

DÉVELOPPEMENT > SOCIAL

VOLUME 8 • NUMÉRO 2 • DÉCEMBRE 2007

La gouvernance partagée

et l'amélioration
des conditions de vie

PLUS
Un supplément
détachable
portant sur des
initiatives de
lutte contre la pauvreté

Estrie :
des partenaires en action

Québec 

DÉVELOPPEMENT > SOCIAL

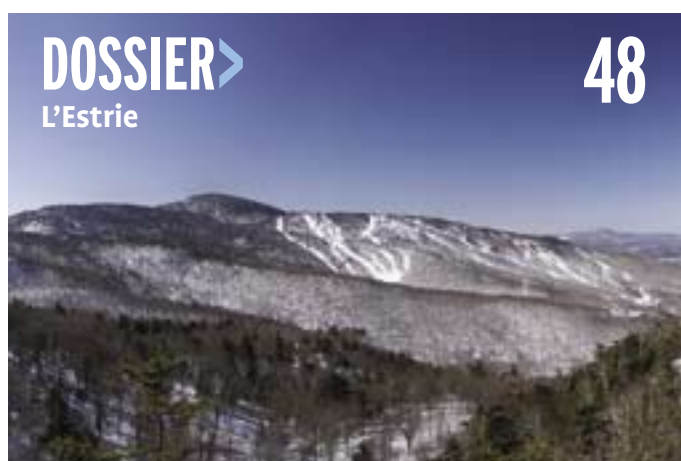
VOLUME 8 • NUMÉRO 2 • DÉCEMBRE 2007

SOMMAIRE

1 **Mot de la rédaction**
Le défi d'être à l'affût

2 **Éditorial**
Sur le sens à donner
au développement

4 **Chez nous en région...**



6 **Dossier thématique**
S'organiser ensemble ou
la gouvernance territoriale
partagée

48 **Dossier régional**
L'Estrie

75 **Nouvelles brèves**

76 **Nouvelles publications**

77 **Innovation sociale**

78 **Autour du municipal**

La page couverture est inspirée par l'illustration de la planification stratégique du Témiscamingue. « Les morceaux assemblés représentent notre capacité de concertation et de mobilisation afin de réussir à faire ensemble [de la région] une collectivité [...] prospère où il fait bon vivre. Chaque action du plan stratégique réalisée permet d'ajouter une pièce au casse-tête. Pour réussir à placer la pièce du casse-tête que nous avons en main, il faut porter attentivement son regard vers les pièces déjà assemblées et aussi vers celles encore disponibles sur la table. »



MOT DE LA RÉDACTION

Le défi d'être à l'affût

En prenant connaissance de la revue *Développement social*, vous constatarez qu'au Québec, et particulièrement en Estrie comme l'illustre ce nouveau numéro, le DS repose sur la mobilisation de citoyens et de citoyennes et d'organisations de toutes sortes. Des planifications stratégiques d'une région (Estrie) ou d'une MRC (vous trouverez dans les pages qui suivent les exemples entre autres de la MRC du Domaine-du-Roy et de la MRC des Sources) à une politique de développement social (la Ville de Sherbrooke), en passant par la multitude d'initiatives et les ententes régionales (Saguenay-Lac-Saint-Jean, Lanaudière, et bien d'autres), la revue témoigne de bon nombre de questions relatives à la qualité de vie des personnes et des collectivités. Avec ce numéro, vous découvrirez dans un encart, la synthèse d'une recherche portant sur des initiatives de lutte contre la pauvreté dans une dizaine de régions, tant en milieu rural qu'urbain.

Volumineux, ce numéro? La revue n'est publiée que trois fois par année. Comme le travail en développement social accompli jusqu'ici au Québec est impressionnant, l'espace manque pour rendre compte de toute la richesse des stratégies et moyens en lien avec la diversité des enjeux. Ainsi, juste avant de boucler cette édition, on apprenait que les Conférences régionales des élus de Lanaudière et des Laurentides venaient de signer de nouvelles ententes spécifiques en matière de développement social pour leur région respective. Plus au nord... plus d'une centaine d'intervenants socioéconomiques et de décideurs en provenance de toutes les collectivités du Nord-du-Québec ont pris part au Forum des acteurs organisé par la Direction de santé publique et le Comité de développement social de la Baie-James.

Pendant ce temps, le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs tient une commission parlementaire sur la Stratégie gouvernementale de développement durable, cadre de référence qui préconise une société misant sur l'harmonie entre le dynamisme économique, la qualité de l'environnement et l'équité sociale. Les politiques, programmes et actions des 150 ministères, organismes et entreprises de l'État devraient s'inscrire à l'intérieur de ce même cadre de référence. Il y aurait lieu d'en traiter dans ces pages. Et nous le ferons au printemps de 2008.

Il serait pertinent d'en savoir davantage sur la démarche portant sur la santé en milieu agricole (avec Au cœur des familles agricoles) soutenue par différents ministères, l'UPA et l'Association québécoise des établissements de santé et de services sociaux. On aurait aussi avantage à en connaître plus sur l'entente survenue entre les caisses Desjardins de Lanaudière et les CSSS de la région (permettant un accompagnement dans le choix des projets à soutenir) stimulant par le fait même la création de telles collaborations ailleurs au Québec.

Tout comme il nous faudra témoigner encore et encore des multiples interventions réunissant des citoyens et des citoyennes de leur collectivité pour agir et apporter des solutions à des problèmes communs. Le dossier sur la gouvernance sera donc complété par un numéro spécial portant exclusivement sur la participation des citoyens et des citoyennes, et le développement de leur collectivité. Ce numéro spécial paraîtra à l'automne 2008 et s'appuie déjà sur une démarche partenariale novatrice favorisant une meilleure connaissance des conditions requises pour garantir le succès et la pérennité de ce type d'initiatives issues des collectivités mêmes.

En développement social, les sujets d'actualité ne manquent pas. Ce sont autant d'heureuses initiatives méritant d'être connues et qui pourraient en inspirer plusieurs.

Bonne lecture!

Vous voulez nous joindre?

Revue DÉVELOPPEMENT SOCIAL
a/s Institut national de santé publique du Québec
190, boul. Crémazie Est
Montréal (Québec) H2P 1E2
514 864-1600, poste 3552
developpement.social@inspq.qc.ca

Concernant la distribution de la revue...

La revue est distribuée par le biais de réseaux d'organismes afin de limiter les frais postaux. Il peut arriver que des personnes, engagées dans leur milieu, reçoivent plusieurs exemplaires de la publication. Nous leur demandons de retourner les exemplaires inutilisés auprès de l'organisme distributeur en lui demandant de remédier à la situation. Par ailleurs, pour favoriser une diffusion plus efficace de la revue, pourquoi ne pas la faire circuler dans votre milieu une fois que vous en avez terminé la lecture? Ce serait là un moyen de nous aider à mieux rejoindre les personnes et organisations engagées en développement social. Nous vous en remercions.

La rédaction



Sur le sens à donner au développement

Aux traditionnels défis des montages financiers que connaissent les interventions en développement social (DS) s'ajoutent ceux de la cohésion (de politiques, des actions des niveaux de gouvernement) et de la reconnaissance de ses contributions au développement du Québec, au moment où les mesures pour soutenir les régions et les collectivités se multiplient.

Si la mise en œuvre du développement social est rendue possible par une variété de mesures — les planifications régionales, des ententes particulières, les politiques municipales, les schémas d'aménagement des MRC, etc. —, en sera-t-il de même alors que d'autres occasions se manifestent à l'horizon? S'ajoutent en effet à ces points d'ancrage du développement social la future stratégie de développement durable, le comité interministériel portant sur les collectivités dévitalisées ainsi que les actions gouvernementales et celles des CRÉ visant à tenir compte des particularités des régions en vue de favoriser, entre autres, le développement social des régions¹. Or, si on se fie à la *Stratégie pour le développement de toutes les régions*, rendue publique en février 2007, qui ne mentionne pas le développement social comme axe d'intervention², on manque une belle occasion de profiter de ces acquis du développement social.

Le développement social, comme le développement des collectivités, rejoint pourtant la volonté du gou-

vernement du Québec de soutenir davantage les milieux locaux par de plus « nombreux projets ayant une incidence sur le développement local et régional ainsi que sur la qualité de vie des citoyens et citoyennes³ ». Pourquoi ne pas alors consolider les interventions en développement social?

Du bricolage aux défis de cohérence et de gouvernance

Malgré les réalisations et les succès du DS, celles-ci reposent encore sur un bricolage qui permet aux démarches de vivre et d'agir, mais limite leur portée. Sur le terrain et depuis des années, les intervenants travaillent à organiser la cohésion entre les différentes politiques et les divers programmes, à briser les « silos » et à amener les organisations à partager davantage avec les collectivités qu'elles desservent. Dans ce contexte, a-t-on présentement les conditions pour donner au développement social toute sa force alors que les agents de développement social peinent à faire entrer les démarches globales d'amélioration des conditions de vie dans les programmes en les fractionnant en 56 morceaux? L'embouteillage constaté au niveau local à la suite de multiplication de politiques sociales locales ne risque-t-il pas de limiter la portée du développement social? Une réflexion semble s'imposer.

On sent aussi le besoin de définir de meilleures assises au développement social quand on constate que les élus locaux ont de plus en plus

de responsabilités en la matière et que les limites des actions municipales sont encore bien présentes. Comme le rappelait Jean Perrault, président de l'Union des municipalités du Québec (UMQ) et maire de Sherbrooke, au cours de l'entrevue qu'il nous a accordée, la pauvreté n'est pas d'emblée la responsabilité d'une ville. Selon le président de l'UMQ, « la taxe foncière n'est pas un outil de redistribution de la richesse. C'est une taxe sur les bâtiments pour s'occuper des infrastructures de proximité. » Dans les faits, de plus en plus de villes investissent dans le sport, le loisir, la vie communautaire, la culture, l'accueil aux immigrants, le développement économique, etc. Avec les années, les élus locaux ont été sensibilisés à la pauvreté, aux difficultés liées au chômage, aux problèmes de logement et au développement économique. Selon M. Perrault, les élus locaux ne doivent pas être seuls pour faire face à de tels défis, mais doivent compter sur tous les intervenants, y compris avant tout les « distributeurs de la richesse » que sont les gouvernements canadien et québécois. Comment s'y prendre alors?

Une stratégie globale?

La réussite des interventions en DS dépend en bonne partie de la capacité du gouvernement à améliorer la complémentarité des interventions (politiques, ententes, initiatives, recherches, etc.) et à faire une plus grande place au développement social.

En ce sens, ne serait-il pas judicieux de convenir d'une stratégie nationale en DS? Celle-ci pourrait contribuer à un meilleur arrimage des différentes stratégies sectorielles visant l'amélioration des conditions de vie. Tenant compte des acquis et d'une consultation préalable d'acteurs associés au développement social, le gouvernement proposerait dans cette stratégie des mesures particulièrement mobilisatrices pour chacune des orientations retenues. Le gouvernement y ferait des choix stratégiques, proposerait des cibles et des mesures. En ce sens, des exemples peuvent nous inspirer. Ainsi, la Stratégie d'action jeunesse 2006-2009 s'appuie sur une collaboration entre le Secrétariat à la jeunesse, onze ministères et deux organismes gouvernementaux en plus de rallier d'autres acteurs de la société civile pour mieux agir dans plusieurs contextes. Quant à la Stratégie nationale de lutte contre la pauvreté et l'exclusion, elle reconnaît l'importance d'une action globale, intégrée et intersectorielle qui s'inscrit dans la durée, l'atteinte de son objectif reposant « sur la volonté des personnes en situation de pauvreté et de tous les acteurs à se mobiliser en leur faveur ».

D'ailleurs, cette Stratégie « s'inscrit dans le cadre d'une démarche plus large visant le développement social de l'ensemble du Québec qui : établit comme priorité d'agir de manière préventive; s'appuie sur le plein exercice de la citoyenneté; mise sur la prise en charge par les collectivités de leur propre déve-

loppement; vise à concilier le développement économique, social, culturel et environnemental⁴ ». Pourquoi ne pas en profiter!

Une stratégie en DS pourrait contribuer à une occupation dynamique du territoire. Une telle perspective épouse d'ailleurs les préoccupations de la Fédération québécoise des municipalités à l'égard des municipalités dévitalisées. L'idée rejoint aussi les orientations privilégiées par l'Union des municipalités du Québec, et son Caucus des municipalités locales⁵, qui souhaitent développer les territoires de la manière la plus efficiente possible tout en affirmant que « la raison fondamentale d'occuper le territoire va bien au-delà des indicateurs économiques. La dimension sociale et culturelle ne peut être écartée. Le territoire est pour ainsi dire multidimensionnel, c'est-à-dire culturel, historique, politique et économique. Il faut agir pour remobiliser la population et déterminer les actions permettant d'impulser une nouvelle dynamique territoriale, de façon à redonner à la population à la fois confiance et sentiment d'appartenance. »

Bref, le développement social au Québec gagnerait à intégrer les différentes interventions (politiques, programmes, initiatives) dans un ensemble cohérent articulant les dispositifs institutionnalisés et la participation sociale, les politiques sociales et le soutien au développement régional, le social et l'économique. À l'instar des stratégies

déjà en place, le gouvernement du Québec pourrait former un comité des partenaires pour l'appuyer dans le suivi de sa mise en œuvre et son évaluation. Au préalable, la conception de cette stratégie devrait être fondée sur la participation d'instances régionales et locales ainsi que d'autres acteurs de la société civile.

Ne serait-ce pas là une autre belle occasion de renforcer le soutien au développement des capacités des régions et collectivités locales?

¹ À la suite de signatures de protocoles d'entente entre le gouvernement du Québec et les partenaires régionaux et municipaux. Voir le *Rapport sur la mise en œuvre du protocole d'entente avec les présidents des conférences régionales des élus (CRÉ)*, Gouvernement du Québec, juin 2007, http://www.mamr.gouv.qc.ca/publications/regions/rapp_protocol_entente_cre.pdf.

² La *Stratégie pour le développement de toutes les régions* prévoit injecter 825 millions de dollars au cours des cinq prochaines années pour donner aux régions des moyens accrus et renforcer leur autonomie. Cela passe aussi par le renforcement des pouvoirs et responsabilités des municipalités et des régions, la régionalisation des services gouvernementaux, l'adaptation des normes et des programmes gouvernementaux aux réalités régionales. Cette tendance pourrait aller plus loin si on se fie à la volonté affirmée des membres de la FQM d'avoir davantage de pouvoirs afin d'être en mesure de contrôler eux-mêmes le développement de leur collectivité, de bénéficier d'une plus grande autonomie régionale.

³ Déclaration de M^{me} Nathalie Normandeau dans le cadre de l'annonce d'investissements supplémentaires de 120 millions de dollars pour l'amélioration des infrastructures locales, communiqué du 27 septembre 2007.

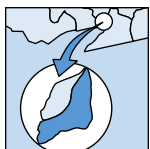
⁴ Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, *Stratégie nationale de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale*, 2002, p. 10.

⁵ *Le Devoir*, 3 juillet 2007.



CHEZ NOUS EN RÉGION

Cette rubrique vise à faire connaître ce qui se fait dans les localités et les régions en matière de développement social. Ces informations nous sont fournies par les instances de concertation régionales en développement social, par les responsables du dossier développement social des Conférences régionales des élus, de même que par les organisations locales elles-mêmes. À cet effet, nous invitons les organisations à nous acheminer les informations relatives à leurs activités, sous forme de brèves nouvelles, à l'adresse : jean.tremblay@inspq.qc.ca.



Montréal

L'Initiative montréalaise de soutien au développement social local

C'est un programme de financement qui soutient 30 tables de concertation intersectorielles et multiréseaux dans autant de quartiers de Montréal. Ces tables sont plus que des lieux d'échanges, elles constituent de véritables leviers de développement en favorisant l'union des forces qui se concrétisent par des actions collectives et structurantes visant l'amélioration de la qualité et des conditions de vie des collectivités locales.

À Montréal, ce programme existe depuis plus de 15 ans. Il est géré conjointement par trois partenaires financiers — la Ville de Montréal, la Direction de santé publique de Montréal et Centraide du Grand Montréal — depuis 10 ans. L'investissement total s'élève annuellement à 1 650 000 \$, ce qui assure un financement de base de 55 000 \$ à chacune des 30 tables locales de concertation. Ce soutien leur permet d'embaucher une personne (généralement à temps plein) pour mobiliser, animer et coordonner les stratégies de développement local et la réalisation des projets retenus.

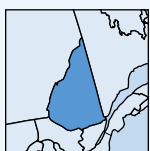
L'entente de gestion autour de l'Initiative montréalaise, fruit de discussions et de négociations, a exigé conciliation et souplesse organisationnelle. C'est en misant sur l'intérêt commun — le développement des communautés

locales — que ce partenariat unique entre la Ville de Montréal, la Direction de santé publique de Montréal et Centraide du Grand Montréal a pris forme.

L'aventure de l'Initiative montréalaise (c'en est une !) démontre que la gestion conjointe d'un programme exige un bon sens de l'organisation et une grande capacité d'adaptation. Elle démontre également que l'association a plusieurs avantages. Elle permet en effet de faire une meilleure lecture des dynamiques locales et des pratiques communautaires et institutionnelles, et d'entretenir une relation constructive avec les initiatives des communautés. Elle permet également d'apporter un soutien adapté aux réalités locales et fournit des outils de gestion et d'évaluation communs. L'association permet, enfin, une meilleure diffusion des apprentissages et des résultats dans les collectivités locales.

L'harmonisation des programmes favorise le renforcement des expertises qui, à leur tour, contribuent à l'émergence de nouvelles pratiques et de projets novateurs en matière de développement local.

Sur le terrain, les 30 tables locales de concertation croissent chacune à leur rythme. De façon générale, leur travail de mobilisation permet localement l'appropriation collective d'un portrait, d'un diagnostic et d'une vision d'avenir, ainsi que la mise en œuvre d'actions concrètes (le développement et la consolidation de ressources et services spécifiques; l'amélioration de l'aménagement du territoire; la construction ou la transformation d'habitations à prix abordable; la création de centres sociocommunautaires ou sportifs; etc.).



Saguenay–Lac-Saint-Jean

Le 28 juin 2007, le conseil d'administration de la Conférence régionale des élus (CRÉ) du Saguenay–Lac-Saint-Jean décidait d'enclencher un processus de négociation d'une entente spécifique en développement social. Le Regroupement régional en développement social (RRDS 02) sera le promoteur principal de cette entente, en partenariat avec les membres de la Commission en développement social de la CRÉ (qui avait adopté en mai 2000 son plan d'action, dans le cadre de l'élaboration du plan quinquennal régional 2007-2012). À cet effet, la CRÉ du Saguenay–Lac-Saint-Jean a ciblé un enjeu majeur, la croissance démographique, et des enjeux secondaires de nature territoriale, économique et sociale. Ces enjeux constituent la trame des discussions des structures participatives dans l'élaboration de la planification stratégique de la CRÉ.

Notre région doit relever plusieurs défis : le vieillissement de la population; la dévitalisation des petites communautés locales qui subissent des baisses de population, des fermetures de commerces, d'usines et la diminution des infrastructures sociales; les problèmes socioéconomiques comme la pauvreté, le manque d'emplois décents et l'exclusion sociale d'une partie toujours plus grande de la population; la perte de représentations de la société

civile dans les lieux où s'expriment les grands débats et où se décident les orientations de développement de notre société régionale; la promotion et l'exercice de nos valeurs de solidarité, de justice sociale, de partage de la richesse collective, du bien commun et du désir de changement social.

Pour faire face à ces problématiques, la Commission en développement social de la CRÉ a mis sur pied un plan d'action de trois grands axes : le développement de la vitalité des milieux; le maintien et le développement de l'investissement dans le domaine social; la réduction des inégalités sociales. L'accent a été mis sur le développement des communautés, la pierre angulaire de notre planification stratégique en développement social. On privilégie une approche d'empowerment où les communautés locales participent à l'identification de leurs problématiques, proposent des pistes de solutions et participent à la mise en œuvre des actions nécessaires au rehaussement de la qualité de vie de leurs milieux respectifs.

Pour aller plus loin dans la promotion et l'exercice du développement social, il reste à fournir à la région les outils nécessaires pour qu'elle s'inscrive plus largement dans le discours et dans les pratiques du développement régional. À cet égard, la prochaine entente spécifique en développement social pourrait y contribuer.

Huguette Boivin
Membre du conseil d'administration du RRDS 02
et de la Commission en développement social de la CRÉ
Saguenay–Lac-Saint-Jean



Laurentides

Démarche de réflexion pour le Regroupement pour le développement social de la MRC de Deux-Montagnes et du sud de Mirabel

Le Regroupement compte 17 membres à son conseil d'administration, dont 11 sont des représentants des tables de concertation du territoire. Son mandat est de mettre en œuvre un processus collectif favorisant l'appropriation d'une vision commune et la réalisation d'actions concertées sur le développement social de notre milieu. L'actuel RPDS tire son origine de la première *Politique québécoise de la santé et du bien-être* de 1992. Les acteurs du milieu avaient décidé, à la suite du forum local organisé par la Régie régionale en 1994, de poursuivre le travail de concertation entamé. Le Comité de suivi de la politique santé bien-être devient en l'an 2000 le RPDS. Depuis, les cinq cibles d'action définies par le milieu lors des journées d'échange annuelles sont la pauvreté, le décrochage scolaire, le transport, le logement et le vieillissement de la population.

Il y a maintenant deux ans que le RPDS est incorporé à la suite d'un partenariat avec la Fondation Chagnon pour le financement d'une démarche de prévention de la pauvreté en petite enfance. Au printemps dernier, plusieurs questionnements sont ressortis dans les travaux d'une politique de représentation, qui ont aussi mené à la mise à jour des règlements généraux. Plusieurs éléments sont matière à révision : les cibles; le rôle des représentants au conseil d'administration et le rôle des milieux de concertation; les projets du RPDS; les orientations souhaitées pour l'avenir; et la vision et le rôle du RPDS dans notre collectivité. De ce fait, ils ont entrepris une démarche de réflexion sur l'avenir du RPDS. Les travaux s'échelonnent jusqu'au printemps 2008 pour être présentés à l'ensemble du milieu afin d'échanger les points de vue et de valider avec les partenaires les orientations proposées. Cette démarche se veut éclairante et rassembleuse pour les membres, mais aussi pour le milieu qu'ils représentent.

Nathalie Lamanque
Organisatrice communautaire
CSSS du Lac-des-Deux-Montagnes



Lanaudière

En mai dernier, plus de 40 acteurs du développement social ont assisté à l'assemblée générale de la Table des partenaires du développement social de Lanaudière. La

liste des travaux réalisés en 2006-2007 est longue :

- soutien aux démarches d'animation citoyenne et aux comités locaux de développement social;
- gestion du projet Habitat-Santé, qui a reçu 27 000 \$ du milieu et qui a pu compter sur un prêt de machinerie et d'outils, la participation de plus de 100 partenaires, plus de 300 heures de travail bénévole de citoyens, 16 corvées de rénovation et 10 corvées de récupération de matériaux. Au total, plus de 125 ménages ont été aidés, dont 45 qui ont amélioré la qualité de l'air de leur résidence;
- création de la Fondation communautaire de Lanaudière, qui vise à soutenir les fondations privées et les organismes de charité dans la gestion de leur fonds et à favoriser la création de nouveaux fonds pour soutenir le développement de la communauté;
- organisation de rencontres de concertation formatives qui se veulent un forum permanent d'analyse et d'approfondissement des problématiques en développement social;
- diffusion de deux bulletins d'information *Info-Membres* et *Habitat-Santé*, distribués trois fois par année à plus de 150 personnes;
- rédaction d'un mémoire élaboré conjointement avec les dirigeants de trois MRC rurales sur la question des programmes de rénovation en habitation;
- création d'un nouveau partenariat en sécurité alimentaire et développement d'une vision commune;
- production et distribution d'outils d'information pour rénover à des coûts abordables;
- appui à plusieurs projets (dont l'expérimentation d'une coopérative en rénovation, la réalisation d'une étude sur la faisabilité d'un fonds de développement du logement social, l'élaboration d'une étude des besoins des personnes handicapées en matière d'habitation et la mise en place d'Action Logement Lanaudière).

Au cours de la prochaine année, la Table poursuivra la tenue des rencontres formatives, soutiendra les comités locaux de développement social et verra à consolider les projets en cours. Elle soutiendra également une campagne de sensibilisation sur l'habitation et des actions régionales en sécurité alimentaire. Elle participera, enfin, en tant que fiduciaire, à l'entente interministérielle Engagement Jeunesse, ainsi qu'à un projet de recherche-action sur la participation sociale des retraités.

Préoccupée par les différents outils qui favorisent le développement social, l'assemblée générale a été clôturée par une activité portant sur les résultats de la première génération du pacte rural en présence de trois pré-fets qui ont présenté les « bons coups » réalisés dans leur MRC et échangé leurs points de vue sur la place du développement social dans la génération du pacte rural 2007-2012.

Par ailleurs, après plus de sept ans aux commandes du conseil d'administration de la Table, Alain Coutu a passé le flambeau de la présidence à Denyse Ouellet, du comité local de D'Autray. M. Coutu se consacrera désormais au développement de sa MRC, la Matawinie. Les membres du conseil d'administration le remercient chaleureusement.



ALAIN COUTU

Le rapport d'activités 2006-2007 de la Table des partenaires du développement social de Lanaudière est disponible sur le site Internet www.tpdsl.org. On peut aussi en faire la demande par téléphone : 450 759-9944.

« S'organiser ensemble » ou la gouvernance territoriale partagée



MEMBRES DU COMITÉ ORGANISATEUR DE LA RENCONTRE BILAN DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE DU TÉMISCAMINGUE, DÉCEMBRE 2006



FORUM DES MUNICIPALITÉS DÉVITALISÉES, 16 NOVEMBRE 2007 (PHOTO FRANÇOIS NADEAU)



RÉUNION DES TABLES DE CONCERTATION DE LA MATAWINIE (PHOTO GENEVIÈVE BLAIS)

Le développement social (DS) repose sur une responsabilité partagée entre plusieurs acteurs (CSSS, CLD, CDC, SADC, villes, villages, ministères, CRÉ, etc.) dont aucun n'est le porteur exclusif. Peu importe leur appartenance organisationnelle, ils mettent en commun leurs capacités à créer une nouvelle gouvernance territoriale fondée sur le partage des pouvoirs, responsabilités et ressources. Cette gouvernance partagée se manifeste entre autres par les planifications quinquennales des Conférences régionales des élus et les ententes spécifiques en développement social, des pratiques locales en développement social ou des politiques et plans de développement social que plusieurs villes doivent mettre en place à la suite des fusions municipales. La gouvernance partagée déborde des institutions politiques formelles et inclut une multitude d'acteurs — individus, organismes et institutions — « qui prennent part aux décisions pour donner une direction à cette communauté ». Cette dimension du DS nous incite donc à regarder « l'ensemble des moyens par lesquels une communauté se donne une direction face à l'avenir¹ ».

Le dossier vous offre en ce sens une variété d'illustrations de cette « gouvernance territoriale partagée ». On y présente des actions intersectorielles visant une variété d'objectifs (la création de services de proximité, l'insertion socio-professionnelle des jeunes, la survie de collectivités, l'amélioration des conditions de logement, etc.). Les réflexions et pratiques présentées visent aussi à dégager des éléments structurant la gouvernance du développement social des territoires. Aussi, il fait le point sur des

interventions de différents ministères venant soutenir l'appropriation par les collectivités de leur développement.

Par exemple, la *Politique nationale de la ruralité 2007-2014* met à la disposition des collectivités rurales des moyens d'intervention souples et adaptés totalisant 280 millions de dollars, dont 238 millions entièrement gérés par les MRC. Les 91 pactes ruraux signés en mars 2007 ont créé un renouveau dans les milieux ruraux et ont permis une mobilisation de quelque 35 000 personnes dans 462 comités locaux, qui s'engagent dans un processus de prise en charge, de création d'outils de développement et d'innovation favorisant ainsi le développement social de leur milieu et l'émergence d'une nouvelle économie rurale. En Estrie, par exemple, les six MRC ont signé des pactes ruraux qui ont permis de développer plus d'une centaine de projets en mars 2007. Le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) n'est pas en reste avec le *Programme national de santé publique* qui préconise des activités fondées sur l'engagement des collectivités afin de créer un contexte favorisant la santé et le bien-être. La *Loi de santé publique* prévoit aussi la mise en place de mécanismes de concertation entre divers intervenants aptes à agir sur les situations pouvant présenter des problèmes de morbidité, d'incapacité et de mortalité évitables. D'autres mesures « globales et concertées » appuient le développement des collectivités (écoles en santé, saines habitudes de vie et de prévention des problèmes reliés au poids, etc.). Et ce n'est pas fini ! Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale soutient présen-

tement le déploiement des approches territoriales intégrées (ATI) pour lutter contre la pauvreté, qui s'implantent dans les 50 « territoires les plus défavorisés », en lien avec les Conférences des élus. On pourrait aussi mentionner l'approche famille école communauté du ministère de l'Éducation, du Sport et du Loisir, etc.

Au départ, les questions nous guidant dans l'élaboration du dossier étaient nombreuses. Par exemple, comment compose-t-on avec une variété de logiques d'acteurs et avec une multitude de structures d'intervention? Comment les élus et les autres acteurs en arrivent-ils à regarder l'ensemble des moyens par lesquels une collectivité se donne une direction face à l'avenir? Comment assure-t-on la démocratisation des processus de choix, appelant la participation de nombreux acteurs qui s'associent aux élus? Comment concilier les mesures qui viennent d'en haut et les projets qui viennent d'en bas? Comment donner un sens et de la cohérence au développement des territoires avec toute cette variété?

À la lecture de ce dossier, on se rend compte que la gouvernance partagée permet de mieux penser l'avenir et le territoire en se situant d'emblée dans le champ de la réflexion stratégique globale. En adoptant la méthode du débat public, la gouvernance partagée reconnaît à chaque acteur sa capacité de contribuer au développement local et régional. On ouvre la possibilité de prendre en compte l'ensemble des dimensions du « territoire » (ressources humaines, dynamiques territoriales, etc.), dont celles portées par les stratégies du développement social et du développement durable. Enfin, si le défi de la gouvernance du milieu interpelle naturellement les élus, la gouvernance des autres organisations qui ont une influence sur le développement du milieu l'est tout autant.

¹ Caroline Andrew, « La gouvernance locale », *Relations*, n° 659, 2000, pp. 75-77.

² Rayssac, G.-L. « À quelles conditions le conseil de développement peut-il faciliter le renouvellement de la démocratie locale? », *Développement durable et territoires*, dossier 2 sur Gouvernance locale et développement durable, 2003, nov.

Gouvernance partagée, développement régional et État stratège

Entrevue avec Benoît Lévesque

PAR JEAN TREMBLAY
COMITÉ DE RÉDACTION

Professeur associé à l'École nationale d'administration publique (ENAP) et à l'Université du Québec à Montréal (UQAM), Benoît Lévesque est membre du Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES)¹. Dans le cadre de ses travaux, il a mené une recherche auprès de gestionnaires sur la gouvernance publique et publié, en 2007, un rapport intitulé « Une gouvernance partagée et un partenariat institutionnalisé pour la prise en charge des services d'intérêt général ». Afin de mieux servir l'intérêt général et approfondir la solidarité, il nous invite à consolider un modèle de gouvernance et de partenariat qui mobiliserait non seulement l'État et le marché mais aussi la société civile² dans un cadre institutionnel favorable à la concertation.

Quelle est l'importance de la notion de gouvernance partagée?

« À la crise de l'efficacité et même de la légitimité de l'État-providence s'est ajoutée l'incapacité de l'État à répondre aux nouveaux besoins en raison des limites d'un budget toujours croissant et de l'ampleur des défis accumulés. » [En conséquence] « ni l'État ni le marché pris isolément ou même en tandem (avec l'État) ne peuvent apporter de solution satisfaisante, sans une société civile capable de tisser des liens sociaux sur la base de l'engagement citoyen et à partir de la proximité ».

« Le contexte économique actuel nous contraint d'innover dans notre modèle de l'État, de développement social et de développement local et régional. Ce nouveau contrat social s'impose devant des problématiques plus complexes » liées à la mondialisation, au néolibéralisme, aux contraintes budgétaires, à la montée des exclusions et des vulnérabilités, à la forte tendance à l'individualisme, l'ouverture des économies et une consommation de plus en plus axée sur des biens importés, etc.

Si on pense entre autres aux pactes ruraux, au partenariat entre les organismes communautaires et Emploi-Québec ou aux réseaux locaux de services des CSSS, on constate que la société civile ferait partie des solutions. Qu'arrive-t-il à l'État?

Selon M. Lévesque, plusieurs mesures québécoises s'inscriraient dans le modèle d'un État qu'il qualifie de stratège. « Au Québec, les pouvoirs publics ont permis d'expérimenter comme peu de sociétés ont pu le faire.



BENOÎT LÉVESQUE (PHOTO UQAM)

Les chercheurs étrangers soulignent d'ailleurs l'originalité québécoise quant à son ouverture à la participation citoyenne et à la concertation des acteurs sociaux. Les garderies, les Corporation de développement économique et communautaire... On mise beaucoup sur le partenariat, les commissions, les sommets au niveau national, régional, etc.» Benoît Lévesque constate «qu'on a fait beaucoup d'apprentissages. On a appris à dépasser ces intérêts collectifs pour s'investir dans des projets plus larges, où chacun peut tirer des avantages. Réussir à avancer avec des points de vue au premier abord antagonistes, à développer des projets avec des situations "gagnant-gagnant", à créer la confiance pour échanger les informations nécessaires à la délibération, à mobiliser des acteurs très diversifiés, tout cela, on a réussi à le faire.»

Malgré tout, «c'est comme si on n'avait pas de vision intégrée qui donnerait une cohérence à ce qui s'est fait de façon plus ou moins dispersée. Il y a beaucoup d'initiatives, de programmes et de projets qui se superposent les uns les autres. Un inventaire de tout ce qui existe comme gouvernances et associations régionales nous révèle une sorte de labyrinthe où il est difficile de s'y retrouver. Bref, pour Benoît Lévesque, «l'expérimentation ne suffit pas. Il faut passer à un cadre d'État, à une certaine institutionnalisation. On n'a pas explicité et partagé le sens politique des expérimentations. Qu'est-ce que cela signifie si on encourage cela? Quel genre de démocratie et de société en découle? Où réfléchir au "vivre ensemble" peut-il se faire à l'échelle d'une société? C'est seulement l'État qui peut l'impulser.» Ce qui manque au Québec est important, «c'est la volonté ferme de s'engager dans un changement profond du rapport de l'État au marché et à la société civile, de repenser les rapports du développement économique et du développement social, les rapports aux régions. [...] Il y a donc un danger de découragement et d'accentuer un retard, sur lequel tous s'accordent.»

En l'absence d'une telle vision, l'État québécois aurait tendance, selon Benoît Lévesque, à se cantonner dans l'exécution. «Si on met entre parenthèses la question nationale, l'État québécois comme gouvernement provincial semble incapable d'assumer ses propres compétences avec compétence. Son retard en matière de gouvernance exigerait qu'il s'investisse dans la recherche et la réflexion, mais tout cela n'est apparemment pas à l'ordre du jour. On ne s'attaque pas à la vision à long terme, aux objectifs dans le développement social, dans le développement économique et dans les rapports entre les deux. On est dans la gestion courante, comme si on avait renoncé à définir une vision à long terme. On est en droit de se demander si on ne s'en va pas vers un État purement d'exécution, un État devenu un peu aveugle ou tout au moins myope.»

Comment se présente ce modèle dans un contexte de décentralisation?

La gouvernance partagée se manifesterait dans plusieurs secteurs et sur plusieurs territoires, mais «ce que l'on ne retrouve pas, c'est une gouvernance distribuée qui faciliterait l'intégration aux niveaux local et régional».

Les régions seraient en quelque sorte laissées à elles-mêmes sans réelle ressource, sans cadre, définies cas par cas, organisation par organisation (CRÉ, Agence, etc.). «L'État continue d'être assez sectoriel», au dire de Benoît Lévesque. Pour le développement économique, «ce qui est laissé aux régions et aux MRC, ce sont de petits projets. Dès qu'il y a un gros projet, ça leur échappe... ça devient un projet national.» Chaque ministère a toujours son antenne et intervient à sa guise. Le résultat est une «fragmentation qui épuise les efforts de transversalité et d'intersectorialité qu'on essaie de bâtir par en bas. On s'épuise, on a l'impression après cinq ou dix ans qu'on n'a pas réellement avancé. Les silos continuent de s'imposer.»

Dans ce contexte, «il est très difficile d'établir la cohérence». Pour le professeur-chercheur, «c'est comme si il y avait un embouteillage au niveau des régions et des collectivités quand vous regardez toutes les gouvernances qui existent, plus les interventions sectorielles de l'État qui ne tiennent pas compte de l'autre; on a l'impression de pas avancer si vite qu'on voudrait le faire, même avoir des freins».

Pourtant, «entre la gestion des programmes et les politiques qui les définissent, il y a un monde où l'État peut jouer un rôle important en s'appuyant sur des réalisations qui font encore notre fierté et qui font une place non seulement aux experts mais aussi aux forces vives de la société civile. Aussi, sans créer un autre niveau de gouvernement, le Québec pourrait se donner des lieux qui permettent de dégager un diagnostic partagé et de définir des orientations touchant le long terme. Ce faisant, c'est non seulement l'État qui deviendrait stratège mais aussi l'ensemble des acteurs de la société, en raison entre autres d'une vision partagée à long terme. Si tous les conflits ne disparaissent pas, du moins on s'entend pour reconnaître ce qui est stratégique et important pour l'avenir d'une société. L'État stratège suppose que l'État se concentre sur sa mission principale, sur ce que lui seul peut faire. Par la subsidiarité et par la décentralisation, il n'est pas toujours le meilleur pour réaliser et livrer des services et des produits.»

Pour lui, «on peut construire par en bas à condition d'avoir les outils». C'est là qu'un État stratège qui mise sur le partenariat devrait «mettre en place des conditions institutionnelles qui permettraient de faire un pas de plus. Cela suppose une démarche où l'on accepte d'ouvrir la question

et de regarder ce qui se fait ailleurs. Ainsi, les petits États (Danemark, Norvège, Suède, Pays-Bas, Suisse, Irlande, etc.) ont repensé leurs façons de faire³. Au Danemark, la méthode ne repose pas sur le hasard. On réunit toutes les personnes qui ont quelque chose à dire. Par la suite, on travaille avec ceux qui veulent travailler à régler le problème.»

Enfin, «aucun acteur social, aucun acteur socioéconomique, ni même l'État ne peut régler les problèmes de notre société et répondre à ses aspirations pour au moins deux raisons : la très grande complexité de notre société et la nécessité de la participation des parties prenantes pour y arriver. Il va de soi qu'il n'est pas possible d'y arriver sans un contexte institutionnel favorable, comme les principes de subsidiarité, la reconnaissance des parties prenantes et une décentralisation de certains pouvoirs avec les moyens correspondants.»

On parle beaucoup d'approches intégrées en développement territorial, ce qui suppose une gouvernance territoriale partagée. Quels en sont les défis ?

Pour Benoît Lévesque, si on veut un territoire intégré, il faut pouvoir compter sur trois dimensions. «On est passés dans les trente dernières années du développement régional au développement local, puis au développement territorial. Le territoire, qui reprend les idées antérieures, se définit par la présence de diverses formes de proximité : la proximité géographique (juxtaposé dans le milieu), la proximité organisationnelle (division et organisation du travail et des activités, coordination et fonctionnement) et la proximité institutionnelle (les règles qui permettent d'arbitrer les conflits, de prendre des décisions liées aux dimensions politiques du territoire).»

«Dans les diverses régions et MRC, on a une proximité organisationnelle mais pas toujours une proximité institutionnelle.» Cette proximité est nécessaire pour construire la transversalité et arriver à un intérêt général permettant de sortir du corporatisme. Si un territoire a ces trois dimensions, «il peut agir comme un acteur parce qu'il peut dégager un point de vue comme territoire malgré la différenciation des acteurs et de leurs intérêts. Un moment donné, sur certaines questions, on se lève debout ensemble.»

Plusieurs défis se présentent alors. L'identification et la reconnaissance des parties prenantes pertinentes constituent ainsi un premier défi, selon Benoît Lévesque, car «l'identification des parties prenantes pour le développement social comme pour le développement économique demeure une question politique dont les réponses résultent souvent de revendications et de luttes pour la reconnaissance».

Ensuite, la diversité des logiques et des mécanismes de coordination que représentent l'État, le marché et la société civile dans la nouvelle gouvernance représente un autre défi. «Il n'est pas possible d'arriver à une coordination d'ensemble sans un espace commun pour échanger les informations recueillies par chacun et pour procéder au dialogue, au débat, à la délibération, voire à la négociation entre les parties.» Comment alors concilier les intérêts individuels, les intérêts collectifs et l'intérêt général ? Comment dégager l'intérêt commun ou des points de vue plus convergents ? «Cela suppose la traduction et la délibération, des lieux de débats. Dans la gouvernance partagée, on demande aux parties prenantes de traduire les demandes et les attentes de leur milieu d'origine pour faire en sorte que la décision prise tienne compte de la richesse et

de la diversité des milieux. C'est seulement dans un deuxième temps, à la suite de la délibération entre les parties, que l'on tentera d'arriver à une décision correspondant à l'intérêt général.»

Enfin, un dernier défi relève de l'évaluation et de l'imputabilité. «Dans la mesure où l'on fait appel à une pluralité de parties prenantes. [...] On ne peut plus s'en remettre exclusivement au bilan comptable ni aux directives venant des pouvoirs publics. Il faut tenir compte également des objectifs communs et des orientations que le groupe s'est donnés. L'évaluation devient une question dont la réponse suppose un accord entre les parties...» Pour Benoît Lévesque, «il faut alors penser et même imaginer des formes d'imputabilité adaptées à la participation de cette diversité de parties prenantes, soit des formes d'imputabilité multiples et douces misant sur la réflexivité⁴, la délibération et la transparence».

On en arrive ainsi à un «véritable partenariat [qui] donnera toute sa mesure si les parties prenantes, au lieu d'être cantonnées exclusivement dans l'opérationnel, peuvent également participer à la définition des politiques et des programmes les concernant ou même les coconstruire....». Toutefois, ces initiatives (en économie sociale, lutte contre la pauvreté, etc.), qui reposent sur le bénévolat, ne pourront s'imposer à grande échelle sans le soutien des pouvoirs publics et sans liaison avec une économie de marché. Bref, pour Benoît Lévesque, l'État stratège est une formule plus efficace mais complexe. «On est dans le changement et l'innovation continus. Il faut être capable de mobiliser toutes les forces plus qu'auparavant. Comme petit pays, on peut dégager une cohésion forte mais ouverte, réaliser des choses plus facilement et être davantage innovateur.» Un déclic est nécessaire pour dégager ce «contrat social». Ce qui lui semble le plus significatif dans le contexte actuel, «c'est la volonté de donner plus de pouvoir aux usagers et de reconnaître le niveau local en assurant une décentralisation comprenant non seulement des mandats mais aussi les ressources nécessaires».

¹ Le CRISES mène depuis une vingtaine d'années des recherches sur les innovations sociales, réalisant plus de 400 études de cas sur les entreprises, les régions, les services aux personnes. Voir www.crisis.uqam.ca.

² Ainsi, font partie de la société civile les collectivités locales, les communautés culturelles, les ONG, les associations volontaires, les syndicats, les organismes à caractère public, les médias de communication, les groupes sociaux tels que les femmes, les jeunes, les personnes âgées, les personnes handicapées, les groupes d'orientation sexuelle différenciée, les personnes assistées, etc.

³ Voir la revue *Télescope*, publiée par l'Observatoire de l'administration publique (ENAP), qui a consacré un numéro spécial sur le sujet. Voir www.observatoire.enap.ca/observatoire/docs/Telescope/Volumes12-15/Telv13n2gouvernance.pdf.

⁴ Démarche consistant en une prise de conscience et en un examen approfondi de sa propre démarche. Il s'agit de «se regarder faire».

