des municipalités peut-être, il y a moins de contacts, il y a peut-être **une rivalité quelconque...**

I : Entre les municipalités vous dites ou à l'interne?

R : Au niveau des municipalités.

I : Mais entre les municipalités?

R : Entre les municipalités, oui. Parce qu'on a tous le même but, le même objectif, on est tous en période de survie et on essaie de sortir le meilleur de notre jeu de cartes, alors nos informations on les garde et on ne le dit pas aux autres et c'est peut-être un manque, c'est peut-être un concept qu'on devrait changer au niveau des municipalités.

I : Je vous dis ce que je comprends et vous me reprenez s'il y a lieu. Vous, comme municipalité, vous avez intérêt à avoir le plus de population possible, parce que finalement les revenus viennent des taxes, alors si vous encouragez le voisin à être génial, vos habitants quittent, c'est ça?

R : On s'élimine des chances d'avoir des clients.

I : Alors c'est un peu ça la compétition?

R : Oui. Mais il y a certainement moyen de faire des partenariats entre municipalités pour s'aider entre nous sans se nuire.

I : Mais ce n'est pas quelque chose qui...

R : À l'heure actuelle non, ce n'est pas un concept qui est valorisé.

I : Et la MRC ne pousse pas en ce sens.

R : Non plus, parce que même au niveau des MRC c'est le même conflit; entre MRC ils essaient tous de garder le même nombre de population, même nombre de villes; il y a même des villes ou des municipalités qui voudraient changer de MRC parce qu'elles ont plus d'affinité, et le Ministère, ou encore le groupe ne veut pas laisser partir cette municipalité-là pour une autre MRC.

I : Mais est-ce qu'on peut faire ça, changer de MRC?

R : Oui, Bromont l'a fait.

I : Mais j'imagine que ça passe aux votes...

R : Il faut que ce soit... la MRC qui laisse partir doit donner l'autorisation, celle qui reçoit doit aussi donner l'autorisation, le Ministère des Affaires municipales doit aussi bénir cette transaction-là.

I : **Mais les gens doivent être d'accord, les gens doivent voter?**

R : Oui, oui, faut qu'il y ait un référendum au niveau de la municipalité qui est d'accord à partir de la municipalité A pour s'en aller dans la MRC B.

Extrait 19 (Communication personnelle, ex-maire)

I : **Là on a parlé pas mal des avantages des partenariats; maintenant les désavantages ou les défis d'avoir ce type de groupe de travail intersectoriel.**

R : Le défi je crois que c'est de maintenir l'intérêt, de **maintenir les gens autour d'une table** et dire là tout le monde soit intéressé, tout le monde a le même but, de ne pas tirer... on appelle ça aussi dans le secteur ici tirer la couverture pour... parce qu'il y a un problème à tirer la couverture aussi, à un moment donné tu viens que tu t'étouffes avec cette couverture-là [rire] C'est le concept aussi qu'il faut être équitable, c'est la bonne entente, la **convivialité, l'échange, la communication.** C'est le plus dur événement qu'on doit passer au travers. Alors il n'y a pas beaucoup de gens... Ça dépend aussi de l'âge des intervenants, des leaders.

I : **Dans quel sens?**

R : Dans quel sens? **Plus les personnes sont âgées, sont plus vieux, les décideurs, ils restent avec des vieux concepts, la nouveauté ils ne sont pas intéressés, le partage, le partenariat, la communication... ils ne sont pas intéressés,** ils sont encore à la petite gestion normale d'une municipalité, des chiffres, des budgets, et c'est encadré, et après ça c'est fini. Les gens ne se plaignent pas, alors tout va bien. Alors on évolue avec l'âge... malheureusement je prends de l'âge moi aussi, mais quand même [rire]

I : **Pensez-vous que les jeunes sont plus portés au partenariat?**

R : Oui, oui. Sauf que les jeunes à l'heure actuelle ont trop de travail, ils ont trop de... ils élèvent leur famille, ils ont les sports des enfants, les activités des enfants, les activités de la maison, l'époux, l'épouse travaillent, alors **ils manquent de temps pour s'occuper des choses municipales et s'intéresser à la politique municipale.** Mais assez souvent ils vont participer à des comités. Hier soir justement j'avais 4 personnes autour de la table... 5 personnes, il y avait 3 mères de famille là-dedans avec des jeunes enfants, il y avait le directeur de l'école et un ancien des échevins, et ces gens-là étaient disponibles; on organise le 50e anniversaire de l'école et ils vont faire partie du comité. On finit toujours par trouver un petit peu de temps ici et là, mais ce n'est pas facile. Mais le concept vieillot de certaines MRC a fait qu'il n'y a pas d'évolution. Mais ça change.

I : **Très intéressant.**

R : Ce n'est pas gentil ce que je dis, mais c'est vrai.

I : Je ne veux pas nécessairement entendre des choses gentilles, mais ça m'aide beaucoup à avoir une vision plus complète. Je pense qu'on a couvert pas mal de terrain...