Des souvenirs de l'Escale 2007 sur la Côte-Nord

La « nouvelle gouvernance » pour mettre en valeur l'action collective

PAR JUDE BROUSSEAU

CONSEILLER EN DÉVELOPPEMENT SOCIAL CRÉ DE LA CÔTE-NORD

Encouragés par le succès des ESCALES des années antérieures, les dirigeants de la CRÉ et de l'Agence de santé ainsi que la trentaine de membres du Réseau des partenaires du développement social et du développement des communautés de la Côte-Nord étaient prêts à aller plus loin dans cette quête massive d'appropriation du développement social. L'édition 2007 de L'Escale se tenait les 19 et 20 octobre dernier à Havre-Saint-Pierre alors que 165 personnes étaient réunies sous le thème « L'action collective... au cœur de la nouvelle gouvernance ». À une époque où les élus se retrouvent au premier plan sur la scène du développement régional, il fallait une certaine maîtrise du sujet pour camper cette « gouvernance » au centre du thème.

Une formule éprouvée

Comment créer un lieu d'échange, de formation, de concertation et de pratique de l'intersectorialité? Comment créer un rendez-vous distinctif des autres événements, pour déterminer ce qu'il serait possible de faire ou de consolider pour *produire* le développement social et le développement des collectivités sur la Côte-Nord? Ces questions habitaient plusieurs acteurs de développement social souhaitant remettre sur les rails la question du développement social. C'était en 2001. Voulant susciter le réseautage, la formation et l'intersectorialité, ils ont créé L'Escale, devenu aujourd'hui le réel port d'attache du Réseau des partenaires du développement social et du développement des communautés de la Côte-Nord (créé en avril 2004).

Trois éditions ont jusqu'à maintenant réuni quelque 550 participants. Des thèmes comme « Mieux travailler ensemble » (octobre 2003 à Port-Cartier) et « Le sentiment d'appartenance... une clé pour produire le développement social » (octobre 2005 à Baie-Comeau) ont animé ces rendez-vous. L'idée centrale : donner une forme aux désirs de rapprochement, de création de liens entre décideurs et porteurs de projets, et d'établissement d'espaces dynamiques afin de faciliter le développement de projets durables.

Escale 2007 sur la nouvelle gouvernance

Si la première journée visait une percée massive pour accroître le nombre d'adhérents à cette fantastique vision de développement social qui anime la Côte-Nord, la seconde journée mettait le cap sur la question de la nouvelle gouvernance, dans laquelle « les acteurs de toute nature et les institutions publiques s'associent, mettent en commun leurs ressources, leurs expertises, leurs capacités et leurs projets, et créent une nouvelle coalition d'action fondée sur le partage des responsabilités... ».

L'Escale 2007 voulait donc mieux comprendre cette « nouvelle gouvernance ». Avec le souci d'amélioration des savoirs, les membres du comité organisateur ont été accompagnés par le Centre d'études en gouvernance de l'Université d'Ottawa. « Nous avons eu en effet le privilège d'apprendre, à partir d'actions collectives concrètes, comment des projets novateurs et



QUELQUES INTERVENANTS QUI ONT CONTRIBUÉ AU SUCCÈS DE L'ÉVÉNEMENT (DE GAUCHE À DROITE) : RAYNALD CLOUTIER, DIRECTEUR DE SANTÉ PUBLIQUE DE LA CÔTE-NORD; CAROLINE ANDREW, DIRECTRICE DU CENTRE D'ÉTUDE EN GOUVERNANCE DE L'UNIVERSITÉ D'OTTAWA; GUY CHIASSON, PROFESSEUR-CHERCHEUR À L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS; ALAIN CAUCHON, DIRECTION DE LA MINIÈRE QUÉBEC CARTIER; RÉAL LACOMBE, DIRECTEUR DE SANTÉ PUBLIQUE EN ABITIBI; BERCHMANS BOUDREAU, PRÉSIDENT DU RÉSEAU ET REPRÉSENTANT DU CA DE LA CRÉ DE LA CÔTE-NORD.

durables ont vu le jour dans les collectivités. Ce qui amenait des leaders, des élus et/ou d'autres acteurs ou porteurs de projets à présenter des exemples concrets où ils ont dû changer des choses dans leurs pratiques de gouvernance. Des changements qui les ont amenés à prendre des risques parfois économiques, politiques ou « sociaux », mais qui ont surtout facilité la réalisation de projets novateurs et durables pour la communauté », mentionne le président du Réseau, Berchmans Boudreau.

Les discours, présentations et échanges permettaient de voir les différentes perceptions de ce renouvellement dans les pratiques de gouvernance, comment concrètement des acteurs de toute nature ont dû s'associer et mettre en commun leurs ressources, leurs expertises et leurs capacités pour réaliser des projets durables et comment l'action collective s'est retrouvée au cœur de cette nouvelle gouvernance.

Pour en apprendre, les participants ont aussi réfléchi sur les compétences clés à développer (selon Maltais et Mazouz², les savoirs en relation avec les connaissances, les savoir-faire en relation avec les habiletés et les savoir-être en relation avec les qualités personnelles) et sur les effets qu'aurait cette nouvelle gouvernance sur la participation citoyenne, sur l'intersectorialité.

L'Escale 2007 aura finalement été ce lieu de ressourcement, de mobilisation qui pousse vers l'« action collective ». Un ravitaillement nécessaire selon les membres du comité organisateur pour faire reconnaître, promouvoir et s'assurer de la prise en compte du développement social et du développement des collectivités. Les partenaires du développement social de la Côte-Nord sont fins prêts à poursuivre cette étonnante mobilisation en se donnant rendez-vous pour L'Escale 2009.

¹ François-Xavier Merrien, <http://i-gouvernance.com/concept/concept.html>.

² Voir le document en annexe « À nouvelle gouvernance, nouvelles compétences : les compétences clés des gestionnaires de demain » (Gestion, vol. 29, n° 3, automne 2004, par Daniel Maltais et Bachir Mazouz).

Entrevue avec Bernard Généreux, président de la Fédération québécoise des municipalités

Pour un nouveau modèle de développement des collectivités

PAR JEAN TREMBLAY
COMITÉ DE RÉDACTION

En mars 2007, la Fédération québécoise des municipalités (FQM) sonnait l'alarme en ce qui a trait à la dévitalisation de 173 collectivités du Québec, malgré les avancées importantes liées à l'entente sur la fiscalité et la politique de ruralité. « Des collectivités passent à travers le filet de sécurité », nous déclare Bernard Généreux, président de la Fédération. « Au lieu d'être laissées à elles-mêmes, elles veulent agir devant des réalités d'isolement, d'infrastructures désuètes et les crises économiques liées à la fermeture de la seule industrie locale. »

Devant cette dévitalisation et les défis de la relance, la FQM réclamait, entre autres, des ajustements aux programmes d'infrastructures afin que les coûts réels des travaux tiennent compte des particularités géographiques et de la capacité réelle de ces collectivités. La ministre, M^{me} Normandeau, vient d'ailleurs de bonifier le programme. Le regroupement veut du même souffle que le gouvernement du Québec dégage des formules modulateurs dans les divers programmes gouvernementaux.

Annoncée au début de juin, la mise en place d'un comité comprenant six ministères devrait en ce sens permettre de préciser les interventions les plus ajustées possible aux réalités de ces territoires. La ministre Normandeau acceptait ainsi la proposition de la FQM de créer un comité interministériel sur la situation économique et sociale des municipalités dévitalisées.

Ce groupe de travail aura pour principal mandat de mettre au point une stratégie et de trouver des solutions adaptées à ces municipalités. Il sera composé de représentants du ministère des Ressources naturelles et de la Faune, du ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs, du ministère des Transports, du ministère de la Sécurité publique, du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, et sera sous l'autorité du ministère des Affaires municipales et des Régions.

Tout en se déclarant satisfait, M. Généreux demeure prudent : « J'espère qu'on va être capables de faire face aux défis de ces collectivités. Si on reste coincés dans nos vieilles façons de faire, on va continuer d'être à côté de la plaque. » À ses yeux, des ajustements structurels sont nécessaires et interpellent la capacité de faire bouger l'appareil gouvernemental devant l'urgence. « Il faut que ce soit plus qu'un comité et plus que faire des statistiques devant la décroissance. » La FQM attend impatiemment son démarrage tout en poursuivant sa mobilisation des collectivités par un autre rendez-vous, le 16 novembre 2007, alors qu'une centaine de collectivités se réunissaient autour de solutions interpellant par le fait même

un ensemble d'intervenants (centres locaux de développement (CLD), entreprises d'économie sociale, etc.).

Les constances observées dans les problèmes qui assaillent les collectivités dévitalisées s'expliqueraient selon le président par des difficultés à faire des virages. « Si on ne fait pas de virage, on va continuer à constater le décroissance, le vieillissement, l'exode » et on aura toujours de la difficulté à relever les enjeux de diversification des économies locales.

Les solutions ?

Les solutions doivent être partagées par une diversité d'acteurs, incluant évidemment les élus locaux, et une meilleure décentralisation. « La décentralisation que nous souhaitons, continue M. Généreux, passe à la fois par une profonde mutation de l'État québécois et aussi par des changements structurels des collectivités locales touchant la redéfinition des tâches et du rôle des élus, le développement de nouvelles compétences et de nouvelles expertises dans chacun de nos milieux, l'anticipation de l'accroissement des pouvoirs à l'échelle locale et régionale d'une façon systémique. »



BERNARD GÉNÉREUX, PRÉSIDENT DE LA FQM (PHOTO FRANÇOIS NADEAU)

On doit faciliter le développement des capacités d'agir des collectivités. « Si le Québec veut continuer de se développer et prospérer, il sera aussi fort que la capacité des collectivités à se prendre en charge », affirme haut et fort M. Généreux. Offrir des emplois, créer de la richesse, maintenir les jeunes qui ont des compétences dans la collectivité, tels sont les objectifs à atteindre. « La richesse peut se créer de différentes manières. Il faut savoir comment on se diversifie pour se remettre sur la voie du

développement. Souvent on table sur la qualité de vie, mais ce n'est pas suffisant en soi. On doit partir des besoins essentiels pour relever les défis de la revitalisation. La nouvelle manière de faire du développement passe aussi par la capacité de s'ouvrir à la différence, à l'immigration. Dans nos milieux blancs, catholiques et francophones, comment s'ouvre-t-on aux gens d'autres horizons culturels?»

Selon M. Généreux, l'économie sociale fait partie des ingrédients. «Elle apporte des réponses souvent différentes des modèles traditionnels. Ce sont des expériences sous-tendues par des modes de gestion plus coopératifs et communautaires, qui sortent du modèle du propriétaire unique.»

Décentralisation et accompagnement

L'État doit tout autant accompagner les collectivités dans le développement de ces nouvelles façons de faire. Or, il n'a pas encore réussi à se dégager de son pouvoir de contrôle. «On ne peut pas tout décider à partir de Québec. On continue de "normer" et de tenir par la main des instances qui veulent assumer pleinement ces responsabilités. On est dans une confusion constante sur l'idée de décentralisation.» Cette situation s'explique entre autres par la «machine qui t'empêche de changer ce qui doit l'être». On déplore aussi que cette volonté ne soit pas accompagnée de budgets et de ressources humaines.

La solution passe-t-elle par une meilleure décentralisation? «Faudra voir jusqu'où on veut aller dans la décentralisation», ne se gêne pas d'avancer M. Généreux. «Si c'est juste de dégager les fonctionnaires de choses qui leur tapent sur les nerfs et dont ils ne veulent plus s'occuper, ce n'est pas comme ça qu'on va y arriver. On a mis en place des Conférences régionales des élus puis on dirait que tout s'est arrêté là.» Pour la FQM, la MRC doit devenir l'instance d'accueil des nouveaux pouvoirs compte tenu de leurs liens étroits avec le territoire. «Cela permettra d'aller chercher tout le potentiel qu'offrent les territoires. Ce lieu de gouvernance correspond à la capacité des territoires de se mobiliser. Issues de la base et de dimensions humaines, les MRC constituent des gouvernements locaux dont l'assise démocratique déjà très large pourrait être entièrement réglée par l'élection des préfets au suffrage universel, ce qui viendrait légitimer définitivement à la fois la fonction et l'institution. Les pouvoirs et les moyens d'agir qui peuvent faire bouger les choses, c'est au niveau municipal et à celui de la MRC.»

C'est précisément à ce niveau que la FQM et le gouvernement ne s'entendent pas. «C'est un gros chambardement politique, reconnaît M. Généreux. La bureaucratie va résister par tous les moyens à ces changements-là. Cela demande de la volonté politique très forte.» La décentralisation demeure donc le cheval de bataille de la FQM. «Décentraliser, cela veut dire se rapprocher du citoyen puis l'engager dans la prise de décision auprès d'une instance outillée au service des collectivités. Ce sont des lieux de coopération. Dans le fond, décentraliser, cela veut dire qu'un niveau de gouvernement confie à un autre niveau de gouvernement une responsabilité. Or, jusqu'à preuve du contraire, les CRÉ ne peuvent être des

instances imputables dans la mesure où il n'y a personne qui réponde à une assise citoyenne et électorale.»

Redynamiser les milieux ne se fait pas sans remise en question profonde. S'inspirant de l'expérience de sa propre MRC (Le Domaine-du-Roy), M. Généreux est conscient que ces processus de changement dérangent les habitudes. «C'est déroutant pour les élus parce que la notion d'imputabilité et de pouvoir, qui est partagée désormais avec d'autres, ne correspond pas à la façon usuelle de faire les choses.» Des mécanismes de dialogue sont nécessaires pour arrimer les planifications stratégiques d'une variété d'acteurs dans les choix de territoires. Après avoir réuni tant de monde, «on n'a pas le droit à l'erreur, il faut que ça réussisse». Un autre défi de taille.

Et en attendant une décentralisation plus adéquate? Selon lui, l'entente fiscale Québec-municipalités ainsi que les projets pilotes vont dans le bon sens. Avec l'entente, on est capables de mieux prévoir les revenus dans une perspective à plus long terme. Toutefois, «il y a encore des territoires pour qui cette réponse ne leur permet pas de rattraper la cohorte des collectivités en développement». Quant aux bancs d'essai, «ça avance à pas de tortue», selon M. Généreux, qui n'hésite pas à reconnaître les succès de la politique de la ruralité, qui a permis de mener des expériences, «de marquer des bons coups suffisamment puissants pour dire au gouvernement qu'il faut continuer dans cette voie, avec des moyens encore plus importants». Aussi les MRC ont-elles actuellement une capacité virtuelle d'agir, «sauf que les moyens pour les assumer ne sont généralement pas au rendez-vous. Il y a un écart important entre le discours qui nous invite à agir et les moyens nettement insuffisants voire absents.» La FQM déplore que la volonté de décentralisation du gouvernement ne se traduise pas en un véritable transfert de moyens et ressources nécessaires aux nouveaux choix politiques que veulent assumer les territoires.

Créer ces milieux dynamisants passe, selon Bernard Généreux, par une nouvelle gouvernance. À ce sujet, il sent une mobilisation d'autres acteurs pour un modèle de gouvernance qui «met largement à contribution des non-élus pour sortir du travers entraîné par une définition des priorités de développement vues par le seul monde municipal». Les citoyens doivent aussi être engagés. Les élus doivent faciliter la mise en place de projets. «Qu'on mette les budgets, je suis convaincu qu'on va être de plus en plus impliqués dans de nouveaux axes de développement.»

Pour en savoir plus, consultez le site

<http://www.inspq.qc.ca/developpementsocial/>

- Municipalités dévitalisées
- Pour un État de proximité et une autonomie des collectivités : proposition de loi-cadre sur la décentralisation, FQM, 20 avril 2005

Une démarche d'animation citoyenne pour un projet de territoire en Haute-Matawinie

PAR JEAN TREMBLAY

COMITÉ DE RÉDACTION

Depuis la fermeture des usines de la Louisiana Pacific en août 2006 et devant la menace de perdre définitivement 1 000 emplois directs et indirects dans la MRC Matawinie, plusieurs comités ont été mis sur pied en vue de gérer la crise provoquée à Saint-Zénon et à Saint-Michel-des-Saints, deux municipalités mono-industrielles du nord de la région de Lanaudière (à 100 km de Joliette). Toutefois, tout en soulignant l'importance de faire face aux difficultés économiques, «l'impact des mises à pied dépasse l'aspect économique et menace notre tissu social», affirme pour sa part Sylvain Dessureault, directeur général de la Caisse populaire de la Haute-Matawinie et citoyen très engagé dans la collectivité.

La situation de crise que vivent les deux municipalités les oblige en effet à se questionner maintenant sur l'avenir des villages, notamment pour contrer l'exode des jeunes et aussi celui des travailleurs. Ces préoccupations seront d'ailleurs au cœur des rassemblements des 8 et 9 décembre 2007.

L'aspect social et humain

Sylvain Dessureault témoigne de son engagement : «J'avais été interpellé par le Centre des femmes de Saint-Michel-des-Saints au sujet des gros problèmes qui se vivent au quotidien par les familles. Ça m'a "arraché les tripes". J'ai partagé cela avec un organisateur communautaire du CSSS. » Il a par la suite profité d'une nouvelle formation sur le développement local en janvier 2007 pour inviter un conseiller municipal et un représentant de la chambre de commerce. La formation a amené cet élu à développer d'autres dimensions associées à son rôle de conseiller.

L'idée de concevoir un projet de territoire pour la Haute-Matawinie prend forme en février 2007 alors qu'une quinzaine de citoyens



LES MEMBRES DU COMITÉ :

EN ARRIÈRE : SYLVAIN DESSUREAULT, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA CAISSE POPULAIRE DE LA HAUTE-MATAWINIE; JACINTHE PERRON, ORGANISATRICE COMMUNAUTAIRE; FRANCE CHAPDELEINE, DIRECTRICE DE LA CHAMBRE DE COMMERCE; MARTINE FOURNIER, ANIMATRICE AU COMPTOIR ALIMENTAIRE DE LA HAUTE-MATAWINIE; GILLES COUTU, CONSEILLER MUNICIPAL DE SAINT-MICHEL-DES-SAINTS; MICHEL MARINEAU, CONSEILLER MUNICIPAL DE SAINT-ZÉNON; EN AVANT : ANNIE MALO, CITOYENNE DE SAINT-ZÉNON; DIANE RIVEST, CONSEILLÈRE MUNICIPALE SAINT-ZÉNON; CARMEN GOVIN, DIRECTRICE POLYVALENTE DES MONTAGNES; ÉTAIENT ABSENTS LORS DE LA PHOTO : MICHEL MARION, DIRECTEUR DES ÉCOLES PRIMAIRES SAINT-JEAN-BAPTISTE ET BÉRARD; ÉVELYNE BEAUSÉJOUR, CITOYENNE DE SAINT-MICHEL-DES-SAINTS; YVES CHAMBERLAND, CURÉ DE LA PAROISSE; ROGER SAINT-GEORGES, CITOYEN DE SAINT-ZÉNON; MARIO COUTU, CITOYEN DE SAINT-ZÉNON, TRAVAILLEUR À LP.

et citoyens de Saint-Zénon et de Saint-Michel constituent un noyau porteur d'une démarche de mobilisation des deux collectivités. Ce comité rassemble des gens qui ont un rayonnement dans différents secteurs (groupes d'intérêts, groupes sociaux variés, travailleurs et élus). Le comité est accompagné d'une organisatrice communautaire du CSSS.

Deux communautés, un même combat

Ces citoyens ont jugé qu'il était opportun de parler de l'avenir à moyen et à long terme pour la Haute-Matawinie, même si une majorité de citoyens se retrouvaient très préoccupés par son présent. Puis ils ont ensemble choisi de ne faire qu'une seule démarche pour les deux villages. «Ce sont deux communautés qui sont près l'une de l'autre», nous précise M. Dessureault. «Elles vivent de la même industrie forestière et du tourisme. La plupart des intervenants couvrent les deux communautés (caisse, chambre de commerce, CLSC, etc.). On est partis avec les gens des deux collectivités

intéressés par le projet de démarche. «Ce sont des gens qui ne se connaissent pas, même s'ils vivent à proximité. On va bâtir des ponts.»

Depuis, le comité propose et soutient un processus de mobilisation qui donnera aux résidents et résidentes de ces deux collectivités l'occasion de partager des préoccupations et des rêves. Ainsi, le comité a conçu un questionnaire permettant de sonder les citoyens et citoyennes sur l'avenir des deux villages (une vision pour les 5, 10 ou 15 années qui viennent, un diagnostic, les forces et les faiblesses des collectivités, le problème sur lequel on souhaite agir). On voulait ainsi faire ressortir des axes de développement qui tiendraient compte des dimensions sociale, écologique et économique. À ce jour, 55 personnes ont répondu au questionnaire, ce qui a permis d'établir les thèmes qui seront traités durant la consultation publique qui s'annonce.

Pour Sylvain Dessureault, «c'est un exercice différent, celui de réfléchir collectivement à notre avenir et de choisir les couleurs que l'on sou-

haite se donner».

La situation difficile dans laquelle se trouvent les villages les force en quelque sorte à trouver leurs propres solutions. «Ce sera aussi une occasion d'apprendre à devenir des acteurs de ce changement. Nous allons analyser les problèmes, les comprendre pour les résoudre ensemble et contribuer ainsi à l'amélioration de notre avenir.» La démarche citoyenne permet selon le comité cette ouverture d'esprit nécessaire à l'établissement d'un consensus général. En partant, les gens ont des idées, d'autres des attentes, pendant que certains sont sur leurs gardes.

Le travail avec les élus

«Quand on a commencé à travailler comme noyau porteur, on s'est donné comme mission d'informer les deux conseils municipaux. On les a aussi rencontrés en même temps, le même soir. Quand ils ont vu qu'on n'allait pas leur passer des commandes, que les gens allaient se prendre en main, qu'ils allaient participer aux grands rassemblements, cela leur a enlevé un poids des épaules. On n'est pas arrivés avec une liste d'épicerie.»

Le comité a d'abord voulu faire ressortir les besoins tout en misant sur le dialogue avec les élus. Pour M. Dessureault, c'est la manière de présenter les dossiers aux conseils de ville qui détermine souvent l'ouverture des élus. «Quand on arrive trop vite ou avec des revendications et des demandes sans vouloir s'engager ou apporter des solutions», cela ne pousse pas les autorités municipales à accorder une priorité au dossier. «Si on n'a pas la même vision [quant au projet], on part déjà avec deux prises». Le comité compte donc sur l'appui des deux conseils municipaux.

(Suite page 17 : Haute-Matawanie)

L'approche territoriale intégrée dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale

MARIE-PIERRE GIASSON, CONSEILLÈRE EN DÉVELOPPEMENT DE POLITIQUES
MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE

Phénomènes multidimensionnels aux sources multiples, la pauvreté et l'exclusion sociale nécessitent que l'on agisse sur plusieurs fronts pour les éradiquer. Le gouvernement a développé une approche tout aussi globale pour s'y attaquer en faisant appel aux compétences d'une multitude d'acteurs : c'est l'approche territoriale intégrée.

Cette nouvelle approche implique que les milieux concernés s'approprient cette lutte, en assumant le leadership et élaborent leurs propres stratégies et priorités. Elle est l'ancrage local de la lutte que doit mener l'ensemble de la société québécoise.

La *Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale* a été adoptée à l'unanimité par l'Assemblée nationale en décembre 2002 à la suite d'un large consensus social. Contrairement à d'autres lois qui visent essentiellement à encadrer l'action gouvernementale, cette loi représente une véritable stratégie globale d'action en matière de pauvreté. Le premier plan d'action gouvernemental en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, adopté en 2004, reflète également cette prise de position qui sollicite la contribution de nombreux partenaires pour en assurer la mise en œuvre. L'engagement des partenaires locaux sur une base territoriale, plutôt que sectorielle, devient l'un des éléments majeurs devant structurer le partenariat attendu.

Ce qu'est l'approche territoriale intégrée

L'approche territoriale intégrée est une démarche qui privilégie la concertation et le partenariat des acteurs locaux, d'un territoire donné, dans la prise de décision et dans les choix des actions devant structurer la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Cette approche prend sa force de la synergie des milieux de vie ainsi que dans leur engagement manifeste dans la prise en charge de leur développement.

L'approche territoriale intégrée représente une réflexion collective et stratégique devant mener à des interventions (projets) intersectorielles qui visent, en premier lieu, l'amélioration de la situation des individus démunis d'une communauté ou d'une collectivité ainsi que l'augmentation de la capacité d'agir des collectivités et des personnes. Cette approche reconnaît que le visage de la pauvreté diffère d'un territoire à l'autre, et ce, tant dans ses causes que dans ses conséquences. C'est pourquoi les stratégies devant être mises en place pour enrayer la pauvreté doivent être adaptées aux réalités propres à chaque milieu.

L'objectif principal de l'approche, c'est de cibler les interventions en développement social et économique. Elles visent à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale dans les municipalités régionales de comté (MRC) ou dans des secteurs urbains à forte concentration de

pauvreté, en reconnaissant et en appuyant la dynamique de chacun des milieux de vie.

Tenant compte du fait que cette démarche est effectuée avant tout dans les collectivités locales et régionales, le rôle des instances gouvernementales est alors de soutenir les communautés dans leur démarche. Le gouvernement a accompagné, notamment, les conférences régionales des élus (CRÉ) dans la sélection des territoires à forte concentration de pauvreté tout en les sensibilisant à l'importance d'inclure, dans leur planification stratégique, le volet « développement social et économique de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale ».

Toujours avec le soutien coordonné des organismes gouvernementaux et des ministères présents sur les territoires ciblés, des ententes sont signées avec les milieux locaux afin de favoriser la convergence de leurs efforts, tout en augmentant la cohérence et la cohésion des interventions, et la mise sur pied de projets mobilisateurs de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale.

Les signataires des ententes avec le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale ont notamment comme responsabilité de mobiliser, de guider et d'accompagner les acteurs du territoire ciblé dans la démarche de développement de l'approche territoriale intégrée. Les ententes donnent lieu à l'élaboration d'un plan d'action local,

dans le respect de la planification stratégique régionale (volets social et économique) préparée sous le leadership des CRÉ.

Le Fonds québécois d'initiatives sociales, un outil pour le développement de l'approche territoriale intégrée

En plus de représenter un lieu de concertation, les ententes deviennent des leviers financiers pour les milieux. Ainsi, les acteurs locaux se voient attribuer un soutien financier afin qu'ils adoptent ou accentuent l'approche territoriale intégrée.

Le soutien financier du gouvernement en matière d'approche territoriale intégrée provient du Fonds québécois d'initiatives sociales, qui est géré par le Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales. Ce fonds, inscrit dans la *Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale*, est entré en vigueur le 1^{er} avril 2003. Il représente un outil favorisant l'émergence et la réalisation de stratégies de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale dans les territoires convenus comme étant prioritaires, soit ceux à forte concentration de pauvreté. Le Fonds joue un rôle de catalyseur et sert de levier permettant la mise en commun des ressources des divers acteurs privés, publics et communautaires, tout en établissant de nouveaux partenariats entre le milieu des affaires, le gouvernement et le milieu associatif au profit des plus démunis. Ce fonds vient

donc soutenir le déploiement de l'approche territoriale intégrée dans l'ensemble des régions du Québec.

Le Fonds québécois d'initiatives sociales soutient principalement trois types de projets : le développement et l'expérimentation de nouvelles approches de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, des recherches associées à l'atteinte des objectifs dans ce domaine et, finalement, des ententes visant l'élaboration de plans d'action locaux.

Des pistes d'avenir

Le concept de partenariat avec la population sur une base territoriale n'est certes pas nouveau, mais le fait de systématiser une démarche autour de ce principe est assez novateur dans l'élaboration de politiques publiques. L'ensemble de l'action gouvernementale a d'ailleurs été imprégné de ce principe au cours des dernières années. Il suffit de se référer aux travaux ayant eu cours en matière d'autonomie régionale et municipale pour saisir l'ampleur de cette nouvelle approche au gouvernement du Québec.

Le Plan d'action gouvernemental en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale est actuellement à mi-parcours. Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, fort de l'expérience de quelques communautés ayant participé à des expériences pilotes, en est à une étape de déploiement de l'approche territoriale intégrée dans toutes les régions du Québec. Emploi-Québec est engagé activement dans cette opération.

L'appropriation de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale par les principaux acteurs du milieu est, bien sûr, le facteur clé de la réussite de l'approche territoriale intégrée. Sans l'engagement des membres de la communauté, une telle approche perd tout son sens.

Des projets pilotes

Depuis 2003, des projets pilotes ont permis d'expérimenter l'approche territoriale intégrée dans deux MRC, à la Ville de Montréal et en milieu autochtone.

Dans les MRC de la Haute-Gaspésie et de Témiscouata, les projets consistaient à élaborer et à réaliser

un plan d'action en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Chacun a été soutenu financièrement par le Fonds québécois d'initiatives sociales. Divers acteurs (organismes privés, publics, communautaires) présents dans les deux territoires y ont ajouté des ressources, ce qui a créé un effet de levier financier.

Pour les deux projets pilotes, il y a eu un diagnostic de départ sur l'état de la pauvreté dans le territoire, ce qui a favorisé la mise en place d'une vision commune chez les divers acteurs. De plus, des personnes affectées à la coordination du plan d'action ont siégé à divers comités concernés par le développement social et la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, favorisant d'autant plus cette vision commune. Les démarches de concertation ont amené les MRC à subventionner divers organismes qui ont présenté des projets répondant aux orientations et aux priorités de leur plan d'action respectif. Les MRC ont exercé un véritable leadership tout au long de l'exercice et entendent poursuivre leur soutien à la réalisation de projets et d'activités en lien avec les priorités de leur plan d'action.

Dans le cadre du Contrat de ville de Montréal 2003-2007, une entente a été conclue afin de soutenir des initiatives locales de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Tout comme dans les MRC, la concertation est à la base de cette entente qui doit permettre de s'attaquer aux problèmes présents dans les zones à forte concentration de pauvreté et ainsi de revitaliser les quartiers montréalais ciblés.

Déoulant des grandes orientations municipales, des plans d'action locaux, des priorités d'arrondissement ou des plans d'action des tables de concertation, les projets de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale visent l'une des dix priorités suivantes : la revitalisation urbaine intégrée, les problèmes socio-urbains (itinérance et prostitution), la sécurité alimentaire, l'égalité entre les hommes et les femmes, le soutien à la famille et la petite enfance, le décrochage scolaire et l'insertion socioprofessionnelle des 18-30 ans, le soutien à la vie communautaire, l'insertion sociale des groupes de clientèle à risque, la sécurité urbaine et l'accessibilité universelle.

Enfin, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale a également entrepris une démarche de partenariat avec les représentants autochtones du Bureau de développement social, qui est en lien avec la Commission de la santé et des services sociaux des premières nations du Québec et du Labrador, un organisme représentatif de dix des onze nations autochtones du Québec. L'objectif était d'intensifier le dialogue avec les nations autochtones et de soutenir l'émergence de stratégies locales dans les villages et réserves autochtones du Québec. Une recherche-action a été réalisée, et des plans d'action pour chacune des communautés autochtones devraient être proposés prochainement, après quoi des projets structurants devraient être définis.



FÊTE D'ENFANTS PAR L'ORGANISME UNIS-VERS JEUNE DANS LE CADRE D'UNE ACTIVITÉ D'AIDE AUX DEVOIRS ET AUX LEÇONS (PHOTO : MRC HAUTE-GASPÉSIE)

Sur le territoire montréalais

L'envers de l'approche territoriale intégrée

PAR GENEVIÈVE GIASSON, CONSEILLÈRE EN DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE
DIRECTION DE LA DIVERSITÉ SOCIALE, VILLE DE MONTRÉAL

La Ville de Montréal a adopté une définition large de l'approche territoriale intégrée. Cette approche a pour ancrage un territoire donné, délimité par les acteurs, selon certaines caractéristiques (le sentiment d'appartenance au territoire, son histoire, etc.) ainsi que par les problématiques qui s'y trouvent, la pauvreté par exemple. Ce territoire se définit également par les stratégies d'intervention qui s'y déploient.

L'approche des acteurs est « intégrée », c'est-à-dire que leur action est concertée. Intersectorielle, elle regroupe l'ensemble des acteurs communautaires, institutionnels et privés. Cette approche mobilise des ressources et des expertises variées. Cette définition de la Ville de Montréal diffère de celle du gouvernement du Québec, dans son plan d'action en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale¹.

Les expériences montréalaises

À Montréal, l'approche territoriale intégrée n'est pas nouvelle. Les tables de quartier et les CDEC, par exemple, ont su mettre en œuvre, depuis plus de 30 ans, une grande diversité d'expériences communautaires misant sur le territoire local et la concertation.

L'expression « approche territoriale intégrée » est un néologisme qui reconnaît et formalise cette stratégie d'action partenariale.

Au cours des dix dernières années, des initiatives, inspirées de cette approche, ont vu le jour. Ainsi, en partenariat avec Centraide du Grand Montréal et la Direction de santé publique de Montréal, la Ville assure, depuis 1997, un soutien récurrent au fonctionnement de

30 tables locales de concertation en développement social (ou tables de quartier). L'entente sur les quartiers sensibles et ciblés, conclue en 1998 entre la Ville et le gouvernement du Québec, a également jeté les bases d'une réflexion sur l'approche territoriale intégrée comme stratégie de revitalisation des quartiers montréalais. Cette réflexion a, notamment, amené la Ville à lancer, en 2003, trois démarches pilotes de revitalisation urbaine intégrée. Aujourd'hui, huit démarches de revitalisation sont en cours. Parallèlement, des efforts ont été consentis pour développer les connaissances en matière d'approche territoriale.

Des stratégies multiformes

L'approche territoriale intégrée est un point de départ choisi par les acteurs. À partir de ce point seront dessinées autant de formes qu'il y a de communautés, de contextes et d'acteurs.

Cette approche suggère une lecture globale des éléments qui conditionnent le développement local. Elle amène, en outre, les acteurs locaux et les bailleurs de fonds qui les soutiennent à se préoccuper de la cohérence et de la complémentarité de leurs interventions. Dans certains cas, cela se traduit par un assouplissement des balises administratives pour s'adapter aux besoins des milieux locaux.

L'approche territoriale intégrée repose sur la mobilisation des communautés locales. Elle implique donc une reconnaissance des spécificités des initiatives locales. De même, elle permet la reconnaissance du processus (diagnostic, mobilisation, concertation, planification et évaluation) comme élément de

développement, au même titre que les résultats des actions menées.

Enfin, elle cible des territoires, ce qui permet de concentrer des ressources et d'apporter des moyens supplémentaires aux milieux locaux. Ce ciblage amène également certains partenaires financiers à arrimer leurs territoires d'intervention selon une logique plus sociologique qu'administrative, afin de répondre à l'appartenance territoriale et à l'organisation des communautés locales.

Territoires ciblés

L'approche territoriale intégrée détermine des territoires prioritaires d'intervention. Ces territoires sont ciblés sur la base de critères associés à des caractéristiques sociodémographiques. Ainsi, en matière de revitalisation urbaine et de lutte contre la pauvreté, l'indice de défavorisation matérielle et sociale est utilisé. Les zones prioritaires d'intervention sur un territoire sont alors définies selon la concentration de personnes fortement défavorisées.

L'utilisation d'un seul indice de défavorisation pour établir les secteurs prioritaires de revitalisation urbaine et en exclure d'autres est, selon nous, insuffisante. On ne peut, de cette façon, caractériser globalement les territoires. On ne peut pas caractériser les aspects physiques, économiques et culturels, de même que l'organisation sociocommunautaire et les ressources d'un territoire.

Par ailleurs, plusieurs programmes gouvernementaux sont fondés sur une logique d'intervention ciblée. Les frontières territoriales peuvent varier d'un programme à l'autre,

suivant la logique administrative du bailleur de fonds. Les milieux locaux sont devant une mosaïque complexe de programmes qui exigent tous l'intégration des actions dans une stratégie territoriale globale, mais suivant des objectifs et des balises spécifiques.

Le ciblage de territoires prioritaires d'intervention se heurte à une difficulté : le risque d'exclure des territoires et des personnes. Ainsi, à Montréal, l'ensemble des zones prioritaires d'intervention définies en ce qui a trait à la revitalisation urbaine ne concentre qu'environ le tiers des personnes fortement défavorisées, les autres deux tiers, des personnes vivant de manière dispersée sur le reste du territoire montréalais. Comment prendre en compte les besoins des personnes habitant hors des zones retenues en priorité ? Il importe donc de maintenir une diversité d'approches, définies en fonction d'une analyse globale des besoins et d'une vision d'ensemble du territoire montréalais.

Morcellement du territoire et disparité entre les communautés

Dans une logique d'intervention ciblée, le territoire est morcelé en plusieurs microterritoires. Ces microterritoires deviennent autant d'univers séparés. Le développement n'est alors plus considéré dans une logique d'emboîtement et de subsidiarité. Dans une réalité urbaine complexe, comme celle de Montréal, certaines problématiques traversent les frontières locales et ne suivent pas une logique géographique.





L'approche territoriale intégrée peut être une source de disparité entre les communautés. Dans l'allocation de ressources, par exemple. D'une part, les priorités et les modalités d'intervention sont définies par les programmes. Ainsi, une communauté dont les besoins ou la stratégie d'intervention ne cadrent pas avec les priorités et les modalités établies pourrait se voir privée de ressources financières. D'autre part, les outils utilisés pour caractériser les territoires locaux demeurent insuffisants : ils renvoient une image partielle et standardisée.

La capacité des communautés à prendre en main leur propre développement est une autre source

de disparité. Il existe, en effet, d'importantes différences dans la capacité d'agir collective. Agir selon l'approche territoriale intégrée exige des efforts de la part des individus et des groupes. Elle exige également une continuité dans la mobilisation et dans l'action qui peut s'avérer essouffante et démobilisante. L'exercice de concertation peut, enfin, se révéler périlleux, divisant au passage des acteurs qui y jouent leur reconnaissance et leur survie. Les communautés qui tirent profit de l'ATI y investissent énergie et ressources. Elles doivent accepter de revoir leurs structures ainsi que leurs façons de faire, et d'être dans un processus de questionnement et d'apprentissage continu.

Difficile cohérence

Dans un contexte où chaque organisation possède son champ d'intervention spécifique et où les ressources disponibles sont souvent insuffisantes, la cohérence implique un arrimage et un décloisonnement des programmes portés par chacun. Autrement dit, la cohérence suppose que les bailleurs de fonds construisent des partenariats lorsqu'ils ciblent des territoires, définissent des orientations et des balises, font le suivi et l'évaluation, etc. Autrement dit, elle suppose de changer de paradigme.

Par ailleurs, l'intégration « verticale », du local vers le national, pose des défis de taille. Ainsi, l'intégration

verticale est liée à une vision morcelée qui rend difficile la subsidiarité. Plusieurs leviers de développement se situent à des niveaux autres que local (développement économique, emploi, environnement, intégration culturelle, etc.). Dans un tel contexte, le développement local ne peut réussir sans des objectifs partagés, un engagement et une cohérence des interventions à plusieurs niveaux. Non seulement tous les acteurs doivent-ils endosser la stratégie locale, mais ils doivent aussi intégrer cette stratégie dans une perspective plus large de développement régional et national. Comment y parvenir ? La question reste entière.

Perspectives de l'approche territoriale intégrée

Quel est l'avenir de l'approche territoriale intégrée comme stratégie de développement local ? Selon nous, cette approche devrait permettre de répondre à l'impératif de la situation et du territoire plutôt qu'aux programmes. Elle devrait, en ce sens, être multiforme et souple. Elle devrait être également issue d'un choix des milieux et pouvoir être combinée à d'autres stratégies à échelles, temporalités et finalités variables. Enfin, elle devrait s'inscrire dans une perspective globale et à long terme de soutien aux communautés locales.

L'approche territoriale intégrée ne doit pas être réduite au cadre d'un

programme. Il en résulte une vision standardisée, balisée et à courte portée qui limite l'émergence d'initiatives originales, adaptées à leur contexte local. Une approche financière plus souple (idéalement partagée par plusieurs partenaires financiers) est préférable, ce qui permet un soutien à long terme du processus et des actions, et une plus grande indépendance par rapport aux objectifs organisationnels des bailleurs de fonds.

Enfin, il importe de soutenir l'ensemble des acteurs de tous niveaux. Le développement de l'expertise et les occasions de ressourcement sont essentiels pour leur permettre de reprendre leur souffle, de surmonter les crises inhérentes à la concertation et de maintenir le cap sur les objectifs. Le développement de l'approche territoriale intégrée n'est pas qu'une question de financement.

La diversité est au cœur de l'approche territoriale intégrée. Diversité des acteurs, des expériences et des points de vue, ce qui fait la richesse de cette approche, en constante évolution.

¹ « Cette approche (l'ATI) se caractérise par une concertation des intervenants, une intervention intersectorielle qui place l'amélioration de la situation des membres de la communauté au centre d'une action globale et qui améliore la capacité d'agir tant des collectivités que des individus qui les composent. » *Plan d'action gouvernemental en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale*, Gouvernement du Québec, 2004, p. 69.

(Suite de la page 13 : Haute-Matawanie)

Construire une démarche par la base

C'est une initiative du milieu dans laquelle les gens doivent se reconnaître, soutenue par les organisations chargées de soutenir le développement du milieu. Cette solidarité de territoire se construit avec la participation du plus grand nombre de citoyennes et citoyens et d'organismes du milieu. L'arrimage de différentes logiques d'acteurs et la démarche sont rendus faciles parce que « tout le monde partageait et était sensible aux mêmes préoccupations, au niveau du tissu social et des besoins du milieu ». Les gens sont

très sensibles aux déchirements qui peuvent survenir dans le village.

La situation impose d'ailleurs une vaste mobilisation. « Les gens n'auront pas le choix. Il y a maintenant une réalité que les gens ne croyaient pas qu'elle arriverait un jour. Là, on l'a en pleine face », lance candidement le gérant de la caisse. Sylvain Dessureault sent d'ailleurs un intérêt grandissant pour la démarche : « L'écoute va être encore plus grande quand les gens vont réaliser son ampleur. »

La compilation du questionnaire a déjà permis de faire ressortir de grands thèmes. « On est en mesure de préparer nos grandes rencontres

citoyennes dans les deux municipalités », où l'on attend une centaine de personnes. Ainsi, les rassemblements mèneront certainement à la concrétisation de projets locaux à court terme tandis que d'autres se réaliseront à long terme. Le directeur de la caisse insiste pour prendre le temps qu'il faut « parce qu'un territoire qui se construit sur des projets du milieu est un territoire en vie, qui se développe mieux et passe à travers les crises. » On pourrait par exemple miser sur le potentiel des deux communautés comme la villégiature, le récrétourisme quatre saisons. « On doit augmenter les services, autres que ceux de la restauration et l'hôtellerie. On a un milieu bourré de talents, mais

on n'est pas équipés pour montrer ce qui se fait. On veut développer des choses en même temps. »

Des liens se feront entre la démarche économique et celle, plus sociale, qui prend son envol, toujours selon une perspective de développement durable. « On ne peut pas d'un côté se diriger dans un sens et d'un autre côté aller à l'inverse. C'est rassurant. À partir des besoins qui seront sortis, ce qui sera commun aux deux localités en tout cas, on va tenter de faire travailler les gens ensemble. On est en évolution, tout n'est pas réglé. »

Atterrissage en douceur L'approche territoriale intégrée dans la Capitale-Nationale

PAR JEAN TREMBLAY

COMITÉ DE RÉDACTION

Soucieuse de s'approprier les différents concepts liés à la mobilisation des communautés et de participer au déploiement d'initiatives, la Table de concertation en développement social de la CRÉ de la Capitale-Nationale a vu dans l'approche territoriale intégrée (ATI) une formule qui devait être privilégiée. Depuis juin 2007, deux comités travaillent, à la suite d'une entente de partenariat, à mettre en place ou à consolider des initiatives de mobilisation dans cinq MRC vulnérables de la région de la Capitale-Nationale.

Les signataires se sont entendus pour collaborer à une démarche qui vise à coordonner l'intervention des organismes régionaux de développement. Pour sa part, le Comité sur l'approche territoriale intégrée (CATI) s'est vu confier entre autres les responsabilités : de collaborer à la réalisation du plan de travail de l'entente; d'élaborer un cadre d'évaluation entourant les plans d'action locaux et d'en recommander l'adoption au comité de gestion; d'accompagner les comités locaux dans leurs démarches ATI; d'évaluer les mécanismes d'animation et les plans d'action locaux ATI, et de formuler des recommandations aux comités locaux et de gestion; de favoriser et soutenir l'échange d'informations sur toute question relative à l'ATI.

Le CATI est composé d'organismes de la région de la Capitale-Nationale : la Direction régionale d'Emploi-Québec, l'Agence de la santé et des services sociaux (Direction régionale de santé publique), Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, la Conférence régionale des élus, le Forum jeunesse, le Centre de santé et services sociaux de la Vieille Capitale, la Corporation de développement économique communautaire, le Regroupement des organismes de personnes handicapées de la région 03, Service Canada et la Ville de Québec.

Une occasion favorable

Dans la Capitale-Nationale, on est arrivé à s'appuyer assez rapidement sur l'approche territoriale intégrée. Ainsi, on envisagerait d'ici un an une entente spécifique sur l'approche territoriale intégrée. Dans ce cadre, la CRÉ n'a pas un leadership particulier dans le dossier. « C'est un leadership partagé entre les partenaires », nous rappelle Patrice Routhier, responsable du dossier à la CRÉ de la Capitale-Nationale.

Cette approche est peut-être nouvelle au niveau régional, mais ce n'est pas d'hier qu'au niveau local le CSSS parle au Centre local d'emploi (CLE), par exemple. L'ATI offre aux acteurs une occasion d'inventer une autre manière de faire. Certes, le souci de lutter contre la pauvreté passe par la consolidation du développement local de cinq territoires. La nouveauté réside davantage, selon Marie-Luce Liberge, de la Direction régionale

d'Emploi-Québec de la Capitale-Nationale, dans le fait « de réunir tous les partenaires qui ont une vision sur le territoire et mettent en commun leurs énergies à l'intérieur d'une structure. Le choix ne se fait pas par un seul organisme qui cible de son côté là où il veut atterrir pendant que d'autres le font pour atterrir complètement ailleurs. Il faut travailler tous ensemble pour arriver à intervenir sur la pauvreté et la défavorisation. »

Aux yeux de Céline Trudel, représentante de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, le territoire ne recouvre pas que la seule dimension géographique. « On fait référence à une communauté responsable qui peut agir, dit-elle. [En effet,] la communauté est capable de trouver des solutions aux difficultés qu'elle rencontre. L'approche responsabilise les communautés, non les institutions. Ce n'est pas un petit bout de responsabilité que tu portes selon ta mission. »

En fait, aborder la pauvreté sous l'angle du territoire constitue un élément stratégique important. « Cela dépasse nos normes, notre programmation, nos limites, nos façons d'intervenir, par exemple auprès des jeunes mamans, déclare Céline Morrow, de la DSP de la Capitale-Nationale. Le territoire, c'est la communauté et sa capacité à vouloir et à faire quelque chose. C'est aussi dire que je vis dans un espace avec d'autres. La communauté, ce n'est pas juste des organismes communautaires. L'ATI dépasse aussi le mandat des organismes communautaires. Ce n'est pas à eux seuls à faire ça, c'est ensemble. On met l'épaule à la roue pour soutenir une communauté qui, elle, va se responsabiliser. »

La CRÉ est responsable de l'animation de la Commission de développement social. La planification visant l'amélioration de la qualité de vie et la concertation en développement social de la CRÉ a facilité ce travail. Ce n'est pas le seul atout. Céline Morrow insiste par exemple sur le travail d'animation et de portrait de défavorisation effectué par les organisateurs communautaires des CSSS. Quant à Céline Trudel, elle rappelle que « cela fait longtemps que la pauvreté est une préoccupation pour l'ensemble des organisations. Une culture s'est développée. On a fait beaucoup de sensibilisation et de mobilisation », grâce, entre autres, au Collectif pour un Québec sans pauvreté, qui est situé à Québec.

Les silos délaissés pour l'intégration?

Pour le moment, l'ATI n'a d'intégré que le nom. « Ce n'est pas une évidence, fait remarquer la représentante de Centraide. Dépenser le fonctionnement en silo va être difficile. L'ATI, le concept n'est pas si innovateur que ça. C'est l'appliquer qui peut être innovateur. On a tous vu les limites du travail en silo. L'ATI remet en question nos façons de voir, d'accompagner,



DE GAUCHE À DROITE: NANCY LEBEUF, MARIE-LUCE LIBERGE, CÉLINE MORROW, CÉLINE TRUDEL ET PATRICE ROUTHIER (PHOTO JEAN TREMBLAY)

de rendre des comptes... Dans le défi d'intégrer, on est pris en sandwich. Même si on peut, comme intervenant, être bien convaincu de la chose, il faut que le virage se fasse aussi dans l'organisation. Le défi est d'en faire une culture de son organisation.»

Les attentes des organisations doivent changer. « On se retrouve, indique Marie-Luce Liberge, avec une clientèle très lourde à la sécurité du revenu, dans un marché du travail florissant à Québec. La lecture des difficultés que les gens rencontrent, je ne pense pas qu'on peut la faire seuls, même avec le plus beau panier de services. On n'ira pas très loin. On est dans des problématiques particulières. On est rendu à s'asseoir et à faire une lecture commune de ces situations. De partager, de regarder les stratégies communes. Nous allons tous y trouver notre compte, être satisfaits des impacts. Nos organisations sont habituées au *fast-food*. Normalement, on a des délais très courts et on joue beaucoup sur le quantitatif. On va être dans une démarche plus qualitative, ce qui est aussi nouveau pour nos organisations. C'est tout ça qu'il faut apprivoiser, des nouveaux modes, des moyens d'évaluation qui ne seront peut-être plus les mêmes.»

La volonté de la région de la Capitale-Nationale, c'est la pérennité dans une perspective de développement durable. Le Comité offrira un soutien afin d'aider ces communautés à renforcer leur capacité d'agir autant dans la détermination des problématiques que dans la recherche de solutions. Pour y parvenir, on veut favoriser l'intégration des interventions au niveau de l'accompagnement, mais aussi en ce qui a trait au financement. Céline Trudel insiste sur cet aspect: « On ne veut pas faire d'appel de projet ni de formulaires développés sur des choses normées parce que l'ATI suppose une autre manière.»

Cela dit, l'arrivée de l'ATI suscite parfois des résistances et des questionnements, entre autres devant les nombreuses formalités associées à cette approche gouvernementale. « Ce n'est pas négatif en soi, avoue Marie-Luce Liberge. C'est peut-être un passage obligé pour faire changer les organisations. Le MESS est arrivé avec une nouvelle approche en ne regar-

dant peut-être pas les leviers, qui doivent être aussi souples et maniables que l'approche. Chaque organisation s'est donné une structure pour ses opérations courantes. Une réflexion s'impose.»

En ce sens, dans les prochains mois, le CATI travaillera plus particulièrement à dégager une vision commune de l'ATI par la rédaction d'un court texte qui pourra être distribué à l'ensemble des partenaires. Il proposera aussi l'adoption d'un code d'éthique.

Liens avec les politiques sociales

On avoue qu'on ne s'est pas attardés à la contribution des politiques publiques qui pourraient réduire la pauvreté dans les territoires ciblés. Mais « l'intégration devrait aller jusque-là, pense Céline Trudel. Si tu veux avoir un impact sur la pauvreté, il va falloir que les actions dans tous les secteurs portant sur des situations identifiées dans le milieu puissent accepter de se laisser modifier. L'impact sur la pauvreté, tu ne l'as pas seul. L'intégration se situe au niveau des structures, dans la manière de lire les problématiques et dans les solutions à y apporter.»

Pour le moment, on ne sent pas que l'ATI est accompagnée de mesures venant renforcer la lutte contre la pauvreté, avouent en cœur Céline Morrow et Marie-Luce Liberge. « On aimerait, dit cette dernière, sentir un peu plus un appui de la part des grosses organisations, qu'elles soutiennent les démarches régionales. Nous portons à bout de bras cette approche-là. Jusqu'où puis-je me rendre si les instances décisionnelles elles-mêmes ne se compromettent pas? Un moment donné, on va atteindre des limites.»

Compétences communes

Tout le monde s'entend pour dire que les organisations doivent travailler à simplifier leurs mécanismes, « si on se donne une approche, une mission commune, de nouveaux liens pour lutter contre l'exclusion et la pauvreté », comme le résume la représentante d'Emploi-Québec. « Il faut que les leviers soient à la portée des organisations qu'on sollicite. Peu importe la boîte, on va se cogner à des structures plus ou moins adaptées à ce type d'intervention.» Au CATI, on veut être cohérent.

Dans la Capitale-Nationale, on s'est donné une structure et des leviers. « On essaie maintenant de se donner des compétences communes, surtout qu'on n'a pas les mêmes », déclare Marie-Luce Liberge. Céline Trudel conclut en soulignant qu'une compétence essentielle est celle qui contribue au groupe. « Il faut être curieux, même si on ne connaît pas tout. Le leadership doit être partagé. Le développement est possible s'il y a une ouverture et une souplesse malgré les contraintes de nos organisations.»

MRC du Domaine-du-Roy

Une vision stratégique de développement territorial

PAR JEAN TREMBLAY

COMITÉ DE RÉDACTION

« Si on ne se prend pas en main, c'est quasiment la fermeture du milieu. Les gens veulent occuper le territoire. On vise le développement de notre territoire par une gestion cohérente. » Mais comment avoir une vision claire de l'avenir qui mobilise une région dans un monde en pleine turbulence ? « Où sommes-nous présentement ? Où va-t-on ? Où voulons-nous aller ? Comment atteindre ce que nous souhaitons ? » Ce sont là des questions difficiles qui interpellent les acteurs de la MRC Domaine-du-Roy.

Pour Jacques Valois, urbaniste à la MRC du Domaine-du-Roy (composée notamment de Roberval, de Saint-Félicien et de Saint-Prime), le contexte difficile en foresterie, en agriculture ainsi que sur le plan industriel, ajouté à l'exode des jeunes et des aînés, contribue à la dévitalisation de la MRC. Dans le cadre de la révision du schéma d'aménagement de la MRC¹, où vivent près de 32 000 personnes, « compte tenu du contexte défavorable dans lequel nous nous trouvons, les élus ont jugé important qu'on interpelle l'ensemble de la population et des partenaires socioéconomiques pour se donner une vision d'un territoire ».

La démarche de planification stratégique a débuté en septembre 2004 pour se terminer en mai 2006 par l'appropriation du libellé de la vision et de son cadre de mise en œuvre. Trois grands principes ont guidé l'élaboration de ce plan stratégique : une vision de territoire et non pas strictement une vision municipale; une vision qui implique la participation de la société civile; une démarche ouverte et transparente. Au cours d'une première soirée d'échange réunissant 200 intervenants du milieu, des 73 enjeux cernés au moment de la préparation, 44 ont été retenus² et travaillés par la suite. Un autre événement, en juin 2005, a permis de réunir 93 personnes, dont 22 élus; toutes les municipalités étaient représentées autour d'une proposition de démarche et de diagnostic territorial.

Vision et cadre de mise en œuvre

La vision retenue pour la MRC du Domaine-du-Roy : « Être la communauté la plus dynamique, entreprenante et attirante des MRC du Québec³ ». Les acteurs misent sur des valeurs communes à un milieu économiquement vigoureux : la fierté, la solidarité et l'ouverture. Pour la mise en œuvre de la vision, cinq chantiers de développement ont été constitués : forêt, agro-alimentaire, tourisme, population et qualité de vie, et gouvernance. Pour coordonner les travaux, on a mis sur pied une table territoriale afin, entre autres, d'harmoniser les travaux des chantiers.

Le mandat des chantiers est entre autres, d'élaborer un plan d'action (sur cinq ans) en lien avec les enjeux de la vision, de suivre, superviser ou exécuter, s'il y a lieu, les actions de développement inscrites dans le plan d'action et d'entretenir un réseau de relations entre les acteurs du développement du secteur visé par le chantier. Quant à la Table, elle rend compte par un tableau de bord ou d'indicateurs de performance de l'état d'avancement de la vision stratégique de développement territorial. Cette table a aussi le mandat de mettre en place les stratégies sur « les communications » et sur « l'innovation, la vigie, le leadership et le savoir ». Quinze personnes la composent : le préfet de la MRC, le président du CLD et trois autres membres de son conseil d'administration, le président de la SADC, un membre du conseil de bande de Mashteuiatsh, un membre du CSSS, un membre de la commission scolaire, un membre du cégep de Saint-Félicien et, le président de chacun des chantiers (cinq personnes).

Un autre élément important dans la mise en œuvre de la vision est un engagement territorial. « Ces organisations adhèrent à la vision, elles mettent en application cette vision-là dans son quotidien et sa gestion sectorielle, elles adhèrent aux valeurs », résume Jacques Valois. Ainsi, lors d'un événement ayant eu lieu en novembre 2006, la MRC a interpellé les partenaires pour la signature d'une charte d'engagement territorial. Vingt-quatre organisations l'ont signée.

Chantier Population et qualité de vie

La démarche choisie par le chantier Population et qualité de vie consiste à travailler à partir des priorités d'intervention déterminées au cours des travaux de la vision : rétention des jeunes et immigration, image globale, éducation et organisation des services de santé et communautaires. On peut compter sur un élu de chaque municipalité et plusieurs autres partenaires, dont le ministère des Affaires municipales et des Régions, MigrAction, la Coop de solidarité en aide domestique, le cégep de Saint-Félicien, la commission scolaire, l'Association des organismes communautaires, la Direction de la santé publique, le CSSS, le CLD, la SADC et la MRC.

Donald Doucet, organisateur communautaire au CSSS, précise le travail en cours : « Pour chaque priorité d'action, on se met à niveau en ce qui a trait à nos connaissances par des présentations qui alimentent les réflexions des membres sur chaque thème du chantier. À partir de ça, on fait un plan d'action sur chacune de ces priorités. » Après quoi, une tournée de chaque municipalité est prévue à l'hiver 2008. « On va demander à la population son implication par rapport à l'amélioration des conditions de vie du territoire. » Une mise en commun des données sera faite par le comité, ce qui pavera la voie à l'adhésion de la MRC du Domaine-du-Roy au Réseau québécois des villes et villages en santé.

Un chantier sur la gouvernance

« On est en train, poursuit Jacques Valois, de faire une analyse sur la gouvernance des champs de compétence que le milieu municipal occupe. Pour plusieurs, quand on regarde tous les champs qu'on occupe ou qu'on pourrait occuper, le logement social, c'est en lien avec une MRC en santé. Or, pour plusieurs municipalités, ce n'est pas leur responsabilité, c'est celle d'un autre... Mais quel est cet "autre" ? Qui va s'en occuper ? Parce qu'on va avoir besoin d'une réponse [pour faire face] au vieillissement de la population pendant que le parc de logement social commence à être déficient. » Le chantier sur la gouvernance, sous la responsabilité des municipalités, regroupe aussi l'UQAC, le cégep de Saint-Félicien, la commission scolaire, le réseau de santé et de services sociaux et communautaires, les chambres de commerce et les syndicats des travailleurs.

Il n'est donc pas surprenant de voir l'intérêt de la MRC à faire de cette démarche un laboratoire rural « pour que notre dynamique de milieu, qui met en question l'ensemble des intervenants et des élus municipaux dans leurs façons de faire, améliore nos façons de faire, pour déterminer nos zones de dysfonctionnement, pour voir comment on peut être plus cohérents dans nos relations » sur une base de MRC. On inclurait donc les cinq chantiers et la Table territoriale dans le laboratoire.

Conciliation des logiques des acteurs ou la « théorie de la traduction » : leçons et défis

Dans toutes ces étapes, l'ouverture des élus à l'endroit de la société civile s'est faite facilement. S'il y avait des craintes au début du processus, elles se sont estompées rapidement compte tenu des enjeux de base de dévitalisation. « Les élus veulent maintenir en place les neuf communautés que compte la MRC, ajoute Jacques Valois. Pour aménager et occuper le territoire, les élus ont jugé qu'il était important et nécessaire que les intervenants socioéconomiques les accompagnent dans cette démarche. » La participation de la population passe en bonne partie par les organisations, qui ont elles-mêmes à faire des planifications sectorielles (commission scolaire, MRC, CSSS, etc.). « Dans leurs processus, elles ont des étapes de consultation publique. »

Le développement durable introduit la notion de la pérennité du territoire pour les générations futures. Les acteurs s'entendent sur le fait que le développement ne se limite pas au développement économique. « Le développement inclut la qualité de vie et le cadre de vie, qui font référence aux ressources du territoire, aux milieux de vie (les neuf communautés) et au niveau de vie », nous résume Jacques Valois. « La MRC, comme organisation et structure, ne peut pas bien répondre et asseoir son développement sans tenir compte de ces trois dimensions-là. Les autres intervenants ont embarqué dans la démarche parce qu'ils nous ont dit qu'ils faisaient face aux mêmes enjeux et défis. »

On s'affaire présentement à dresser le bilan de la première année. Donald Doucet s'y prépare : « On s'attaque à une vision territoriale. Une « MRC en santé », ce n'est pas chaque municipalité en santé. On change de paradigme, ce n'est pas évident. Il faut y aller tranquillement. Aussi, les intervenants ne sont pas nécessairement habitués à travailler tous ensemble. » On va essayer de changer la dynamique de « guerre de clocher », qui amène une municipalité à se développer par elle-même parfois au détriment de l'autre à côté.

Pour Johanne Fortin, chef à l'administration du programme de santé publique et présidente du chantier Population et qualité de vie, « on est constamment à se recadrer mutuellement, à s'interpréter en se disant « ce que tu veux dire, c'est bien ça... » On est en présence de réseaux qui ont chacun leur encodage, mais qui ont pourtant la même visée. C'est important de se centrer sur les intérêts communs et le bien commun. »

« Comment concilier les divergences et des intérêts aussi nobles les uns que les autres ? » se demande pour sa part Jean-Guy Lamothe, directeur général adjoint au CSSS Domaine-du-Roy. « Je ne le sais pas. Je sais une chose, il faut avoir des lieux pour les partager. J'aime bien cela quand un maire oppose à ma vision de santé publique sa réalité tout à fait fonction-

*Charte d'engagement territorial
du Domaine-du-Roy*

**UN MÊME TERRITOIRE
UNE MÊME VISION**

Parce que nous sommes conscients que la communauté du Domaine-du-Roy, tout comme la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean, fait face à des enjeux et des défis nouveaux et importants ;

Parce que nous avons été conviés à contribuer à un important exercice visant à doter le territoire de la MRC du Domaine-du-Roy d'une vision stratégique de développement territorial ;

Parce que nous avons la profonde conviction que l'adoption d'une vision stratégique de développement territorial et sa mise en œuvre vont contribuer significativement à l'amélioration des conditions de vies sociale, environnementale, économique et culturelle des hommes et des femmes de ce territoire et tracer la voie à suivre aux actions dans ces domaines ;

Parce que nous sommes persuadés que la concertation, la collaboration, la cohésion et la solidarité dans l'action sont les voies à privilégier pour faire face aux grands enjeux et défis des prochaines années ;

Parce que nous sommes convaincus que ce territoire, et les personnes qui l'habitent, dispose des ressources et des outils nécessaires pour en favoriser son développement et son plein épanouissement ;

Parce que nous voulons et pouvons apporter une contribution utile à la mise en œuvre de la vision stratégique de développement territorial récemment adoptée par le conseil de la MRC du Domaine-du-Roy.

Pour ces motifs, nous soussignons :

Adhérons à la vision stratégique de développement territorial de la MRC du Domaine-du-Roy :

« Être la communauté la plus dynamique, entrepreneuriale et attirante des MRC du Québec. »

« Pour y parvenir, nous développons nos ressources de façon optimale en tenant compte de leurs dimensions économique, sociale et environnementale, particulièrement dans nos secteurs d'excellence que sont la forêt, ses produits, l'agroalimentaire et le tourisme. »

Nous assumons notre pérennité, notre croissance et la qualité de vie de notre communauté en étant attentifs à l'évolution de la société, à la transformation du travail et aux besoins des générations futures.

Nous préconisons les valeurs communes à un milieu économiquement rigoureux : la fierté, la solidarité et l'ouverture. »

Prenons l'engagement de favoriser dans le cadre de nos missions, de nos compétences, et de nos activités, la mise en œuvre sur le territoire et dans notre organisation de la vision stratégique de développement territorial.

Souscrivons aux valeurs de fierté, de solidarité et d'ouverture proposées dans la vision stratégique de développement territorial.

**MRC
AUTOMNE-ALBA**

nelle de son réseau d'égout à rétablir. Il y a des interéchanges autour des réalités. C'est l'existence de ces lieux-là qui fait qu'on est dans une démarche de MRC en santé. »

Les difficultés (rôle des élus à l'égard de la qualité de vie, compréhension de concepts, façons d'agir, cession d'un pouvoir local pour consolider l'action de la MRC, etc.) sont et seront réglées en fonction des valeurs retenues, des principes d'action.

¹ On a l'obligation de mettre dans un schéma d'aménagement de troisième génération un énoncé sur la vision culturelle, sociale, économique et environnementale.

² Entre autres : offrir des emplois de qualité pour favoriser la rétention des jeunes; maintenir les communautés en place; augmenter l'attractivité de la MRC afin de réduire les effets de la baisse démographique; augmenter substantiellement la scolarisation générale de la population et son accès à l'emploi; mettre en place des mesures de valorisation de la famille; appuyer tout partenariat dans le milieu avec comme finalité de maintenir et d'offrir des services de base de qualité; favoriser l'émergence d'une image globale «loisir – culture» de qualité pouvant créer un effet attractif pour l'implantation de nouvelles entreprises et le recrutement de la main-d'œuvre; soutenir davantage les organismes socioéconomiques dans les domaines de la santé, de l'éducation et des loisirs; définir des avenues pour maintenir les acquis et développer une économie du savoir par le réseau de l'éducation.

³ Pour y parvenir, la MRC veut développer ses ressources de façon optimale en tenant compte de leurs dimensions économique, sociale et environnementale, particulièrement dans les secteurs d'excellence que sont la forêt, ses produits, l'agroalimentaire et le tourisme. On veut assurer la pérennité, la croissance et la qualité de vie des communautés de la MRC en étant attentif à l'évolution de la société, à la transformation du travail et aux besoins des générations futures.

Suite des États généraux

Un plan d'action de cinq ans pour la communauté haïtienne

PAR JEAN TREMBLAY

COMITÉ DE RÉDACTION

Dans la foulée des États généraux, le Conseil national des citoyens et citoyennes d'origine haïtienne (CONACOH) lançait un plan d'action stratégique d'intervention couvrant la période 2007-2012. Celui-ci propose des solutions aux besoins exprimés au cours des consultations qui se sont tenues au printemps dernier et qui ont constitué un grand moment pour la communauté haïtienne.

Une participation renforcée de la communauté haïtienne dans les lieux de concertation et les structures locales, régionales et nationales

Cette vision renouvelée de l'avenir de la communauté haïtienne au sein de la société québécoise interpelle différents partenaires et organisations « même si, dans certains cas, les modalités de collaboration restent encore à établir », indique Claudel Toussaint, coordonnateur des États généraux et membre du comité directeur. Au terme de cet exercice, les participants avaient regroupé leurs besoins en quatre volets d'intervention jugés prioritaires : l'information et la formation; la mise en commun des expertises et des ressources, notamment par le réseautage; la nécessité d'être représenté dans les structures de concertation et les instances décisionnelles; ainsi que l'accès adéquat à des ressources financières et matérielles.

Quant aux mesures du plan d'action, elles concernent trois types d'interventions. Certaines, comme la promotion de l'excellence chez les jeunes ou la consolidation de l'offre de services communautaires, peuvent être mises en œuvre au sein de la communauté haïtienne du Québec et de ses institutions. Plusieurs autres projets tels que les stages en alternance ou l'École de leadership demanderont des partenariats avec des services gouvernementaux, des institutions publiques, des organisations communautaires et caritatives ainsi qu'avec le secteur privé. D'autres encore, particulièrement ceux qui touchent la représentativité, exigeront une action gouvernementale ou des mesures législatives.

La communauté veut établir notamment une table de concertation de personnes clés qui agissent déjà dans le milieu du soutien communautaire et des services publics pour pouvoir réagir rapidement aux demandes des médias ou aux demandes d'avis. Il est aussi question de mettre en place des mécanismes de consultation communautaire sur les grands enjeux de la société québécoise. On mettra en ce sens sur pied des mécanismes pour assurer la présence et la participation des organismes du milieu haïtien ou de personnes d'origine haïtienne dans les lieux de concertation et les structures locales, régionales et nationales. On veut examiner une adaptation possible du projet « À égalité pour décider » à la communauté haïtienne. On cherche aussi à accroître les liens entre les organismes issus du milieu haïtien et les autres réseaux de concertation.

Rappelons que la consultation communautaire (qui visait à faire le point sur l'état des préoccupations, des enjeux et des défis de l'heure dans la



PREMIÈRE RANGÉE : M. DANY LAFERRIÈRE, CONFÉRENCIER DE L'ATELIER VIE COMMUNAUTAIRE ET RENFORCEMENT DES CAPACITÉS COLLECTIVES; M^{ME} RÉGINE CADET, MEMBRE DU COMITÉ DIRECTEUR DES ÉTATS GÉNÉRAUX; M. KEDER HYPPOLITE, PRÉSIDENT DU CONACOH, MEMBRE DU COMITÉ DIRECTEUR DES ÉTATS GÉNÉRAUX; M^{ME} NINETTE PLOU, VICE-PRÉSIDENTE DU CONACOH, MEMBRE DU COMITÉ DIRECTEUR DES ÉTATS GÉNÉRAUX. DEUXIÈME RANGÉE : M. JOSEPH JEAN-GILLES, RESPONSABLE DES COMMUNICATIONS ET MEMBRE DU COMITÉ DIRECTEUR DES ÉTATS GÉNÉRAUX; M. CLAUDEL TOUSSAINT, COORDONNATEUR DES ÉTATS GÉNÉRAUX, MEMBRE DU COMITÉ DIRECTEUR DES ÉTATS GÉNÉRAUX; M. FÉLIX ST-ÉLIEN, SECRÉTAIRE DU CONACOH.

communauté haïtienne) a constitué un succès de participation publique. Les quelque 1 300 personnes qui se sont mobilisées entre le 20 janvier et le 22 avril 2007 ont réussi à articuler une vision commune qui a servi de balise pour orienter le Plan stratégique d'intervention : Miser sur une collectivité en mouvement.

Pendant tout le processus d'élaboration de ce plan, les membres du comité directeur ont eu non seulement le souci de donner suite aux préoccupations exprimées par les membres de la communauté, mais également celui de proposer des projets qui viennent en appui aux missions des services publics tout en évitant les doublons.

Des moteurs de changement

Le Plan stratégique d'intervention 2007-2012 vise à améliorer le cadre de vie des citoyens et citoyennes d'origine haïtienne au Québec et au Canada; à soutenir l'exercice de leurs droits démocratiques et leur épanouissement; à assurer une plus grande participation des citoyennes et citoyens d'origine haïtienne dans les institutions publiques communes et les instances de concertation.

Parmi les perspectives privilégiées par les États généraux figure une École de leadership. Ce projet pilote vise la valorisation de l'engagement social chez les jeunes par l'acquisition de certaines compétences et connaissances de base du travail de militantisme. Ce projet prévoit une démarche

Dans le quartier Saint-Michel à Montréal

De la concertation à la mobilisation

PAR PIERRE DUROCHER

RESPONSABLE DU CHANTIER DE REVITALISATION URBAINE ET SOCIALE
VIVRE SAINT-MICHEL EN SANTÉ

spécifique de valorisation des compétences génériques des jeunes, d'acquisition d'outils et de techniques de communication et d'organisation dans un contexte d'exercice des droits, et finalement une phase d'accompagnement et de soutien à l'engagement social au moyen d'un projet commun. Il s'agit d'une démarche éducative non formelle qui privilégie l'apprentissage dans l'action.

Pour réaliser l'ensemble des mesures prévues dans le plan stratégique, on lancera d'ici la fin de l'année 2007 un « défi partenaires » auprès de tous les organismes tant du milieu haïtien que de la société québécoise afin qu'ils s'engagent à réaliser certaines des 36 actions prévues dans le Plan stratégique d'intervention 2007-2012 ou à développer des services complémentaires qui répondent aux besoins détectés et hiérarchisés.

Pour Ninette Piou, vice-présidente du CONACOH et membre du Comité directeur des États généraux, il faut se réjouir du caractère inclusif, démocratique et mobilisateur de cette démarche : « Tous les secteurs de la communauté ont pris part à cet important brassage d'idées. Le plan reflète avec fidélité les préoccupations soulevées par les participants et nous donne un cadre de référence qui nourrira nos actions durant les cinq prochaines années. »

Ce n'est pas d'aujourd'hui que des partenaires d'un territoire ou d'un quartier s'entendent pour agir de concert auprès d'une population cible — les jeunes, les personnes âgées, etc. — ou pour trouver des solutions à des problèmes comme la pauvreté, le logement ou la sécurité alimentaire.

Le quartier Saint-Michel, comme d'autres quartiers avant lui, s'est engagé dans cette voie depuis la fin des années 1970. Ensemble, pendant près de 20 ans, les partenaires du quartier ont uni leurs forces et ont fait des gains importants : fermeture du site d'enfouissement de déchets domestiques; augmentation notable du nombre des organismes communautaires afin de mieux répondre aux besoins de base de la population; déploiement de programmes novateurs (Naître et grandir en santé, Québec en forme, Quartiers sensibles, etc.).

Malgré ces résultats positifs, dans Saint-Michel, la concertation n'a pas eu les effets escomptés sur la qualité de vie de la population du quartier : pauvreté, taux de chômage et de décrochage scolaire étaient toujours élevés. C'est pourquoi les partenaires du quartier, rassemblés à la table de quartier Vivre Saint-Michel en santé (VSMS) ont décidé, en 2003, de mettre sur pied un vaste chantier qui s'attaquerait plus directement aux causes des problèmes vécus dans le quartier.

Cette décision a eu un effet direct sur la façon de travailler des par-

tenaires. Habituels à se concerter sur des projets, ils ont été invités, cette fois-ci, à se mobiliser sur les grandes priorités pour changer le quartier, ce qui dénote un passage de la concertation à la mobilisation pour *Changer Saint-Michel*¹.

À Saint-Michel, la concertation est multisectorielle et multiréseaux. Les partenaires — des organismes communautaires, des institutions et des entreprises privées ainsi que des citoyens — ont une mission propre, des ressources humaines et financières distinctes ainsi que des règles communes qui régissent leurs activités. La mission de la table de concertation est comme une patinoire pour l'ensemble de ces partenaires, qui jouent ensemble pour leur quartier.

Un des grands défis de ce chantier mis sur pied par VSMS est de mobiliser les partenaires pour constituer une « équipe de quartier » et d'y déléguer des « joueurs », qui se donneront ensemble des règles et des indicateurs de réussite afin de créer une nouvelle patinoire, une « patinoire de quartier ».

Chaque partenaire, ou joueur, participe à la définition et à l'atteinte des priorités et des objectifs de quartier. Constituer une équipe pour jouer sur une patinoire de quartier est un défi permanent. Chaque joueur le relève au fil des modifications internes légitimes que vivent les partenaires, à tour de rôle, sur leur patinoire collective.

VSMS relève le défi grâce à un diagnostic de quartier rigoureux, à des priorités bien définies et à un plan d'action bénéficiant d'une adhésion forte de la part des partenaires et des autres acteurs du milieu.

Près de trois ans plus tard — les premières démarches d'implantation du plan d'action datent de janvier 2005 —, VSMS compte plus de 80 partenaires internes et externes et 14 organismes porteurs de projets, éléments du plan d'action du chantier de revitalisation. Au-delà des chiffres, c'est un esprit de corps qui se développe peu à peu. Les partenaires ont pris conscience de l'importance de leur rôle et de leur interdépendance dans la poursuite de leurs objectifs communs.

En 2008, VSMS poursuivra avec détermination les projets en cours. VSMS se propose aussi de faire le point avec l'ensemble de ses partenaires : regarder le chemin parcouru, prévoir celui à venir, afin de renouveler la volonté collective de maintenir la « patinoire de quartier » et de consolider l'équipe qui y joue. On peut toujours améliorer la qualité et le niveau du jeu ! Et VSMS est de plus en plus un agent de mobilisation de l'équipe.

¹ Changer Saint-Michel est le titre de la théorie du changement sous-jacente au Chantier de revitalisation urbaine et sociale du quartier. On en trouvera le texte dans le site Internet de VSMS : <http://www.vsmsante.qc.ca/pdf/ChangerSaint-Michel.pdf>.

² La concertation est également ouverte aux citoyens et citoyennes du quartier. Leur participation est d'ailleurs prévue dans les instances de VSMS. Pour l'instant, cependant, il s'agit de participations individuelles et relativement peu nombreuses.

À Desbiens au Lac-Saint-Jean

Une effervescence soutenue par un comité d'animation

PAR HUGUETTE BOIVIN

CSSS LAC-SAINT-JEAN-EST ET MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
DU REGROUPEMENT RÉGIONAL EN DÉVELOPPEMENT SOCIAL

Desbiens, petite municipalité de 1140 habitants, couvre un territoire de 10 km² au bord du lac Saint-Jean et voit l'avenir avec enthousiasme. La communauté compte des activités agricoles, des usines et de nombreux commerces. La municipalité offre de nombreux services publics et accueille plusieurs organismes sociaux et bénévoles issus de la communauté. Ces dernières années, Desbiens a été gravement touchée par les fermetures successives de deux entreprises majeures, Saint-Raymond Paper et Johnson & Johnson. Aujourd'hui, grâce aux efforts de la population, l'activité industrielle est relancée. Deux nouvelles entreprises se sont en effet installées dans les anciens locaux des usines fermées¹. La municipalité accueille maintenant de nouvelles familles, ce qui permet de freiner le déclin migratoire. Desbiens a, par ailleurs, un des plus hauts taux de diplomation de la région. L'environnement est la priorité des citoyens : Desbiens récupère plus que les autres municipalités de la MRC. Sur le plan récréotouristique, Desbiens compte sur plusieurs attraits naturels d'importance — comme le lac Saint-Jean, la rivière Métabetchouan, les sentiers de VTT — et des lieux d'hébergement, qui permettent d'accueillir les visiteurs, très nombreux.

L'animation concertée

Les citoyens sont à l'œuvre dans ces projets de développement local. Desbiens ne manque pas de bénévoles. Le Comité d'animation du milieu, un organisme sans but lucratif, joue un rôle central dans la concertation des acteurs. Il collabore étroitement avec les élus municipaux et la population pour unir les efforts de chacun.

Le Comité d'animation du milieu vise à développer un sentiment d'appartenance à Desbiens et une fierté d'en être citoyen. Il vise aussi à favoriser la cohésion et la concertation des différents intervenants du milieu ainsi que la création de projets. Le Comité, qui réunit des acteurs de tous les milieux, a réalisé de nombreux projets, dont le plan de revitalisation de la municipalité, l'École des arts appliqués — cours d'été sur les métiers d'art traditionnels —, les fêtes populaires et le développement récréotouristique.



LE COMITÉ D'ANIMATION DE DESBIENS

Mais le Comité d'animation a encore du pain sur la planche. Ainsi, il vise la diversification économique afin de développer de nouveaux créneaux, prometteurs de rentabilité et d'emploi. Il vise, par ailleurs, l'établissement d'une résidence pour les aînés.

Pour Johanne Vézina, mairesse de Desbiens, Karyne Harvey, Florence Bergeron et Daniel Senécal, du Comité d'animation, la population de Desbiens joue un rôle dynamique au sein du comité. Ils considèrent que les citoyens ont à cœur le développement de leur milieu. C'est, selon eux, ce qui explique la capacité de cette communauté locale à affronter les difficultés économiques et sociales. Le tissu social, tricoté serré, et les contacts étroits entre les personnes facilitent la mobilisation. Dans cette municipalité, on se relève rapidement les manches pour résoudre les problèmes et améliorer les conditions de vie des membres de la communauté.

¹ NaturSac, qui produit des sacs de plastique biodégradables, et Canwall, manufacturier de murs et planchers préusinés.

Collectivités écologiques Bas-Saint-Laurent

Une gouvernance partagée en gestion de matières résiduelles

PAR KARINE MALENFANT ET GENEVIÈVE POTVIN

COLLECTIVITÉS ÉCOLOGIQUES BAS-SAINT-LAURENT

En mars 1994, des intervenants du milieu ont mis sur pied un comité pour réaliser une étude de faisabilité en ce qui a trait à la récupération sur le territoire de la MRC de Kamouraska. Des travaux de ce comité est né, en janvier 1995, un organisme sans but lucratif, la Corporation environnementale de la Côte-du-Sud (COECOS), aujourd'hui les Collectivités écologiques Bas-Saint-Laurent (Co-éco).

Co-éco agit à titre de conseiller auprès des MRC et travaille en collaboration avec les MRC. Dans chacune d'elles, un comité-conseil, composé d'élus et d'acteurs terrain en gestion de matières résiduelles, propose des actions au conseil des maires. Ces actions sont ensuite validées et approuvées par les élus. Un travail d'information, de sensibilisation et d'éducation relativement à ces actions est fait auprès des citoyens, des municipalités, des institutions, des commerces et des industries.



Co-éco est responsable du développement et du suivi de projets (campagnes de sensibilisation, projets pilotes et études de faisabilité). Il doit également s'assurer du soutien technique auprès des municipalités et des coordonnateurs des programmes de gestion des matières résiduelles, pour l'implantation de services et d'infrastructures.

La gouvernance partagée en gestion des matières résiduelles a eu des retombées positives :

- une efficacité accrue tant sur le plan de l'organisation du travail et du territoire que du transfert de l'information et des compétences;
- des économies d'échelle importantes grâce à l'achat d'équipements en commun;
- un accès à du financement grâce au statut d'organisme sans but lucratif de Co-éco, mais également grâce à son expertise dans le domaine de l'environnement;
- un transfert de connaissances spécifiques par la mise en place de projets pilotes et par le développement d'outils;
- une mise à niveau des services déjà existants, comme la collecte sélective et les points de dépôt pour les résidus domestiques dangereux;
- un poids politique plus important dans les demandes auprès des gouvernements;
- un accès à un centre régional de référence.

Co-éco et les MRC doivent cependant faire face à certaines difficultés. Le territoire des MRC nécessite beaucoup de déplacements pour la coordination des activités. Le travail de gestion des matières résiduelles est, par ailleurs, moins visible sur le plan local, car il y a moins de contact direct avec les municipalités du milieu. En conséquence, le sentiment d'appartenance des municipalités à l'organisme est faible.

Enfin, la structure de fonctionnement est lourde puisque plusieurs personnes interviennent dans les dossiers.

Malgré les difficultés, les résultats démontrent que l'alliance des MRC, dans la gestion des matières résiduelles, en valait le coup. Ainsi, plusieurs objectifs fixés dans le plan de gestion ont été atteints et le travail se fait en synergie tant dans l'élaboration de projets pilotes et de la réglementation que dans les actions.

Les défis pour Co-éco ? D'abord, le maintien du regroupement des MRC pour assurer sa survie. Ensuite, renforcer le sentiment d'appartenance des MRC membres. Enfin, développer et diversifier son offre de service, car les enjeux environnementaux sont en constante évolution.

Pour en savoir plus : www.co-eco.org.

Élaboration de politiques publiques locales

La question du logement

PAR JEAN TREMBLAY
COMITÉ DE RÉDACTION

En raison des coûts de loyer, d'hypothèque et de chauffage trop élevés, de nombreuses familles dépendent exclusivement des dépannages alimentaires et des groupes de cuisines communautaires pour se nourrir. Pour plusieurs ménages propriétaires à faible revenu, la question de l'entretien et des réparations est aussi un vrai casse-tête. Ils n'ont pas les moyens financiers ni les connaissances ou le temps d'entreprendre toutes les démarches nécessaires. Des collectivités se sentant interpellées devant de telles réalités ont décidé d'agir avec les partenaires de leurs milieux.

Salaberry-de-Valleyfield, une politique du logement conçue avec des partenaires

Les membres du conseil municipal de la Ville de Salaberry-de-Valleyfield, ville de 40 000 habitants à 70 km au sud-ouest de Montréal, ont adopté en février 2007 une politique du logement ouvrant la voie à la réalisation d'un plan d'action décennal sur l'habitation. Fruit d'un travail de partenariat qui s'est échelonné sur plusieurs mois, cette politique a en effet été rédigée par un comité consultatif formé de représentants de la Ville, du Comité de logement, de l'Office municipal d'habitation, du Centre de santé et de services sociaux (CSSS) du Suroît, du Groupe de ressources techniques du Sud-Ouest (GRTSO), de l'organisme Partenaires pour la revitalisation des anciens quartiers (PRAQ), de la Société d'habitation du Québec et de la Société canadienne d'hypothèques et de logement.

Pour y parvenir, un comité consultatif avait été mis sur pied en septembre 2005 afin de définir les grandes orientations et le processus de cette démarche. Il devait aussi proposer un plan d'action devant améliorer les conditions de logement (qualité de vie des citoyens, qualité du logement, accessibilité du logement, etc.) pour la Ville de Salaberry-de-Valleyfield avec une attention particulière pour les secteurs défavorisés. Pour ce faire, le comité a cerné les enjeux, les pratiques et les politiques associés au logement. La politique du logement est unique à la spécificité campivallensienne et constitue, actuellement, un des seuls exemples d'une telle politique au Québec.

La nouvelle politique vise trois axes d'intervention sur le plan du logement : améliorer l'habitat et le cadre de vie; assurer une offre résidentielle équilibrée; et promouvoir le développement résidentiel. La politique du logement sera mise en œuvre par la Ville de Salaberry-de-Valleyfield, ses services et par l'ensemble des intervenants du logement. Les futures politiques municipales, dont celle sur la famille, devront également prendre en considération les orientations de ladite politique.

« La vitalité d'une politique du logement, peut-on lire¹, implique de soutenir les partenaires du milieu dans leurs missions et leurs actions de



PHOTO JEAN TREMBLAY

développement social. Il est primordial de reconnaître l'expertise et la contribution de ceux-ci au mieux-être collectif de la ville. L'implication du communautaire dans l'ensemble de la vie campivallensienne est plus qu'exemplaire et source d'inspiration pour de nombreuses décisions de la municipalité. » La politique du logement veut également assurer la participation des citoyens qui doivent « avoir la possibilité d'émettre leurs opinions, d'influencer la prise de décision et de s'assurer de l'accès aux services, aux programmes, aux équipements, à l'information et aux structures décisionnelles ». La politique du logement devrait prendre en considération les intérêts particuliers des femmes à la lumière d'une analyse différenciée selon les sexes. La politique du logement s'appuie aussi sur « une approche intégrée qui touche à l'ensemble des facettes de la vie (santé, éducation, vie communautaire, emploi), car celles-ci touchent invariablement la question du logement ». Il ne faut donc pas se surprendre de lire dans la politique la volonté de la Ville à maintenir sa participation au sein du Réseau québécois de villes et villages en santé.

Le suivi de la politique du logement est confié au comité permanent sur le logement de la Ville de Salaberry-de-Valleyfield, qui veillera entre autres à mettre en place la présente politique, à se doter de critères d'évaluation pour l'atteinte des objectifs et la réalisation des actions de la politique, et à insérer de nouvelles actions ou à corriger celles-ci.

Parmi les moyens prévus par la politique, on note entre autres : un accroissement de la participation financière de la Ville dans les programmes de subvention à la rénovation (dont Rénovation Québec); l'adoption d'un règlement d'entretien et d'habitabilité des logements (Code du logement) orientant le travail des inspecteurs en matière de salubrité; la création d'un fonds spécial de développement du logement social pour les clientèles vulnérables et la poursuite ferme de l'appui aux ressources qui développent ce genre de logement; un renforcement de l'engagement en partenariat de la Ville dans les activités de développement de projets

sociaux. La Ville entend aussi faire des pressions auprès du gouvernement fédéral afin qu'il crée un programme de rénovation pour les coopératives d'habitation existantes. Elle veut enfin s'assurer, auprès du gouvernement du Québec, d'une souplesse et de la continuité des programmes en matière de logements abordables et de programmes de subvention.