Extrait 20 (Communication personnelle, ex-organisatrice communautaire au CSSS de Beauce)

I : Bon, la dernière question sur les structures : quels sont les avantages et les défis d'avoir un groupe de travail intersectoriel pour aborder cette initiative particulière?

R : Les avantages c'est que ça donne plus de possibilités. Nous autres comme centre de santé, on est capables d'être des leviers, mais on n'a pas d'argent, et si on veut démarrer des projets on n'a pas le choix de travailler en intersectoriel avec des partenaires qui eux ont des budgets pour le faire, donc c'est un gros avantage évidemment. Et je ne vois pas de désavantage... je n'en ai pas vu.

I : C'est bien parce que cette question a l'air comme évident et je pourrais remplir les cases vides, mais c'est important pour moi de l'entendre de votre propre bouche, et voir ce quoi votre perspective des choses.

R : Oui, et tous ces projets-là ça m'amène à une réflexion peut-être un peu plus macro. Comme nous, quand à l'Agence on travaille, bon, il faut faire du développement des communautés, on a une approche populationnelle, mais ça, pour faire ça il faut le travailler avec les autres ministères, il ne faut pas le travailler juste entre nous autres à l'Agence avec le réseau de la santé. Pour moi c'est une évidence, mais je pense que ce n'est pas tous les ministères qui sont rendus à ça, mais pour moi il faudrait être assis avec des gens du MELS, du ministère des Affaires municipales, différents ministères clés, et commencer des collaborations. On le fait avec le MELS déjà, on a des comités MELS-MSSS où on travaille...

I : MELS c'est le Ministère de l'Éducation?

R : Oui, de l'Éducation du Loisir et des Sports, MELS, et le Ministère de la Santé et des Services sociaux, on travaille déjà ensemble sur des comités, et ça donne lieu à de belles collaborations. Mais je pense qu'avec les autres ministères, entre autres le ministère des Affaires municipales, avec notre responsabilité populationnelle, et avec notre approche en développement des communautés qu'on veut prendre, je pense qu'il faut qu'on se colle à ce ministère-là.

I : C'est ça, c'est que pour moi ce n'est pas évident, peut-être qu'en faisant tout ce questionnaire ça va m'aider à clarifier. Vous dites on se colle à ce ministère, à quel niveau, ici ou là? Vous voyez, c'est une logique ascendante ou descendante, ce n'est pas évident.

R : Bien moi je pense que ça, il faut que ça parte d'en haut et que ça descende. Si on veut que ça dure, parce que si on le concerte juste à la base c'est bien, on va faire des belles affaires, mais on ne pourra peut-être pas aller aussi loin qu'on voudrait dans le changement de pratiques ou dans des choses comme ça, on va rester sur du ponctuel, sur des projets. Comme on a fait là, c'est bien, mais si on veut quelque chose de plus durable, moi je pense qu'il faut que ça parte d'en haut. Et il faut que les différents ministères se parlent. Quand moi je parle du développement des communautés, le Ministère des Affaires municipales en fait, mais peut-être qu'ils ne l'appellent même pas de même, et on fait peut-être la même affaire; comme moi et [l'agente de développement rural] dont je vous parlais tantôt, moi comme organisatrice communautaire dans mon ancien travail et elle comme agente rurale, on fait exactement le même travail, mais moi je fais du développement avec le chapeau de la Santé, et elle, elle fait du développement avec le chapeau des Affaires municipales.

*I : **Ce qui n'est pas incompatible.***

R : Bien non, au contraire, c'est très compatible, et il faut qu'on travaille ensemble. Et on a commencé localement, et même régionalement à travailler ensemble, où est-ce qu'on se donne des rendez-vous les agents ruraux et les organisateurs communautaires, et qu'on se parle de notre pratique et de ce qu'on fait comme projets de développement dans nos milieux, et comment on peut s'arrimer.

Le rôle et la légitimité du secteur santé en tant qu'instigateur du partenariat intersectoriel

Dans le cadre de cette recherche, je cherche à explorer comment les acteurs perçoivent la légitimité du secteur santé en tant que promoteur de démarches intersectorielles. Jusqu'à présent, les données analysées sont insuffisantes pour tirer des conclusions.

Extrait 21 (Communication personnelle, ex-organisatrice communautaire au CSSS de Beauce)

I : Très bien, je vois. Et l'autre projet, les cuisines collectives c'est aussi vous, le secteur santé qui a été l'instigateur du projet. Donc dans les 2 cas ça naissait d'ici.

R : Oui.

I : C'est beau. Parce qu'une des questions que je me pose dans ma recherche, c'est comment les autres secteurs perçoivent la légitimité du secteur santé en tant que promoteur de ce genre d'initiatives?

R : Promoteur, mais par exemple pour le parc 0-5 ans, c'est une maman, c'est une citoyenne de [nom de la municipalité]. On est partis des besoins d'une partie de la population de [nom de la municipalité].