Dans la MRC de Montcalm, un bricolage payant... en matière de logement

Dans cette MRC de la région de Lanaudière, située à 35 km au nord de Montréal et où vivent 38 053 habitants, il n'est pas étonnant de voir des acteurs comme la MRC, le Centre local de développement (CLD) et la Société d'aide au développement des collectivités (SADC) se joindre aux organismes communautaires, au CLSC et à plusieurs municipalités pour améliorer les conditions de logement des propriétaires occupants et des locataires.

Devant le constat que les conditions de logement finissaient par nuire aussi à la réussite scolaire, les élus de la MRC de Montcalm ont décidé de soutenir les projets du Comité logement social de leur région par l'intermédiaire du fonds du Pacte rural.

Cet intérêt pour le logement social de la MRC de Montcalm s'est développé grâce au projet Un toit pour tous, à Saint-Lin-Laurentides, financé par le Fonds régional d'aide aux sans-abri. Outre une étude sur l'itinérance, de nombreuses actions ont été entamées pour mettre des solutions concrètes de prévention en place (projet d'unités de logement social, défense des droits des locataires, coopérative de réparation, formation sur la santé mentale pour les groupes communautaires, etc.). Pour sa part, le Comité logement social de la MRC de Montcalm a regardé l'ensemble des besoins en matière de logement. Il vise à développer à long terme des projets de construction de logements sociaux et de rénovation des logements privés. Des organismes communautaires, le CLSC, la SADC, le CLD, et la Table des partenaires du développement social de Lanaudière composent le comité. Des partenaires occasionnels se sont joints au Comité, dont la MRC de Montcalm, les municipalités. Les quatre caisses populaires du territoire se sont engagées à financer à nouveau les initiatives qui seront développées (unités de logement social ou réparations-rénovations chez des propriétaires démunis).

Après avoir cerné les besoins à Saint-Calixte et Saint-Lin-Laurentides, et précisé les projets, on met sur pied un comité porteur, par projet de logement social, composé de citoyens et d'organismes du milieu désirant s'engager concrètement dans le développement d'unités de logement social ou communautaire. À Saint-Lin-Laurentides, le Service d'entraide travaille au projet Un toit pour tous depuis trois ans. Au comité porteur pour la construction d'unités de logement social à Saint-Lin-Laurentides siègent aussi le Centre de femmes, l'Office municipal d'habitation (OMH), la Caisse populaire et un citoyen. En plus de projets de développement social, le projet Habitat-Santé, financé par Santé Canada, a permis, dans la municipalité de Saint-Calixte, d'offrir un soutien à une quarantaine de familles aux prises avec des problèmes de champignons ou de moisissures. Des corvées de rénovations ont été faites, des subventions ont été obtenues, des déshumidificateurs distribués, etc. Dans le cadre du projet Habitat-Santé, la Caisse populaire de Montcalm a financé des réparations-rénovations chez des propriétaires à faible revenu (à raison de 500 \$ par habitation).

Le financement obtenu dans le cadre du Pacte rural par le Comité de logement social de Montcalm est complémentaire à d'autres sources de financement, dont une subvention octroyée par la MRC à la Table de concertation en soutien à domicile de la MRC de Montcalm et au Comité sur l'accessibilité en matière de domiciles adaptés de Lanaudière.

Les financements obtenus par le Pacte rural et le fonds de développement régional (selon l'entente spécifique en développement social prévalant dans Lanaudière) ont permis l'embauche de deux personnes-ressources à temps plein affectées au logement social, qui feront rapidement avancer les dossiers. Au-delà du soutien des élus locaux, plusieurs résolutions ont été adoptées par les organismes communautaires et les municipalités de la MRC afin de pouvoir bénéficier de programmes gouvernementaux plus adéquats. Cette mobilisation a porté fruit puisque la somme attribuée par le gouvernement provincial à la MRC est passée de 169 000 \$ à 524 000 \$. Québec aurait aussi modifié le programme RénoVillage (changement de seuil pour les travaux admissibles) facilitant par le fait même les rénovations en milieu rural.

Les prochains mois fourniront d'autres occasions de miser sur la concertation et la mobilisation des acteurs. On développera la sensibilisation de la population, la réalisation d'unités de logement social et communautaire, les réparations-rénovations des habitations, la prévention de l'itinérance, l'accession à la propriété, la défense des droits des locataires et enfin la représentation de la MRC auprès des instances régionales. Des actions spécifiques sont aussi prévues dans le plan d'action pour les aînés et les personnes handicapées.

Quand on voit la diversité des actions du Comité logement social, le montage financier réalisé et les nombreux partenaires réunis autour des travaux, il n'est pas étonnant de parler de véritable « casse-tête » ou de « bricolage ». Toutefois, c'est à la mesure de l'image finale, une fois toutes les pièces du casse-tête mises en place, qu'on réalise la beauté du paysage découvert, la richesse de l'action collective et les résultats concrets pour de nombreuses familles déjà mieux logées ou en voie de l'être.

¹ Le format PDF de la *Politique du logement — Une qualité de vie pour tous* peut être consulté dans le site Internet de la municipalité à www.ville.valleyfield.qc.ca/webconcepteurcontent63/000022410000/upload/Politiquedulogement-versionweb.pdf.

Les projets de revitalisation intégrée se regroupent et s'organisent !

PAR JEAN-FRANÇOIS AUBIN

DÉMARCHE DES PREMIERS QUARTIERS DE TROIS-RIVIÈRES

Nous avons vu naître, au cours des dix dernières années, une deuxième vague de projets de revitalisation qui tentent d'intégrer davantage les différentes dimensions (économique, sociale, culturelle et environnementale) du développement. Ces projets ont également comme trait commun de porter une attention particulière à la participation citoyenne. Que ce soit à Valleyfield, Québec, Montréal, Sorel, Shawinigan, à Trois-Rivières ou encore en Matawinie pour ne nommer que ces endroits, des coalitions larges d'organismes et de citoyens se donnent des plans d'action et travaillent à l'amélioration de la qualité de vie de résidents et de résidentes de territoires déterminés (quartier, ville, MRC). Ces projets ont des porteurs différents (Corporation de développement économique communautaire, Corporation de développement communautaire, Table de quartier, etc.), mais travaillent tous à développer les collaborations intersectorielles.

Ces démarches se situent clairement en affiliation avec le développement économique communautaire et le développement social. Elles sont d'ailleurs « alimentées » par ces mouvements plus larges. Ces coalitions sont de plus en plus des acteurs dont il faut tenir compte dans une optique de gouvernance territoriale partagée. En fait, elles sont porteuses de toutes les promesses mais également de tous les défis de cette vision où le développement n'est pas que l'affaire de quelques-uns.

Ce sont des pratiques qui demandent beaucoup d'ouverture et d'ajustements de la part des partenaires qui y sont engagés. Comment, par exemple, une ville ou une municipalité participe-t-elle à une coalition de ce type sans prétendre tout décider et contrôler seule? Comment dissocier son rôle de partenaire avec d'autres dans le milieu et celui de pouvoir public?

Les différents partenaires gouvernementaux à l'échelle locale et les organismes communautaires ne sont pas absents de ces défis. Comment participer à des mouvements plus larges d'amélioration de la qualité de vie des résidents et de résidentes lorsque cela va au-delà de notre mission spécifique comme organisme?

Les démarches de revitalisation intégrée sont également des « laboratoires » où l'on tente de réinventer de nouvelles formes de démocratie. Nous retrouvons souvent à l'intérieur de ces coalitions non seulement des organismes forts différents dans leur structure et leur rayonnement mais également des citoyens et citoyennes.

Malheureusement, ces expériences sont encore trop peu connues, en particulier de nos gouvernements. Dernièrement, à l'initiative de la Démarche des premiers quartiers de Trois-Rivières, une dizaine de ces projets ont décidé de se donner une plate-forme commune. Bref, de distinguer ce qui est commun à tout ces projets de ce qui leur est spécifique. Cette plate-forme a été



QUELQUES REPRÉSENTANTS DE PROJETS DE REVITALISATION

travaillée, discutée et adoptée le 10 octobre dernier. C'est le premier pas pour la construction d'un réseau québécois de démarches de revitalisation intégrée.

Outre le fait de partager des expériences, ce réseau aura comme objectif de faire reconnaître auprès des pouvoirs publics l'importance de soutenir ces projets. Au-delà de l'appui local que reçoivent ces projets, un soutien financier du gouvernement est nécessaire, notamment pour réaliser le travail d'animation et de coordination. Il ne s'agit pas que de « démarrer » ces coalitions, il faut les aider à se maintenir. La récente mesure appelée Approche territoriale intégrée du Fonds québécois d'initiatives sociales est un pas dans cette direction. Cependant, là encore, lorsque l'on s'aperçoit que 80 % des fonds sont réservés pour de « nouveaux » pro-

jets de mobilisation dans le milieu, on ne peut s'empêcher de se poser des questions sur la « durabilité » de ce qui est mis en place.

L'enjeu fondamental de toutes ces expériences est le développement. De quel type de développement avons-nous besoin et quel type voulons-nous? Sommes-nous prêts et capables de remettre en question les vieilles façons de faire le développement? Pouvons-nous passer de la parole aux actes et tenter de faire un développement qui intègre vraiment toutes les dimensions? Quelle place auront les citoyens et les citoyennes dans ces processus? Voilà autant de questions que de travail à faire. Nous sommes loin d'avoir fini d'entendre parler de gouvernance territoriale partagée, qu'on le veuille ou non!

L'Office municipal d'habitation de Lévis, un chantier de développement humain et collectif

PAR JEAN TREMBLAY
COMITÉ DE RÉDACTION

« Nos immeubles sont beaux et droits. Il est maintenant temps de s'occuper du monde qui reste dedans ! » C'est par cette phrase, lancée il y a dix ans, que s'amorçait une petite révolution à l'Office municipal d'habitation de Lévis. Une révolution qui marquait le début d'une nouvelle forme de gouvernance dans laquelle le locataire serait au centre des discussions.

Le parc immobilier de l'OMH de Lévis est composé de 32 ensembles immobiliers regroupant une soixantaine de bâtiments répartis sur tout le territoire de la ville de Lévis, ce qui représente 1 400 logements. Pour expérimenter le travail en concertation des intervenants et démontrer l'importance de mettre le locataire au centre des préoccupations, le HLM Hypolite-Bernier a été ciblé. Ce HLM regroupait 48 logements pour les familles. La qualité de vie des locataires était à améliorer, car le HLM présentait une dégradation physique et sociale. Il fallait responsabiliser tous les gens concernés, les locataires eux-mêmes comme les organismes qui y intervenaient. Les logements et, surtout, les espaces communs, subissaient du vandalisme (trous dans les murs et plafonds, vitres cassées, boîtes aux lettres et portes arrachées). Le laisser-aller des locataires a contribué également à la détérioration des espaces communs. L'équipe d'entretien de l'OMH était appelée fréquemment pour effectuer des réparations ou le nettoyage des lieux.

La police intervenait quotidiennement au HLM, à la suite de plaintes de tapage nocturne, de vandalisme, de violence entre les locataires, entre les enfants, et entre les enfants et les locataires. Par ailleurs, les familles déploraient le peu d'espaces de jeux, dans la cour du HLM pour leurs enfants, qui jouaient alors dans la rue.

Les gens du HLM se désintéressaient de leur milieu de vie. Ils avaient l'impression de n'avoir aucun pouvoir sur la situation. Propice à la désorganisation et à la délinquance, le HLM faisait en sorte que les jeunes étaient négativement étiquetés et les rendaient indésirables dans le quartier ou à l'école. Plusieurs organismes intervenaient dans ce milieu de façon isolée, sans savoir ce qui se faisait par les autres intervenants.

L'Office municipal d'habitation a alors rendu visite à chacun des locataires du HLM Hypolite-Bernier. Il fallait trouver un élément qui servirait de levier dans la mise en place d'un projet pour redonner aux locataires du pouvoir sur leur milieu de vie et le goût de changer les choses. Une fois que les leaders, les objectifs et les organismes qui offrent des services aux locataires ont été cernés, une première rencontre a eu lieu. Son objectif : former un groupe d'organismes support, qui s'engagerait à fond dans le projet.

La pauvreté économique des locataires, des familles monoparentales — des femmes, dans une propor-



DE GAUCHE À DROITE :
RANGÉE AVANT : PASCAL BRULOTTE, NADIA LAPOINTE, ÉLIZABETH GRANDJEAN
RANGÉE DU CENTRE : MARIE-ÈVE NADEAU, CHANTAL BOISVERT, ISABELLE LANGEVIN,
RANGÉE ARRIÈRE : MARJORIE THIBAUT, NANCY GIRARD, JEAN-FRANÇOIS LAROCHE, JULIE FILTEAU
ABSENTES SUR LA PHOTO : CATHERINE LORQUET, SABRINA LANGLOIS, GENEVIÈVE ROGER

tion de 85 % —, camouflait une réalité humaine et sociale bien plus large. La pauvreté apparaît en effet comme une conséquence issue de différentes problématiques (par exemple les problèmes liés à la famille et particulièrement à la monoparentalité, la mésadaptation sociale, la maladie mentale, l'alcoolisme, etc.). Ces problématiques ont, en outre, un impact notable sur le développement des enfants et des jeunes adultes.

Il était temps, pour l'Office municipal d'habitation de Lévis, d'agir sur la pauvreté et ses conséquences. Il n'était plus seulement question de réparer les espaces communs ! L'Office a donc voulu jouer un rôle de rassembleur pour mettre en œuvre un chantier qui ferait appel aux différents organismes publics et privés du milieu, mais aussi aux locataires.

Il fallait, avec les organismes du milieu qui interviennent auprès de nos locataires, développer la concertation et travailler ensemble leur bien-être. Cette concertation a permis d'arrimer les actions, d'en réduire le nombre et d'en augmenter l'efficacité. De plus, cette nou-

velle concertation intersectorielle a engendré la reconnaissance des champs d'action des organismes et leur complémentarité.

Grâce à la concertation des différents intervenants et à la participation des locataires, la qualité de vie du HLM s'est améliorée. Les locataires entretiennent de bonnes relations entre eux et participent à la vie communautaire, les interventions des organismes auprès des familles et des jeunes se font plus rapidement, les partenaires communiquent davantage. Le HLM Hypolite-Bernier, un des trois HLM familles de la ville, a été reconnu sur la scène provinciale.

Le projet « Tous ensemble pour agir » a été conçu et développé grâce à la collaboration de la collectivité de Lévis, et soutenu par elle. L'engagement des locataires et la mobilisation des organismes, alimentés par le désir de changer les choses, ont été les seuls investissements nécessaires à la concrétisation du projet et à l'atteinte des résultats marquants observés par l'ensemble de la collectivité de Lévis.



Les indicateurs de développement des communautés: un coup de pouce à l'intelligence collective!

Développement social a présenté, en novembre 2005, un dossier sur la mesure du développement social en matière de développement des communautés (vol. 6, n° 2). On y dressait les grandes lignes d'un projet consistant à cerner un certain nombre d'indicateurs permettant de mieux connaître les communautés locales et leur potentiel de développement. Voici un aperçu des propositions présentées récemment à la Direction générale de la santé publique, du ministère de la Santé et des Services sociaux, en vue de mettre en place des dispositifs régionaux de « surveillance » et de connaissance du développement des communautés. De tels dispositifs, à l'heure où la question de la gouvernance partagée suscite un vif intérêt dans l'ensemble des régions du Québec, pourraient contribuer à étayer cette notion d'« intelligence collective » des communautés.

L'intelligence collective en marche

L'intelligence collective — ou intelligence territoriale — d'une collectivité est une disposition qui consiste, pour les membres d'une collectivité, à se donner les moyens pour mieux connaître et comprendre leur milieu et des outils pour produire et partager des informations en vue d'orienter leur développement.

Pour se réaliser, l'intelligence collective doit s'appuyer sur des dynamiques qui associent les gens d'un même milieu à la production de savoirs qui les concernent. Pour reconnaître, par exemple, des indicateurs de développement des communautés, il faut d'abord faire participer les résidents des communautés à la délimitation de leur « territoire vécu ».

La délimitation des communautés locales

Les communautés qui forment un territoire ne sauraient être mieux circonscrites que par ceux et celles qui y résident. Un processus d'animation réunissant un nombre représentatif d'acteurs locaux permet de délimiter le territoire. On leur demandera de partager le territoire de leur ville en un certain nombre de communautés, cela en respectant deux consignes : 1) créer des unités formées de gens qui possèdent à peu

près les mêmes caractéristiques; et 2) faire une aire géographique uniforme de ces unités, qui respecte les frontières naturelles tracées par les parcs, les grandes artères routières, les rivières ou les lignes de transport d'électricité. Dans les milieux ruraux, le territoire de la municipalité constitue en soi la collectivité.

Sur le territoire d'une région, l'exercice de délimitation des communautés se conclura par des consensus, établis à partir de perceptions liées à l'histoire, à la géographie et à une sociologie du milieu.

Ainsi, la région de la Mauricie et du Centre-du-Québec est répartie en 250 communautés environ, pour lesquelles on produit des données sociosanitaires diverses depuis une dizaine d'années (www.agencess04.qc.ca/isbe_mcq/index.html). L'île de Montréal, à plus forte densité, en compte 500.

Les éléments porteurs de développement

Quelles sont donc ces informations qui doivent, dans l'esprit du développement des communautés, dépeindre les communautés locales? Plusieurs auteurs ont abordé cette question¹. Les résultats des recherches sur le développement des communautés sont corroborés par les intervenants eux-mêmes. Les savoirs savants, accompagnant plusieurs années de réflexion et de pratique citoyenne en développement social, se sont « sédimentés » en couches successives dans la vision qu'ont les acteurs du milieu. Une intelligence collective émerge. Ainsi, plus de 200 personnes actives dans le développement des communautés, rencontrées dans le cadre d'ateliers de réflexion tenus dans plusieurs régions du Québec, ont démontré à quel point les notions du développement social sont prégnantes.

Dans ces ateliers, les intervenants considèrent que, pour qu'une collectivité se développe, certains éléments sont nécessaires : emplois, familles, jeunes, écoles, espaces publics, lieux de rencontre. Il doit également y avoir un minimum de cohésion sociale. Les leaders doivent être éclairés et partager leur leadership; construire

des réseaux; établir des canaux de communication et des pratiques de concertation; s'assurer de la présence de ressources dédiées à l'animation du milieu et de bénévoles. La mobilisation doit, en outre, être citoyenne.

Pour les intervenants, une collectivité dynamique regroupe des gens qui ont confiance en eux et qui ont développé un sentiment d'appartenance et de fierté.

Le développement des communautés est, pour les intervenants réunis en atelier, comme une roue. Les rayons de cette roue sont les ressources de la collectivité, les normes et les valeurs que les gens partagent. Puis, la roue tourne... Certaines communautés vont à vive allure, d'autres moins vite. Plusieurs facteurs déterminent la vitesse de chaque roue. Ainsi, un événement inattendu — fermeture d'usine, inondation ou drame familial — peut la ralentir. Par ailleurs, la collectivité peut se doter d'antennes lui permettant de prévoir son devenir. Le développement est alors plus prévisible.

Une collectivité qui sait, une collectivité *intelligente*, une collectivité qui apprend, qui suit pas à pas les étapes de son évolution est une collectivité qui fait tourner la roue de son développement. À l'inverse, une collectivité ignorante de son histoire, privée d'informations comparatives sur les communautés qui l'entourent, va au gré du temps, ballottée par les événements.

Le tableau de bord de la collectivité

Une collectivité a besoin de deux types d'information pour faire tourner la roue de son développement. Elle doit connaître sa dynamique interne, ses particularités, ce qui la distingue des autres communautés, ainsi que la portée des inégalités qui traversent l'ensemble des communautés de son territoire. Elle doit, en outre, avoir une certaine idée de son potentiel de développement.

Le « tableau de bord » des communautés des régions du Québec regroupe des « indicateurs d'état de développement ». Ce sont des infor-



mations diverses sur les grands facteurs qui influent sur les conditions de vie des personnes et des communautés; sur leurs conséquences sur le plan de la santé et du bien-être; ainsi que sur les éléments intermédiaires qui modulent la relation entre les conditions de vie des membres de telle ou telle collectivité.

Le tableau de bord des communautés compte, par ailleurs, des « indicateurs de potentiel de développement », qui donnent des informations pour évaluer le potentiel de développement lui-même.

Les indicateurs d'état

Les « indicateurs d'état de développement » réunissent un vaste ensemble de données provenant de grands registres populationnels comme Statistique Canada ou la Régie de l'assurance maladie du Québec. Ces données sont colligées à l'échelle des communautés dans trois blocs principaux.

Le premier bloc regroupe les grands facteurs déterminants, c'est-à-dire des données sur l'emploi, la scolarité, les revenus et le statut civil des personnes. Il nous indique aussi quelles sont les communautés les plus favorisées et celles qui le sont le moins.

Le deuxième bloc réunit des informations sur la santé et le bien-être des personnes. Par exemple, la durée de vie; les problèmes sociaux — estimés à partir, par exemple, des signalements rapportés à la Direction de la protection de la jeunesse ou du nombre d'élèves en difficulté d'apprentissage, compilé par le ministère de l'Éducation.

Le troisième bloc comprend des données intermédiaires portant sur la mobilisation citoyenne, les réseaux d'entraide, le sentiment d'apparte-

nance à la collectivité. Ces données sont obtenues par l'entremise d'indicateurs comme le taux de participation électorale, le pourcentage de mobilité résidentielle et le pourcentage de gens qui sont propriétaires de leur maison.

L'analyse de ces trois types de données démontre que, à l'instar des individus eux-mêmes, les communautés, les paroisses, les quartiers ou les municipalités rurales, sont inégalement choyés sur le plan socioéconomique et sur le plan de la santé. Mais l'analyse suggère aussi qu'il y a des communautés qui s'en sortent mieux que d'autres et que certaines communautés bien nanties sont aux prises avec de sérieux problèmes sociaux. Ces données permettent de dresser une typologie des communautés locales.

Il y a d'abord les *communautés problématiques*, qui se distinguent par une très grande « défavorisation » socioéconomique, un taux de mortalité élevé et un taux très élevé de problèmes sociaux. Leur développement serait compromis, notamment, par une faible participation sociale, des taux élevés de mobilité résidentielle, un faible ratio de propriétaires résidents. Les *communautés vulnérables* se trouvent, quant à elles, dans une situation comparable. À l'opposé, les *communautés avantagées* et les *communautés aisées* sont choyées sur le plan socioéconomique. Elles se démarquent par un taux de mortalité très inférieur à la moyenne et présentent peu de problèmes sociaux. Leur état de développement est optimal. Les *communautés moyennes*, pour leur part, regroupent la majorité des communautés d'un territoire donné. Elles ont une situation socioéconomique, un taux de mortalité et un taux de problèmes sociaux acceptables. Leur état de développement est à l'avenant. Les *communautés à surveiller* ou en émergence présentent une situation socioéconomique envia-

ble et un taux de mortalité normal, mais un taux de problèmes sociaux élevé. Leur développement bat de l'aile. Les *communautés résilientes* affichent une situation socioéconomique plutôt détériorée, un taux de mortalité normal et peu de problèmes sociaux. L'état de leur développement est nettement supérieur à celui des communautés problématiques ou vulnérables.

Les indicateurs de potentiel

Le portrait des communautés d'une région fait et validé, il faut prendre la mesure du potentiel de chaque collectivité. Mais les données sur le potentiel des communautés ne se trouvent pas dans les grands fichiers populationnels. Elles sont dans la tête et le cœur des personnes et des communautés, qui deviennent des experts de l'appréciation du potentiel de leur milieu. Chaque personne est invitée à mettre le doigt sur un certain nombre d'indicateurs d'« habilitation » (*empowerment*) ainsi que sur des pistes aptes à fournir une meilleure connaissance des forces vives du milieu, des éléments porteurs destinés à optimiser leur développement. À terme, cet exercice collectif donnera lieu à un plan d'action de développement.

Le déploiement d'un tel exercice suppose la collaboration de plusieurs personnes. Chacune d'elle y apporte sa contribution et participe à une dynamique participative qui repose sur une logique de coproduction réunissant des gens des milieux communautaires, institutionnels ou universitaires. Cette coproduction touche la délimitation du territoire, la validation de la typologie des communautés et l'identification des pistes de développement des communautés. Voilà autant de coups de pouce à l'intelligence collective du territoire.

¹ Entre autres: Putnam, Fukuyama, Kawachi, Giddens, Kaplan, Bourdieu et autres, les Bernard, Lévesque, Bélanger, Bourque, Favreau, Caillouette, Morin, White, Potvin, Kestens, De Koninck, Pampalon, Paquet.

Médiation sociale au complexe d'habitation Rousselot: Le partenariat dans l'action

PAR VIVIANE KONÉ

MÉDIATRICE SOCIALE AU COMPLEXE D'HABITATION ROUSSELOT

Des communautés de plus en plus multiculturelles partagent des lieux de vie communs, ce qui constitue un défi pour les personnes qui habitent ces lieux et pour les organismes qui y interviennent. La collaboration entre les partenaires de divers secteurs d'activité est nécessaire pour contribuer à l'amélioration de la qualité de vie des communautés. L'expérience du projet de médiation sociale dans le complexe d'habitation Rousselot constitue un exemple de partenariat.

Le projet de médiation sociale

Unique en son genre, le complexe d'habitation Rousselot, situé à l'est du quartier Villieray, à Montréal, est composé d'habitations à loyer modique (HLM), de coopératives d'habitation, d'immeubles en copropriété pour personnes retraitées, de maisons en rangée et d'une maison de chambres pour personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale. Le complexe occupe un quadrilatère dont la densité de population est deux fois plus élevée que celle de la Ville de Montréal¹. Ses habitants présentent une grande diversité, tant sur le plan ethnique que social.

Ce complexe est caractérisé par la pauvreté, l'isolement social et l'exclusion, auxquels viennent s'ajouter des problèmes de voisinage. Les relations entre les habitants sont fragiles et ceux-ci vivent un sentiment d'insécurité. Au printemps 2005, plusieurs événements liés à la criminalité et à l'incivilité se sont déroulés au sein et aux abords du complexe, ce qui a accentué les tensions. Les habitants se sont mobilisés et ont sollicité l'intervention de Tandem Villieray/Saint-Michel/Parc-Extension (VSP), un organisme voué à la prévention en sécurité urbaine.

VSP a fait un diagnostic de la situation de la sécurité dans le complexe et a proposé des solutions. Une première expérience d'animation de milieu auprès des jeunes est lancée à l'été 2005. Encouragés par les résultats de cette expérience, les résidents ont pris conscience de leur pouvoir d'agir sur leur qualité de vie et leur environnement. Pour maintenir les acquis de cette action et toucher toute la population du complexe, les résidents ont participé activement, avec les partenaires de la communauté, à la définition et à la rédaction d'un projet de médiation sociale. La réponse du Centre national de prévention du crime (CNPC) est favorable et permettra le démarrage du projet, au printemps 2006. La Ville de Montréal y a également participé financièrement. Le projet de médiation sociale vise à agir sur les tensions et conflits pouvant émerger de la cohabitation, à augmenter le sentiment de sécurité des personnes, à améliorer les relations entre elles et à les faire participer davantage à la gestion de leur milieu de vie.

Partenariat intersectoriel: une mise en commun riche d'expertise!

Plusieurs partenaires, de différents secteurs d'activité, ont apporté leur contribution à la mise en place du projet et continuent de le soutenir. Six de ces partenaires travaillent en collaboration au sein du comité-conseil: Tandem-VSP; le CSSS du Cœur-de-l'Île (CLSC Villieray); l'Office municipal d'habitation de Montréal (OMHM); l'arrondissement Villieray/Saint-



ACTIVITÉ D'HALLOWEEN AU COMPLEXE ROUSSELOT

Michel/Parc-Extension; le Projet d'intervention Rousselot (PIR) et le comité des résidents de Rousselot.

Les partenaires mettent leur expertise au service du projet. Ainsi, l'arrondissement VSP est partie prenante des activités des résidents, il les conseille en ce qui a trait aux démarches à entreprendre avec la Ville et fait le pont avec les élus du quartier. L'OMHM, quant à lui, offre ses conseils en ce qui concerne les HLM. Le projet d'intervention Rousselot, implanté dans le complexe depuis 10 ans, joue un rôle essentiel pour la sensibilisation et l'intervention auprès des jeunes et de leurs familles. Un travail étroit entre les intervenantes du projet a permis aux jeunes, entre autres, de comprendre le rôle de la médiatrice dans leur milieu et de favoriser leur collaboration. Le CSSS du Cœur-de-l'Île (CLSC Villieray) assure le lien avec les travailleurs sociaux, médecins et autres professionnels de la santé. Il offre également un soutien régulier à la médiatrice dans le cadre de ses fonctions. Enfin, Tandem VSP offre son expertise de prévention de la criminalité et fait les liens avec les services de police au besoin.

Résultats

Plusieurs activités ont été réalisées, au sein du complexe Rousselot, grâce à ces échanges intersectoriels. Plusieurs résidents y ont participé. Malgré certaines difficultés, dont la mise en place de médiateurs locaux, ce projet a donné, selon les résidents, des résultats satisfaisants. Ainsi, les résidents se sont mobilisés et ont constaté la baisse des incivilités et la disparition du trafic de drogue apparent. Les résidents ont pris leur complexe en main pour assurer un meilleur environnement et une plus grande sécurité.

Ces résultats ont été possibles parce que des résidents se sont engagés dans la définition, la planification et la mise en œuvre des activités. Ce sont aussi les résidents, à l'écoute des besoins des résidents, qui ont suivi les dossiers. Leur mobilisation a contribué à la réussite du projet. Le mode de gestion, fondé sur la confiance entre les différents partenaires, le respect et la reconnaissance des expertises de chacun, a aussi participé à sa réussite.

¹ Évaillard, C., F. Dansereau et A. Germain. *La mixité sociale dans le logement social: l'exemple de l'Îlot Rousselot à Montréal*, Montréal, INRS, 1995, 110 p.

Tourville

Mobilisation citoyenne et leadership municipal

PAR NORMAND BLIER

PRÉSIDENT DU COMITÉ DE DÉVELOPPEMENT DE TOURVILLE

COLLABORATION DU CLD DE LA MRC DE L'ISLET

La municipalité de Tourville, depuis plus de 30 ans, connaît des difficultés qui ont une incidence sur le plan social et sur le plan économique. Le déclin démographique en est une. La population est passée de 1 600 à 700 habitants. La fermeture du centre ferroviaire en est une autre. La dévitalisation est tangible...

En conséquence, la population entretient des sentiments défaitistes, tient des discours démobilisateurs, a peur du changement. Elle présente en outre un faible intérêt pour l'engagement citoyen dans des projets visant l'amélioration de la qualité de vie ou l'essor économique de sa municipalité.

En 2003, lors d'une rencontre d'information et de concertation sur la politique nationale de la ruralité, organisée par le Centre de développement local de la MRC de L'Islet, qui regroupe les élus et les principaux intervenants socio-économiques de la municipalité, la recherche de solutions a, cependant, déclenché quelque chose : la prise en main du milieu et des premières actions de développement dans la municipalité.

Le conseil municipal n'a pas tardé à rassembler les personnes influentes et déjà engagées dans le milieu pour constituer le Comité de développement de Tourville. Les membres du comité ont été choisis selon leur expérience, leurs compétences, leurs réseaux, leurs champs d'activité, mais aussi pour leur disponibilité et leur motivation à travailler au développement de leur communauté. Rapidement, les membres ont défini des objectifs et travaillé

de concert. Allégeances politiques, intérêts individuels et mésententes passées étaient mis de côté pour unir leurs efforts. Aujourd'hui encore, malgré les obstacles et la lente évolution des choses, à Tourville, ils font bouger les choses et affichent un optimisme contagieux.

La mission du comité demeure le développement socioéconomique de la municipalité, par la création d'emplois, la mise en œuvre de projets qui engendrent des retombées économiques et l'établissement de nouveaux résidents dans la municipalité. Les membres participent aux rencontres du comité, réalisent des activités de financement et collaborent à la réalisation des projets. Ils font aussi la promotion des activités du comité et contribuent à l'accroissement de la notoriété de Tourville.

Fait remarquable, la municipalité joue un rôle majeur au sein du comité. Elle en assume le leadership — le directeur général de la municipalité préside le comité. Elle soutient de plusieurs façons les actions : aide technique et financière, mise à profit de contacts politiques, socioéconomiques ou professionnels. Cet appui politique municipal se traduit par une liberté d'intervention primordiale pour le comité, ce qui est une des sources de motivation.

La municipalité appuie le travail du comité en assumant la gestion administrative et le secrétariat. Par ailleurs, la municipalité et les partenaires socioéconomiques, dont le CLD de L'Islet, en assurent le financement. D'autres partenaires financiers (députés, ministères,



PREMIÈRE PELLETÉE DE TERRE À L'AUTOMNE 2007, (CENTRE RÉCRÉOTOURISTIQUE ET COMMUNAUTAIRE DE TOURVILLE). (PHOTO CLD DE L'ISLET)

organismes parapublics et entreprises privées) se joignent à eux pour des projets précis.

Le comité a défini les priorités et inscrit des projets à réaliser dans un plan de travail. Après l'analyse des forces et des faiblesses de la municipalité, le développement récréotouristique a été placé en tête de liste des priorités de développement. Située de façon avantageuse — à 20 minutes d'une route touristique achalandée et au carrefour de sentiers de motoneige —, la municipalité a des infrastructures récréatives justifiant ce choix.

Un plan de développement récréotouristique a été préparé en collaboration avec les partenaires afin de définir des activités à offrir sur le territoire, d'en évaluer les coûts et de mettre sur pied une stratégie de financement. Dans ce plan, le comité a ciblé le développement des attraits naturels par des activités de plein air orientées vers l'éco-tourisme et la construction d'un bâtiment d'accueil et de services.

De 2005 à 2007, diverses étapes du plan ont été réalisées : des infrastructures de base (route d'accès, pont, signalisation, etc.) et d'interprétation; des sentiers de randonnée pédestre; des sites de camping sauvage; une frayère et une descente de kayak dans les sites du Bras de la rivière Ouelle et du lac

Therrien. S'ajoutant aux aménagements du site du lac Noir, ils forment un ensemble de trois sites reliés et accessibles gratuitement pour des activités de plein air.

Le bâtiment constitue l'élément central du projet. Projeté au centre de la municipalité, il joue un rôle important dans la démarche de revitalisation. Différents services y sont offerts (restauration, salle de réception, essence, information, refuge, etc.). Par ailleurs, le bâtiment possède une vocation communautaire afin de favoriser les rencontres nécessaires au resserrement du tissu social à Tourville.

La construction du bâtiment d'accueil et de services se réalisera à l'automne 2007. Les investissements prévisionnels s'élèvent à 800 000 \$. Huit emplois seront créés. Outre son effet psychologique indéniable sur la population de Tourville, le projet aura des retombées sur les commerces et les services de la municipalité ainsi que sur son positionnement régional.

La réalisation du plan de développement récréotouristique constitue le premier volet d'un plan stratégique global visant la diversification économique de Tourville. Le Comité de développement de Tourville a encore beaucoup de projets à réaliser!

La planification stratégique du Témiscamingue

Une histoire réussie de mobilisation d'élus et des membres de la société civile

PAR JEAN TREMBLAY

COMITÉ DE RÉDACTION

Saisissant l'occasion offerte par le Pacte rural, la société civile du Témiscamingue décidait en mai 2002 de mettre à jour le plan stratégique et d'élaborer un processus de concertation regroupant l'ensemble des acteurs de la région. Cinq ans plus tard, cette démarche a permis la mise en place de solutions partagées par l'ensemble des acteurs afin de faire du Témiscamingue une région rurale prospère où il fait bon vivre. Depuis sa mise en place, près de 4 500 présences ont été enregistrées lors des différentes activités de la démarche, ce qui correspond à environ 1 500 personnes différentes pour un territoire comptant 17 000 habitants.

Le lancement du plan stratégique 2005-2010 s'est fait en décembre 2005. Il s'appuie sur une approche intégrée des principes du développement durable : être beau, être riche, être intelligent, être en santé, avoir du fun et être plus nombreux pour le partager. Dans la foulée de la planification stratégique, les municipalités et les secteurs d'activité ont été invités à élaborer leur plan d'action devant comprendre des actions concrètes, des partenaires et un échéancier.

La démarche a donc permis de préciser des priorités d'action pour les organismes communautaires, la condition féminine, l'économie sociale, le monde de l'éducation, etc. Il contient 230 actions primordiales à réaliser pour l'ensemble de la région composée de 20 collectivités locales, quatre communautés algonquines et un territoire non organisé (TNO). Près de 100 organismes locaux et régionaux s'impliquent à titre de partenaires, dont 45 comme responsables d'une ou de plusieurs actions.

Structure de mobilisation

Pendant l'année 2002-2003, une équipe stratégique a chapeauté l'établissement d'un cadre de référence devant orienter le reste des travaux. Il était entre autres composé de maires et de conseillers municipaux, ainsi que de représentants des CSSS, de la commission scolaire, de la MRC, de la direction régionale du MAMR, d'entreprises, de la Société de développement du Témiscamingue (SADC-CLD) et du cégep. Différents secteurs y étaient aussi représentés (jeunes, personnes handicapées et condition féminine; forêt, agroalimentaire, arts et culture, tourisme).

En janvier 2004, on formait un comité de suivi chargé d'élaborer des plans d'action locaux et sectoriels, et d'assurer la réalisation des 230 actions en misant sur une communication et une concertation régulières¹. Il organisa un colloque de validation des plans en avril 2005 et, en décembre 2006, un « colloque annuel de suivi ». Le prochain colloque de suivi est prévu en décembre 2008. Un comité d'analyse des plans d'action a enfin été formé (composé de la MRC, du CSSS, de la Conférence régionale des élus, du maire de Belleterre, de la SDT). Le comité a pour mandat de faire l'analyse des plans d'action afin de déterminer les actions communes, les actions spécifiques et les actions à caractère ou à portée politique.

État d'avancement des actions du plan stratégique

Un bilan de la mise en œuvre du plan stratégique (décembre 2006) indique que 15 % des 230 actions sont réalisées, 32 % sont en cours de réalisation, 21 % en réalisation continue et 32 % à venir. Pour le communautaire, on a, entre autres, procédé au lancement du site Internet (www.temiscamingue.net/roctet) et du répertoire des organismes communautaires. Du



RENCONTRE BILAN, 2 DÉCEMBRE 2006

côté de la MRC et des municipalités, on a tenu un colloque municipal sur le développement local. Des actions sont aussi enregistrées en matière de tourisme, de culture, d'accès à Internet (large bande), ou touchant l'agriculture et la coop santé (choix définitif du terrain).

Une telle démarche, par son ampleur, est exigeante. De plus, on constate un danger d'en faire une gestion des urgences plutôt qu'une planification. On éprouve aussi une certaine difficulté à faire comprendre que la démarche est un investissement et non une dépense. Malgré tout, l'effort vaut la peine. « La concertation est plus facile qu'avant, confie Réal Couture, de la Commission culturelle du Témiscamingue, et la mobilisation du milieu est plus naturelle et rapide dans les dossiers qui se heurtent à des difficultés. La démarche de planification a donc permis d'apprendre à travailler ensemble, à se parler et se mobiliser, et ça, c'est déjà un grand pas et une victoire en soi. » Pour Jean-Pierre Charron, maire de Belleterre et préfet de la MRC de Témiscamingue (MRCT), « les retombées sont au-delà de ce que l'on pouvait croire parce que la concertation se poursuit et qu'elle se solidifie. Se parler est devenu un besoin. Les gens font preuve de plus d'ouverture. Certains objectifs du plan stratégique sont déjà atteints, d'autres sont en voie de l'être. Ce qui est facilitant, c'est que maintenant nous n'avons plus à justifier les objectifs et les actions puisque nous nous sommes déjà tous et toutes entendus sur le fondement. Nos interventions ont maintenant plus de portée. »

Même les relations avec les Premières Nations s'en trouvent améliorées. Avant la démarche, on avait deux solitudes sur un même territoire. Après, on parle davantage d'un territoire à partager et des amorces de rapprochement dans l'élaboration en cours de projets d'intérêt commun.

¹ Il est composé de la MRCT, de la commission scolaire du Lac-Témiscamingue, des CSSS du territoire, du Regroupement des organismes communautaires, de la Société de développement du Témiscamingue (SADC-CLD), d'Emploi-Québec, des Premières Nations, de Service Canada et du Carrefour jeunesse emploi (CJET). Les secteurs d'activité ou organismes non représentés au sein du comité sont invités régulièrement afin de présenter l'avancement de leurs travaux respectifs.

Le plan de développement territorial de la MRC de Bécancour : une démarche ancrée dans son milieu

PAR ALEXANDRE OLLIVE, AGENT DE DÉVELOPPEMENT RURAL
ET MICHEL CÔTÉ, AMÉNAGISTE, MRC DE BÉCANCOUR

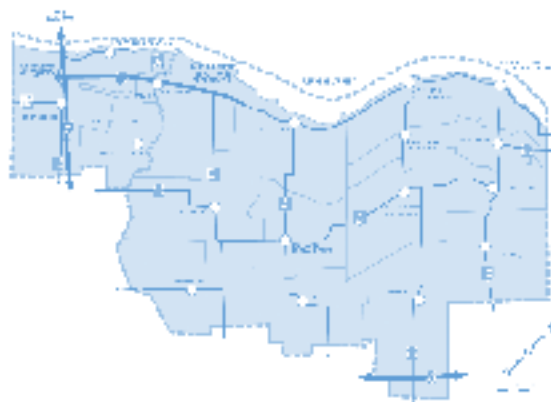
Les horizons de vie et les attentes des populations rurales sont souvent limités par d'importantes problématiques sociales et économiques, qui compromettent leur avenir. C'est le cas de la MRC de Bécancour, dans le Centre-du-Québec. En 2002, l'Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et services sociaux de la région a réalisé une étude afin de préciser le niveau de dévitalisation des différents territoires du Centre-du-Québec. Selon cette étude, la MRC de Bécancour figure comme un territoire particulièrement défavorisé. L'indice de développement élaboré par le ministère des Affaires municipales et des Régions vient corroborer ce constat. La majorité des municipalités de la MRC affichent en effet des indices de développement négatifs.

Devant cette situation, qui se traduit entre autres par le dépeuplement de son territoire, le manque de logements et de services de base de même que l'isolement des populations, la MRC de Bécancour procède à la mise en œuvre d'un plan de développement concerté du territoire, dont l'une des orientations est l'amélioration des conditions de vie des citoyens. Ce plan de développement propose une nouvelle manière de concevoir les rapports des différentes instances professionnelles, municipales et socio-communautaires. Il va au-delà des processus habituels de consultation et d'information pour définir un nouveau mode de gouvernance territoriale. La voie d'intervention privilégiée par la MRC est la mise en place d'une approche intégrée en développement social.

Mobiliser un milieu et travailler en collaboration au sein d'une démarche commune ne se font pas sans tensions ni difficultés. Et les différents partenaires n'ont pas nécessairement la même vision de développement ni les mêmes outils. Le défi consiste à assurer la coordination et l'intégration de ces visions et façons de faire dans un processus cohérent. Il ne s'agit pas de tenter d'effacer ces différences, mais de les atténuer. La MRC doit s'adapter aux réalités de son milieu sans chercher à restructurer le mode de fonctionnement des ressources locales.

Pour permettre à l'ensemble des acteurs du territoire de prendre des décisions et de travailler à l'amélioration des conditions de vie, la MRC a choisi d'inclure les comités dans toutes les étapes de réalisation de son plan de développement.

L'étape du diagnostic nécessite un dialogue constant entre les comités locaux de développement et les élus de chaque municipalité, qui ont, la plupart du temps, des axes d'intervention adaptés aux préoccupations locales et une connaissance fine de leur territoire. L'observation directe et l'analyse des modes et des espaces de vie des gens des différentes catégories sociales (agriculteurs, personnes âgées, jeunes familles, etc.), de leurs attentes, de leur dynamisme socioéconomique et communautaire, ainsi que de leurs diverses formes d'expressions sociales et culturelles sont essentielles pour adapter le développement local aux collectivités rurales. L'accès aux données permettant cette analyse est difficile, car les réalités



dépassent très souvent le zonage administratif dont tiennent compte les études statistiques disponibles. Ainsi, des éléments comme les migrations quotidiennes, les rythmes agricoles, les lieux de travail, de consommation et d'activité dépassent parfois les aires géographiques. La mise en œuvre du plan de développement nécessite alors une approche méthodologique particulière. Les professionnels de la MRC de Bécancour ont opté pour une analyse « au cas par cas ». Les 12 municipalités du territoire de la MRC bénéficient ainsi d'un diagnostic particulier, ajusté à leur réalité. C'est dans cette perspective qu'a été intégré, entre autres, le comité de développement social de la MRC de Bécancour, constitué de représentants d'organismes communautaires, gouvernementaux et d'entreprises d'économie sociale de chaque municipalité. À chaque nouvelle phase du plan de développement, le comité est amené à donner son point de vue, à évaluer les scénarios de développement envisagés et à partager ses expériences et ses expertises. Soutenu sur le plan de l'expertise en matière de développement social et par le Comité régional en développement social du Centre-du-Québec, le comité de la MRC de Bécancour atteint ainsi directement les objectifs de développement social dressés au cours d'une tournée des territoires, en 2004.

La réalisation du plan de développement exige une organisation rigoureuse, une communication active et une présence constante des agents de développement sur le terrain. La force de la démarche de planification réside dans l'étroite collaboration que la MRC et les municipalités entretiennent avec les comités. Cette collaboration est une condition essentielle pour une démocratisation des processus de choix. Ainsi, la mobilisation ne doit pas être que formelle; c'est un processus permanent qui se veut utile à l'appropriation par les citoyens des projets de développement proposés. Les échanges entre les élus, les représentants du milieu, le mouvement associatif et les professionnels de la MRC doivent être permanents parce qu'ils constituent la clé d'un développement concerté. Il est alors possible d'aboutir à un consensus et à une entente suffisamment forts pour influencer sur des décisions politiques adaptées aux conditions de vie des municipalités, et les encourager.

La coop de solidarité multiservices à Saint-Pierre-de-Broughton

Un service essentiel

PAR NICOLE BOURQUE

MAIRE DE SAINT-PIERRE-DE-BROUGHTON

La population de Saint-Pierre-de-Broughton est passée de 2000 habitants, sur une période de plusieurs années, à 882 habitants. Les services à la population sont de plus en plus assumés par des gens qui aspirent à prendre leur retraite, mais qui ne trouvent personne pour assurer la relève à la quincaillerie et à la station-service. L'épicerie, au centre du village, offrait une piètre image de notre communauté. L'école primaire, le bureau de poste et la Caisse populaire résistent encore.

En 2002, à la suite de la signature du Pacte rural, chaque municipalité qui présente un projet communautaire se voit attribuer une enveloppe de 50 000 \$. Pour connaître les attentes de la communauté, une assemblée publique est organisée, en 2003, par la Société de développement économique (SDE) de la région de Thetford dans le but de consulter les citoyens. Au cours de l'assemblée, les citoyens ont exprimé la crainte de perdre leurs services. Un comité est alors mis sur pied.

Le comité présente à la population, en mars 2004, un projet qui vise à acheter et à rénover le bâtiment abritant l'épicerie et à louer les locaux nécessaires pour installer, sous un même toit, une épicerie, une quincaillerie et un restaurant. Les citoyens sont enthousiastes : 95 % des personnes appuient le projet et sont prêtes à y investir une part sociale pour former une coopérative. Un an plus tard, en juin 2005, a lieu l'assemblée d'organisation de la coopérative.

En louant des locaux rénovés, fonctionnels et à un prix abordable, la coopérative a réussi à trouver preneur pour ses locaux.

Les partenaires

L'engagement de la population et de partenaires a été nécessaire pour réaliser le projet de coopérative, un projet de 360 000 \$. La Coopérative de développement régional de Québec-Appalaches a fourni son expertise pour la mise sur pied du projet ainsi que la SDE de la région de Thetford. Le Conseil municipal a aussi appuyé le projet. La Corporation industrielle a, quant à elle, injecté plus de 50 000 \$. La Caisse populaire a, par ailleurs, fait un don de 50 000 \$ en plus de financer le prêt hypothécaire. La totalité de la subvention du Pacte rural a été investie dans le projet de coopérative. Le Fonds de développement des entreprises d'économie sociale a versé une subvention de 30 000 \$ alors que les citoyens achetaient pour plus de 18 000 \$ de parts sociales. La coopérative compte aujourd'hui 175 membres.

La Coop des Appalaches, qui exploitait déjà six quincailleries, en a ouvert une septième à Saint-Pierre. L'épicerie du village est restée ouverte et un restaurant a vu le jour — il a été tenu par un jeune couple de Québec jusqu'en avril dernier. Des rénovations majeures ont été nécessaires pour offrir des locaux attrayants : elles ont été possibles grâce à l'apport de la communauté et à la participation des partenaires.



LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA COOP DE SOLIDARITÉ MULTISERVICES

Les activités

Outre l'épicerie, la quincaillerie et le restaurant, la coopérative compte un autre local qui n'est pas encore loué. Le conseil d'administration de la coopérative travaille actuellement à un nouveau projet visant l'ajout de pompes à essence.

La mise sur pied de la coopérative a permis de maintenir des emplois, dont cinq à l'épicerie, et d'en créer de nouveaux — un à temps plein et un à temps partiel à la quincaillerie ainsi qu'au restaurant. Notre coopérative incite la population à acheter localement pour que nos services et commerces demeurent.

Le conseil d'administration de la coopérative est composé majoritairement de jeunes adultes dans la trentaine. Sans l'implication des membres du conseil et sans le travail bénévole des citoyens, la coopérative n'aurait pas vu le jour. Il devait y avoir consensus dans la population : la génération la plus jeune a réussi à l'obtenir.

La vie communautaire se porte beaucoup mieux à Saint-Pierre. Le fait de réunir différents commerces sous un même toit permet de créer des lieux et des occasions de rencontres, ce qui renforce la cohésion sociale. La centralisation des commerces a, par ailleurs, créé un effet positif sur l'achalandage et les ventes.

La rénovation du bâtiment a revitalisé le centre du village; les gens ont retrouvé une nouvelle fierté qui les incite à s'investir davantage et à faire des choses ensemble. Pour la première fois, depuis plusieurs années, il ne reste plus aucune boîte postale disponible au bureau de poste. Plusieurs jeunes couples se sont installés à Saint-Pierre. Après les pompes à essence, peut-être assisterons-nous à l'établissement d'un centre de la petite enfance au village!

Soutenir le développement social régional au Québec

PAR JEAN TREMBLAY
COMITÉ DE RÉDACTION

Dans les régions, une variété d'acteurs se mobilisent autour de démarches organisées en développement social : des élus locaux; les agences régionales de santé et de services sociaux, directions régionales de différents ministères, Centraide, universités; des comités locaux; des centres locaux de développement; des Forums jeunesse; des Carrefours jeunesse-emploi; des organismes communautaires, des Corporations de développement communautaire, des représentants de tables de concertation (jeunes, aînées, famille-enfance, femmes); etc. Le développement social régional prend ainsi différentes formes : des objectifs explicitement formulés dans les plans quinquennaux des conférences régionales des élus (en Estrie, par exemple), des commissions de la CRÉ sur le développement social (comme dans la Capitale-Nationale, en Outaouais), des ententes spécifiques¹ (comme dans les régions de Lanaudière, du Nord-du-Québec, du Centre-du-Québec, du Saguenay-Lac-Saint-Jean²), des ententes administratives (en Mauricie et sur la Côte-Nord, par exemple). C'est sans compter les ententes portant sur des enjeux sociaux particuliers (femmes, aînés, jeunes, transport, etc.).

Par une diffusion de l'information plus ajustée, une meilleure connaissance des rôles et des mandats, des services et des programmes de chacun, l'intelligence collective d'un territoire est mobilisée. Les actions portent sur toute une région pour amener une cohérence entre les territoires, évitant ainsi une disparité entre ces derniers. Par le réseautage et la formation commune des intervenants autour de mêmes enjeux, on encourage le développement d'une culture intersectorielle amenant les intervenants à mieux travailler ensemble. Les démarches facilitent par exemple les consultations en lien avec la régionalisation, la mise en place des réseaux de la santé, la stratégie de lutte contre la pauvreté, la décentralisation et l'adaptation de normes et de programmes du gouvernement; elles facilitent aussi la collaboration de « sous-territoires » (collectivités, MRC) pour la mise en œuvre de la proposition d'ensemble.

Cette effervescence prend diverses formes. Ici et là, elles appuient concrètement des actions portant sur le transport collectif en milieu rural, l'accès au logement et le logement social, la revitalisation globale de certains milieux de vie, la réinsertion et la réintégration sociale, les réalités des familles et celles des aînés, les personnes handicapées, la reconnaissance des acquis et des expériences en matière de bénévolat, l'immigration, la sécurité alimentaire, etc.

Par exemple, la Table des partenaires en développement social de Lanaudière soutient des démarches de lutte contre la pauvreté dans quatre MRC. Dans le Centre-du-Québec, l'entente spécifique triennale de six partenaires permet d'articuler la réflexion et l'action autour de questions telles que familles et pauvreté, conditions de vie et la migration des jeunes. Enfin, sur la Côte-Nord, le développement social soutenu par la CRÉ et la DSP donne lieu à une mobilisation des intervenants (incluant les intervenants des communautés innues), autour d'objectifs communs (rétention de la main-d'œuvre et de la population, scolarisation et formation chez les jeunes, etc.). Tout ce travail se fait souvent autour de réseaux locaux et régionaux de partenaires ainsi que de chantiers de travail à l'échelle des territoires de MRC.

En outre, dans plusieurs régions, des Fonds régionaux en développement social facilitent les réalisations intersectorielles. Du côté de la Table des partenaires en développement social de Lanaudière, on a financé une table de concertation intersectorielle régionale en sécurité alimentaire (abordant les modes de production, de distribution et de transformation des aliments pour toute la population, en accordant une attention particulière aux personnes qui vivent des situations de vulnérabilité)³. De son côté, le Fonds régional en développement social du Centre-du-Québec a soutenu une vaste campagne de sensibilisation et de prévention des abus à l'égard des aînés dans chacune des MRC de la région. On soutient aussi des initiatives et des mobilisations locales (Manseau; quartier Saint-Joseph à Drummondville).



RENCONTRE NATIONALE DU RQDS, NOVEMBRE 2007

Ce travail n'est pas sans défi : assouplissement des normes et des balises gouvernementales, financement de projets s'appuyant sur un montage financier de plusieurs partenaires, respect des façons de faire de chacune des organisations porteuses et de chaque territoire sous-régional, etc. Puisque le développement social ne sera jamais entièrement réglé et qu'il est ici grandement question de modifications dans les façons de faire, un autre défi consiste à produire suffisamment d'effets et de résultats pour permettre aux partenaires engagés de rester mobilisés dans cette aventure du développement social. On constate encore, ici et là, la nécessité d'obtenir une meilleure reconnaissance des démarches régionales en DS.

¹ Une entente spécifique de régionalisation est un outil privilégié de partenariat, une convention, entre l'État et les régions, qui permet de concrétiser des priorités régionales de développement, d'adapter les interventions des ministères et des organismes gouvernementaux aux besoins de la région, d'avoir une portée multisectorielle et de mettre en œuvre un plan d'action régional concerté autour d'objectifs communs. C'est la CRÉ qui agit comme interlocuteur du gouvernement du Québec pour la région.

² Entente à parachever.

³ Avec la Fédération de l'Union des producteurs agricoles de Lanaudière (UPA), le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ), la Direction de santé publique et d'évaluation, Moisson Lanaudière et le Conseil régional de l'environnement de Lanaudière (CREL). Une recherche-action a déjà permis de vérifier les connaissances de plus de 300 intervenants et intervenantes en sécurité alimentaire et de les sensibiliser aux aspects de la sécurité alimentaire. Un forum a été organisé au printemps 2006 pour élaborer un plan d'action et mettre en place une concertation permanente.

Le programme Famille, école, communauté : réussir ensemble

Un changement de gouvernance

PAR FRANÇOIS BLAIN

PERSONNE-RESSOURCE AU « PROGRAMME FAMILLE, ÉCOLE, COMMUNAUTÉ : RÉUSSIR ENSEMBLE »
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT

En 2002, le Gouvernement du Québec s'est doté d'une Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue¹ et a inscrit ses intentions dans un Plan d'action interministériel. Dans la foulée de ce plan, et du plan d'action gouvernemental en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, en collaboration avec les ministères de l'Emploi et de la Solidarité sociale, de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine, de l'Immigration et des Communautés culturelles, de la Culture et des Communications, de la Santé et des Services sociaux et du Conseil de la famille et de l'enfance, a développé un programme d'intervention unique, axé sur la famille, l'école et la collectivité, à l'intention des parents d'enfants âgés de 2 à 12 ans et visant à soutenir l'enfant ou l'élève dans sa réussite éducative ainsi qu'à renforcer la participation parentale.

Développer une communauté éducative

Sous la responsabilité de la Direction de l'éducation des adultes et de l'action communautaire (DEAAC), le programme Famille, école, communauté : réussir ensemble² (FECRE) a pour objet de développer une communauté éducative en vue de favoriser la réussite scolaire des élèves de niveau primaire venant d'un milieu défavorisé. Cette communauté éducative est constituée des parents, des élèves, du personnel enseignant, professionnel, administratif et de soutien, de la direction de l'établissement, et des organismes institutionnels, communautaires et économiques de l'environnement géographique de l'école.

Le programme se traduit concrètement par la constitution d'équipes locales qui, dans une approche



PHOTO JEAN TREMBLAY

écosystémique (globale), ont pour tâches de concevoir, de réaliser et d'évaluer un plan de réussite qui contient des activités s'adressant aux enfants de 2 à 12 ans et à leurs parents. Les activités prévues dans le plan de réussite peuvent être réalisées par l'école, les organismes de la communauté, les enfants ou les parents.

Ce programme expérimental³ a commencé ses activités en avril 2003 et se développe sur le territoire de 24 écoles de niveau primaire de milieu socioéconomiquement faible issues de 12 commissions scolaires réparties dans toutes les régions du Québec. Ces commissions ont mis en place 20 équipes locales qui regroupent au-delà de 350 partenaires. Outre la direction et des membres du personnel de l'école, des parents et des partenaires issus d'institutions publiques (CLSC, centres de la petite enfance, centres locaux d'emploi, Direction de la protection de la jeunesse...), d'organismes communautaires (maisons de jeunes, groupes d'alphabétisation, maisons de la famille...) et du milieu municipal composent les équipes locales.

Changement de pratiques

En plus des visées touchant la réussite de l'élève, ce programme mise sur le partenariat et vise un changement de pratiques des partenaires qui lui sont associés de même

qu'une modification substantielle des processus de gouvernance. En effet, cette participation demande aux partenaires une acceptation de l'interdépendance et, quelquefois, de la dépendance momentanée du travail en complémentarité et en confiance. De plus, elle exige de définir leur contribution singulière, ce qui constitue un ajout au développement du programme. Donc une redéfinition des rôles et des rapports organisationnels, en fonction non de préoccupations corporatistes mais plutôt de considérations partenariales!

Se doter d'un plan d'action territorial (école primaire) ayant un but commun et pointu (la réussite de l'élève) conçu et réalisé par des partenaires de différentes provenances (école, CPE, CLE, CLSC, bibliothèque municipale...) comporte des enjeux importants. Notons, entre autres choses, l'arrimage du plan d'action aux missions organisationnelles des partenaires, la compréhension des rôles de chacun, un engagement à long terme (de trois à cinq ans) de la part des instances décisionnelles des organisations partenaires, une communication constante au sein de chaque organisation sur les réalisations du plan d'action, une mise en commun des ressources et, surtout, l'acceptation d'un partage du pouvoir dévolu à chacune des organisations au profit d'un pouvoir d'agir plus collectif.

La mise en commun d'expertises dans la réalisation d'un but commun peut représenter des défis importants, et ceux-ci peuvent être facilement perçus comme menaçants. À titre d'exemple, la rédaction du plan de réussite de l'école, qui est dans le cadre de FECRE sous la responsabilité de l'équipe locale, peut amener la direction d'établissement à ressentir une perte de pouvoir, une diminution de son leadership. L'équipe école, par ailleurs, peut considérer cette intervention externe comme une intrusion inacceptable de la collectivité. Il importe donc que chaque acteur perçoive du respect ainsi qu'une compréhension de son rôle de la part des autres partenaires et que la valeur ajoutée de sa participation paraisse primordiale.

Au cours de l'évaluation de l'implantation du programme⁴, la grande majorité des partenaires locaux s'en sont dit assez satisfaits ainsi que de leur participation et de celle de leurs collègues. Selon eux, le programme a déjà eu des répercussions importantes sur la mobilisation des collectivités et sur la qualité du partenariat. Il sera intéressant de voir dans les résultats de l'évaluation des répercussions du Programme si cette mobilisation s'est traduite par des changements de pratique durables au sein des organisations et sur le territoire de l'école.

¹ Gouvernement du Québec, *Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue*, Québec, Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, 2002, 43 p.

² Gouvernement du Québec, *Le plaisir de réussir se construit avec mon entourage*, Québec, Cadre de référence, Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, févr. 2003, 35 p.

³ L'évaluation des répercussions du programme a débuté à l'automne 2006 et se poursuivra jusqu'à l'automne 2009.

⁴ L'évaluation de l'implantation du Programme a été réalisée au printemps 2005.

Table ronde

Les métiers des agents de développement territorial : enjeux et perspectives

PAR JEAN TREMBLAY
COMITÉ DE RÉDACTION

En 2006, la Conférence régionale des élus(es) de Lanaudière appuyait un projet de maintien et de développement de l'expertise théorique et pratique en animation territoriale. Dans une perspective de développement durable, des intervenants allaient ainsi systématiser une démarche commune de valorisation de connaissances et de développement de compétences. Comment des « acteurs terrain » aux appartenances organisationnelles différentes en sont-ils arrivés là ? Qu'est-ce qui contribue à cette nouvelle culture organisationnelle de l'« agir ensemble » visant l'amélioration des conditions de vie ? Résumé d'une table ronde réunissant huit intervenants de Lanaudière, en présence de Martin Robitaille, de l'Université du Québec en Outaouais¹.



ARMAND LAJEUNESSE

Le Réseau d'animation en développement durable des communautés de Lanaudière

Le Réseau et la formation qu'Armand Lajeunesse pilote résultent

d'un échange avec des intervenants français ayant eu lieu en 2001. La délégation québécoise a été séduite par l'approche en développement local et animation du milieu.

« Ça nous a allumés », se rappelle Armand Lajeunesse, directeur à la Coopérative de développement de Lanaudière. « On abordait le développement comme quelque chose de volontaire. On est revenus de France avec l'idée de partager cette vision avec d'autres agents de développement. » En mars 2003, une trentaine d'agents de développement de différents secteurs d'activité (SADC, CLD, CLSC, Caisse populaire, Direction de santé publique, ministères, élus, etc.) s'inscrivaient donc à un programme de formation en animation territoriale. Ainsi, au fil de ces années, ils ont pu bénéficier de contenus adaptés, de rencontres d'échanges et d'appuis communs lors d'interventions ayant cours dans les territoires. Le programme de formation s'est étalé sur trois ans à raison de deux rencontres de deux jours chaque année.

Construire un langage commun autour du développement durable des communautés

Cette formation² a permis d'asseoir autour de la même table des intérêts divergents, un participant nous rappelant que « pour les intervenants sociaux, l'économique a toujours été l'ennemi à abattre ». Malgré ces différences, la démarche a permis de développer un vocabulaire commun, précise Sylvana Gingras, du CLD de la MRC de Montcalm : « Quand on allait aux

formations, on traduisait. » Avec les années, les personnes ont changé, influencé leurs institutions, et les frontières entre le social et l'économique se sont estompées.

Il y a eu aussi de belles réussites. De plus, on expérimentait des choses. Certes, la région pouvait déjà compter sur des expériences d'animation de communautés³. Toutefois, le programme a fait émerger des démarches d'animation sur plusieurs territoires de la région de Lanaudière : ceux de la MRC de la Matawinie, de la municipalité de Lavaltrie, de sept municipalités rurales de la MRC de Joliette, de la MRC de L'Assomption et de la MRC des Moulins, de même que celui de la municipalité de Sainte-Marie-Salomé. Un peu par accident, la formation a aussi permis de créer une communauté de pratique qui brisait l'isolement selon Danielle Forest. « On travaillait ensemble sur un territoire, mais on n'avait pas l'occasion de rencontrer les autres agents de développement. De fil en aiguille, le réseau est devenu une force, un réseau d'entraide bâti autour d'intérêts communs, d'un vocabulaire partagé, une approche semblable », à l'aide des études de cas, des échanges d'outils, de la confrontation des façons de faire.

Les métiers de « développeur territorial », au cœur des processus de l'« agir ensemble »

Que ce soit dans des projets cliniques ou dans les commissions municipales, peu importe les champs d'expertise, « le défi est de mettre le territoire au centre ». « Sur

le terrain, on travaille le même dossier, avec le même pattern », précise pour sa part Jonathan Landreville, de la SADC de la Matawinie.



DANIELLE FOREST

La place du territoire dans les interventions expliquerait ce rapprochement, selon Martin Robitaille. Robert Lagrange, organisateur communautaire au CLSC Lamater, le confirme : « L'animation de territoire élargit les enjeux. Des acteurs qu'on avait l'habitude de voir en face à face pour revendiquer des choses, là on les voit comme des alliés pour bâtir un territoire. Avant d'aller sur ce terrain-là, j'avoue que cela m'a pris un peu de temps. »

Séduit par l'expérience du Réseau de Lanaudière, Martin Robitaille insiste sur la pertinence d'une approche concertée des agents de développement territorial d'une même région. « On n'arrive plus à faire aujourd'hui du développement sans associer les agents de développement qui font de l'économique, du social et du culturel. Il faut



MARTIN ROBITAILLE

penser l'organisation du territoire en fonction de cette transversalité. [Désormais,] le territoire est devenu un réel lieu de travail [avec] la nouvelle gouvernance, les mandats élargis et souvent transversaux confiés aux élus. Depuis sept ou huit ans, il faut travailler sur des problématiques. Cela déborde des cadres organisationnels. On ne peut plus imaginer l'intervention sans regarder le territoire, le territoire vécu où l'on partage une identité et où toutes les dimensions (sociales, politiques, etc.) se mélangent.»

Pour Martin Robitaille, le développeur territorial est une sorte de monstre géant au regard transversal, à plusieurs têtes, technique et politique, aux multiples bras tendus vers chacun de ses partenaires. Il est souvent associé à la mise en place de cette nouvelle gouvernance territoriale. Avec ses partenaires, il dégage des stratégies, mobilise le milieu; établit des alliances, concilie des positions (médiation); oriente les actions du milieu; crée des cadres de concertation, coordonne le travail des structures de concertation, associe les expertises et les compétences différentes, fait la promotion de projets et des territoires... «C'est ça, être un agent de développement!» conclut-il à partir de données recueillies. Pas surprenant que les métiers de développement territorial aient connu un essor depuis 1985. On en compterait 12 000 au Québec.

Parmi les enjeux : le travail avec les élus et le sens à donner au développement de la communauté ou du territoire

L'agent de développement territorial joue un rôle important auprès des élus locaux, car «il a un gros contact avec les élus, surtout en milieu rural». Pour Sylvana Gingras, cette relation se prépare de part et d'autre. L' élu doit être formé au même titre que les citoyens, par rapport aux processus et à l'approche du développement durable des communautés. Les intervenants doivent faire un effort particulier pour apprendre ce que sont les responsabilités des élus. «Quand on se met à les écouter sur les jobs qu'ils ont, le temps qu'ils ont... Il y a là «une grosse commande» à laquelle on ne s'est pas intéressés», avoue-t-elle.

Aux yeux de Robert Lagrange, les résistances des élus tombent quand ils saisissent le contexte et la dynamique d'intervention. La façon de mettre des ressources est tributaire du fait que les gens se parlent dans un climat où ils ne se sentent pas menacés. Les interlocuteurs font des efforts de part et d'autre pour entendre ce que les uns et les autres ont à dire. «C'est un apprentissage des processus. De plus en plus, on se tourne vers les acteurs du milieu, ce qui permet à ceux-ci d'élaborer la planification stratégique de leur communauté. On regarde ensemble les lectures que nous faisons de nos réalités. [...] Devant les gros mandats qu'ils ont, les élus ont intérêt à découvrir les intervenants qui se trouvent dans le milieu. Jusqu'à maintenant, ils les ont toujours perçus comme des gens qui leur demandaient 500 \$ pour organiser un événement. Ils s'aperçoivent maintenant que ces intervenants représentent des organismes qui offrent des lieux de rencontres, qui comptent sur plein de ressources et qui offrent des réponses à plein de problèmes auxquels ils doivent trouver des solutions.» Pour Alain Coutu, la connivence entre les agents et les élus va plus

loin : «Les élus s'aperçoivent qu'il y a tellement de projets et d'activités. C'est comme du popcorn. Les communautés ciblées [dans le cadre de la crise de la foresterie, par exemple], ça descend de partout des ministères. Les programmes... il n'y a pas de cohésion. Sont étourdis ben raide.» Danielle Forest, du CLSC de Joliette, ajoute quant à elle que ce sont les nouveaux mandats des élus qui ont changé quelque chose. «Les élus sont passés de «où est-ce qu'on installe les poteaux?» et de «quand creuse-t-on pour installer les égouts?» à des choses plus



ROBERT LAGRANGE

larges comme des politiques familiales, l'aménagement de territoire, etc. Toujours à temps partiel, peu payés ou bénévolement.». Enfin, les élus locaux se sentent parfois démunis par rapport au sens à donner au développement et dans leurs relations avec les citoyens, devant la logique économique dominante qui oublie les autres moteurs du développement comme le capital social. Les élus s'éveillent à d'autres besoins et à de nouvelles dimensions (problèmes de décrochage, itinérance, amélioration des conditions de vie, etc.) malgré une dynamique de décentralisation porteuse d'un conflit dès le départ. Armand Lajeunesse, de la Coopérative de développement, explique : «Le maire d'une ville est redevable aux citoyens de sa communauté, dans ses préoccupations de développement de services. Or chaque fois qu'il voit plus large que sa communauté, il peut se faire ramasser parce que cela peut paraître à son détriment. Confier des responsabilités dans ce contexte est suicidaire. Cela prend une abnégation impor-

tante pour que six maires de six municipalités aient une vision plus large du territoire, pour aller justifier cela devant leurs concitoyens. Pour arriver à une vision plus large et la cautionner, il faut mixer le travail des élus avec celui des autres acteurs du développement. La loi nous coince là-dedans. Les élus le savent.»

Les politiques destinées à soutenir le développement des communautés posent aussi un problème. «Quand on accompagne les territoires dans les projets qui émergent, on n'a pas toujours les outils pour livrer ces projets, déclare Alain Coutu. Les programmes ne sont pas adaptés aux processus mêmes. [Ce qui nuit au travail terrain est lié au fait] qu'en haut on s'attache moins vite que les acteurs au niveau local. Les réseaux nationaux, les ministères sont encore «crampés» dans leurs silos. Ils ne sont pas facilitateurs sur le terrain. Ils ne sont pas harmonisés. Ils doivent comprendre ce qui se passe sur le terrain, au moins qu'ils ne nuisent pas.» Même si cet aspect demeure difficile, aux yeux de Danielle Laforest, il y a des avancées : «On a créé des brèches dans les silos [en passant d'une approche sectorielle à un travail à la fois économique, social, environnemental et culturel]. Maintenant, quand on s'assoit ensemble, ce n'est pas le social qui fait des projets et va demander à l'économie de financer. On se demande comment allier tout ça. Il y a encore beaucoup de chemin à faire, mais le fait de travailler ensemble a créé une synergie.»

¹ Robitaille, M. «La transformation des métiers du développement territorial au Québec», *Recherches sociographiques*, vol. XLVII, n° 3, 2006, pp. 573-95.

² Offerte par Loïc Dutay et Pierrick Guyomarch.

³ Entre autres, le Réseau québécois de villes et villages en santé, la Table des partenaires en développement social, divers comités locaux.

Le réseau de la santé et des services sociaux et le développement des collectivités

Pour améliorer les conditions de vie et produire moins de gens malades

PAR JEAN TREMBLAY

COMITÉ DE RÉDACTION

Le réseau de la santé et des services sociaux compte sur les actions en développement social et en développement des collectivités des DSP afin d'améliorer la santé et le bien-être des populations des territoires desservis. Les DSP et les CSSS doivent ainsi favoriser la collaboration et l'engagement de tous les intervenants des autres secteurs d'activité du territoire ayant une influence sur la santé de la population en général ou de certains groupes. Survol d'un positionnement stratégique.

Du côté des directions de santé publique

La publication récente de rapports de directions régionales de santé publique témoigne de l'intérêt des intervenants en santé publique pour la mobilisation et la concertation de divers partenaires. Pour Jocelyne Sauvé, directrice de la santé publique en Montérégie, «les leviers d'action sur les environnements sociaux relèvent principalement de secteurs autres que celui de la santé et des services sociaux». Dans ce cadre, comme le rappelle Laurent Marcoux, directeur de santé publique de Lanaudière, les «actions [de santé publique] consistent à appuyer les démarches de développement durable des collectivités ainsi qu'à miser sur l'action intersectorielle et le partenariat avec les autres acteurs du réseau de la santé et des services sociaux, de ceux de l'éducation, du milieu municipal, du travail, de la solidarité sociale, du milieu communautaire et autres».

Dans Lanaudière, on en vient à privilégier depuis un certain temps déjà des cibles qui s'influencent mutuellement : les collectivités compétentes et scolarisées; les environnements favorables à la santé. La DSP est, entre autres, membre de la Table des partenaires du développement social de Lanaudière; elle participe à la Commission sociale de la Conférence régionale des élus ainsi qu'au Réseau d'animation en développement durable de Lanaudière. Pour sa part, la DSP de la Baie-James met à la disposition de tous ses partenaires un diagnostic des capacités de développement des collectivités. Une analyse récente des enjeux de développement des collectivités incite cette DSP à travailler au renforcement de la culture régionale (par des rencontres avec les autochtones; des activités d'échange entre les collectivités; etc.) et à la gouvernance régionale (autour de projets régionaux; organisation de l'action par groupes cibles comme les jeunes et les femmes; encouragement à la participation des citoyens aux événements). Du côté de la Montérégie, la DSP veut, notamment, rendre disponibles des méthodes et outils relatifs aux stratégies d'intervention comme la mesure du développement social d'une collectivité, la participation citoyenne dans le développement des collectivités, la mise en œuvre de l'approche Villes et Villages en santé: les DSP contribueraient par exemple à l'implantation du Plan d'action gouvernemental en matière de lutte à la pauvreté, notamment en collaborant à l'approche territoriale intégrée (ATI).

Bref, le dossier connaît un développement important, souligne la responsable du dossier du DSDC pour le MSSS, Claire Milette. Par ailleurs, une évaluation (non publiée) des besoins de soutien en développement des collectivités, fondée sur une collecte de données touchant 5 régions et 160 personnes, a donné lieu à 8 recommandations et jeté les bases pour des orientations de travail portant sur le développement des collectivités jusqu'en 2012. On travaille entre autres «sur des indicateurs de développement des collectivités, la formation des gestionnaires de CSSS, l'évaluation des processus et des retombées de développement des collectivités, l'évaluation participative et un travail sur la reconnaissance du travail en action communautaire en CSSS», rappelle-t-elle.

Du côté des CSSS

Plusieurs CSSS entretiennent avec les instances de développement des territoires des relations profitables qui leur permettent d'exercer une influence certaine sur les contextes et processus décisionnels déterminant les conditions de vie.

Ainsi, le CSSS des Sources en Estrie est étroitement lié aux différentes structures de développement (MRC, CLD, SADC, CDC). Il prend une part active dans le comité d'orientation de la MRC chargé du plan de relance de la MRC des Sources. Ce comité a d'ailleurs demandé au CSSS et à la CDC de travailler le concept de développement social pour qu'il débouche sur des applications concrètes. Mario Morand, directeur général du CSSS des Sources (région d'Asbestos en Estrie) témoigne de son expérience : «Agir sur les déterminants de la santé passe par des environnements sains et le développement de la solidarité sociale dans les milieux de vie, ce qui permet aussi un certain transfert de richesses par l'intermédiaire des structures publiques assurant un filet social pour des clientèles plus défavorisées. Cela permet aussi d'améliorer leurs conditions de vie.»



MARIO MORAND, DIRECTEUR GÉNÉRAL
AU CSSS DES SOURCES

Présent à plusieurs tables de concertation (aînés, violence, jeunesse, etc.), le CSSS des Sources peut compter, indique M. Morand, sur «un réseau tissé très serré avec le communautaire. Le CLSC a 35 ans d'existence. [...] C'est rendu un réflexe de se mailler avec le communautaire sur quoi que ce soit, même si ce n'est pas formel. Ce réflexe n'appartient pas juste aux cadres, aux organisateurs communautaires, les autres intervenants l'ont

Au CSSS des Sources

Avant la crise liée aux déboires de deux usines et la perte de plus de 1000 emplois (ralentissement des activités de la mine Jeffrey en octobre 2002 et fermeture de Magnola en mars 2003), un concours de circonstances a fait en sorte que Mario Morand s'est retrouvé président du CLD multisectoriel. « Dès la création du CLD, raconte-t-il, je suis intervenu pour que le secteur "santé et services sociaux" soit représenté au conseil d'administration. [Avec la crise] on s'est retrouvé avec un milieu très déstructuré au niveau économique et social », avec les pertes d'emplois directs et indirects, « les familles disloquées, les maisons qui se vendent, la baisse des élèves dans les écoles... C'était assez dramatique. » Dans ce contexte-là, le milieu avait absolument besoin de toutes les forces en place.

Le CSSS avait des ressources et des compétences pour aider le milieu à se réaligner. On a géré pendant deux ans cette crise-là avec les partenaires du milieu. » Puis, pour préparer la relance, une étude a démontré « l'importance de travailler sur le développement de notre milieu. Un des axes était "un milieu de vie propice au développement". C'est à ce niveau que le plan de développement social s'est arrimé. Cela a aussi démontré que nos différents plans s'harmonisaient dans une vision de développement durable... »

Mario Morand résume : « On a élaboré un plan de développement social en termes de stratégies à soutenir, un plan que le milieu devait s'approprier, notamment le conseil des maires. Les organisations devaient aussi consolider leurs actions selon les orientations proposées. » Un comité d'orientation soutient et coordonne le travail avec le concours, entre autres, d'une organisatrice communautaire du CSSS. Le CSSS a aussi documenté les problématiques locales (logement, décrochage, chômage, transport, etc.). Cela dit, « on ne voulait pas juste s'asseoir autour d'une table, insiste M. Morand. On a traduit ça en axes de développement. On a amené les gens à réfléchir sur les contributions qu'ils peuvent faire dans ces domaines-là. [La rigueur ne suffit pas.] Il faut être tenace. Ne pas lâcher, frapper plusieurs fois sur le clou pour qu'il s'enfonce, il faut de l'écoute pour repérer les intérêts des acteurs qui sont autour de la table. »

On a dû aussi faire preuve d'humilité, avoue encore M. Morand. « On a travaillé fort, mais cela n'a pas toujours été reconnu. L'important, ce sont les résultats. » Même s'il convient d'être au-dessus des besoins de reconnaissance, il souligne un enjeu pour les CSSS. Cette visibilité est nécessaire parce que le CSSS a des comptes à rendre. Dans le développement des collectivités et le développement social, « c'est dur de faire des statistiques et ce n'est pas tellement documenté ».

Lire aussi l'article dans le dossier régional.

aussi. » L'arrivée du projet clinique a renforcé cet arrimage, ajoute-t-il : « On a fait une démarche où 40 % des personnes qui siégeaient aux comités de travail étaient de l'extérieur de l'établissement, organismes du milieu, usagers ou partenaires régionaux. Cela a créé des liens depuis trois ans. Le Plan d'action local en santé publique, c'était la même dynamique. »

Du côté du CSSS Domaine-du-Roy (dans la région du Lac-Saint-Jean et desservant entre autres les collectivités de Roberval, de Saint-Félicien et de Saint-Prime), on vise une collectivité durable et en santé. Cela passe, aux yeux de la responsable locale de santé publique, Johanne Fortin, par une planification partenariale davantage axée sur les actions plus que sur le diagnostic. « Le partage des connaissances est encouragé afin d'induire l'action. Ce qu'on souhaite aussi voir, ce sont les actions du réseau public conjuguées aux actions de la collectivité, des citoyens, qui vont faire en sorte qu'on va atteindre un niveau de MRC en santé. »



JOHANNE FORTIN, CHEF À L'ADMINISTRATION DU PROGRAMME SANTÉ PUBLIQUE, PRÉSIDENTE DU CHANTIER POPULATION ET QUALITÉ DE VIE, ET JEAN-GUY LAMOTHE, DGA, CSSS DOMAINE-DU-ROY.

Ce CSSS a adhéré à la démarche de planification stratégique de la MRC du Domaine-du-Roy (lire l'article à ce sujet dans le présent dossier). Jean-Guy Lamothe, directeur général adjoint, en donne le sens : « Le CSSS y voyait beaucoup d'intérêt. D'une part, avec la création du CSSS, on a développé avec l'approche populationnelle et la mobilisation du réseau de la santé et des services sociaux un rapport avec la collectivité qui est important. On voit là une occasion de jouer un rôle de leadership dans l'animation de la collectivité, [mais aussi de voir ce rôle] comme partenaire. Si on s'intéresse à ce que fait la collectivité, possiblement que la collectivité va s'intéresser à ce qui nous préoccupe. Le fait de retrouver un chantier sur la qualité de vie confirme la pertinence de ces échanges multilatéraux. »

Le directeur adjoint du CSSS complète en insistant sur un point : « À partir du moment où j'ai pris la responsabilité de participer au développement du capital social et de santé du milieu, j'y ai trouvé mon intérêt comme CSSS dans l'opérationnel. Les délais de séjours d'urgence sont tributaires des relations que j'ai avec tout le réseau médical et communautaire, ils sont tributaires de la vision qu'a la population de notre urgence... Tout le système doit être "interfacé" avec la collectivité pour être efficace, adapté à ce qui va agir sur l'évolution de la collectivité (vieillesse, fermetures d'usines, etc.). L'interdépendance est trop grande, surtout en collectivités rurales. »

(Suite page 43 : Réseau de la santé et services sociaux)

Agit-on vraiment ensemble pour favoriser l'insertion socioprofessionnelle des jeunes ?

PAR FRANCK LEBEAU

FONCTIONNAIRE FRANÇAIS, DIRECTEUR ADJOINT DU TRAVAIL DANS LA RÉGION AQUITAINE,
PRÉSENT AU QUÉBEC DE SEPTEMBRE 2006 À AOÛT 2007

La nécessité d'agir ensemble est une condition de l'insertion des jeunes adultes en difficulté. Si le développement social a toute sa place dans cette stratégie, il lui faut démontrer sa capacité à aller plus loin. Cela s'appuie sur la réalité d'un territoire et les acteurs qui ont le mandat de la développer. Comment peut-on alors compter sur la collaboration de différents acteurs locaux et régionaux, vue comme un système organisé, pour favoriser l'insertion des jeunes adultes ?

Théoriquement, cette action concertée se fonde parfois sur une approche globale (ou « écologique »), toujours sur des diagnostics locaux partagés entre plusieurs acteurs de qualité, des services publics de l'emploi, des échanges ascendants et descendants entre les échelons locaux, régionaux et nationaux. Est-ce suffisant pour assurer la cohérence des actions ? L'observation de la dynamique interne d'organismes en fait ressortir les forces, mais aussi les faiblesses ou les contradictions, en particulier en ce qui concerne le fonctionnement du système d'insertion. Si on peut compter sur de nombreux succès locaux d'insertion, il y a des tensions systémiques entre les « partenaires ».

L'insertion socioprofessionnelle des jeunes

Le taux de chômage des 15 à 24 ans frôle les 13% (avril 2007) alors que le taux de chômage pour l'ensemble de la population s'établissait à 7,2%. Au-delà de ce chiffre, la pro-

blématique d'insertion des jeunes en difficulté est composée d'une variété de situations difficiles relatives à la santé, à la socialisation et à l'aptitude à l'emploi¹. Ces réalités sont complexes et s'insèrent dans un contexte où les rapports des jeunes au travail ont changé (éthique de l'épanouissement, l'engagement dans le travail, etc.). Alors qu'une large partie de la jeunesse n'éprouve pas de difficultés d'insertion, l'écart grandit avec la partie de la jeunesse cumulant des problématiques².

Des observations et entrevues effectuées en janvier 2007 dans la région du Bas-Saint-Laurent nous ont illustré les grandes difficultés des jeunes âgés de 18 à 30 ans participant à un projet d'insertion de jardin communautaire. Malgré des résultats positifs, les jeunes avaient d'énormes difficultés à accomplir le travail demandé alors que la durée du travail était abaissée de 35 à 32 heures, accompagnée d'un encadrement adapté. Pour ces jeunes et leurs problématiques, seules des actions concertées, intersectorielles et assurant la continuité entre les intervenants permettront l'atteinte de résultats d'insertion. L'alourdissement des problématiques nécessite quant à lui plus de moyens et de temps pour obtenir des résultats.

Mobilisation de partenaires, modalités d'insertion et logique de contrôle : entente entre ou concurrence entre les organismes ?

L'État social change et, au-delà d'un discours portant sur la nécessité

d'accorder du soutien aux jeunes tel qu'il est exprimé par le premier ministre Charest dans le préambule de la Stratégie-jeunesse 2006-2009, il existe des intérêts divergents opposant différents acteurs associés à l'insertion des jeunes. À ce discours s'oppose la réalité de « ce qui se passe sur le terrain ».

À Montréal comme à Rimouski, des diagnostics régionaux de grande qualité sont effectués par les services publics de l'emploi. Ils se déclinent en plans d'action stratégique pertinents (rapprochement de l'offre d'emploi, zooms sur des entreprises et professions, amélioration du continuum de services, etc.). Ces éléments sont par ailleurs indispensables à l'élaboration des ententes avec les ressources externes ou les organismes communautaires. Cela dit, la réalité du terrain apparaît davantage contrastée.

Ainsi, on constate très concrètement la disparition de postes clés au sein des services publics, comme par exemple des conseillers d'orientation ou des agents de recherche. L'excès de rationalisation, dans certaines conditions, conduit à des formes de démotivation et touche partiellement ou durablement la capacité des services publics de l'emploi à conduire des actions par eux-mêmes. En outre, la chute des effectifs revient à privilégier une approche d'intervention toute tournée vers « les employés attrayants et rentables » (expression officielle) et ce, au détriment de l'approche d'intervention psychosociale. Dans une des municipalités régionales

de comté de la région du Bas-Saint-Laurent, au regard du constat de la sous-scolarisation, bien mis en évidence dans le diagnostic local, les « agents en évaluation référence » (expression officielle) appliquent strictement le programme normé du ministère, dont l'approche d'intervention porte exclusivement sur l'évaluation de l'employabilité, sans tenir compte des difficultés psychosociales des jeunes. Ainsi cette approche d'intervention pourrait-elle éloigner les intervenants de l'approche globale, nécessaire à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes.

De plus, les ententes de partenariat entre Emploi-Québec et les organismes communautaires suscitent des inconvénients. D'abord, le rapport du Vérificateur général du Québec critique le recours massif aux ressources externes (en 2004-2005, plus de 700 organismes ont signé des ententes avec Emploi-Québec : c'est environ 480 millions de dollars annuellement). Ensuite, les ententes signées localement³ montreraient (selon les faits observés sur le terrain) que nombre d'organismes communautaires n'ont pas la qualité de véritables sous-traitants. Ils concluent des ententes qui soit les éloignent de leur mission d'origine, soit sont basées sur des objectifs gouvernementaux surdimensionnés en matière de retour aux études ou de taux de placement en emploi. La précarité des organismes communautaires est aussi une question essentielle⁴ qui met en évidence le poids crucial du « donneur d'ouvra-

ge» qu'est l'État et les incertitudes vécues concrètement sur le terrain quant à la reconduction ou non des ententes.