I : *Vous étiez juste le porte-parole finalement.*

R : *Bien on a juste accompagné cette maman-là, et on a travaillé le dossier avec monsieur le maire et avec [l'agente de développement rural] du CLD. Et on se connaît aussi.*

I : *Ça aide!*

R : *Bien c'est sûr que ça aide.*

I : *Parce que vous avez un tissage serré de relations au niveau local que ça n'a pas de prix.*

R : *Bien c'est ça qu'on vit, et c'est ça qui est facilitant dans tous ces projets-là.*

Le rôle de l'IPCDC

Dans la région de Chaudière-Appalaches, les activités de l'Initiative de partage des compétences et du développement des connaissances (IPCDC) ont démarré en 2011, principalement par l'entremise de réunions de sensibilisation et formation offertes aux gestionnaires et à certains organisateurs communautaires employés par les cinq CSSS. Dans ce contexte, il est normal de s'apercevoir que le représentant du milieu municipal n'était pas au courant de son existence. Par contre, la représentante du secteur sociosanitaire rencontrée était bien impliquée dans les activités de l'IPCDC et elle partageait la même vision quand à l'importance du développement des communautés et de la responsabilité populationnelle, de façon très holistique. En analysant les extraits de ces propos, il est possible de constater le défi auquel une stratégie intrasecteur comme l'IPCDC fait face. Comment pourra-t-elle rendre perméable aux autres secteurs sa vision du développement des communautés, et démontrer la nécessité de travailler en mode intersectoriel pour agir en amont sur les déterminants de la santé?

Extrait 22 (Communication personnelle, ex-organisatrice communautaire au CSSS de Beauce)

I : *Est-ce que vous avez été impliquée ou êtes-vous présentement impliquée dans le projet qu'on appelait justement IPCDC, Initiative de Partage des Compétences et du Développement des Connaissances?*

R : *Oui.*

I : *Vous êtes impliquée de façon directe.*

R : *Bien... directe, peut-être dans un projet qui ne fait pas l'objet présentement de l'étude. On est à monter une formation de base pour tout*

le programme Famille-enfance-jeunesse, pour tous nos nouveaux employés, et une formation de base qui va être portée par le développement des communautés, entre autres. Donc on veut vraiment prendre un virage dans le programme Famille-enfance-jeunesse, et c'est une orientation de notre CSSS; à l'intérieur de notre CSSS je vous dirais que c'est le programme Famille-enfance-jeunesse qui a le plus d'avancement par rapport au développement de cette approche-là dans notre façon de travailler. Donc on travaille avec l'IPCDC à monter une formation de base qui va être exportable pour d'autres CSSS, pour d'autres programmes, mais nous on la monte en Famille-enfance-jeunesse, et on est supportés par l'Agence, par l'IPCDC et par une chercheuse de Sherbrooke qui s'appelle Mme... je ne me rappelle pas de son nom...

I : Vous visez former qui? Ça va être qui vos intervenants que vous allez former?

R : Tous les intervenants du programme Famille-enfance-jeunesse, mais on va l'offrir aux partenaires du milieu communautaire.

I : Et ils sont qui en termes de postes, juste pour me situer, parce que ce n'est pas non plus un secteur que je maîtrise, alors plus vous me donnez de l'information, plus je vais comprendre.

R : On va commencer par les tout-petits, donc nos infirmières en périnatalité; donc c'est elles qui font les visites pré et postnatales suite aux accouchements, pour les femmes enceintes. Après ça, toutes nos équipes d'intervenants 0-5 ans; ça inclus notre réadaptation 1re ligne, tous nos professionnels ergo, physio, orthophonie, éducation spécialisée, nos travailleuses sociales, nos infirmières qui travaillent auprès de la clientèle SIPPE – services intégrés en périnatalité et petite enfance – est-ce que ça vous dit quelque chose?

I : Oui.

R : Donc ces intervenants-là. Tous nos intervenants sociaux 6-12 ans, nos infirmières scolaires qui sont dans les écoles primaires, nos intervenants sociaux 12-17 ans et nos infirmières scolaires qui sont dans les écoles secondaires. Ensuite nos éducatrices spécialisées qui accompagnent les travailleurs sociaux, autant dans des suivis réguliers que dans des suivis au niveau de la santé mentale jeunesse. Après ça... j'en oublie tu...? Notre équipe de santé mentale 1re ligne, 2e ligne vont être formés également...

I : On parle de centaines de personnes.

R : Non, j'ai 62 employés moi dans le programme.

I : C'est quand même beaucoup! C'est très intéressant, et ça, ça rentre effectivement dans le développement de communautés...

R : Et nos secrétaires aussi; moi je veux que nos secrétaires soient formées. Ah, et j'oubliais l'équipe d'hygiénistes dentaires.

I : C'est bon. C'est quoi les axes? C'est sûr que je pourrais demander à l'équipe de l'IPCDC mais je n'ai pas eu la chance de...

R : C'est Jean Tremblay ou Sophie Garant de l'Agence qui pourraient vous donner...

I : **Oui, mais c'est quoi l'axe principal de cette formation-là? C'est quoi les axes principaux que vous...**

R : C'est travailler à favoriser l'inclusion sociale de notre clientèle vulnérable.