Du côté des services publics, les observations faites à Montréal-Nord, autour de la fin du programme Solidarité-Jeunesse et le lancement du programme Alternative-Jeunesse (l'un étant confié aux carrefours jeunesse-emploi, l'autre aux centres locaux d'emploi⁵) nous indiquent de meilleures perspectives. Pour une rare fois depuis des années, les services locaux d'Emploi-Québec peuvent compter sur l'ajout de ressources humaines supplémentaires pour accueillir les jeunes, les accompagner et suivre leurs dossiers, dans le cadre des plans d'intervention personnalisés. Quel effet cela aura-t-il sur les relations avec un partenaire comme le carrefour jeunesse-emploi ? À Montréal-Nord, au cours de l'année 2005, le centre

local d'emploi avait référé 60 jeunes au carrefour jeunesse-emploi dans le cadre du programme Solidarité jeunesse. En novembre 2006, la mise en place du programme Alternative-jeunesse a réduit le nombre de jeunes référés à 15 pour une cible de 90 jeunes.

L'offre de services proposés aux jeunes ne se fait donc pas sans une certaine compétition, constatée directement sur le terrain entre les acteurs. Elle est reconnue comme telle ou parfois justifiée au regard de l'appréciation de sa propre compétence professionnelle et organisationnelle. De nombreux constats illustrent cette difficulté. Si l'offre de services destinés aux jeunes en difficulté est en pleine expansion, ceux-ci sont plus volatils dans leur quête de dispositifs d'insertion, de programmes et d'organismes. Pour arriver à une action globale et concertée, les collaborations entre les différents acteurs doivent

dépasser l'engagement des intervenants. Les organismes, avec des structures légères et durables de concertation, doivent adhérer à une action concertée (et en avoir les moyens) et non se la faire imposer.

Enfin, le recentrage des actions destinées à faciliter l'insertion des jeunes de 15 à 24 ans, bien que reposant sur une convention largement reconnue (par l'ONU et

le Bureau international du travail), conduit à une forme de confusion, car « il est de moins en moins pertinent de qualifier les individus de jeunes, quand le trait marquant de leur condition est moins leur âge que la situation précaire dans laquelle ils vivent⁶ ». Ce qui suppose la mobilisation d'autres acteurs...

¹ Ainsi, l'excellente *Étude sur les besoins de la clientèle jeunesse des entreprises d'insertion montréalaises*, effectuée à Montréal pour le Collectif des entreprises d'insertion en 2004 (concernant les jeunes de 16 à 30 ans de ces mêmes entreprises), révèle que 12 % des 117 répondants sont confrontés, à hauteur de douze problématiques au total, à un cumul de problématiques, dans les trois champs précités.

² Les travaux menés par Jacques Roy, sociologue au cégep de Sainte-Foy et membre de l'Observatoire Jeunes et société, concernant 1 729 étudiants, âgés entre 17 et 20 ans, portent sur la problématique du travail rémunéré pendant les études, dans le réseau collégial.

³ L'essentiel du financement des carrefours jeunesse-emploi est prévu, quant à lui, dans le cadre d'une entente nationale, ce qui interpelle certains des acteurs locaux rencontrés, au regard de l'élaboration du diagnostic territorial et du travail partenarial.

⁴ Les conditions matérielles des salariés des organismes communautaires relèvent parfois de la précarité (avec un salaire moyen de 30 000 \$ par an alors que 75 % d'entre eux ont un diplôme postsecondaire).

⁵ Sommairement, on peut indiquer que les deux dispositifs s'adressent à des jeunes âgés de moins de 25 ans, présents ou admissibles à l'assistance-emploi, auxquels on propose de sortir volontairement de l'aide sociale, pour aller dans un cas vers la préemployabilité (Solidarité-jeunesse) et dans l'autre vers l'employabilité (Alternative-jeunesse).

⁶ Le Goff, F., C. McAll et C. Montgomery, *La transformation du communautaire*, Montréal, Éditions Saint-Martin, 2006, 276 p.

(Suite de la page 41: Réseau de la santé et services sociaux)

CSSS Domaine-du-Roy

Au moment où le CSSS a pris conscience de ses responsabilités en santé publique, la nouvelle organisation a décidé d'actualiser sa responsabilité populationnelle en misant sur l'héritage du CLSC en développement des collectivités. Du personnel est mobilisé (la responsable locale de santé publique, les organisateurs communautaires), on a aussi créé un conseil des partenaires qui soutient le conseil d'administration du CSSS relativement aux déterminants de la santé. Selon la responsable locale de santé publique, « ce mécanisme permet d'induire les actions du CSSS. Ce conseil est représenté par des acteurs de différents secteurs et il a la capacité d'agir sur l'un ou l'autre des déterminants de la santé. »

On a amorcé une réflexion dans le cadre du projet clinique du CSSS avec la collectivité, « avec nos partenaires fournisseurs de services et avec une participation intégrée dans le processus du conseil des partenaires ». Le conseil des partenaires a aussi remis un avis sur le projet clinique comportant des pré-occupations de santé publique et de développement des collectivités. Il s'agit d'une démarche à la fois parallèle et intégrée à la démarche de planification stratégique de la MRC, le projet clinique s'arrimant au plan stratégique de la MRC pour le volet qualité de vie en particulier.

À la suite de cette réflexion, on a opté pour une organisation de gestion par programmes dans laquelle on a inscrit tout le continuum de santé, promotion-prévention, insertion sociale, etc. Cette vision de globalité va influencer les pratiques, qui ne peuvent plus être détachées d'un ensemble de processus, des conditions de vie, de l'accès aux ressources présentes dans la collectivité.

Lire aussi l'article dans le dossier thématique.

Un soutien au développement des collectivités

Pour Claire Milette, « comme le développement appartient aux collectivités, on est tous des partenaires à part entière pour le soutien au développement. Il y a d'autres joueurs autour de la table. » En ce sens, le réseau de la santé et des services sociaux « s'engage pour sa part à donner des outils, à instrumenter, à faire qu'il y ait des personnes qui soutiennent le développement des collectivités comme les travailleurs et travailleuses en action communautaire ». Ce soutien permet aux initiatives d'émerger, « des projets du milieu qui vont lui faire du bien, le faire avancer, qui vont faire en sorte que les capacités individuelles et collectives dans les collectivités se développent ». Pour Mario Morand, « quand on parle du développement social et du développement des collectivités, on interpelle clairement la mission première des CSSS, du moins sa mission CLSC. Le développement des collectivités, c'est de la prévention-promotion, c'est d'abord et avant tout agir sur les déterminants de la santé. On est gagnant quand on a une collectivité en santé. »

Pour en savoir plus :

- Bégin, C., L. Ouellet et É. Cadieux. *Ensemble pour la santé et la qualité de vie de la population lanauoise*, Rapport du directeur de santé publique de Lanaudière, édition 2007, Joliette, ASSS de Lanaudière, 2007, 32 p., accessible à l'adresse www.agencelanaudiere.qc.ca/ASSS/Publications/R.A.Directeur-Lanaudiere%20version%20finale.pdf.
- Marier, C., V. Lahaie et J.-P. Landriault. *Pour des communautés en santé : des environnements sociaux solidaires*, Rapport de la directrice de santé publique de la Montérégie, édition 2007, ASSS de la Montérégie, Longueuil, Direction de la santé publique, 2007, 59 p., accessible à l'adresse www.rsssi16.gouv.qc.ca/santepublique/direction.
- *Bâtir ensemble notre région, diagnostic et stratégies gagnantes pour le développement durable de la Jamésie*, Centre régional de santé et de services sociaux de la Baie-James, Chibougamau, 2007, 66 p., accessible au www.cdsbj.com.

Les politiques sur le développement social, la famille, la vie communautaire et les loisirs convergent-elles ?

PAR GEORGES LETARTE

CHERCHEUR POUR LE COMPTE DE L'ALLIANCE DE RECHERCHE UNIVERSITÉ-COMMUNAUTÉ — INNOVATION SOCIALE ET DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS (ARUC-ISDC), UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS¹



Quelles sont les interfaces entre les politiques municipales dans les domaines du développement social, de la famille, des loisirs et de la vie communautaire ? Dans le contexte actuel, il devenait urgent de faire un état de la situation en vue de déterminer où en sont rendues les municipalités dans l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de développement social et comment cette politique est élaborée. Devant la multiplication des politiques, une recherche² récente nous indique qu'on s'interroge sur le modèle actuel, qui est de répondre aux diverses pressions favorables à la multiplication des politiques et conséquemment des lieux de concertation.

Rappel du contexte

Le mouvement lancé par la réforme municipale au regard du développement social peut sembler, à première vue, prendre racine lentement. Il faut souligner qu'il s'agit là d'un changement majeur dans la conception même que de nombreux citoyens, organismes, gestionnaires et élus se faisaient du rôle d'une municipalité.

La loi 170 et ses dérivés (2001) ont confié une responsabilité en matière de développement social à un certain nombre de grandes villes. Certaines municipalités y adhèrent librement. Les municipalités agissent déjà en développement social dans nombre de champs d'intervention, notamment les loisirs et les sports, l'aménagement du territoire, l'habitation, les services de proximité, la sécurité, la prévention, la culture, la participation citoyenne, le développement du capital social. Elles sont constamment interpellées comme acteurs privilégiés et essentiels dans la mise en œuvre d'autres planifications telles que les plans quinquennaux des CRÉ et les projets cliniques des CSSS.

Cette responsabilité de planification est née dans un climat d'ambiguïté. L'origine est peu connue et l'intention du législateur est peu précise pour les raisons suivantes : seul un certain nombre de villes nées des fusions sont concernées, le concept de développement social est relativement nouveau et n'est pas défini dans la loi, la loi et les décrets ne précisent aucune reddition de comptes ni conséquences en l'absence d'action.

La mise en place d'une démarche d'élaboration d'une politique ou de plans d'action en développement social est liée à l'exercice d'un leadership fort au niveau local. Le leadership des élus apparaît primordial. L'engagement du milieu communautaire et plus largement de l'ensemble des partenaires serait un gage de dynamisme accru et d'une plus grande adhésion aux orientations, tant en développement social qu'en matière de politique familiale.

Politique sociale, politique familiale, politique...

Malgré la clarté de l'article de la loi, la perception courante, même chez un certain nombre de gestionnaires, est que la production d'une politique de développement social constitue une avenue obligatoire pour s'acquitter de cette compétence, alors que le choix des moyens demeure celui des municipalités.

Les municipalités ont également été fortement incitées à se doter d'une politique familiale depuis l'année internationale de la famille, et le gouvernement du Québec a rendu des outils disponibles pour la réalisation de telles politiques. De fait, nombre de municipalités se sont engagées dans cette voie.

Chez les acteurs rencontrés, la politique familiale semble perçue davantage comme nécessaire et utile pour le développement des communautés, alors que le développement social apparaît parfois comme une juridiction liée davantage au gouvernement central. Les politiques familiales sont évoquées comme essentielles pour assurer l'équilibre et le développement démographique.

Après les politiques familiales, ce sont les politiques culturelles qui rallient le plus les municipalités; les politiques relatives aux sports et loisirs sont les moins présentes bien que l'action des municipalités soit majeure dans ce domaine. Les propos des informateurs permettent de croire que la politique familiale et la politique culturelle sont associées à une image de marque pour les municipalités, le développement social étant davantage vu comme une réponse aux besoins des clientèles plus démunies ou moins insérées socialement. Il y aurait ici une certaine contradiction entre la définition théorique du développement social et sa compréhension véritable.

Les processus d'élaboration

Les modalités de participation, tant pour les politiques de développement social que de la famille, peu nombreuses, se renouvellent peu et se concentrent sur les acteurs habituels. La participation se traduit surtout par la participation d'institutions et d'organismes communautaires, ces derniers étant définis comme représentants de la population. Les consultations publiques n'ont pas été un prétexte pour innover en matière de participation sociale. En ce sens, la participation citoyenne apparaît davantage comme un objectif en devenir qu'un processus en construction.

La synergie entre les divers acteurs reste un défi à relever. Les attitudes des organismes communautaires semblent, dans un certain nombre de situations, s'inscrire dans une relation allant de la collaboration fondée

sur des convictions communes à la collaboration teintée d'une certaine appréhension envers les élus détenteurs du pouvoir. *A contrario*, des élus manifesteraient une certaine méfiance envers le leadership ou l'engagement d'organismes locaux, susceptible de limiter ou de contrer le pouvoir des élus. De fait, au niveau local, le jeu des alliances ou mésalliances peut être complexe en raison de la multiplicité des rôles qui peuvent être joués par les mêmes personnes.

La vision du développement social comme politique intégrative inspire les partenaires, mais la pression demeure forte pour l'élaborer et l'actualiser en mode sectoriel. Malgré l'adhésion à une vision large du développement social, l'identité propre de chaque politique est régulièrement évoquée comme étant un facteur mobilisant pour les organisations du milieu, particulièrement pour les questions familiales. Le contenu même des politiques ou des plans d'action reste très lié aux préoccupations des milieux communautaires et des populations défavorisées, les acteurs associés à la démarche d'élaboration provenant essentiellement des milieux socio-communautaires (les acteurs de l'économie libérale étant absents).

Et l'arrimage ?

L'examen des politiques montre qu'elles présentent une bonne cohérence entre elles essentiellement parce que la responsabilité de ces politiques relève généralement d'un même porteur de dossier et que les partenaires membres des comités d'orientation proviennent des mêmes organisations pour une bonne part.

L'arrimage se fait par l'intermédiaire des actions et des champs d'interventions communs aux politiques. Trois municipalités se sont dotées à la fois de politiques ou plans d'action en matière de famille et d'activités physiques, de sports et de loisirs. Quatre municipalités se sont dotées à la fois de politiques ou plans d'action en matière de développement social et de famille. Ces collectivités traitent fortement de questions reliées de très près au quotidien des personnes, des familles et des communautés : la qualité des milieux de vie, l'habitation et la sécurité. Bien qu'il y ait un bon nombre d'actions, peu sont communes aux deux politiques. L'accessibilité, la reconnaissance et le soutien aux initiatives et organisations du milieu, et finalement la participation et la démocratie sont trois autres dimensions abordées dans toutes les municipalités. Bien que les actions touchant ces champs soient moins nombreuses, elles présentent davantage d'interfaces.

Quelques conditions de succès et défis de gestion

La multiplication des partenariats ou concertations de même que des politiques ou plans d'action, issus des villes elles-mêmes, du gouverne-

ment du Québec ou des partenaires du milieu devient lourde et difficile à gérer. La gestion de la transversalité, entendons les interfaces, la cohérence et la convergence des politiques ou plans d'action préoccupent les villes particulièrement dans la mise en œuvre des actions. À ce moment-ci, les municipalités semblent rechercher davantage des moyens de gérer la lourdeur plutôt que de réévaluer les façons de faire; une réflexion en ce sens s'amorce toutefois dans quelques municipalités.

Les informateurs ont cerné un certain nombre de facteurs favorables à l'élaboration de politiques de développement social et de politiques familiales. Les politiques de développement social sont plus récentes que les politiques familiales. Elles peuvent cependant profiter des leçons que tirent les municipalités et le Carrefour action municipale et famille (CAMF) de l'élaboration et de la mise en œuvre de politiques familiales dans plus de 174 municipalités au Québec. Ces facteurs favorables tiennent à la volonté politique du conseil municipal de s'engager sur ce terrain, au réseautage (au sein du CAMF) des municipalités s'engageant dans le développement d'une politique familiale et au soutien financier du gouvernement du Québec.

Par ailleurs, des difficultés sont associées à l'engagement municipal en développement social. Mentionnons l'absence d'une vision claire et partagée relativement au concept de développement social, la crainte du transfert de responsabilités gouvernementales vers le niveau local sans l'octroi des ressources nécessaires, les limites de la fiscalité municipale et les divergences idéologiques quant au rôle des municipalités et à l'orientation à donner aux politiques. Enfin, l'association surdimensionnée du développement social à la condition de vie des populations vulnérables ou en situation de précarité agit souvent comme frein à la volonté de s'engager dans le développement social.

Y aurait-il d'autres avenues pour que les municipalités puissent se donner une vision cohérente du développement de leur communauté, dans le respect de leur contexte territorial et culturel, des impératifs politiques ou économiques en jeu, des ressources en présence et de la volonté des populations ?

¹ Sous la direction de Denis Bourque et Lucie Fréchette de l'UQO, Jacques Lizée du Carrefour Action Municipale Famille.

² Dix entrevues ont été réalisées auprès des municipalités suivantes : les villes de Lévis, Longueuil, Montréal (arrondissement de Saint-Laurent), Québec, Rouyn-Noranda, Saguenay, Sherbrooke, Trois-Rivières, et les MRC de Maskinongé et de Nicolet-Yamaska.

De l'«hyperconcertation» à une nouvelle gouvernance locale

PAR DENIS BOURQUE

PROFESSEUR, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS
TITULAIRE DE LA CHAIRE DE RECHERCHE DU CANADA EN ORGANISATION COMMUNAUTAIRE



La concertation intersectorielle est devenue une stratégie privilégiée par les communautés et les pouvoirs publics devant la complexité des problèmes auxquels ils sont confrontés. Issues d'un double mouvement de demande sociale de participation et de recours aux collectivités par les pouvoirs publics (et même privés), les pratiques de concertation inter ou multisectorielle créent des espaces (plus ou moins participatifs et productifs) de rencontre et de confrontation entre les acteurs sociaux qui ont des effets multiples (mais aussi des limites) sur la qualité du développement social des communautés. Comme la concertation se conjugue sous ces deux registres qui se mêlent sur le terrain, un dilemme ressort. Considère-t-on les collectivités comme un instrument pour l'implantation des programmes publics ou privés préconstruits (*instrumentalisation*) ou leur donne-t-on l'occasion de s'approprier leur développement, les concertations étant alors un terreau permettant la coconstruction à l'échelle locale, où la contribution des politiques et pouvoirs publics (ou privés) est négociée et intégrée?

Pour être mieux adaptée au nouveau contexte et remplir ses promesses, la concertation intersectorielle doit s'éloigner du modèle de l'instrumentalisation, mettre l'accent sur la participation citoyenne, devenir plus efficace par un meilleur financement et une compétence accrue des intervenants, et trouver les modèles performants de coordination et de régulation territoriale qui appellent à une nouvelle gouvernance partagée¹.

La concertation, victime de son succès

Les instances ou démarches de concertation se multiplient à la faveur de l'élaboration des politiques et des programmes qui appellent à la mobilisation des communautés, et des demandes de reconnaissance des diverses causes portées par des acteurs sociaux. La problématique se décline ainsi : multiplication des instances de concertation par sédimentation; détournement

des priorités d'instances existantes au profit d'un ordre du jour extérieur qui s'impose par son poids politique ou ses ressources financières (malgré les bonnes intentions des promoteurs); absence ou carence de coordination et d'intégration sur une base territoriale des initiatives de concertation; sursollicitation des acteurs, qui sont souvent les mêmes dans toutes ces démarches; manque de prégnance de la participation citoyenne; manque de ressources financières et de compétences professionnelles pour le soutien à la réalisation et la pérennisation des initiatives concertées. Cette situation menace la mobilisation des communautés qu'elle veut promouvoir. Les défis sont cependant différents selon que la concertation est de type thématique ou vertical, ou qu'elle est de type territorial ou horizontal.

La concertation intersectorielle thématique

La concertation intersectorielle thématique peut être associée à un processus issu de la mobilisation des acteurs autour d'une problématique vécue localement, ou provenir de l'initiative d'un promoteur de programme dans lequel la mobilisation concertée des acteurs figure comme procédure à réaliser. Si tous les deux se réclament de la mobilisation des collectivités, la question de contrôle sur la finalité et sur les modalités de la concertation permet de faire la différence. La concertation s'applique-t-elle à partir d'un modèle que l'on gère (en fonction de procédures) ou se construit-elle à partir du terrain qui favorise une participation démocratique? Les pratiques qui s'inscrivent surtout dans l'approche de procédure doivent s'ouvrir à une participation significative ou cesser d'encombrer l'espace social surchargé de la concertation. La concertation thématique peut aussi ouvrir la porte à ce que des intérêts spécifiques s'imposent aux communautés qui en viennent à confondre intérêts sectoriels et développement des communautés². La poursuite de ce développement passe par un renouvellement de la concertation dans une transversalité³ que la concertation territoriale favorise.

La concertation multisectorielle⁴ territoriale

Des tables de concertation multisectorielle et territoriale sont apparues au début des années 1980, dont les premières tables de quartier à Montréal. Elles sont nées de l'initiative d'intervenants qui constataient les limites de la concertation thématique. Elles ont permis de coordonner les efforts, d'augmenter l'efficacité des interventions et de se donner du pouvoir collectivement face aux problèmes locaux et aux pouvoirs centraux (ministères, villes, etc.). Elles représentent surtout une action plus efficace sur les problèmes locaux et permettent de les aborder dans leur ensemble et non plus de manière catégorielle. Ce modèle de concertation contribue aussi, sous certaines conditions, à augmenter le sentiment d'appartenance et d'identité au territoire. Comme Klein le mentionne, le développement local concerté réfère ainsi à l'accroissement de la capacité de «certaines collectivités d'agir en systèmes, où les compromis entre les acteurs sont largement influencés par l'identité territoriale chez les acteurs⁵». Comme le soulignent Caillouette et ses collaborateurs, la dimension territoriale permet de capitaliser sur les forces de proximité et de complémentarité, tout en renforçant les dynamiques de développement local. Ils ajoutent que le développement des communautés sur une base territoriale réfère à :

... des stratégies, des processus et des dispositifs déployés par les acteurs afin de construire leurs actions selon le passage d'une rationalité individuelle, institutionnelle ou organisationnelle à une «relationalité» territoriale, et c'est cette activité relationnelle, en croisement de différentes logiques d'action, qui contribue à l'émergence d'un acteur local collectif sujet de son développement. [...] La territorialité est la construction plurielle d'un territoire vécu basée sur un processus de mise en lien des acteurs à partir d'une identité territoriale qui contribue à la construction de celle-ci⁶.

Le territoire permet donc de croiser et mixer les identités d'affinités ou d'intérêts qui demeurent toujours présentes dans les collectivités territoriales. Il y a aussi forcément croisement des logiques territoriales et sectorielles dans les pratiques de concertation multisectorielle territoriale, car les acteurs y sont porteurs non seulement de leurs intérêts organisationnels spécifiques, mais aussi de leur mission ou de leur clientèle particulière. Comment réussir à composer efficacement avec ces réalités dans la poursuite d'un intérêt général incarné dans des initiatives de développement des communautés? Deux conditions, parmi d'autres, s'imposent : la participation citoyenne et l'accès aux ressources.

La participation citoyenne

Même si on considère que les organismes communautaires ont des pratiques de participation citoyenne dans leur organisation (ce qui n'est pas toujours le cas), la participation citoyenne aux enjeux de développement concerté du territoire n'est pas pour autant assurée. Les instances de concertation peuvent favoriser une démocratisation de la gestion des enjeux locaux, mais peuvent aussi comporter des risques de réduction de la démocratie participative ou délibérative lorsqu'elles ne sont imputables qu'à elles-mêmes et font peu de place dans leurs travaux à ceux qu'elles représentent (citoyens, conseils d'administration, autres organismes non présents à l'instance, autres secteurs, etc.).

Les ressources humaines et financières

Les fonds publics consacrés à la mobilisation concertée des communautés sont peu importants et plutôt dédiés à l'animation et l'encadrement de la démarche plutôt qu'au soutien aux initiatives concertées, qui doivent compter sur les ressources locales et sur les programmes gouvernementaux existants. Les effets se font sentir sur les plans suivants : la difficulté pour plusieurs acteurs de maintenir un engagement dans les multiples concertations alors que la présence de leur personnel est requise dans leur propre organisation; la difficulté d'obtenir les

ressources pour réaliser des projets qui durent (*pérennisés*) et les initiatives découlant de la concertation, la difficulté de pouvoir compter sur des ressources professionnelles à la hauteur du mandat de développement de la concertation, particulièrement celle de type territorial. Il y a aussi des besoins de développement des compétences chez plusieurs des nouveaux intervenants en concertation multisectorielle territoriale, dont celles de : soutenir un processus d'évaluation globale d'un milieu donné qui mette en lumière les enjeux stratégiques et transversaux de son développement; mener des analyses politiques et stratégiques pour bien saisir les enjeux pour les acteurs en présence dans la concertation; gérer des conflits et négocier des objectifs, des expertises et des compromis entre les acteurs, qui doivent se faire en cohésion avec leurs missions respectives tout en repoussant les frontières des missions sectorielles et thématiques dans la recherche de l'intérêt général.

Bâtir la nouvelle gouvernance partagée

Cet intérêt général, comme le souligne Lévesque, ne peut être produit par l'agrégation des intérêts collectifs distincts portés par chacun des acteurs sociaux⁷. Il repose sur un processus de conciliation basée sur la démocratie délibérative pour dégager un projet commun qui ne peut toutefois être défini une fois pour toutes.

En ce sens, des modèles de gouvernance locale des pratiques de concertation territoriale sont expérimentés un peu partout au Québec⁸ et demanderaient à passer à un stade d'institutionnalisation⁹ qui en assurerait à la fois la pérennité et le poids politique les rendant incontournables en matière de développement des communautés et des territoires. Dans ce contexte, les CSSS du Québec pourraient jouer un rôle plus important puisqu'ils ont une expertise en concertation et en développement des communautés, parce qu'ils couvrent l'ensemble du Québec, parce qu'ils doivent déjà coordonner la concertation intersectorielle dans un domaine crucial, celui de la santé et des services sociaux,

et aussi parce qu'ils ont une certaine forme d'indépendance et de stabilité institutionnelles face au jeu des intérêts corporatifs locaux et aux soubresauts du monde politique municipal. Mais encore faut-il qu'ils aient une légitimité reconnue localement pour le faire, ce qui n'est pas acquis dans tous les milieux.

¹ Voir Lévesque, B. *Une gouvernance partagée et un partenariat institutionnalisé pour la prise en charge des services d'intérêt général*, Cahier C-13-2006, CRISES, Montréal, UQAM, 2006, 26 p.

² Voir Lévesque, B.

³ Le développement n'est pas constitué de secteurs cloisonnés qu'il suffirait de gérer séparément pour que globalement tout aille mieux. Pour être cohérent, le développement doit tenir compte du fait que des réalités traversent les différents dispositifs d'aide et d'organisation du « vivre ensemble ». Cela nécessite une lecture commune (dans les différents services d'une même organisation; entre les différentes organisations d'une même communauté; entre les différents paliers gouvernementaux) d'intérêts communs qui permet de faire travailler ensemble des organisations ou personnes qui ont des fonctions différentes. Cela permet d'associer leurs compétences, d'orienter les efforts dans le sens de l'atteinte des objectifs de développement et non plus dans le seul intérêt des services (sectoriels, thématiques, verticaux, etc.). La transversalité permet d'avoir une vision d'ensemble horizontale des objectifs poursuivis, dans le sens également des intérêts de la communauté. Cela permet de décloisonner des services qui œuvrent indépendamment les uns des autres. Les différents paramètres s'interpénètrent, et le but est justement d'enrichir l'information dans les domaines autres que celui dont on s'occupe plus particulièrement, et de croiser les données émanant de chaque secteur, de chaque partenaire. Cela peut prendre la forme de réseaux d'échanges (à plusieurs niveaux, entre les intervenants, gestionnaires, bailleurs de fonds, etc.) pour structurer le dialogue entre partenaires, l'harmonisation des concepts et de la terminologie qui permettra de décrire de la même façon les expériences, harmoniser des façons de faire, se donner des formations partagées, modulables et tournantes, etc.

⁴ Multisectoriel est synonyme ici d'intersectoriel, mais nous utiliserons ce terme pour mieux différencier les concertations thématiques et territoriales.

⁵ Klein, J.-L. « Développement local et initiative locale. Une perspective d'analyse et d'intervention », dans Tremblay, M., P.-A. Tremblay et S. Tremblay (éd.), *Le développement social. Un enjeu pour l'économie sociale*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2006, p. 151.

⁶ Caillouette, J., G. Boyer, N. Dallaire, S. Garon et A. Ellyson, « Territorialité, action publique locale et développement des communautés », à paraître dans *Économie et Solidarités*, 2007, p. 13.

⁷ Voir Lévesque, B.

⁸ Un des modèles les plus intéressants en cette matière est celui des tables de quartier à Montréal.

⁹ La capacité de l'expérience permettant à celle-ci de s'imposer, les pratiques devenant légitimes aux yeux de plusieurs, ce qui la conduit à se faire accepter comme nécessaire.

L'Estrrie et le développement social

PAR JEAN TREMBLAY
COMITÉ DE RÉDACTION

En Estrie, le développement des communautés est devenu, au fil des ans, une préoccupation portée par une variété d'organisations de différents secteurs (CDC, CLD, CSSS, Centraide, Commissions scolaires, SADC, CDC, Emploi-Québec, CRÉ, MRC, etc.). Dans les communautés et au niveau de la région, de nombreuses initiatives soulignent ainsi l'émergence d'une tradition de concertation propre à la région estrienne. Nous vous invitons à visiter l'Estrie avec nous, de la CRÉ aux six MRC, en passant par Sherbrooke et l'Observatoire estrien en développement des communautés. Vous y découvrirez des expériences stimulantes à portée universelle.

Portrait régional'

La population de la région de l'Estrie s'établissait à 300 383 habitants en 2005, vivant dans les MRC d'Asbestos, de Coaticook, du Granit, du Haut-Saint-François, de Memphrémagog, de Val-Saint-François et de Sherbrooke.

Depuis 1996, l'Estrie a connu un vieillissement de sa population. On constate une répartition inégale de la population sur le territoire régional, avec une tendance à la concentration dans la ville de Sherbrooke et dans la MRC de Memphrémagog. L'âge médian de la population de

l'Estrie, 40,1 ans, était légèrement supérieur à celui de l'ensemble du Québec, 39,6 ans. L'Estrie se classe au sixième rang des régions administratives du Québec sur le plan des nouveaux immigrants accueillis (attribuable à Sherbrooke, qui attire plus de 83 % des nouveaux immigrants dans la région).

La Ville de Sherbrooke et dans une moindre mesure celle de Magog concentrent les services à la population et aux entreprises. Toutefois, plusieurs municipalités situées en périphérie de la région ont aussi un accès plus difficile aux services, du

fait de l'éloignement et aussi de l'exode des populations jeunes et âgées.



La « qualité de vie » estrienne est le grand facteur d'attraction et de rétention de la région, qui est largement rurale. Aussi, le développement de la villégiature et de l'activité touristique en milieu rural, en bordure des lacs et dans les terres, constitue-t-il une préoccupation majeure pour la qualité de l'environnement, l'intégrité du territoire agricole et des paysages, la tranquillité et le maintien en place des résidents. Compte tenu des valeurs foncières, des coûts de l'habitation et de la capacité de payer, l'arrivée d'une nouvelle population de pré-retraités et retraités a des effets sur les services publics et privés. Cette

immigration souvent aisée masque ainsi les enjeux de pauvreté.

La pauvreté? La part de locataires consacrant plus de 30 % de leurs revenus au paiement du loyer est comparable à celle du Québec en général. Par ailleurs, 11,5 % de la population estrienne est à faible revenu, contre 12,5 % dans l'ensemble du Québec. La région se classe parmi les dernières en ce qui a trait à la proportion de personnes gagnant 40 000 \$ et plus. En 2005 et 2006, l'Estrie fait mieux que l'ensemble du Québec en ce qui concerne le taux de chômage.

La population de l'Estrie est moins scolarisée que ne l'est celle de l'ensemble du Québec. Une plus grande part de la population de l'Estrie n'a pas terminé d'études secondaires, alors qu'une plus petite proportion a fait des études collégiales ou universitaires. La région de l'Estrie vit aussi une situation des plus préoccupante sur le plan du décrochage scolaire.

L'économie de l'Estrie pour sa part compte sur un secteur manufactu-



Photo Caroline Roy



Le plan de développement de l'Estrie

Entrevue avec Roger Nicolet et Marie-Hélène Wolfe
de la Conférence régionale des élus de l'Estrie

PAR JEAN TREMBLAY
COMITÉ DE RÉDACTION



rier relativement important (plus du quart de la population active, contre 17 % dans l'ensemble du Québec), plutôt développé dans les secteurs traditionnels, et un secteur tertiaire marqué par les grands employeurs en enseignement et en santé. Elle est aussi tournée vers l'exportation, principalement vers les États-Unis. Ces chiffres cachent aussi des disparités au niveau territorial : les MRC d'Asbestos et du Haut-Saint-François sont reconnues comme connaissant le plus de difficultés sur le plan économique. Le diagnostic de la CRÉ précise en ce sens des enjeux économiques : « Malgré une situation passée et actuelle relativement confortable, l'optimisme régional a tout lieu d'être relatif : la mondialisation commence à faire sentir ses effets négatifs dans la région, sur certains secteurs de l'activité économique et dans certaines parties du territoire. Les entreprises les moins performantes, les moins capables de résister à la concurrence internationale ou aux tentations de la délocalisation sont susceptibles de fermer leurs portes. »

Fruit de nombreux mois de labeur et de la contribution significative de plus de 200 personnes et organisations estriennes, le plan de développement de l'Estrie veut « viser l'équité et réduire les inégalités, faire face aux pressions de la croissance et relever ces défis dans l'harmonie sociale ». Roger Nicolet, président de la CRÉ de l'Estrie et préfet de la MRC Memphrémagog, et Marie-Hélène Wolfe, directrice de la CRÉ, nous expliquent.

Comment situez-vous le rôle de la Conférence régionale des élus dans un contexte où on a tendance à confier aux régions plus de responsabilités ?

Pour Roger Nicolet, il y a toujours eu une volonté des élus locaux de s'engager dans le développement social, « car c'est la réalité quotidienne du pallier le plus proche. On s'est toujours heurtés à la structure juridique qui fait des municipalités des gestionnaires des services publics » comme l'eau potable, la cueillette des ordures ménagères, etc. Cette interface entre la réalité locale et le fonctionnement des appareils administratifs gouvernementaux a toujours posé des problèmes sur le plan du fonctionnement et des interactions.

Quand on parle de décentralisation, « c'est essayer de faire la jonction entre le terrain » et les mesures gouvernementales. Or, « quand les régions essaient d'articuler tout ça, on se heurte rapidement à des silences embarrassés de part et d'autre. Quand on demande au niveau local comment ils voient telle ou telle chose, ça leur fait peur, étant donné le niveau de technicité, les engagements financiers, etc. La complexité conceptuelle est telle que ça démotive bien des gens. »

Avec les pactes ruraux, les politiques de développement social (c'est le cas pour Sherbrooke et certaines MRC de l'Estrie), les projets cliniques des CSSS, l'approche famille, école, communauté..., on finit par avoir une multitude de discours qui préconisent l'approche intégrée. Comment cela se passe-t-il en Estrie ?

« Cela me fait penser à l'approche concernant les cyanobactéries », nous dit Roger Nicolet. « C'est



MARIE-HÉLÈNE WOLFE, DIRECTRICE DE LA CRÉ DE L'ESTRIE, ET ROGER NICOLET, PRÉSIDENT DE LA CRÉ ET PRÉFET DE LA MRC MEMPHRÉMAGOG (PHOTO JEAN TREMBLAY)

exactement ce qui est en train de se concrétiser par un regroupement très large. On a travaillé avec un groupe écologique, des structures gouvernementales et on va faire la jonction avec les organisations de bassins versants. Il y a un effort de trouver un langage commun et un accord autour d'un partage de responsabilités et d'interventions. C'est le plus délicat à faire. »

Cette approche est appliquée dans l'ensemble des dossiers qui nous préoccupent, auxquels la CRÉ ne peut faire à la place des autres. Ainsi, pour M^{me} Wolfe, la CRÉ « peut s'y intéresser et susciter de la concertation. Elle peut aussi prendre des mandats s'ils lui sont confiés par le milieu, mais la CRÉ va plutôt voir comment les acteurs peuvent jouer ensemble ou intervenir le plus efficacement possible avec les ressources en place. » La CRÉ se préoccupera de bien « définir qui peut faire quoi, qui devrait faire quoi, qui a besoin de quel outil, etc. Lors du conseil d'administration, chaque fois qu'il y a quelque chose, on se demande si c'est notre place », ou celui d'un autre acteur. On regarde aussi « avec qui on va le faire pour être sûrs d'avoir les bons intervenants ».

Dans la planification stratégique adoptée par la CRÉ, la dimension sociale apparaît au moyen d'objectifs de réduction des inégalités, de réussite scolaire, de plans de développement social. Est-ce

¹ Données provenant de DAA Stratégies. Plan quinquennal 2006-2011 — Diagnostic. [En ligne], dossier n° 35189, 4 octobre 2006, Conférence régionale des élus de l'Estrie, www.creestrie.qc.ca/doc/plan_dev/estrie_diag.pdf (consulté le 5 octobre 2007).

que cela a été facile d'introduire ces notions auprès des élus?

Pour Marie-Hélène Wolfe, « cet exercice a été une occasion en or de rapprochement entre les différents acteurs socioéconomiques ». Roger Nicolet ajoute : « Les élus municipaux comme le maire d'une ville ont la capacité de transcender les limites de leur champ habituel. La plupart comprennent les enjeux. » En ce sens, la CRÉ de l'Estrie est sur la bonne voie en ce qui a trait au développement social, mais « cela n'a pas été sans heurt. Il y a eu parfois des grincements de dents, mais ça se replace sur le terrain maintenant. »

Est-ce facile pour les élus d'accepter d'être influencés par d'autres et de partager leur pouvoir? Est-ce facile pour les organismes communautaires, habitués à revendiquer, de faire autrement?

« Ce que vous dites est absolument juste », convient le président de la CRÉ de l'Estrie. « Au niveau des personnalités des milieux socio-communautaires, il y a eu [le style] militant et [le style] négociateur avec les élus. Les élus sont du côté des négociateurs, parfois il y a un *clash* [choc d'opinions] avec les militants. C'est délicat à gérer et ça le demeurera toujours. Pour M^{me} Wolfe, « ça continue même après la planification avec le Mont-Oxford, où on a eu presque le même phénomène ». De l'aveu même de M^{me} Wolfe, la CRÉ préfère travailler avec le type « négociateur ».

Pensez-vous que la question du Mont-Orford a contribué à mettre de l'huile sur le feu dans les relations entre élus et non-élus?

Roger Nicolet répond non, « car les revendications les plus musclées sont venues d'un groupe qui n'a pas nécessairement racine dans les mouvements sociocommunautaires estriens. Si on faisait un survol [de la région de Sherbrooke, qui y perdait un domaine skiable], on n'est pas vraiment montés aux barricades ni dans un sens ni dans l'autre. » Pour la directrice, ce débat impromptu a eu du bon. « La conjoncture a fait que ça s'est passé pendant que l'on faisait la consultation sur le plan de développement. On a eu l'impression que les gens ont pris conscience qu'il fallait travailler ensemble pour se faire une idée du développement que l'on voulait pour la région. À la lumière de ce qu'il s'est passé, il y avait une leçon à en tirer. »

Comment les choses vont-elles s'opérationnaliser en ce qui concerne le développement social? Des régions ont décidé d'aller vers des

mécanismes contractuels entre le régional et le national en convenant d'une entente spécifique. Est-ce envisagé en Estrie?

M^{me} Wolfe précise la dynamique régionale : « C'est ce qu'on fait dans le secteur scolaire. L'entente spécifique est la fin du processus qui a permis la mobilisation et la prise de conscience au sujet de cette problématique dans notre région. On est 32 partenaires à l'avoir signée. Pour l'approche territoriale intégrée, on a signé une entente administrative avec quelques partenaires, il ne serait pas étonnant que d'autres choses viennent s'ajouter pour donner plus de moyens. »

Dans votre planification stratégique, il est inscrit que chaque MRC doit se doter d'un plan en développement social. Comment cela va-t-il se développer?

« Certains territoires pourraient, certains sont mûrs, d'autres non », affirme la directrice. Pour le président, « les territoires qui ont eu des difficultés sont plus sensibilisés que d'autres. Il y a des problématiques sous-régionales qui jouent beaucoup. La priorité en matière de développement social varie d'un territoire à un autre. » Cela dit, l'axe 1, portant sur le développement du territoire et du cadre de vie, peut compter sur un conseiller en développement qui coordonne le travail. M. Nicolet rappelle aussi que la CRÉ table aussi sur un comité-conseil « qui est en relation avec les différents responsables des stratégies du plan. Selon les occasions ou priorités, il peut donner un soutien, stimuler une consultation ou écouter pour monter le projet ou faire en sorte qu'il puisse convenir à nos règles, et ensuite on peut le soutenir financièrement. »

On retrouve, siégeant au comité-conseil, des élus et des non-élus, précise pour sa part Marie-Hélène Wolfe. « Chaque comité est restreint, il y a environ de 5 à 10 personnes, un membre élu de la CRÉ, des représentants des différentes orientations de cet axe. [...] Ce sont des gens que nous sommes allés chercher, non des organisations. Des gens qui nous aident à avoir une vision régionale de certains enjeux, une vision globale des problématiques. Même si une personne est issue du secteur de l'environnement, elle peut nous parler de problématique sociale ou nous conseiller. »

Le comité-conseil couvre l'ensemble de l'axe, « mais, selon les besoins, on peut se doter d'un comité tactique. On ne veut plus animer des tables pour animer des tables, on veut mettre

ensemble des gens qui vont travailler dans un but précis pour donner des choses. » Le comité qui porte sur l'approche territoriale intégrée est un comité tactique.

Dans le plan stratégique, des organisations sont identifiées comme responsables de certaines stratégies ou orientations. « Certaines ont été reconnues comme prioritaires la première année, donc on va les stimuler. D'autres, pour lesquelles nous savons que le milieu est prêt à nous suggérer des initiatives, nous sommes à leur écoute. On ne s'est pas dotés d'une table sectorielle ou d'une table sur le développement social, mais on met en place les comités de travail requis ou on se joint à des comités en place selon les sujets qui nous intéressent. Donc on soutient des projets, on peut mettre en place des ententes spécifiques. » Pour le moment, si les quatre axes « fonctionnent tous », leur déploiement se fait à « vitesses inégales » aux yeux de M. Nicolet.



Dans le cadre de l'approche territoriale intégrée du MESS, des partenaires de la région ont signé une entente administrative, rappelle M^{me} Wolfe. « On a eu à défendre la modulation sur la façon dont on voulait l'appliquer en Estrie. Selon le Fonds québécois d'initiative sociale, les règles étaient de doter les régions d'une enveloppe pour faire un plan de développement social ou un plan social. Mais on avait trois territoires dévitalisés qui avaient déjà lancé des démarches de prise en charge. [...] Je lève mon chapeau à la directrice d'Emploi-Québec, qui, à chaque rencontre, a réussi à obtenir cette reconnaissance du modèle que nous voulions en Estrie. Le territoire de la MRC des Sources est prêt à partir, celui d'Ascot-

Mont-Bellevue dans Sherbrooke a des éléments prêts et le Haut-Saint-François a un travail de réflexion à faire avant. On les accompagne. Les 50 000 \$ de l'ATI réservés à l'Estrie ne sont pas suffisants, alors on a démontré une ouverture pour regarder les autres possibilités. Est-ce que la CRÉ mettra des sommes au moyen d'une entente spécifique, est-ce que Centraide viendra jumeler son fonds de "Bâtisseurs communautaires" à ça, est-ce que l'agence de santé viendra ? »

Est-ce que la taille de la ville de Sherbrooke par rapport à la région présente des difficultés ?

« C'est au cœur de nos préoccupations depuis le début », rappelle Roger Nicolet. « On en a toujours pris acte, pour certains, du danger de mettre trop l'accent sur Sherbrooke et, pour d'autres, des occasions de dégager des consensus plus larges et tenter de mieux harmoniser

et mieux intégrer la réalité périphérique avec le centre. Ça demeure un problème. Il est évident que les problématiques sociales de la ville de Sherbrooke sont d'un tout autre ordre que celles des régions périphériques, où il y a encore des noyaux de culture anglophone, des gens qui ont des mentalités très différentes de celles des milieux urbanisés québécois contemporains. Il y a là un défi d'une taille considérable. Ce qui est particulièrement délicat, c'est que la capacité d'analyse, de penser, de réfléchir, d'agir vient souvent de Sherbrooke. Afin de réveiller, maintenir des équilibres au sein des groupes de travail, on doit aller chercher la périphérie. Parce que, par la force des choses et sans aucune malice, les gens dynamiques et branchés sur la culture administrative de Québec se retrouvent dans une ville universitaire comme Sherbrooke. Alors comment fait-on pour maintenir ce lien ? » C'est

un grand défi de la CRÉ. Selon le président, « on assiste à un dépeuplement des périphéries au bénéfice de Sherbrooke et de Magog. [En périphérie], il y a des difficultés comme le manque de ressources scolaires, les services de santé, etc. D'où l'idée de l'importance des services de proximité dans la planification : il faut donc mobiliser les collectivités rurales autour de ces enjeux-là. L'exode concerne les jeunes et les aînés vers les services et les emplois qualifiants et qualifiés. Il faut s'assurer de donner des services pour garder ces gens-là, et aussi une vie intéressante. » Heureusement, « on retrouve en Estrie des dynamiques intéressantes et des expériences positives », conclue Roger Nicolet.

Le plan et le développement social, en bref

La vision préconisée dans le Plan de développement de l'Estrie 2007-2012 mise notamment sur « un cadre de vie et des services particulièrement adaptés aux besoins de tous ceux qui recherchent un mode de vie sain et équilibré. [...] En 2012, la région aura su protéger et mettre en valeur son environnement naturel; encouragé le développement des communautés rurales et l'occupation du territoire; augmenté les niveaux d'éducation et de santé de ses communautés... ».

Une des orientations consiste à « prendre les moyens nécessaires pour arriver à un développement équilibré du territoire au plan économique et social ». En ce sens, la CRÉ s'engage à faire les représentations nécessaires de façon à ce que la région puisse compter sur : des programmes adaptés aux réalités régionales (adaptation); des directions régionales des services gouvernementaux disposant de plus d'autonomie et de liberté d'action et ce, dans une optique de services aux citoyens plus efficaces et adaptés aux réalités régionales; une réelle décentralisation des pouvoirs et des ressources nécessaires à leur mise en œuvre. Aussi la CRÉ veut-elle mettre en place un fonds de soutien au développement des territoires plus fragiles économiquement. On confie aussi aux CDC et MRC la responsabilité de concevoir, pour chaque territoire de MRC, un plan de développement social pour contribuer à la diminution des inégalités sociales sur son territoire.

Le mandat de « stimuler et soutenir l'innovation en matière de développement des communautés en contribuant au partage des expériences et des savoirs scientifiques à cet égard » revient quant à

lui à l'Observatoire du développement des communautés. Centraide Estrie aura de son côté la fonction de mettre sur pied un partenariat régional en vue de soutenir financièrement des projets de mobilisation des populations démunies (consolidation du programme Bâtisseurs communautaires) découlant des plans de développement social. Enfin, comme prévu, la CRÉ verra à arrimer les actions de l'Estrie avec les orientations gouvernementales en matière de lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale. Une autre orientation déterminante en matière de qualité de vie consiste à « assurer l'accès aux services de proximité sur l'ensemble du territoire afin de maintenir les communautés vivantes ». On veut y parvenir en confiant le mandat aux MRC et au ministère des Transports du Québec de soutenir les initiatives de transport collectif en milieu rural. Les municipalités et les MRC devront fournir un soutien aux actions concertées ou intégrées visant à accroître l'accessibilité aux services et à les faire connaître. En parallèle, la CRÉ et la CAR devront s'assurer d'une meilleure concertation et cohérence entre les politiques familiales, et mettre en commun les expertises et les ressources. Gage de la vitalité des collectivités locales, une autre stratégie consistera à miser sur l'augmentation de l'accessibilité des services (bibliothèques, programme Culture à l'école, Internet haute vitesse et téléphone).

« Soutenir les actions visant une vie saine et active, en ville et dans les milieux ruraux » est une autre orientation de la planification stratégique. Cela passera entre autres par le soutien aux propriétaires publics d'infrastructures récréatives et sportives dans leurs initiatives visant l'amélioration du parc immobilier.

On encouragera la conception et la mise en place de programmes d'activité physique et de programmes culturels pour le mieux-être et l'épanouissement de la population. Pendant ce temps, la direction de santé publique soutiendra les initiatives de concertation et d'action régionale et locale visant à faire bouger et à améliorer la santé générale des citoyens.

La volonté régionale d'améliorer le taux de diplomation et d'accentuer la lutte contre le décrochage scolaire est une autre orientation. La Table estrienne de concertation interordres en éducation (TECIE) s'en chargera en faisant notamment en sorte que les collectivités locales soient soutenues (connaissance documentée de leur situation, services d'un professionnel d'intervention locale ou de mécanismes de concertation-mobilisation, etc.).

Enfin, autre orientation, on cherchera aussi à « favoriser l'implication et la participation citoyenne des femmes, des jeunes, des aînés et des personnes immigrantes dans le développement local et régional ». On veut aussi s'assurer que les diverses organisations locales et régionales favorisent l'intégration des femmes au sein de leurs instances. Pour les jeunes, on associera divers partenaires dans un projet d'action jeunesse structurant sur la participation citoyenne des jeunes. Pour les personnes immigrantes, on veut dresser la liste des obstacles à l'intégration et des besoins des personnes des communautés culturelles en Estrie. Enfin, pour les aînés, on veut entre autres valoriser leur participation et leur expertise dans le développement et les enjeux de notre société.

La planification régionale de l'Estrie

Des acteurs du développement social se prononcent

Maryse Ruel, de la Corporation des développements communautaires de Sherbrooke, et Normand Laforme, du CSSS-Institut universitaire en gériatrie de Sherbrooke, se réjouissent du fait que les préoccupations de développement social ont été ramenées dans l'axe sur le cadre de vie. La présence du communautaire au conseil d'administration de la CRÉ a, entre autres, assuré que les préoccupations plus sociales se fassent entendre au cours des consultations entourant la planification stratégique de la CRÉ.

La présence d'acteurs provenant du milieu social et communautaire a permis d'inscrire clairement des préoccupations de nature plus sociales telles que : l'engagement et la participation citoyenne des femmes, des jeunes, des aînés et des personnes immigrantes; l'élaboration de plan de développement social pour chaque MRC; etc. « Cela permet de contribuer à la diminution des iniquités sociales sur les territoires de MRC, de stimuler et soutenir l'innovation en matière de développement des communautés » aux dires de Maryse Ruel. Selon elle, les acteurs généralement préoccupés des conditions de vie y « ont vu la possibilité de faire des consensus régionaux sur des priorités d'actions et de pouvoir intervenir de manière cohérente par la suite à l'échelle locale ». Des liens ont également pu être établis avec certaines initiatives telles que le Fonds régional « Bâtisseur communautaire » de Centraide Estrie afin de lancer des partenariats régionaux en vue de soutenir financièrement des projets de mobilisation et de faire sentir l'importance d'arrimer les actions de l'Estrie avec les orientations gouvernementales en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale.

Quant à Ginette Boyer, coordonnatrice de l'Observatoire estrien sur le développement des communautés, elle est satisfaite de voir son organisation intégrée dans la planification. Pour elle, des défis subsistent. « Si l'approche territoriale intégrée offre une belle occasion de mobiliser les gens sur des enjeux de développement des collectivités, on va devoir faire attention pour ne pas le faire deux fois. Tant qu'à les mobiliser pour l'ATI, on doit les mobiliser sur quelque chose de plus large et surtout sur la base de concertations déjà présentes sur le terrain. »

On est aussi impatients de voir comment la CRÉ et les décideurs vont y donner suite. Normand Laforme se fait porte-parole de plusieurs acteurs sociaux : « On attend depuis plus d'un an... Il y a des comités qui se mettent en place. Pour ce qui est du développement social, comment voit-on l'engagement de la société civile à la CRÉ ? On a hâte que cela s'active. » Un autre enjeu est la maîtrise, à l'échelon régional, des notions rattachées au développement social (pauvreté, réussite scolaire, femmes, etc.) et les liens à faire avec les interventions économiques. La place centrale de Sherbrooke à la CRÉ (se manifestant sur le plan du vote et du budget) et l'équilibre entre les MRC dans les projets régionaux font aussi partie de leurs préoccupations.

Du côté de la Direction de santé publique de l'Estrie

« Il y a un momentum en développement des communautés avec la planification de la CRÉ, le travail des CSSS, la politique de développement social de la Ville de Sherbrooke, par exemple. Même si on est en début de processus à la DSP, on est en terrain fertile. Tout peut facilement s'imbriquer en Estrie », affirme avec vitalité Alain Rochon, responsable du dossier à la DSP de l'Estrie.

Ainsi, la Direction de santé publique de l'Estrie peut compter sur un mouvement de pratiques en développement des communautés antérieur à l'implantation des réseaux intégrés de services et de projets cliniques territoriaux. En effet, entre 2003-2005, les CLSC de l'Estrie travaillaient à mettre en œuvre leur Plan d'action local impliquant un mode d'organisation des services tourné vers le développement des communautés. Tout en encourageant des stratégies de renforcement du potentiel des personnes et le soutien accru des groupes vulnérables.

À la DSP, l'automne 2007 a été marqué par la constitution d'une équipe qui se consacre plus formellement aux enjeux de développement de communautés associées

aux interventions de santé publique (en milieu scolaire, saines habitudes de vie, etc.). Bien qu'elle soit en mode démarrage, la DSP est déjà associée à l'Observatoire alors qu'Alain Rochon assume la responsabilité de l'avancement des pratiques. Il est aussi membre du « comité des pilotes », qui découle du fameux colloque de 2004.

Ainsi, on constate une augmentation du temps consacré au dossier. Aussi, en février 2008, la DSP précisera sa vision et ses orientations de travail qui devraient entre autres consolider l'accompagnement offert aux CSSS en ce qui a trait au développement des communautés. On devrait aussi définir les dispositifs régionaux de « surveillance et de connaissances » en développement des communautés.

ALAIN ROCHON



Communautés anglophones:

quels sont les ingrédients pour assurer un développement économique communautaire florissant?

PAR MARTHA CROMBIE
ET MARIE-HÉLÈNE BOUCHER

En Estrie, le développement économique communautaire porté par la communauté anglophone est florissant. Il se fonde sur les atouts de la communauté et non seulement ses besoins. L'inventaire des forces et des atouts de la communauté sert d'antidote à la passivité. Diverses initiatives des Cantons-de-l'Est reposent sur des partenariats stratégiques, ce qui permet de partager des expertises et d'obtenir un effet de levier.

C'est en ce sens que le Comité d'employabilité et de développement économique communautaire (CEDEC) des Cantons-de-l'Est, un des onze CEDEC du Québec, travaille à établir des partenariats et à tisser des liens qui permettront d'assurer la prospérité à la minorité anglophone des Cantons-de-l'Est. Le CEDEC dessert d'abord la communauté anglophone, qui représente 8,4 % de la population régionale. Dans certaines villes et villages, plus de la moitié de la population est d'expression anglaise, toutes classes sociales confondues. Le territoire du CEDEC englobe aussi des communautés des régions connexes.

La mentalité de la population d'expression anglaise est quelque peu différente de celle de la population francophone. Il faut en être conscient et s'y adapter. Ainsi, les anglophones se tournent peu vers les institutions établies pour aller chercher de l'aide. En outre, les anglophones contactent peu les organismes gouvernementaux ou municipaux, souvent par ignorance des services existants. Les institutions, ne se voyant pas tellement sollicitées par la population anglophone, ne réalisent pas l'ampleur des besoins de la population anglophone.

L'éloignement, commun à toutes les populations rurales, entraîne des obstacles importants. Par exemple, l'accès à Internet haute vitesse est limité dans les communautés plus éloignées, ce qui occasionne des difficultés à obtenir ou



L'ÉQUIPE DU CEDEC. DE GAUCHE À DROITE, DERRIÈRE: MARTHA CROMBIE, MARIE-HÉLÈNE BOUCHER ET ELENA MORGAN. DEVANT: JENNIFER AMYOT ET GRANT MYERS

à fournir de l'information de manière rapide et efficace. Le réseau de transport en commun, peu adapté aux besoins en milieu rural, est un autre obstacle.

Pour surmonter ces obstacles, la région peut compter sur des atouts qui assurent une solide base au développement économique communautaire. Un premier atout, les nombreux bénévoles au sein de la communauté anglophone. La population peut facilement se mobiliser pour prendre soin des membres de son entourage, pour un événement ponctuel ou encore pour une levée de fonds. Un deuxième réside dans le taux de bilinguisme élevé de la population. Ainsi, plus des deux tiers de la population se considèrent comme capable de tenir une conversation dans l'une ou l'autre des deux langues officielles. Un autre atout: la présence d'une université anglophone. On trouve en effet à Sherbrooke la seule université anglophone du Québec à l'extérieur de Montréal. Le milieu enchanteur et la qualité de vie sont également des arguments souvent cités comme raisons de s'établir ici pour de bon à la fin des études. L'esprit entrepreneurial constitue aussi atout indéniable. Il tient une place de choix au sein de la communauté anglophone de la région. En effet, les statistiques montrent qu'il y a proportionnellement plus d'anglophones que de francophones travaillant à leur compte.

Ces atouts régionaux donnent lieu à de beaux exemples de mobilisation et de partenariat autour de projets visant le bien-être de la collectivité. Ainsi, les entrepreneurs estriens, anglophones comme francophones, peuvent bénéficier des conseils du Centre d'entrepreneuriat Dobson-Lagassé, qui offre un réseau de soutien par le jumelage avec des mentors, qui s'impliquent bénévolement, ainsi que des ateliers de formation et des activités plus informelles d'échange et de réseautage. Forts d'avoir reçu cet appui, les entrepreneurs désirent souvent, d'une façon ou d'une autre, s'investir et redonner à la communauté.

Un autre exemple de mobilisation est symbolisé par le centre scolaire communautaire (CSC) de la vallée d'Eaton, inauguré en mai dernier à Bury. Affilié à l'école primaire Pope Memorial et au centre d'éducation aux adultes New Horizons, le centre constitue un projet pilote, développé par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport. Ce CSC, comme les 14 centres CSC au Québec, travaille de concert avec les commissions scolaires et les organismes communautaires locaux. Ces centres sont appelés à devenir des carrefours de l'éducation et du développement communautaire dans la communauté anglophone, ainsi que des modèles pour l'avenir. À une plus petite échelle, le CEDEC des Cantons-de-l'Est a été l'instigateur d'un projet à l'école primaire Princess Elizabeth, de Magog. Un comité de bénévoles s'est donné comme mission d'y offrir des ateliers portant sur le développement communautaire.

Dans le domaine des soins de santé et des services communautaires, l'association régionale Townshippers' Association a également su établir des partenariats clés. La population vieillissante a besoin d'aïdants qu'il faut former. En partenariat avec la commission scolaire, un organisme communautaire local pourrait offrir ses locaux et prendre en charge la formation, en anglais, aux communautés le désirant.

Bref, en milieu anglophone, l'engagement citoyen et l'esprit entrepreneurial peuvent aussi porter fruit. Comme les solutions ne viennent pas uniquement de l'extérieur, l'apport individuel est alors mis au profit du bien-être collectif.

Pour en savoir plus:
le Réseau communautaire, au 888 641-9912 ou www.buildingcommunities.ca

À Sherbrooke

Vers un développement social plus intégré

PAR JEAN TREMBLAY
COMITÉ DE RÉDACTION

Sherbrooke, sixième ville en importance au Québec et capitale régionale de l'Estrie, représente une ville à échelle humaine, caractérisée par un milieu de vie de qualité et attrayant avec ses espaces verts, ses rivières, ses institutions d'éducation, ses services variés en matière de sport, de culture et de loisirs. Le milieu peut également compter sur une forte culture de concertation et de partenariat représentant une force majeure.

Si elle ne compte que pour 3,7 % du territoire estrien, elle représente près de 50 % de la population régionale. Sa population de 142 958 habitants s'est accrue de 5,6 % entre 2001 et 2004. La présence de plusieurs universités et collèges a fait augmenter la population de 15 000 personnes. La nouvelle Ville de Sherbrooke, issue de la fusion municipale de 2002, est composée de six arrondissements, chacun responsable des services de proximité. Les milieux de vie varient selon que l'on habite le centre-ville (population jeune, taux de chômage élevé, parc de logements vieillissants, etc.), la première couronne urbaine (population âgée, certains secteurs plus pauvres, etc.), la deuxième couronne suburbaine (faible et moyenne densité de construction, population familiale, parc de logements récents, etc.) ou le milieu rural (où l'on retrouve 15 % des unités d'habitation de Sherbrooke, agriculture, foresterie, etc.). Globalement, Sherbrooke a un taux de salaire horaire médian inférieur à celui du Québec, ce qui touche surtout les femmes, les jeunes et les autres catégories de la population déjà discriminées. La population sherbrookoise vivant

de prestations d'assistance-emploi est plus importante que le taux moyen du Québec. Cette ville est également aux prises avec un taux d'effort au loyer élevé ainsi qu'un faible taux d'inoccupation (taux d'inoccupation de 1,2 % en 2006, en faisant un des plus bas de l'ensemble des régions métropolitaines du Québec). Aussi, Sherbrooke présente des taux de décrochage scolaire supérieurs à la moyenne québécoise et comptait 51 % de ménages locataires. Enfin, certains arrondissements de Sherbrooke sont aussi marqués par une forte concentration de pauvreté.

Favoriser l'inclusion

Ces réalités ont tranquillement amené la Ville à définir une stratégie de développement social. Pour le maire de Sherbrooke, Jean Perrault, la Ville veut faire face aux enjeux sociaux « en autant que les partenaires provinciaux et fédéraux soient associés à notre municipalité ». Selon lui, la Ville n'a pas eu le choix, car elle est interpellée, par exemple, par l'itinérance et les problèmes de logement. Pour Jean Perrault, « Sherbrooke veut favoriser l'inclusion sociale et l'accessibilité aux activités et ressources de toute nature ». Elle peut aussi agir en fonction de ses responsabilités sur le plan de l'harmonie sociale et de la diminution de la criminalité. Bref, dans l'esprit du premier magistrat, la Ville est prête à s'associer à des politiques « qui aident les gens ». Du même souffle, il questionne les projets pilotes qui font que la ville se ramasse avec les « cadeaux » alors les gouvernements se retirent.

Pour Pierre Boisvert, conseiller municipal et président du comité

consultatif pour l'élaboration de la politique municipale de développement social et communautaire, « il faut s'impliquer et compter sur la dynamique d'entraide du milieu et sur la collaboration des partenaires ».

À ce propos, Sherbrooke peut compter sur une forte culture de concertation et une grande capacité de mobilisation sur des enjeux qui touchent la population comme le démontre la présence d'une centaine d'organismes communautaires et le nombre important de tables de concertation (la Ville en dénombre 80). De son côté, la Ville peut désormais s'appuyer sur de nombreuses politiques : politique culturelle (2003); politique du sport et de l'activité physique (2003); politique familiale (2004); politique d'accueil et d'intégration des personnes immigrantes (2004); politique de développement durable (2005); politique d'admissibilité des organismes et énoncé de partenariat (2006).

Vers une politique de développement social et communautaire

Dans la foulée des fusions municipales de 2002, la loi 170 dotait la nouvelle Ville de Sherbrooke de nouvelles responsabilités en développement social et communautaire devant s'inscrire à l'intérieur d'un plan relatif au développement du territoire. Dans le débat électoral d'octobre 2005, Jean Perrault s'était aussi engagé à faire adopter une politique de développement social et communautaire au cours de son prochain mandat. « Je trouvais qu'on était rendus à cette étape-là dans le cheminement » de définition d'une telle politique, « même



JEAN PERRAULT, MAIRE DE SHERBROOKE

si on ne doit pas être le seul [acteur à y voir] ». Le travail sur la politique permet de rassembler les actions de tous et chacun, « au lieu de travailler en silo ».

Depuis ce temps, la Ville a ainsi inscrit le développement social dans sa planification stratégique. « On dit très clairement que Sherbrooke est une ville partenaire du développement social ouverte sur le monde. On se sent responsables du bien-être des personnes et des familles, en partenariat avec les nombreux organismes de la société civile », affirme sans hésiter le maire.

Un comité est donc créé à l'automne 2005. La Ville a d'abord consacré la première année à se donner une méthodologie et à voir ce qui se faisait dans les activités municipales. Ainsi, une personne qui travaillait à des dossiers qui s'apparentent au développement social a été dégagée à temps plein. Par la suite, le comité a lancé formellement ses travaux avec les partenaires en janvier 2007. Il est présidé par Pierre Boisvert, conseiller municipal. Y siègent deux autres conseillères, un citoyen nommé par le conseil municipal, un représentant d'Emploi-Québec, une représentante des arrondissements, de la Sécurité des milieux, du CSSS-IUGS, de la démarche Sherbrooke Ville en santé, de l'Observatoire du développement des communautés, de

la Corporation de développement économique communautaire, de la Commission scolaire, de la Corporation de développement communautaire de Sherbrooke, de l'Office municipal d'habitation, de la Société de transport de Sherbrooke, du Service des sports, de la culture et de la vie communautaire de la Ville.

Le comité s'assure de l'élaboration de la politique et veille à ce que les différentes étapes de la démarche soient réalisées en collaboration avec les autres acteurs du milieu. En juin 2007, un sous-comité déposait un premier diagnostic des enjeux relatifs à différents groupes de la population (personnes immigrantes, personnes handicapées, familles, aînés, adultes, jeunes, enfants) en fonction de champs d'action (vie communautaire, revitalisation urbaine, transport, sport et culture (incluant loisir), intégration des personnes handicapées, lutte contre l'exclusion et

la pauvreté, logement, sécurité). Ce document accompagné d'un cadre de référence et d'intervention résulte d'une démarche participative et consultative incluant des groupes de discussion auxquels ont participé 80 représentants d'institutions, d'organismes communautaires et représentants municipaux. Une journée de réflexion avec le milieu communautaire et les partenaires (plus de 120 représentants des organisations) tenue en juin a permis de valider et bonifier l'état de la situation, le diagnostic et les enjeux de même que le cadre de référence et d'intervention.

La démarche devrait se conclure d'ici avril 2008 avec l'adoption de la politique, de pistes d'action et du modèle de coordination et de concertation par les conseils d'arrondissement et le conseil municipal. D'ici là, la rédaction du projet de politique a été amorcée par ce cadre de référence et d'intervention, ce qui a permis de préciser

le concept, la mission, les valeurs, les principes directeurs, les champs d'activité, les axes d'intervention, les rôles et responsabilités (de la Ville et de ses partenaires). Au printemps 2008, on prévoit des consultations citoyennes dans les arrondissements et un forum municipal en développement social et communautaire afin de discuter des pistes d'action, d'un modèle de coordination et de concertation proposés par la Ville. Les conseils d'arrondissement et le conseil municipal devraient adopter l'ensemble du projet.

L'avant-projet de politique discuté en comité plénier au conseil de ville à la fin octobre aurait bien répondu aux attentes des élus. Si le caractère transversal de la politique est reconnu, une réflexion doit se poursuivre en ce qui a trait aux mécanismes de liaison avec les autres comités liés aux politiques à caractère davantage sectoriel mais également sur l'ancrage au

sein des différents services municipaux. Pour le moment, selon Pierre Boisvert, « on cherche à circonscrire les champs d'activité et à définir les rôles et responsabilités de la Ville et des arrondissements en complémentarité avec ceux des partenaires. C'est aussi une occasion d'établir une liste d'enjeux et de problématiques auxquels Sherbrooke fait face ou sera confrontée dans les années à venir en favorisant l'émergence de solutions pour le mieux-être des citoyens. » La Ville compte sur ce travail pour proposer des pistes d'action aux services municipaux, arrondissements et organismes paramunicipaux. Celles-ci seront intégrées à la planification stratégique et aux différents plans d'action.

Des enjeux d'élaboration

« Pour traiter du développement social, faut couvrir large », avoue le conseiller Boisvert. Le développement social, « c'est finalement tout ce que la Ville ne faisait pas. Nous nous occupions d'abord des infrastructures, mais pas de ceux et celles qui les utilisaient, ceux et celles qui les habitaient... C'est important d'avoir des infrastructures de qualité, mais si les gens sont malheureux, ne s'endurent pas, ils sont chacun dans leur coin... On n'est pas plus avancés. C'est ça, la qualité de vie, c'est global. Les infrastructures, c'est relativement facile, mais il est plus dur de travailler avec le monde » compte tenu de la variété des besoins, des types de population, des problèmes sociaux et des dilemmes qui en découlent.

Le travail accompli jusqu'à présent semble satisfaire les partenaires du milieu. « Les gens sont alertes,

mais confiants. La consultation a suscité beaucoup d'intérêts et d'attentes. » Il y a eu une approche d'élaboration très participative, aux yeux de la Corporation de développement communautaire (CDC), qui regroupe près de 80 organismes communautaires, entreprises d'économie sociale et partenaires. Ce regroupement demandait depuis 2003 un engagement plus important de la Ville en faveur d'une meilleure qualité de vie, et cela, pour tous et toutes. Si mada-



MARYSE RUEL

me Ruel est satisfaite des produits livrables attendus à la fin de la démarche, ce sont les éléments de contenu qui retiennent son attention : « Ce qui ressort des consultations, c'est un désir de développer et soutenir les territoires vécus, mettre en place des stratégies visant la participation citoyenne et le développement durable », ce qui amène la Ville à préciser son intervention en matière de participation citoyenne, à développer une vision plus articulée entre l'économique, le social et le développement durable. Madame Ruel insiste aussi sur l'importance de profiter de l'occasion pour considérer « le développement dans sa globalité et non simplement comme un indice de la croissance ou du développement de l'économie. L'amélioration de la qualité de vie et le mieux-être des personnes ne peuvent se concrétiser uniquement par l'augmentation du nombre d'emploi ou en agissant uniquement sur le loisir et la culture. L'amélioration de la qualité de vie et le mieux-être des personnes



NORMAND LAFORME

nécessitent que l'on intervienne à la fois sur l'économie, le social et l'environnement. »

Un représentant du CSSS et membre du comité, Normand Laforme, précise d'autres enjeux : « La politique en développement social permettra de préciser le rôle de la Ville et ses orientations à l'égard de l'animation de milieu et de la participation citoyenne. Jusqu'où la Ville va-t-elle aller ? Comment va-

t-on soutenir la participation pour l'ensemble des arrondissements? Quelle sera l'instance qui assurera le suivi de la politique?»

Par ailleurs, si la Ville souhaite développer une culture de participation citoyenne à Sherbrooke, le soutien à la participation devra prendre en compte les territoires d'appartenance, qui ne sont pas toujours conforme au découpage administratif des arrondissements.

Faire le lien entre l'économie et le social: un défi

En parallèle à la démarche d'élaboration de la politique de développement social et communautaire, les acteurs devaient composer avec le sommet économique.

C'est à la Corporation de développement économique communautaire (CDEC) de Sherbrooke qu'a été confié le mandat de la Ville de réaliser une planification stratégique du développement économique et de l'emploi, en association avec la Société de développement économique de Sherbrooke et son maire. Pour Jean Perrault, pour qui tenir un tel sommet était un engagement électoral, cet aspect est central: «Toutes les fois qu'on crée de l'emploi, on améliore la qualité de vie sociale de notre milieu. Les gens sont plus heureux parce qu'ils ont un meilleur travail, de meilleurs services, un meilleur logement.»

Cette démarche devait amener la collectivité sherbrookoise à se construire une vision à long terme de son développement économique et de l'emploi ainsi que des priorités à partir desquelles travailler. Pour amorcer le travail, la CDEC a établi un diagnostic qui a été validé par les intervenants économiques. «On est satisfaits d'avoir pu positionner le capital humain comme le principal vecteur de développement», nous confie Josée

Maryse Ruel ajoute que «la municipalité est déjà active au niveau du développement social avec sa politique familiale, sa politique d'accueil et d'intégration des immigrants, certaines initiatives quant au transport en commun et sa politique de reconnaissance des organismes communautaires... La Ville doit intensifier ses efforts pour développer la vitalité des communautés de son territoire. On ne leur demande pas de jouer le rôle du

CLSC. On leur demande de contribuer davantage au développement de leur milieu en intégrant de manière transversale des préoccupations pour le développement social et communautaire en le positionnant dans une véritable approche de développement durable; c'est-à-dire en interrelation avec l'économie et l'environnement.» Selon madame Ruel, cette politique doit être transversale et intégrer les politiques sectorielles afin d'ame-

ner une vision large qui aide la Ville à faire des liens au niveau des interventions qu'elle réalise dans ses différents services. Une telle approche, basée sur la participation citoyenne, le développement des communautés et le développement durable, lui permettrait d'innover et de devenir un chef de file en matière de développement social et communautaire.



JOSÉE LECLAIR

Leclair. On a aussi vu à l'intégration de la notion d'innovation sociale dans la démarche. Par exemple, la CDEC de Sherbrooke a demandé aux différents porteurs de projets d'inclure dans leurs grilles l'innovation sociale, permettant d'établir le caractère innovant d'un projet sur le plan social.

La collectivité sherbrookoise se mobilise désormais autour de 56 projets porteurs et structurants autour d'une vision: «Faire reconnaître Sherbrooke à l'échelle québécoise, canadienne et internationale comme un pôle majeur d'innovation, sur le plan autant social qu'économique, et ce, dans un milieu de vie de qualité exceptionnelle.» Cet engagement collectif est ressorti de l'exercice qui a duré 18 mois et qui s'est conclu par un événement le 14 mai 2007 réunissant 300 personnes. Les groupes d'action portent sur: la qualification des personnes dans

une économie innovante et dynamique; le développement des capacités stratégiques et d'innovation des entreprises; le développement de liens étroits et constants entre les entreprises, les institutions de formation et les centres de recherche et de développement; et le développement des institutions de formation et de recherche.

C'est dans le cadre de ce dernier groupe d'action que s'inscrit le projet Programme d'apprentissage expérientiel par l'intervention communautaire. Le PAEIC favorise et permet l'intervention directe et concrète des étudiants de l'Université de Sherbrooke auprès des communautés locales, et ce, en partenariat avec les organismes du milieu. En plus de constituer un mode d'apprentissage innovateur, le PAEIC permet à la collectivité de bénéficier du travail réalisé par de futurs professionnels du développement. Une façon de renforcer le partenariat entre l'institution universitaire et le milieu sherbrookoise. «Des étudiants seront ainsi associés aux projets de revitalisation auxquels la CDEC est elle-même associée», souligne Josée Leclair.

Même si la vision qui en ressort place l'innovation sociale comme orientation, certains acteurs (notamment le *Journal communautaire de Sherbrooke*, vol. 22, n° 5) déplorent les limites de cet exercice. Pour Maryse Ruel, de la CDC, «le premier énoncé de vision qui orientait la démarche se limitait

à l'aspect économique. Toutefois, plusieurs personnes de différents secteurs d'activité – industrie et commerce, syndicat ainsi que socio-communautaire – ont souligné l'importance d'élargir cette vision afin d'y inclure l'innovation sociale ainsi que le milieu de vie. Le Présommet a donc permis d'indiquer clairement l'importance de lier l'économie et le social. Nous sommes très heureux que les responsables de la démarche aient pris en compte ces interventions et modifié l'énoncé de vision afin d'inclure ces préoccupations. Le défi réside maintenant dans l'actualisation de cette vision dans des projets concrets qui prennent en compte à la fois l'innovation économique et l'innovation sociale.»

Pour Jean Perrault, le sommet économique et de l'emploi, un autre engagement pris dans la foulée des dernières élections, témoigne de l'évolution de la gouvernance de la Ville au regard des nouveaux défis. «On travaillait en silo par rapport au développement économique. On veut faire reconnaître Sherbrooke comme un pôle majeur d'innovation, autant sur le plan social et économique que dans un milieu de vie ayant une qualité de vie exceptionnelle. Grâce à des intervenants du milieu, la dimension sociale a été ajoutée», rappelle le maire.

Des institutions rassemblées autour de Sherbrooke Ville en santé

PAR JEAN TREMBLAY
COMITÉ DE RÉDACTION

Sherbrooke a été l'une des premières villes au Canada à adhérer, en 1998, au réseau international Healthy Cities de l'Organisation mondiale de la santé (OMS). Depuis, des institutions de plusieurs secteurs d'activité relèvent collectivement des défis pour assurer une meilleure qualité de vie.

Le maire de Sherbrooke, Jean Perrault, agit à titre de président. Les membres sont des dirigeants d'institutions (CSSS — Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke, diocèse de Sherbrooke, Agence de la santé et des services sociaux de l'Estrie, Université de Sherbrooke, Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke, Caisse populaire du Mont-Bellevue, Service Canada, Champlain Regional College, Société de transport de Sherbrooke, Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke, chambres de commerce de Sherbrooke et de Fleurimont, Université Bishop, Cégep de Sherbrooke, Emploi-Québec). Il n'y a pas de représentant d'organismes communautaires ni de citoyens.

Louise Gosselin, directrice de Sherbrooke Ville en santé, explique le fait de limiter l'adhésion aux institutions. « Sans une bonne connaissance des missions respectives liées aux besoins spécifiques des gens, commente-t-elle, on risque de diminuer l'efficacité des solutions. *Une responsabilité à partager*, slogan de Sherbrooke Ville en santé, demeure un objectif exigeant puisqu'il nous oblige à communiquer régulièrement des informations qui

influencent nos décisions. Cette démarche se traduit par une réduction des effets négatifs sur des projets ou des politiques. »

Le conseil d'administration de Sherbrooke Ville en santé recommande les projets au conseil municipal et peut également donner son avis sur certaines problématiques et orientations. Parmi les sujets, on retrouve entre autres la pandémie de grippe aviaire et le plan des établissements de santé et de services sociaux. Pour améliorer la pratique de l'activité physique et la saine alimentation chez les jeunes, on invitera l'an prochain les 20 000 employés de nos milieux de travail à adopter un mode de vie sain et à bouger davantage. Une subvention de 50 000 \$ a été octroyée par le ministère de la Santé et des Services sociaux pour un projet de démonstration. Des actions sont aussi envisagées pour favoriser l'engagement social des entreprises. Le projet Action solidaire, qui compte sur la collaboration du Centre d'action bénévole et de la Corporation de développement communautaire, veut susciter une participation sociale et bénévole plus grande.

Les aînés

Les conditions de vie des aînés mobilisent davantage l'attention, notamment en ce qui a trait au transport et à la quête de sens à la retraite. En matière de participation sociale et d'épanouissement des aînés, le projet intitulé « Une approche collective pour

le bien-être individuel des personnes âgées vivant dans un HLM » vise les personnes âgées à faible revenu et en perte d'autonomie, vivant à domicile, en concertation et en collaboration avec les ressources de la communauté.

M^{me} Gosselin résume la démarche : « Nous irons dans un HLM de 24 personnes, comptant des locataires de 65 ans et plus. Il s'agira de mobiliser le milieu sur une prise en compte du vieillissement, de développer l'entraide entre les locataires, d'inviter les organismes communautaires à venir compenser ce qui ne peut l'être par le milieu et d'améliorer le mieux possible les lieux afin de prévenir les chutes. »

Par ailleurs, l'OMS a aussi offert l'occasion à Sherbrooke Ville en santé, à l'invitation de chercheurs universitaires, de faire partie d'un comité-conseil qui contribue à la formation de groupes de discussion sur différents thèmes. Une mise en commun des résultats des 33 villes participantes (de partout dans le monde) a été dévoilée à Londres, en Angleterre, en mars 2007. « Les données locales sauront certainement bonifier les projets sur le vieillissement de la population. »

Une approche intégrée où l'on agit ensemble pour ne pas faire seul : Ascot en santé

PAR JEAN TREMBLAY
COMITÉ DE RÉDACTION

Ascot est désormais un quartier défavorisé¹ de la Ville de Sherbrooke depuis le regroupement des municipalités. Cela valait le détour, car Ascot en santé est en pleine action !

En effet, le plan d'action de la table de concertation *Ascot en santé* est plus que jamais ambitieux, appuyant désormais un chantier de revitalisation qui vise plusieurs dimensions : la famille, la réussite des jeunes, le logement, les relations de voisinage, l'économie au quotidien, les apprentissages interculturels... Les actions se déroulent à Ascot, ancienne ville d'environ 10 000 habitants, située en banlieue de Sherbrooke. La population immigrante forme 14,4 % de la population, comparativement à 4,6 % dans la ville de Sherbrooke.

Le projet *Ascot, Ville en santé* est né sous l'impulsion du conseil municipal de l'époque alors que la municipalité visait l'amélioration de la qualité de vie de ses citoyens. La démarche est devenue un vaste chantier. Pour François Riopel, président de cette table de concertation, « ses pierres angulaires sont notre territoire, les ressources qui sont présentes ainsi que les citoyens et les citoyennes y résidant, puis la concertation qui permet la mise en synergie de nos moyens, dans un dialogue continu ». *Ascot en santé* est ainsi à l'origine de la participation imposante de citoyens et citoyennes du quartier. La raison de ce succès ? « Son action porte essentiellement sur un territoire limité, une condition de succès dans le développement des communautés », explique Jean-François Ross, organisateur communautaire au CSSS de Sherbrooke. La multiplicité des projets dans un partenariat fort, les assemblées de quartiers régulières y sont aussi des facteurs de forte appartenance pour l'amélioration du cadre et des conditions de vie.

Faire face collectivement à la pauvreté

Incorporée en 2000, la table de concertation² *Ascot en santé* veut créer, promouvoir et superviser des projets d'action visant l'amélioration de la santé et de la qualité de vie des citoyennes et des citoyens du quartier d'Ascot afin de diminuer la pauvreté. L'approche multisectorielle invite les organismes de différents secteurs d'activité à s'investir tout en travaillant à maintenir l'engagement des gouvernements municipal, régional, national, des ressources communautaires et des citoyens dans les projets.

En vue de renouveler le plan d'action, un forum de quartier a été organisé en avril 2006. Les thèmes avaient été définis à la suite d'un sondage réalisé par une équipe d'étudiantes en service social sur le terrain. Cet événement a réuni plus de 130 citoyennes et citoyens, organismes et institutions qui ont pu exprimer leurs points de vue et proposer des solutions concrètes sur la famille, le logement, les relations interculturelles, etc. Six axes d'intervention ont été identifiés : vivre ensemble (ouverture à la



DES MEMBRES D'ASCOT EN SANTÉ (DE GAUCHE À DROITE) : ALAIN ROY, ASSOCIATION DES LOCATAIRES DE SHERBROOKE (VICE-PRÉSIDENT); FRANÇOIS RIOPEL, ÉCOLE SECONDAIRE DU PHARE (PRÉSIDENT); JEAN-FRANÇOIS ROOS, ORGANISATEUR COMMUNAUTAIRE AU CSSS-IUG DE SHERBROOKE; AMÉLIE COURNOYER, AGENTE D'INFORMATION ASCOT EN SANTÉ ET JOURNAL REGARDS; FRANÇOIS MALTAIS, PHARMACIE JEAN COUTU; FLORENT ROUSSEAU, CITOYEN DU QUARTIER (TRÉSORIER DU CA); GAÉTANE THIBAUT, CITOYENNE DU QUARTIER; SÉBASTIEN DUCHESNE, CDEC DE SHERBROOKE; HENRY MBATIKA, CITOYEN DU QUARTIER (SECRÉTAIRE DU CA) (PHOTO JEAN TREMBLAY)

différence); un milieu de vie de qualité; place aux jeunes; économie au quotidien; communauté et vie de famille; et faire connaître et reconnaître. Un second rendez-vous, les Suites du forum, a eu lieu en septembre 2006 afin de réunir les comités de chaque axe, où des leaders se sont manifestés pour piloter les projets.

Avec les communautés culturelles

Ascot est un quartier multiculturel. Pour cette raison, on ne sera pas surpris de constater la popularité du Souk. En 2006, plus de 1 600 visiteurs ont profité de ce grand bazar multiculturel organisé en partenariat avec le Service d'aide aux néo-Canadiens et le soutien de l'école secondaire. Cet événement offre aux visiteurs l'occasion de faire le tour des 54 kiosques et de se familiariser avec une facette de la culture d'une trentaine de pays différents.

Le rapprochement interculturel ne se limite pas au Souk, désormais vu comme l'aboutissement d'un cycle de participation. Une nouvelle initiative complète en effet le Souk. Le 18 novembre 2007 avait lieu le premier brunch interculturel, dont le but est de créer des liens, de développer des amitiés et de s'ouvrir aux autres. Par ailleurs, les ateliers de communication en français sont toujours très populaires auprès des nouveaux arrivants. L'apprentissage de la langue est favorisé par le professionnalisme et l'animation des bénévoles dans un milieu qui se veut accueillant et convivial. Des activités (danse, dégustation de mets de leur pays, témoignages de réfugiés, conférences) font également partie de la programmation, permettant de mieux connaître les différentes nationalités. Il y a aussi la chorale Harmonie des peuples, qui regroupe au moins sept ethnies différentes. Celle-ci a présenté plusieurs spectacles à l'occasion des différents rassemblements et fêtes du quartier, et certains de leurs chants étaient interprétés en trois langues. Enfin, une exposition photo, avec ses 39 clichés, s'est déplacée dans les lieux publics et les fêtes.

Par la fête, avec les familles

L'idée est aussi de réunir les gens par la fête. Ainsi, le souper traditionnel de Noël permet de rassembler plus de cinq cents personnes qui profitent de cette occasion pour se réunir en famille. Une épluchette de blé d'Inde a attiré pas moins de 78 participants, dont 34 nouvelles personnes. Ascot



en santé a tenu la 15^e édition de la fête de voisinage, le 9 septembre 2007. Plus de 700 personnes participent à cette traditionnelle fête, où l'on retrouve plusieurs kiosques d'information, de la musique et de la danse, de l'initiation à la pétanque, du maquillage, etc.

Et ça continue... au cœur du quartier

Grâce à plusieurs bénévoles, le Carrefour communautaire d'Ascot continue à offrir une diversité d'activités et à faire preuve de dynamisme dans la communauté (lors du goûter du printemps, du forum 2006, de la fête de voisinage, du Souk, etc.). En octobre 2006, le Carrefour a reçu un hommage de la ministre de l'Immigration et des Communautés culturelles. Un comité poursuit ses démarches visant une plus grande autonomie du Carrefour. Plusieurs organismes et citoyens œuvrent en effet à la création d'un centre communautaire (ou centre culturel) interculturel et multifonctionnel qui offrira aux habitants d'Ascot un lieu pour des activités communautaires diverses et où l'on trouvera des salles multifonctionnelles. On veut ainsi permettre aux habitants d'Ascot (personnes immigrantes et québécoises) de se connaître et de dialoguer pour mieux vivre ensemble.

Après seulement quelques mois d'existence, le journal *Regards* s'est bien implanté dans le milieu. La diversité des articles émanant des citoyens, d'organismes et d'institutions du quartier et même de l'extérieur permet de rejoindre les intérêts des gens du quartier, de promouvoir les activités et de mettre en valeur les bons coups du milieu. La réalisation du journal ne serait pas possible sans l'appui financier de l'arrondissement du Mont-Bellevue et de la Caisse Desjardins du Mont-Bellevue.

Du logement social à Ascot! Tel est le leitmotiv du nouveau Groupe d'action logement Ascot. D'ici trois ans, on veut (avec entre autres le soutien de l'Association des locataires de Sherbrooke, du CSSS) améliorer les conditions de logement des citoyens à faible revenu grâce au développement de 70 unités de logement social. On souhaite avoir 10 % du parc de logement locatif en logement social. En outre, dans le cadre du volet « Économie au quotidien », on veut créer avec la Corporation de développement économique de Sherbrooke une entreprise d'économie sociale dans le quartier et y développer une culture entrepreneuriale.