I : **Je rencontre Sophie mercredi, je vais lui poser des questions supplémentaires, mais c'est parce qu'il y a des volets que je ne connais pas encore. Très bien. Alors vous travaillez avec l'équipe de l'IPCDC depuis combien de temps... avril, mars?**

R : Oui c'est ça, c'est un peu nouveau, ça fait à peine un an qu'on les connaît. C'est sûr que dans le cadre de l'organisation communautaire j'avais déjà eu une formation avec eux, mais notre CSSS ne travaillait pas formellement avec eux, mais là ils sont impliqués un peu plus avec nous.

Extrait 23 (Communication personnelle, ex-organisatrice communautaire au CSSS de Beauce)

I : **Quand vous allez faire justement cette formation en développement des communautés, c'est quoi votre vision, parce que là quand vous m'avez dit tout à l'heure que c'était les personnes ressources qui vont être formées – les 64 personnes – c'est bien sûr les gens de l'interne [– 56 : 07], mais c'est quoi votre vision pour impliquer justement les gens de l'autre côté de la clôture?**

R : Bien, c'est qu'on veut les amener, dans cette formation-là, à avoir un regard global de la situation de la clientèle en lien avec leur milieu de vie et leur communauté. Il faut qu'ils soient nos yeux dans notre communauté, il ne faut pas qu'il y ait juste l'œil du travailleur social avec le plan d'intervention : madame a un problème X, elle travaille la dépression et elle ne regarde pas tout ce qui se passe autour, et sur quoi on peut agir, et qu'elle peut agir. Alors je ne demanderais pas moi à mon travailleur social de débarquer dans la municipalité parce qu'il se rend compte qu'il manque tel service ou telle chose. Mais je veux qu'il vienne le dire par exemple, je veux qu'il soit en mesure de faire une analyse globale en lien avec tous les déterminants de la santé.

I : **D'accord, ça va être plus d'en haut, de votre bureau où les liens vont être faits avec les ministères ou les secteurs de l'autre côté.**

R : C'est ça.

I : **C'est bien, donc je vois un peu votre stratégie; vous voulez juste comme les sensibiliser à une vision un peu plus holistique, et qu'ils fassent du repérage.**

R : Oui c'est ça, et qu'ils soient conscients des déterminants sociaux de la santé. Si une maman est en dépression en face d'eux, oui c'est peut-être

parce que son chum n'est pas fin avec! Je dis n'importe quoi là, mais il y a peut-être des conditions socioéconomiques qui sont derrière ça, il a peut-être d'autre chose, peut-être qu'au niveau de la scolarité il y aurait quelque chose à faire, comment on pourrait travailler l'empowerment de cette maman-là dans sa situation, avec sa communauté? Et en même temps, ça crée des filets de sécurité auprès de ces clientèles-là dans les milieux. Donc il faut amener nos intervenants vers ça. Alors que notre formation de base qui oui touche des concepts du développement des communautés, mais va favoriser le développement de l'inclusion sociale de notre clientèle, et pour faire ça ça prend une vision très globale. Alors c'est ça qu'on veut développer chez nos intervenants.

Extrait 24 (Communication personnelle, ex-organisatrice communautaire au CSSS de Beauce)

I: Donc on va rentrer dans la dernière question : c'est quoi votre définition de la responsabilité populationnelle?

R: C'est comment on peut agir pour rendre la communauté responsable de sa santé. On n'est plus dans une prescription d'offre de services : venez au CSSS de Beauce, nous autres on vous soigne, si vous avez telle et telle maladie, ce n'est pas ça. La responsabilité populationnelle, il faut qu'on aille tâter le pouls des communautés pour être en mesure d'intervenir et d'adapter nos services de santé à la communauté, et comment on peut faire pour rendre nos communautés responsables de leur santé. Pour moi la responsabilité populationnelle c'est... je ne sais pas si je suis dedans...

I: C'est important, vous êtes dedans, je n'ai pas non plus LA définition.

SECTION VI : Conclusion

La présente étude de cas permet de dégager un certain nombre de constats par rapport aux dimensions des processus de collaboration et d'actions intersectorielles agissant sur les déterminants de la santé et anticipées dans le cadre conceptuel préliminaire.

Le premier constat est que les conditions de succès (les facilitateurs) si absentes, peuvent devenir des obstacles (les barrières) aux actions intersectorielles. S'il s'agit de barrières surmontables, elles deviennent de défis, mais par contre, s'ils représentent des lacunes ou des obstacles majeurs, elles deviendront de conditions d'échec. Il est important de se rappeler que tous les cas à l'étude dans le cadre de cette recherche ont été des expériences heureuses, couronnées de succès. Il serait donc pertinent de valider ces hypothèses en analysant des initiatives infructueuses, pour vérifier si la ou les causes d'échec étaient reliées aux barrières rencontrées. Pour le moment, nous allons nous limiter à faire référence à ces conditions de succès ou d'échec en nous référant aux facilitateurs/barrières puisqu'ils sembleraient être le même ingrédient, mais en situation de présence ou absence.

Le deuxième constat est que les facilitateurs/barrières se retrouvent dans chacune des dimensions anticipées dans le cadre conceptuel préliminaire, soit dans le contexte, dans la nature des acteurs, dans les objectifs de départ et leur lien avec les résultats atteints et dans le type de processus mis en place, du démarrage jusqu'à la fin, et même au-delà du terme de projet, pour assurer les suites, le cas échéant. Ce constat nous permet de confirmer la pertinence de représenter graphiquement les facilitateurs/barrières sous la forme d'une source centrale de « conditions » qui touche chacune des dimensions de l'intersectorialité. Dans le but d'illustrer ce dernier point, nous allons discuter des conditions reliées à chacune des dimensions.

Conditions en lien avec les objectifs

Toute démarche intersectorielle visant les déterminants de la santé doit s'appuyer sur un ou des objectifs communs, définis conjointement, mobilisateurs, visant le bien public et permettant à chaque acteur ou partenaire de se reconnaître dans sa propre mission pour pouvoir motiver et justifier sa propre implication.

Les objectifs peuvent être concrets et mesurables à court terme, ou bien larges, philanthropiques et perçus comme un but ou une vision à long terme. Il serait toutefois

pertinent de réfléchir aux mécanismes de rétroaction à mettre en place (indicateurs de suivi et de succès, systèmes de surveillance et monitoring) pour alimenter les collaborations à long terme et soutenir l'implication de tout un chacun.

Même s'il semble tout à fait légitime pour les acteurs de venir à la table de concertation en ayant ses propres objectifs sous-jacents, qu'ils soient explicites ou pas, il paraît important que ces objectifs soient complémentaires et non antagonistes des objectifs communs.

Conditions en lien avec les résultats

L'évaluation des résultats est probablement le talon d'Achilles en santé publique. Comme discuté précédemment, cette réalité peut être expliquée par le fait que les projets ou programmes sont de courte durée, tandis que leurs effets sont attendus à long terme.

Toutefois, trois conditions semblent essentielles :

- la nécessité de réfléchir aux mécanismes pour anticiper, planifier et idéalement mesurer les résultats attendus et obtenus en lien avec les objectifs de départ
- la capacité de repérer les retombées non prévues (positives ou négatives) générées par l'initiative (*spillover effects*)
- l'importance de diffuser ces résultats et retombées, de le partager à l'interne et à l'externe, autant pour faire reconnaître publiquement les acteurs impliqués que pour tirer de leçons.

Conditions en lien avec les acteurs

Sans aucun doute, les acteurs sont les artisans de toute démarche de concertation. Le concept d'« *acteur* » englobe selon nous les caractéristiques intrinsèques à la personne de par sa nature ou son métier (identité, valeurs, connaissances, attitudes, traits psychologiques, etc.), mais aussi sa position, son mandat et son rôle en tant que représentant d'une organisation ou communauté. En tant qu'être humains, professionnels ou membres d'une organisation ou groupe de personnes, les acteurs sont la source des trois grandes catégories de conditions qui concourent à la réussite d'un partenariat selon la classification proposée par Jean Panet-Raymond et Denis Bourque (Paquet, 2010, p. 5) soit les facteurs humains, professionnels et organisationnels. Puisque la collaboration intersectorielle représente un type particulier de partenariat, il semble approprié de

s'appuyer sur la liste de conditions élaborée par ses auteurs, pour vérifier leur application dans cette étude de cas et proposer au besoin des conditions supplémentaires qui mériteraient d'être validées par d'autres études. Nous allons nous concentrer ici sur les facteurs humains, professionnels, puisque les facteurs organisationnels sont en lien avec la dimension « *processus* » qui sera abordée par la suite.

Tableau 4 : Conditions en lien avec les acteurs

	Conditions identifiées par Panet-Raymond et Bourque	Conditions vérifiées ou proposées dans le cadre de cette recherche
Facteurs humains	l'ouverture d'esprit	Ouverture d'esprit et solidarité
	l'écoute de l'autre	Écouter les gens et partir de leurs besoins
	le respect de l'expertise et de la culture de l'autre	(pas de preuves pour invalider cet énoncé dans le cadre de ce cas)
	la transparence de l'information	(Pas de preuves pour invalider cet énoncé dans le cadre de ce cas)
	la volonté d'en arriver à des compromis	(pas de preuves pour invalider cet énoncé dans le cadre de ce cas)
	le respect mutuel et la reconnaissance des expertises réciproques même lors de divergences de points de vue.	(Pas de preuves pour invalider cet énoncé dans le cadre de ce cas)
		La valeur accordée au travail en partenariat
		L'âge : les plus jeunes seraient plus portés au travail en réseau (hypothèse à valider), mais moins disponibles pour le bénévolat
		Le leadership et l'initiative de la personne, associée ou pas à son rôle

		professionnel
		L'esprit stratégique et créatif
		La sensibilité à l'environnement social et aux déterminants de la santé (les catalyseurs comme l'IPCDC ont un rôle important à jouer ici)
Facteurs professionnels	les compétences et les expertises professionnelles des personnes	Le rôle, la crédibilité, le parcours et la légitimité du partenaire
	la connaissance dynamique du milieu, des organismes et des établissements	Il semblerait que la connaissance des acteurs et l'enracinement au milieu facilitent le travail en réseau et les processus de concertation
	la mise à contribution d'intervenants en organisation communautaire	Le rôle des organisateurs communautaires de par leur formation et mandat est crucial. La formation offerte par l'IPCDC est un adjuvant majeur

Un dernier constat en lien avec les acteurs, et notamment en lien avec le type d'organisation qu'ils représentent et la rivalité qui existe à l'intérieur d'un même secteur pour l'obtention de ressources. Cette situation a été mise en évidence par l'exemple des relations intermunicipales à l'intérieur d'une même MRC et par la rivalité entre le CSSS et le Centre Régional de réadaptation physique, deux organisations qui puissent dans le budget de l'Agence de la Santé et des services sociaux de Chaudière-Appalaches. En effet, tandis qu'au niveau intersectoriel les acteurs perçoivent comme un atout l'opportunité de mettre en commun les ressources (humaines, financières, informationnelles), au niveau intrasectoriel c'est le phénomène inverse qui se présente. Les « membres de la même famille » sont conscients de l'existence d'un budget unique pour tous les membres. Chacun cherche donc à tirer son épingle du jeu, quitte à pénaliser son « frère » ou sa « sœur ». À l'opposé, les « mariages » (à court ou long terme) entre membres de familles différents

offrent aux partenariats une opportunité de s'enrichir, en puisant dans les ressources d'autrui.

Conditions en lien avec le processus

Toujours à partir de la typologie de Panet-Raymond et Bourque, le tableau 5 propose la liste de conditions en lien avec le processus qui sembleraient agir en tant que barrières/facilitateurs dans les processus de concertation intersectorielle

Tableau 5 : Conditions en lien avec les acteurs

	Conditions identifiées par Panet-Raymond et Bourque	Conditions vérifiées ou proposées dans le cadre de cette recherche
Facteurs organisationnels	un intérêt commun partagé	D'accord – Discuté dans la section portant sur les objectifs
	une mission claire pour chaque organisation partenaire ²	Toutes les organisations partenaires faisant partie de cette recherche ont une mission claire.
	des objectifs et un plan d'action précis	D'accord – Discuté dans la section portant sur les objectifs
	des rencontres régulières d'évaluation	Pas observés dans le cadre de cette étude
	l'enracinement des organisations dans le milieu	Comme déjà discuté, il semblerait que la connaissance des acteurs et l'enracinement au milieu facilitent le travail en réseau et les processus de concertation
	la qualité de la communication	Les communications transparentes et fluides

² Selon Panet-Raymond et Bourque (1991, p.12)), « les organismes communautaires, qui n'ont pas au préalable une mission très claire et des objectifs précis, risquent d'être assimilés dans le giron de la programmation des établissements publics. C'est alors une complémentarité à sens unique et non un partenariat. »

	la connaissance et la reconnaissance mutuelle des rôles et des limites de chacune des organisations concernées	Le travail collégial et démocratique pour définir ensemble les objectifs et les étapes Le partage équitable de rôles et responsabilités
		Un leader disponible, crédible, respecté, engagé et flexible
		Un processus de prise de décision informée, diligente, transparente et concertée au besoin

Conditions en lien avec le contexte

Pour compléter cette analyse, il nous faut passer en revue les barrières/facilitateurs en lien avec le contexte. Il semble évident que les contextes sont toujours différents d'un cas à l'autre et d'un partenariat à l'autre. Toutefois deux constats majeurs semblent se dégager.

En premier, il est plausible de croire que les contextes socioéconomiques difficiles poussent au développement de partenariats, car les acteurs reconnaissent leur incapacité de se prévaloir de toutes les ressources requises pour mener à terme de projets. En dernier, pour le développement de la collaboration intersectorielle, il semble exister au niveau micro (local) une marge de manœuvre pour le travail en réseau plus grande qu'au niveau méso ou macro. En effet, il s'agit de milieux plus petits : les acteurs locaux se connaissent, ils sont plus portés à se faire confiance en reconnaissant les responsabilités et les limites de chacun, et ils peuvent concentrer leur attention sur des besoins concrets des vraies personnes, avec nom et adresse, plutôt que sur des entités anonymes tels que « les populations vulnérables ». Cependant, la portée de leur intervention est aussi de plus petite envergure. Les institutions qui se trouvent au-dessus, au niveau méso et macro ont un rôle important à jouer pour encourager la collaboration intersectorielle, et les populations elles, qui se trouvent toujours au milieu local, seraient les premiers à bénéficier des orientations politiques et des actions dans ce sens.

Sources des données

Entrevues

1. Ex-maire (représentant du secteur municipal) Entrevue réalisée le 18 octobre 2011.
2. Ex-organisatrice communautaire au CSSS de Beauce (représentante du secteur santé et services sociaux) Entrevue réalisée le 18 octobre 2011
3. Agente de développement rural (représentant du secteur municipal) Entrevue réalisée le 7 mai 2012

Documents du projet

1. Demande d'aide financière. Titre du projet « Parc 0-5 ans » Politique nationale de la ruralité (Pacte rural 2007-2014) 30 juin 2010

Autres sources

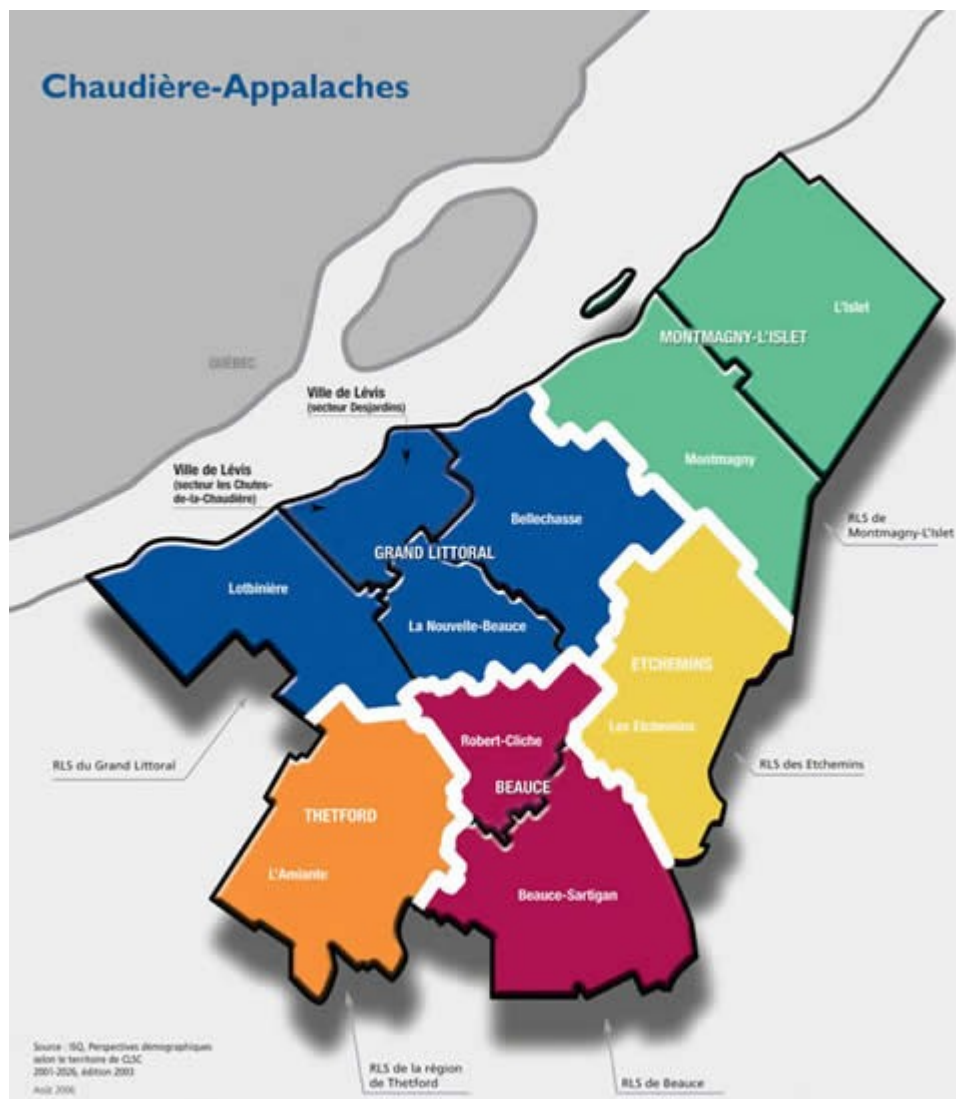
1. Site web du Centre local de développement (CLD) de Beauce-Sartigan
<http://www.cldbaucesartigan.com/portrait.php> Accédé le 23 avril 2012.
2. Site web du Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) <http://www.mdeie.gouv.qc.ca/accueil/> Accédé le 23 avril 2012.
3. Site web du Ministère des Affaires municipales et des Régions
<http://www.mamr.gouv.qc.ca/> Accédé le 23 avril 2012.
4. Municipalité régionale de comté de Beauce-Sartigan (2010) Pacte rural 2007-2014. Plan de travail de la MRC de Beauce-Sartigan. Politique nationale de la ruralité. Réactualisation 2010
http://www.cldbaucesartigan.com/admin/files/File/Plan_travail_2_MRC_Beauce-Sartigan_mai2010.pdf Accédé le 8 janvier 2013

5. Panet-Raymond, J. (1991). In Bourque D. (Ed.), *Partenariat ou Pater-nariat? : la collaboration entre établissements publics et organismes communautaires œuvrant auprès des personnes âgées à domicile*. Montréal: Université de Montréal, École de service social, Groupe de recherche en développement communautaire.

6. Paquet, J-G (2010) Rapport d'évaluation Projet Promotion de la demande et des services d'aide auprès des agriculteurs confrontés à la détresse psychologique sur le territoire de la Fédération de l'UPA de la Beauce. Version complète (une version sans annexes est disponible au :
http://www.prevenirlesuicide.com/archives/publications/RapportEvaluation_PPAgriculateursUPA_Beauce.pdf. Accédé le 23 novembre 2011.

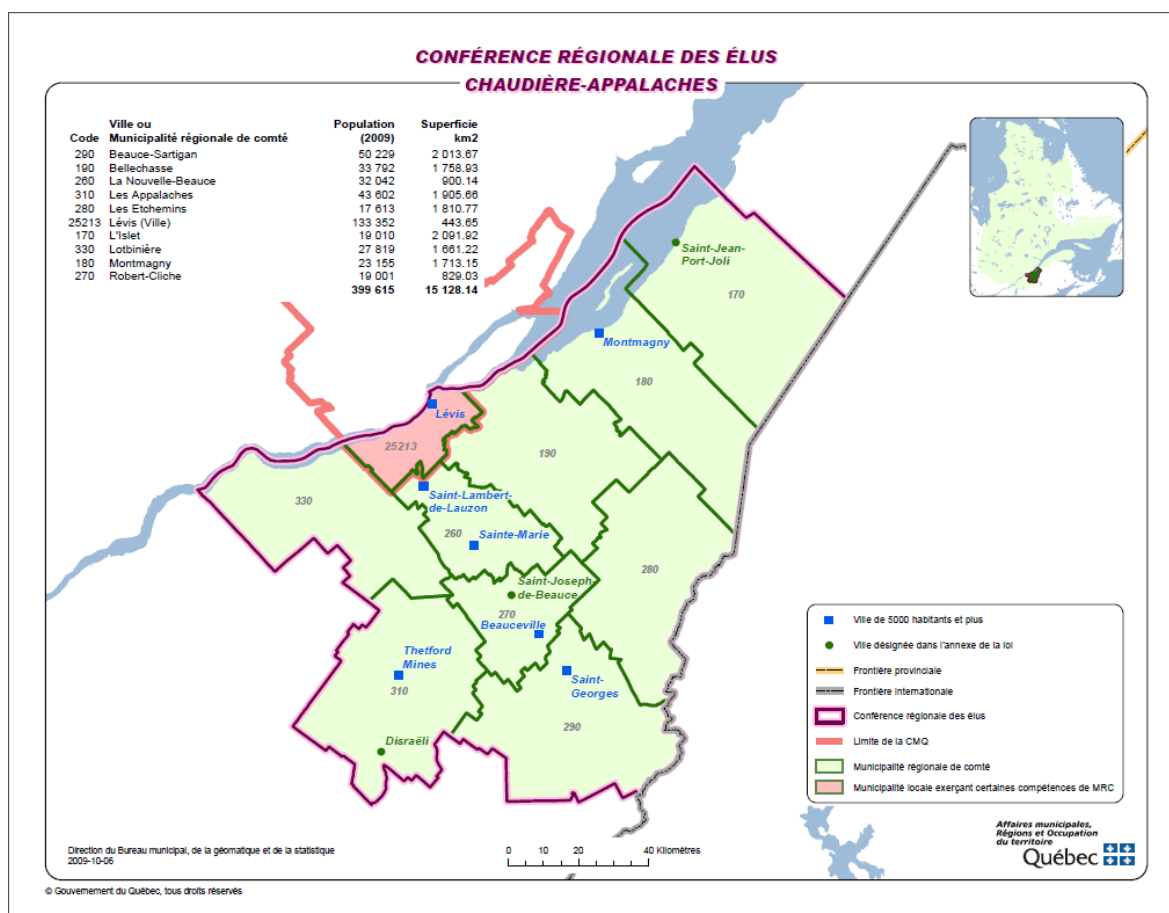
Annexe : Découpages territoriaux selon le secteur

1) SECTEUR SANTÉ et SERVICES SOCIAUX



Source : Agence de la santé et des services sociaux de Chaudière-Appalaches
http://www.rrsss12.gouv.qc.ca/carte_pop.htm Accédé le 9 janvier 2013

2) SECTEUR MUNICIPAL



Source : MAMROT

http://www.mamrot.gouv.qc.ca/pub/organisation_municipale/cartotheque/CRE.pdf

Accédé le 9 janvier 2013

<http://www.mamrot.gouv.qc.ca/organisation-municipale/cartotheque/cartes-provinciales/>

Accédé le 9 janvier 2013

Réseau municipal et territoires sociopolitiques

- Circonscriptions électorales provinciales
Pour une cartographie complète des circonscriptions électorales, consultez le site du [Directeur général des élections du Québec](#).
- Commissions scolaires
Pour une cartographie complète des commissions scolaires, consultez le site du [ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport](#).

- [Réseau municipal et conférences régionales des élus \(CRE\)](#) (5.2 Mo)
Cartes régionales représentant les territoires des CRE, les MRC, les municipalités de 5 000 habitants et plus, ainsi que les municipalités locales désignées dans l'annexe de la loi – 8,5 pouces x 11 pouces

http://emploiquebec.net/publications/Liens-indirects/12_imt_portrait_Chaudiere-Appalaches_2010.pdf