Ascot en santé est financé par Centraide (grâce au programme Bâtisseur communautaire), ce qui a permis d'ouvrir un poste d'agent d'information. Emploi-Québec financera la démarche dans le cadre de son « approche territoriale intégrée ». « Associer d'autres partenaires » est essentiel aux yeux de M. Riopel. « On pourra alors faciliter le changement et la réalisation de notre plan d'action. Ce sont les entreprises ayant pignon sur rue dans le quartier, les élus de différents paliers gouvernementaux, les entreprises extérieures au quartier, les fondations ainsi que toute autre personne qui encourage le développement du quartier. »



¹ Dans le secteur multifamilial du quartier d'Ascot, de nombreux indicateurs sociodémographiques sont au rouge: le revenu moyen des familles est de 23 155 \$, comparativement à 37 580 \$ dans la ville de Sherbrooke; 10,3 % de la population a un niveau de scolarité inférieur au secondaire III, contre 6,4 % pour la ville. Le taux de chômage est de 11,2 %, celui de la ville est de 7,2 %. On compte 29,4 % de familles monoparentales (20,8 % dans la grande ville). Bien que l'apport de l'immigration constitue une richesse, la population qui en est issue doit affronter de nombreuses difficultés relativement au marché du travail, aux conditions de vie et à l'intégration au sens large. Dans le quartier, la rotation dans les logements du secteur multifamilial est considérable. Le programme d'intervention préventive auprès des enfants de 0-5 ans et de leur famille du CLSC de Sherbrooke rejoint 34 % des familles dans le secteur.

² Les membres d'Ascot en santé en 2006: Accidentés cérébraux de l'Estrie; arrondissement du Mont-Bellevue – Ville de Sherbrooke; Association des locataires de Sherbrooke; Carrefour communautaire d'Ascot; Carrefour des cuisines collectives de Sherbrooke; Carrefour Accès Loisirs; Coalition sherbrookoise pour le travail de rue; Centre interculturel Peuplestrie Optimum; Centre d'orientation et de recherche d'emploi de l'Estrie; Centre de santé et de services sociaux – Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke (CSSS-IUGS), composante CLSC; Coop-jeunesse du Mont-Bellevue; Collège Frontière; Comité de surveillance de quartier du Mont-Bellevue; Corporation de développement économique communautaire (CDEC) de Sherbrooke; CPE Le P'tit Gadu; école Jean-XXIII; école des Quatre-Vents; école du Phare; Famille Espoir; garderie Les yeux du cœur; journal *Regards*; Maison des Grands-Parents de Sherbrooke; Maison des jeunes Le Flash; paroisse du Précieux-Sang; Regroupement du parc du Mont-Bellevue; Soutien aux familles réfugiées et immigrantes de l'Estrie (SAFRIE); plusieurs citoyens et citoyennes du quartier.

La grande cueillette des mots, c'est pas des paroles en l'air!

PAR JEAN TREMBLAY
COMITÉ DE RÉDACTION

L'action se déroule dans l'arrondissement de Fleurimont, à Sherbrooke. L'histoire débute en 2006 autour d'un projet de mobilisation citoyenne sortant de l'ordinaire auquel de nombreux partenaires ont été associés pour... cueillir des mots pour mieux bâtir l'avenir. Un exercice stimulant le développement local, par un regard différent sur ce que les citoyens sentent et vivent.

La Grande Cueillette des mots est en fait du théâtre citoyen qui propose la création théâtrale comme moyen d'empowerment d'un quartier et au service des enfants, des parents et des gens, jeunes et moins jeunes qui l'habitent. Dans les faits, plus de 750 personnes de Sherbrooke, arrondissement de Fleurimont se sont fait entendre de belle manière, contribuant au rapprochement entre les citoyens et les ressources.

À l'origine, l'idée de création collective a été présentée à l'arrondissement de Fleurimont. Angèle Séguin, directrice du Théâtre des petites lanternes, s'en rappelle: «Notre proposition n'était pas partisane ni menaçante parce qu'axée sur les dimensions de plaisir, de jeu» même si c'est un exutoire. Selon elle, si cet exercice a pu se réaliser dans cet arrondissement, c'est qu'il traduisait déjà un désir du Service des sports, de la culture et de la vie communautaire et des élus d'être à l'écoute de sa population.

La mise en scène

D'abord, on a choisi des «porteurs», des acteurs significatifs, reconnus par le milieu et ayant des liens avec une variété de réseaux. Seize chefs de file de différents secteurs d'activité formèrent le



PRÉSENTATION DU CARNET DE PAROLE

Ralliement des porteurs, dont le mandat était d'enraciner le projet et ses résultats. Composaient ce ralliement des porteurs, outre la directrice générale et des élus de l'arrondissement Fleurimont, des représentants d'Emploi-Québec, de la Commission scolaire, du CLSC, de la Caisse d'économie des Cantons, de la Maison Jeune-Est, de la Fédération des communautés culturelles, de Sercovie, des Arts Fleurimont, du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, de la CDEC de Sherbrooke, du Collège de Sherbrooke, de la CDC et de la Chaire J.W. McConnell de développement local (Université de Sherbrooke)

Ces porteurs se sont engagés à suivre le projet et être à l'écoute de qui en émergerait. Ils ont choisi des lignes directrices de la démarche, dont les thèmes. Ensuite, avec des collaborateurs, on a identifié des «écrivains» qui devaient se prêter à un exercice d'écriture, à l'aide d'un «carnet de parole». Des rencontres d'écriture ont été organisées sur

une période de sept semaines, animées par deux comédiens.

En final, on a condensé les préoccupations de près de 800 personnes, ce qui a donné un document validé par le ralliement des porteurs. «On s'est demandé ce qu'on pouvait faire avec ça après la création. Ce texte nous a permis aussi d'aller vers la création du spectacle.» En tout, quatre représentations ont eu lieu en juin 2007 rejoignant plus de 1000 personnes, qui ont accueilli avec enthousiasme le résultat.

Un «ralliement» des porteurs était organisé régulièrement afin de faire écho aux paroles citoyennes. «C'est important. Les gens sont trop souvent consultés et ont l'impression que leur parole ne veut plus rien dire. On voulait redonner vie à l'engagement citoyen. La création se trouve au cœur de la démarche. Ce n'est pas une commande ni un sondage», insiste madame Séguin.

L'histoire

Angèle Séguin résume: «Chaque

personne est un livre, chaque rencontre est une histoire, et ce sont ces histoires, puisées dans des livres parlants, que nous voulons raconter... à notre façon, à vive voix, sans filtre et sans filet. La prise de parole fut d'abord très personnelle. On est entrés par la porte d'en arrière.» Les gens ont entre autres parlé du suicide, de l'isolement et du racisme. Une mise en commun a permis d'en faire une parole sociale et collective.

En cours de route, il y a eu trois rencontres avec la direction de l'arrondissement afin d'identifier les éléments significatifs pour les compétences relevant de l'arrondissement et de la ville, «voir comment ils vont cultiver ce jardin», nous confiera Angèle Séguin. Ce comité était composé du Service des sports, de la culture et de la vie communautaire de la Ville de Sherbrooke, engagé et impliqué de façon continue dans le projet, de son émergence à sa réalisation. On comptait aussi sur l'engagement tout aussi continu de la direction d'arrondissement, dans le projet de sa mise en place dans le milieu aux suites qui se déploieront sur son territoire. Aussi, cinq élus, dont le président de l'arrondissement, qui fait également partie de l'équipe des porteurs, ont soutenu le projet en étroite collaboration avec leur direction d'arrondissement et 10 partenaires financiers convaincus et engagés (comme le Conseil des Arts du Canada, la Ville de Sherbrooke et le ministère de la Culture).

À la fin septembre 2007, un dernier ralliement des porteurs a confirmé

le passage vers le milieu. La direction et les élus de l'arrondissement

y étaient. « C'était une belle rencontre. Maintenant, la démarche leur appartient. Avant, ce groupe n'existait pas. C'est devenu un nouveau lieu d'appartenance. Il y a un intérêt à se retrouver ensemble, échanger les expertises. » Les acteurs se sont donné des devoirs, surtout en fonction des besoins des citoyens qui peuvent trouver des réponses rapides. Les « porteurs » verront les données recueillies afin d'orienter adéquatement les suivis, de bâtir des actions « en amont » (avant que les problèmes ne se produisent) et de mobiliser les ressources en conséquence. Une réunion a eu lieu en décembre 2007 autour d'un plan de travail préparé par un sous-comité.

Théâtre citoyen

La Grande Cueillette des mots émerge de neuf années de création et d'innovation, de quatre années de recherche sur trois continents. La démarche s'appuie sur un travail de direction artistique, de conception du carnet de parole, de direction de la condensation des textes et de mise en scène, de liaison avec la communauté, d'animation de milieux, d'éclairage, de direction musicale et artistique, etc. En tout, cette expérience a été rendue possible grâce à 14 artistes et artisans qui ont participé aux 28 rencontres préparatoires et aux 56 rencontres liées directement au travail artistique.

Les rencontres d'écriture ont été

animées par une ressource du Théâtre des petites lanternes, accompagnée de deux comédiens. Deux équipes d'animation se répartissaient toutes les plages horaires de la semaine: du matin au soir, samedi et dimanche aussi et ce, pour une période de sept semaines. On a pu compter sur 39 collaborateurs du milieu formant les groupes d'écrivains. Cinq séances publiques d'invitation à l'écriture ont été organisées, trois organismes libérant chacun une salle de rencontre pour la durée de la Grande Cueillette, afin d'accommoder les groupes (un presbytère, le bureau d'arrondissement de Fleurimont, un centre communautaire). Au total, 43 groupes rencontrés par les équipes d'animation. On pouvait aussi compter sur huit lieux publics d'accessibilité et de dépôt des carnets de parole (Caisses populaires, Maison de jeunes, Centre récréatif, Conseil d'arrondissement et Théâtre des petites lanternes).

Les participants aux ateliers d'écriture, du plus jeune aux plus vieux, « nous ont manifesté un réel contentement d'avoir vécu cette expérience, heureux de s'être donné un moment d'expression libre, de rencontre avec soi-même ». L'exercice fut très inclusif. « Nous avons rencontré des enfants qui ne pouvaient pas encore écrire les mots qu'ils voulaient exprimer et des personnes handicapées pour qui nous devenions l'oreille et la plume. Même chose avec des jeu-

nes décrocheurs réunis dans une maison des jeunes qui ont vécu échec sur échec à l'école; avec des enfants de 5^e et 6^e années du primaire, au lendemain des élections

le but de susciter un débat avec la population sur les enjeux locaux. Il se situe alors à la base du processus d'empowerment favorisant ainsi la prise de conscience des valeurs



PHOTO DU THÉÂTRE DES PETITES LANTERNES

provinciales et qui considéraient avoir posé un geste d'expression citoyenne en écrivant le carnet de parole... suite aux enseignements des professeurs. Des parents qui ont apprécié faire l'exercice avec leurs enfants; des personnes qui ont créé de nouveaux liens et qui choisissent ensemble de participer comme figurants dans le spectacle.»

Bref, les gens ont manifesté un sentiment de fierté d'avoir participé, sentiment qui a crû à la suite de la présentation de la pièce, car on aura entendu ses propres paroles dites sur scène devant toute la communauté.

Le modèle de théâtre citoyen développé par le Théâtre des petites lanternes, selon Mohamed Aziz Guellouz, contribue à la mise en œuvre d'une mécanique de mobilisation susceptible de créer des ponts et de renforcer les relations entre les leaders locaux et la population. « Vu la complexité croissante dans la prise de décision des leaders locaux, le théâtre citoyen permet de mettre en avant les couleurs propres de la communauté dans

et perceptions partagées dans la communauté. » Il fait aussi appel aux valeurs partagées et à l'engagement collectif. Il est un élément de conscientisation. Le cadre logique va de la participation de la population à la création, à la mise en relief de la parole citoyenne, à la création de liens solides, au changement dans les perceptions qui stimulent le goût des citoyens à participer à des événements sociaux, contribuant ainsi au renforcement du sentiment d'appartenance.

Ce n'est pas surprenant que le Théâtre des petites lanternes soit membre actif de l'Observatoire estrien en développement des communautés et qu'il ait été récemment invité par l'UNESCO à une rencontre mondiale réunissant des experts de tous les continents afin d'évaluer les pratiques dans le monde concernant les arts et le développement local.



PHOTO DU THÉÂTRE DES PETITES LANTERNES

Des colloques régionaux à l'Observatoire estrien en développement des communautés

Lentement mais sûrement, mobiliser et favoriser le maillage

PAR JEAN TREMBLAY

COMITÉ DE RÉDACTION

Depuis sa fondation (7 juin 2006), qui avait permis de réunir une soixantaine de personnes provenant des MRC de la région de l'Estrie et représentant différentes organisations, l'Observatoire estrien en développement des communautés (OEDC) alimente une synergie entre les acteurs travaillant avec et pour le bien-être des collectivités. Il est le fruit d'une collaboration entre plusieurs partenaires des secteurs universitaire, public et communautaire, et continue sur sa lancée. L'Observatoire veut remplir trois mandats : contribuer aux activités de recherches et d'évaluation de collectivités d'ici ou d'ailleurs; stimuler l'essor des pratiques du développement des collectivités; et outiller les acteurs terrain. Il compte entre autres produire un répertoire des ressources (centres d'intérêt et expertise terrain et scientifique) en développement des collectivités.

Ses membres sont des organisations communautaires et institutionnelles locales et régionales qui ont à cœur le développement des collectivités. Le conseil d'administration de la corporation est formé de 15 membres représentatifs des divers secteurs d'intervention, choisis avec une préoccupation d'équilibre entre l'institutionnel et le communautaire, les organisations régionales et locales, et enfin de représentation équitable entre les hommes et les femmes. On y retrouve un représentant par territoire de MRC, quatre organismes régionaux, deux postes cooptés (expertise spécifique, équilibre

institutionnel-communautaire, citoyens, organismes hors région ou nationaux), un représentant de l'Université de Sherbrooke; un représentant du Centre d'innovation de recherche et d'enseignement (CSSS de Sherbrooke). Pour le moment, seul le CSSS-Institut universitaire en gériatrie de Sherbrooke contribue à hauteur de 28 000 \$ en salaires et en frais indirects (locaux, téléphone, informatique). Cela permet d'assurer la coordination.

Une tournée d'information et de consultation a récemment été effectuée afin d'enraciner l'observatoire dans les collectivités et de le faire accepter auprès des principaux acteurs en développement des communautés en Estrie. Par exemple, la discussion avec les partenaires de la MRC du Granit a indiqué clairement que les collaborations avec l'OEDC devront s'inscrire en continuité avec ce qui se fait déjà dans la MRC, avec le souci d'allier les pratiques à un éclairage plus théorique. Une meilleure connaissance des ressources en recherche et des outils disponibles est aussi au nombre des éléments retenus permettant l'établissement de liens solides entre le milieu universitaire et le territoire. Enfin, en raison des nombreux exercices de planification stratégique ayant cours dans cette MRC présentement, l'OEDC pourrait soutenir le repérage des éléments transversaux.

Le travail a aussi consisté à mettre en place le nouveau conseil d'administration et planifier le premier plan de travail 2007-2010. En lien

avec les travaux de Réal Boisvert visant à mieux connaître le territoire estrien, 22 personnes ont pris part en novembre 2006 à un atelier régional sur l'identification des indicateurs de développement des communautés.

Parmi les activités qui se mettent en place, notons « L'Observatoire sur la route ». L'Observatoire veut en effet animer le partage des savoirs d'expériences et des savoirs scientifiques en vue de stimuler et de soutenir l'innovation en matière de développement des collectivités. En alimentant les acteurs œuvrant sur le terrain, en ciblant mieux les interventions et en étant liés plus étroitement aux problématiques du terrain ainsi qu'à la réalité des collectivités, on souhaite ainsi amener les acteurs à réfléchir collectivement sur leurs pratiques. On veut répondre aux besoins des acteurs par l'organisation d'activités permettant le partage des savoirs d'expériences et des savoirs scientifiques selon la formule la mieux adaptée : formation sur mesure, forum, conférence, etc. On cherche présentement un agent de liaison par MRC. On prévoit tenir un forum régional sur l'innovation sociale en 2009-2010.

Des colloques régionaux

Les origines de l'Observatoire remontent à une démarche entreprise en 2000 par la conférence des CLSC-CHSLD de l'Estrie (un premier colloque, « Le développement des communautés, c'est l'affaire de tous », réunissait alors 115 interve-



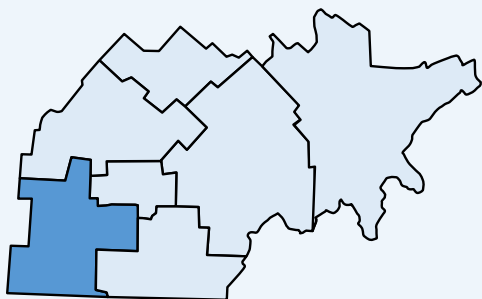
DISCUSSION AU COURS DE L'ASSEMBLÉE

nants). Celle-ci a culminé en octobre 2004 avec la tenue du colloque régional « Partenaires dans l'action! », qui a alors réuni 150 participants des quatre coins de l'Estrie.

Plusieurs acteurs estriens soutenaient cette démarche : la Conférence des centres locaux de services communautaires, le Regroupement des corporations de développement communautaire, le Conseil régional de développement, la Table des centres locaux de développement, la Table des municipalités régionales de comté, la Table des sociétés d'aide au développement de la collectivité, la Régie régionale de la santé et des services sociaux, devenue l'Agence de la santé et des services sociaux, Emploi-Québec et la Table des commissions scolaires. Cet événement désirait favoriser la concertation entre les différents acteurs du territoire afin de susciter une mobilisation sur le développement des collectivités. Parmi les recommandations émises par les participants, la création d'un Observatoire avait fait largement consensus.

Pour tout complément d'information, veuillez communiquer avec la coordonnatrice :

Ginette Boyer, au 819 562-9121, poste 47103 ou gboyer.csss-iugs@ssss.gouv.qc.ca



LA MRC DE MEMPHRÉMAGOG

Cette MRC, située à la limite ouest de la région administrative de l'Estrie, regroupe 17 municipalités, dont Magog, Standstead, Eastman et North Hatley. Son territoire se caractérise par une grande concentration de lacs et de montagnes. Plus de la moitié de la population totale de cette région habite à Magog, la ville-centre se voulant le pivot économique de la région, sur le plan autant commercial qu'industriel. De 1996 à 2003, la population permanente de la MRC de Memphrémagog est passée à 44 238 résidents, soit une augmentation de 13 %.

En ce qui a trait à l'emploi, les Memphrémagogois œuvrent principalement dans les secteurs secondaire et tertiaire de l'économie. Le secteur secondaire représente 38,5 % des emplois de la MRC, avec tout près de 6 500 emplois. Ses principaux champs d'activité sont le caoutchouc, le plastique, la construction ainsi que les produits textiles. Le secteur tertiaire est, quant à lui, en pleine expansion, notamment en raison de la croissance progressive de l'industrie du tourisme. Il fournit du travail à tout près de 10 000 personnes, ce

qui représente presque 60 % de l'ensemble des emplois de la région. En ce qui concerne l'éducation, on remarque que 21,0 % de la population âgée de 20 à 34 ans a un niveau inférieur au certificat d'études secondaires, en comparaison de 13,9 % pour ce qui est de la région sherbrookoise. On constate également que le taux d'emploi dans cette région était de 58,0 % tandis que le taux de chômage, lui, atteignait les 6,5 %. Mentionnons enfin que les personnes de 65 ans et plus représentent 16,5 % de la population totale de cette région, et on estime que, d'ici 20 ans, le nombre de ces personnes aura doublé, passant de 7 000 à 14 000.

Initiatives de développement social dans la MRC de Memphrémagog

PAR LOUISE FONTAINE ET RICHARD CARON

ORGANISATEURS COMMUNAUTAIRES AU CSSS MEMPHRÉMAGOG

La MRC de Memphrémagog est une région en effervescence. Le taux de croissance de la population de la MRC est le plus élevé de la région de l'Estrie. Il dépasse même le taux de croissance de la Sherbrooke, la ville-centre de la région. Certains éléments jouent, cependant, en défaveur de la MRC de Memphrémagog, comme la perte massive d'emplois de type industriel bien rémunérés, qui s'est cristallisée avec la fermeture de l'usine Olymel, en 2005, la pénurie de logements abordables et le vieillissement de la population. Mais la population s'est mobilisée.

Mobilisation contre les pertes d'emplois à Magog

En mai 2005, Olymel annonçait le licenciement de plus de 500 employés. À la fin de l'année, les pertes d'emplois manufacturiers se chiffraient à 1 746.

Trois comités de travail ont été mis sur pied. Un premier s'occupe de la relance économique et industrielle, piloté par le maire et le CLD. Il a pour mandat d'attirer de nouvelles entreprises au moyen d'un fonds de relance et de promouvoir des actions de soutien aux travailleurs licenciés. Un deuxième comité est dédié au reclassement de la main-d'œuvre d'Olymel, sous l'égide de la firme GCRH et du CLE. Le troisième comité de soutien du milieu, lancé et animé par le CSSS, vise, quant à lui, à connaître les besoins

psychosociaux des ex-travailleurs et à répertorier les actions pour prévenir les impacts négatifs des pertes d'emplois.



des techniques d'écoute et de dépistage de problématiques liées aux pertes d'emplois ainsi que les ressources d'aide appropriées. On fournit aussi des indicateurs pour cerner des indices de situations qui se détériorent (dépression, alcoolisme, suicide, etc.).

Le comité de soutien a particulièrement innové en ce qui a trait à la diffusion du guide. Partant du constat que la plupart des gens se confient d'abord à leurs proches, le comité a formé sept personnes significatives du milieu afin qu'elles présentent le guide à des personnes qu'elles fréquentent (commerçants, organismes sociaux

et communautaires, etc.). Tous étaient heureux d'être mis à contribution. À ce jour, plus de 800 guides ont été distribués à plus de 150 commerces ou citoyens (travailleurs, ex-travailleurs, parents, amis et voisins).

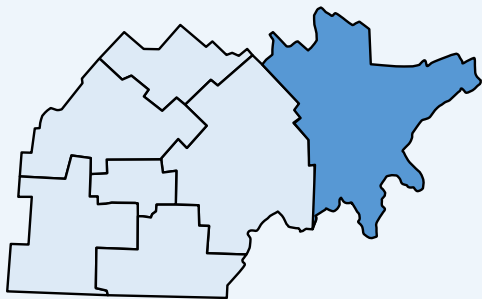
Un solide filet de sécurité et de solidarité a donc été tissé dans la MRC, ce qui contribue à prévenir les impacts négatifs des pertes d'emplois auprès des travailleurs et à donner du pouvoir à leurs proches pour les soutenir.

Le comité de développement du logement social et abordable

Le taux d'inoccupation des logements a provoqué une pénurie de logements abordables. Aussi, le logement constitue aux yeux de plusieurs acteurs un outil important de consolidation des quartiers et des municipalités. Les types de logements et leur localisation sont, de plus, importants pour conserver une mixité et une dynamique de voisinage qui maintient à long terme des cadres de vie de qualité et un développement viable.

Il y a plus de trois ans, des partenaires municipaux, politiques, institutionnels et communautaires se sont réunis pour mettre en place

(Suite page 65 : MRC Memphrémagog)



LA MRC DU GRANIT

Souvent aussi appelée la région de Mégantic, la MRC du Granit est composée de 20 municipalités où vivent 21 890 personnes. Cette MRC rurale — puisque 73 % de sa population vit dans des communautés de 2 000 habitants — occupe le quart du territoire estrien, entre les villes de Sherbrooke et de Saint-Georges-de-Beauce et en bordure de la frontière canado-américaine.

Grande productrice de sirop d'érable, cette région dénombre la plus importante concentration estrienne de main-d'œuvre dans des industries manufacturières aussi variées que le bois, la confection et le secteur agro-alimentaire.

Du côté des familles, 14,2 % d'entre elles sont monoparentales. On remarque aussi que 26,9 % de la population âgée de 20 à 34 ans a un niveau inférieur au certificat d'études secondaires, en comparaison avec 13,9 %

pour ce qui est de la région sherbrookoise. À ce sujet, on peut d'ailleurs souligner que les sept MRC de l'Estrie présentent un taux plus élevé de personnes peu scolarisées que la moyenne québécoise, et la région du Granit vient en tête avec un taux de 27,4 %.

La proportion de personnes vivant sous le seuil de faible revenu est de 15,4 % (ce qui représente le plus bas pourcentage en Estrie). On constate également que 5,4 % de la population active était prestataire d'assistance-emploi, un chiffre qui place la région du Granit au deuxième rang parmi les sept MRC estriennes. En 2001, le taux de chômage, lui, atteignait les 5,5 %.

Devenir « Partenaires du Granit » en développement des communautés

PAR JEAN TREMBLAY
COMITÉ DE RÉDACTION

En décembre 2004, aux acteurs locaux présents au colloque régional (« Le développement des communautés, c'est l'affaire de tous et j'y contribue ») s'en ajoutent d'autres autour d'une démarche de développement local. Au fur et à mesure, on a constaté une intensification des collaborations entre les partenaires locaux qui s'appuient sur un consensus autour d'une ligne commune (par exemple, poursuivre le bien-être de tous) et continue. Depuis, plus d'une douzaine d'organisations chargées de développement se sont donné trois priorités pour la prochaine année : travailler à l'intergénération en créant une semaine d'activités en 2008, développer la citoyenneté en présentant un projet de théâtre citoyen dans le cadre d'un premier appel de laboratoires ruraux et soutenir les jeunes dans leurs projets d'intégration.

En 2007, les organisations ont aussi convenu d'une mission commune : accroître la vitalité et la qualité de vie de la MRC en impliquant tous les acteurs afin d'avoir accès à une gamme de services adaptés aux besoins, et ce, par une approche

de développement intégré et durable.

Ce plan s'est bâti en fonction des différentes visions du développement avancées par la Ville de Lac-Mégantic, le CLD du Granit, le Carrefour jeunesse-emploi du Granit, la SADC de la région de Mégantic, le CLE, la CDC du Granit, la Corporation Rues Principales, la Commission scolaire des Hauts-Cantons, la Chambre de commerce de la région de Mégantic, la MRC du Granit et le CSSS du Granit.

Créer la synergie

D'abord, des « déjeuners rencontres » ont permis aux organisations participantes de présenter à tour de rôle leur mission, l'environnement dans lequel elles évoluent, les grandes lignes de leur plan d'action, les orientations pour l'année en cours et enfin leur vision du développement des communautés dans la MRC du Granit. On a cherché à se connaître et à connaître la vision des autres, en confrontant les perceptions des rôles de chacun et en acceptant de travailler ensemble (comme dans le cadre de la planification stratégique de la MRC).



JANOT GOSSELIN, MEMBRE DU COMITÉ DU CSSS DU GRANIT

Cette réflexion commune a permis de définir une vision de territoire s'appuyant sur des citoyens-acteurs fiers, solidaires et engagés pour le développement et le maintien d'une vitalité du milieu global (travail, culture, services santé et sociaux, éducatifs, tourisme, nature...). Ils font face à des défis communs : de démographie (exode des jeunes, vieillissement de la population, etc.), de diversification économique (la dépendance de secteurs économiques uniques ou restreints), d'occupation du territoire, des capacités d'agir (sur plusieurs facteurs tels que les infrastructures d'accueil des entreprises, la qualification de la main-d'œuvre, la qualité de vie, etc.).

Une activité de ressourcement hors de l'ordinaire a facilité l'élaboration de ce plan d'action commun. En février 2006, les différents partenaires vivaient ensemble une formation en développement des communautés afin de se donner une vision commune du développement de la MRC du Granit. Elle a regroupé 36 participants provenant de 14 organisations (outre les organisations mentionnées plus haut, on retrouvait aussi Service Canada et la Caisse Desjardins). Pour ce qui est de la vision et de la mission ci-haut mentionnées, et des commentaires et contributions émis à cet effet, les personnes qui participaient à la rencontre ont cheminé plus facilement vers les mêmes pistes d'actions.

Il en est ainsi avec la semaine thématique sur l'intergénération qui devrait se tenir au cours de la deuxième semaine de février 2008. Le comité s'affaire présentement à la conception et à la production d'outils (visuel, affiche, support démontable), aux placements publicitaires (chroniques mensuelles et promotion de la semaine) et à l'organisation de conférences.

On travaille aussi à la réalisation d'un guide sur le sujet de la planification stratégique. Sous la gouverne de M. Paul Prévost, professeur titulaire

à la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke et consultant pour plusieurs municipalités du Québec dans leurs démarches de planification stratégique, la venue de ce nouvel outil devrait apporter un bon soutien aux différentes planifications stratégiques des acteurs locaux.

Enfin, on se préoccupe de soutenir davantage les jeunes par la création d'emplois, la persévérance scolaire, la participation citoyenne, le mentorat (jumelage de jeunes avec des adultes significatifs), l'engagement social, la formation et l'innovation. Considérant la nature et la prédominance des sujets touchant les jeunes, on compte particulièrement sur la Table de concertation Réalité jeunesse du Granit pour explorer différentes avenues (l'Agora 2007, événement jeunesse estrien; le projet « Eastern Townships » sur l'engagement des jeunes dans la collectivité; le DVD *Déclat sur la citoyenne*; l'organisation d'un groupe de discussion).

Une valeur territoriale ajoutée

Aux yeux de tous les acteurs, l'intégration des plans d'action permettra d'offrir un meilleur service à la population de la MRC et de mieux faire face aux défis propres à chaque organisation (assurer et améliorer la qualité de vie de la popu-

lation et renforcer le pouvoir d'attraction de la Ville de Lac-Mégantic comme ville de « centralité »; offrir une main-d'œuvre compétente; sortir les gens de l'isolement; rehausser la qualité de vie; contrer la pauvreté; soutenir le développement personnel et professionnel d'un individu; etc.).

C'est en travaillant sur des éléments qui les préoccupent tous (comme la possibilité de s'engager dans des activités, le développement du sentiment d'appartenance, l'accès à un logement adéquat, l'accès à un réseau de services communautaires, à des services professionnels et à du soutien social, l'accompagnement des personnes plus vulnérables) que les acteurs entendent progresser vers l'atteinte de cet objectif. Ce partenariat est une force vive du milieu. Il leur permet de mettre en commun les ressources pour relever les défis, éviter le dédoublement. Les situations socioéconomiques actuelles et futures leur demandent de redéfinir une vision élargie et globale du développement et de la qualité de vie, et de se repositionner autour de ces questions. Pour ce faire, ils veulent accentuer l'innovation, la créativité collective et les alliances organisationnelles et citoyennes.

(Suite de la page 63 : MRC Memphrémagog)

des mesures de soutien pour les locataires qui se trouvent sans logement. Rapidement, cette action s'est transformée pour trouver des solutions durables pour notre collectivité. C'est ainsi que le comité de développement du logement social et abordable a été mis sur pied.

Le comité, en s'appuyant sur un portrait à jour des besoins, stimule le développement de projets de logement social et abordable, met en place des partenariats socioéconomiques pour soutenir les projets et fait des représentations auprès des instances politiques. Les projets sur la table sont nombreux : la construction de 46 logements subventionnés avec Accès-logis; un immeuble de 21 logements avec services d'insertion socioprofessionnelle pour jeunes mères monoparentales; 16 logements pour personnes retraitées ou en perte d'autonomie; et, enfin, 16 logements pour préretraités.

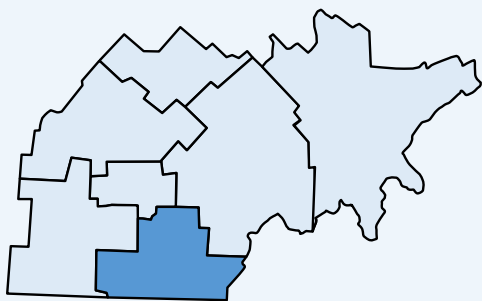
La Table de concertation des aînés

La table de concertation, qui regroupe 39 organismes, dédiée aux aînés de la MRC Memphrémagog, est un carrefour d'information et de collaboration qui réunit l'ensemble des acteurs qui interviennent auprès des personnes âgées, les associations et les groupes de soutien.

Depuis 1991, la table de concertation a, entre autres, mis en place un réseau intégré de services aux personnes âgées (RISPA) qui regroupe les huit principaux partenaires de services locaux. À l'écoute de la population âgée, la table a mis sur pied un comité de soutien aux proches aidants et leur offre informations, activités et services. Le comité de prévention des mauvais traitements, quant à lui, met l'accent sur la prévention des abus financiers et psychologiques, avec la collaboration des institutions financières et les résidences. Enfin, la table cherche à contrer l'exclusion sociale des aînés.

Et l'avenir?

Quel cadre de vie la MRC de Memphrémagog veut-elle pour l'avenir de son territoire? Le vieillissement de la population, les pertes d'emploi, le logement et l'environnement ont permis aux acteurs locaux de prendre conscience que les gens de la région ont une culture de concertation. Ils sont solidaires lorsqu'un coup dur affecte la région. La fermeture d'Olymel l'a démontré. Il reste à développer une vision de territoire et à bâtir une large concertation qui s'appuie sur notre richesse première, soit un capital humain. Pour être acteur de leur développement, les citoyens, les organismes et les entreprises doivent s'ouvrir davantage l'un à l'autre et exprimer leurs besoins.



LA MRC DE COATICOOK

La population de la MRC de Coaticook, qui s'élève à 18 465 personnes, représente environ 6 % de la population régionale. La MRC compte 12 municipalités à caractère rural. La ville de Coaticook, la ville de Waterville et la municipalité de Compton sont des municipalités partiellement urbaines. La zone agricole permanente occupe 85 % du territoire.

Trois municipalités comptent plus de 1000 habitants tandis que trois autres en comptent moins de 500. De façon générale, on assiste à une polarisation de la population autour du corridor central de la MRC, soit Waterville-Compton-Coaticook. La MRC de Coaticook connaît aussi un phénomène de vieillissement de la population, quoique le vieillissement serait moins prononcé qu'ailleurs.

Située dans le centre-sud de l'Estrie, cette MRC est bordée par la frontière américaine. Sa proximité avec Sherbrooke lui donne un accès privilégié aux ressources de la grande ville, mais cause aussi des fuites commerciales importantes et un effritement du sentiment d'appartenance de la population.

Tandis que la région ouest de la MRC se consacre à l'agriculture et la région est à la foresterie, le centre, quant à lui, se consacre aux activités industrielles et commerciales.

Le taux de chômage de la région est l'un des plus bas au Québec, près de 5 % en 2001. Un tiers de la population de la MRC ayant 20 ans et plus possède moins d'un diplôme d'études secondaires. La proportion des personnes ayant acquis une formation professionnelle, de métier ou simplement un diplôme secondaire est importante. Par contre, la MRC a aussi le plus faible taux de décrochage en Estrie à 27,5 %.

La MRC compte un plus faible pourcentage de familles monoparentales que le Québec et un plus fort taux de familles nombreuses de trois enfants ou plus. La proportion de familles à faible revenu est en croissance. Entre 1999 et 2003, le nombre de personnes à faible revenu a augmenté de près de 52 %.

Dynamisme dans la MRC de Coaticook

PAR JEAN TREMBLAY

COMITÉ DE RÉDACTION

COLLABORATION DE MICHÈLE LAVOIE ET CHRISTIANE THIBAUT

Dans la MRC de Coaticook, les enjeux du développement social sont nombreux : de la lutte contre la pauvreté aux habitudes alimentaires des jeunes en passant par le sentiment d'appartenance des citoyens et des citoyennes à leur communauté.

La Table d'action communautaire

La Table d'action communautaire de la MRC de Coaticook (TAC) est un regroupement équivalent à une corporation de développement communautaire (CDC). Sa mission est de regrouper les organismes afin de faciliter la concertation, les échanges et l'entraide communautaire dans la MRC de Coaticook, tout en améliorant la qualité et les conditions de vie de la population.

La différence entre la TAC et une CDC porte d'abord sur les membres. La TAC regroupe 44 organisations. Presque la moitié des membres de la TAC proviennent d'associations et de clubs sociaux. L'autre moitié est composée d'organismes communautaires autonomes, d'entreprises d'économie sociale et d'organismes publics. Cela amène une dynamique différente pour la TAC, car la mobilisation du milieu s'en trouve

élargie. Les membres de la Table d'action communautaire proviennent de différents milieux et ont des intérêts et objectifs variés, donc une vision différente de la gestion et de leur rôle selon la réalité qu'ils vivent.

La TAC gère entre autres un comité de coordination des organismes de dépannage pour les personnes démunies de la MRC de Coaticook. Devant la difficulté de certaines d'entre elles à se meubler, la TAC a mis sur pied il y a quatre ans un service de dépannage meubles pour les personnes et familles à faible revenu de la MRC. Ce service a amené la TAC à concevoir un projet de ressource et de guichet multiservice des organismes du secteur sociocommunautaire de la région.

Un «super» Centre d'action bénévole

Qu'ont en commun la popote roulante, le Centre de santé des femmes, la banque alimentaire, les cuisines collectives, la garderie du quartier, le comptoir familial, la friperie, l'ACEF, la Maison des aînés, la Maison de la famille, le Centre de prévention alcool & drogues et le Centre d'action bénévole de la MRC de Coaticook (CAB)?

En fait, il s'agit d'un seul et même organisme ! Le CAB, membre de la TAC, joue un rôle majeur dans le développement social de la région de Coaticook. Depuis 1988, il a développé plus de 30 services s'adressant aux organismes et à la population. Il compte sur une équipe de 15 employés et stagiaires, et sur une précieuse cohorte de 250 bénévoles. En misant sur le développement durable et l'engagement local pour assurer la croissance de son milieu, le Centre d'action bénévole développe des services complémentaires en économie sociale. Ces services permettent d'augmenter les revenus d'auto-financement de l'organisme et, du même coup, rentabilisent les services communautaires.

Le programme Un trésor dans mon jardin

Les cours des écoles primaires Sacré-Cœur et Saint-Luc de la MRC de Coaticook ont vu naître, au printemps dernier, de beaux potagers. Ce sont les élèves, accompagnés de leurs enseignants et de membres de leur communauté, qui ont semé les graines d'une nouvelle initiative visant à leur faire découvrir le plaisir de bien manger. Le programme Un trésor dans mon jardin vise en effet à susciter des changements



Le programme Un trésor dans mon jardin de Jeunes pousses

Organisme provincial sans but lucratif établi en Estrie, Jeunes pousses offre un soutien continu aux intervenants scolaires et préscolaires avec des formations, de l'accompagnement et des ressources éducatives. Des fiches pédagogiques à l'intention des enseignants et des éducatrices sont actuellement en cours de rédaction et seront disponibles à l'automne 2008. Un guide Internet interactif à l'intention des services alimentaires pourra également être consulté dans le site Internet de Jeunes pousses d'ici janvier 2008. Le 23 novembre 2007, l'organisme a lancé une série de vidéos de formation sur des pratiques novatrices mises en œuvre par des écoles et des CPE du Québec en vue de favoriser l'adoption de saines habitudes alimentaires chez les jeunes. Consulter le site Internet : www.jeunespousses.ca.

durables dans les habitudes alimentaires de jeunes en les rapprochant quotidiennement de l'origine des aliments au moyen d'expériences concrètes.

Le programme prend vie à l'école ou au centre de la petite enfance (CPE) et se déploie dans trois lieux stratégiques : la classe, la cafétéria et la communauté. Les interventions prennent leur source dans l'aménagement d'un potager dans la cour. Accompagnés par l'organisme Jeunes pousses, promoteur du programme, les enfants des deux écoles ont eu le plaisir de semer laitue, épinards, carottes, radis, betteraves et fines herbes pour ensuite les récolter avant la fin de l'année scolaire. En s'appuyant sur cette expérience gustative réussie, la cuisinière pouvait dorénavant incorporer la salade à son menu avec l'approbation enthousiaste des enfants !

Avant de partir en congé estival, les enfants ont transplanté des courges, des tomates, du basilic et des capucines qu'ils avaient préalablement fait germer en semis intérieurs. Au retour des classes, des situations d'apprentissage variées leur ont permis de se lancer dans l'exploration des légumes récoltés pour apprendre à les apprêter et à les déguster avec leurs cinq sens. Ils ont également profité du beau temps pour semer à nouveau des radis, de la mâche et de l'ail. Avant l'hiver, ils appliqueront une couche de compost et des feuilles sur leur potager afin de laisser la terre se reposer. Les élèves réalisent des recherches sur l'histoire, le parcours et la culture des aliments, mènent des enquêtes dans leur communauté, font leurs semis et les transplantent à la fonte des neiges pour transformer à nouveau leur cour en une bibliothèque vivante.

Un trésor dans mon jardin s'arrime avec les objectifs pédagogiques des milieux scolaires et préscolaires, et donne lieu à de multiples situations d'apprentissage. Ce programme ne pourrait prendre vie sans le soutien de la communauté. Ainsi, des chefs cuisiniers de la région viennent dans les classes pour offrir des ateliers d'éveil au goût, des producteurs agricoles locaux offrent leurs récoltes pour faire découvrir leurs produits aux enfants, les entreprises fournissent matériaux, semences et aliments, des parents et grands-parents participent aux ateliers de cuisine et à l'aménagement des potagers. Pendant l'été, ce sont des familles, des organismes ou d'autres membres de la communauté qui veillent à l'entretien du potager et qui profitent des récoltes.

La culture, une richesse communautaire à partager

En 1997, un forum socioéconomique confiait à la Table de concertation culturelle de la MRC de Coaticook (TCCC) le mandat de mettre sur pied un circuit culturel traversant les 12 municipalités du territoire. Dix ans plus tard, cet organisme offre un outil unique : *Les circuits photo découverte de la région de Coaticook* (www.circuits-photocoaticook.org). Présentés sous forme de brochures couleur, les six circuits sont illustrés de textes explicatifs, en version bilingue français/anglais, et accompagnés de la description des trajets routiers. Ils permettent de visiter la région en toute saison de façon autonome ou en groupe à l'occasion d'un rallye photo.

La TCCC a d'ailleurs organisé huit rallyes d'une journée auxquels ont participé des groupes de 200 à 250 personnes; elle vient en outre de tenir sa 10^e exposition en septembre 2007. Ces

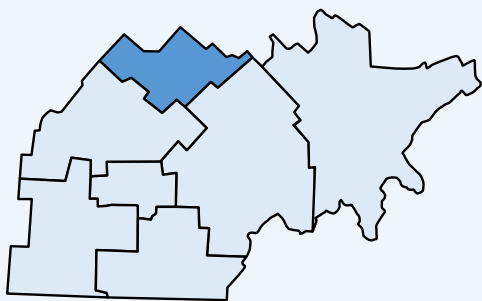


LE JURY EN DÉLIBÉRATION (SEPTEMBRE 2006)

événements se tiennent dans des lieux patrimoniaux, contribuant ainsi à la mise en valeur de ces divers centres de diffusion des arts et de la culture. Pour les prochaines années, la TCCC veut mettre en valeur des personnages qui ont marqué l'histoire de la région.

En 2005, la TCCC a également tissé un partenariat très important avec Les Comptonales (www.comptonales.com). Cet événement, qui se déroule à Compton, allie la gastronomie et la photographie, deux richesses qui suscitent de plus en plus la fierté dans la MRC. Dans le cadre des Comptonales, la TCCC assume l'entière responsabilité du volet photo. En 2007, la seconde édition des Comptonales a contribué à mettre en valeur sur un parcours gourmand plus d'une trentaine d'entreprises agrotouristiques du territoire. Le Festin des grâces, qui clôture l'événement, offre une visibilité toute spéciale à huit chefs issus des meilleures tables de la grande région de l'Estrie.

De plus en plus reconnus dans le milieu, ces organismes ont obtenu des fonds du Pacte rural, de la MRC, du CLD, de la SADC et d'un nombre grandissant de partenaires financiers. En plus de sensibiliser la population à sa culture, ces initiatives renforcent le lien d'appartenance à une région et constituent un outil précieux offert aux visiteurs par les entreprises touristiques. Ainsi, on s'arrête de plus en plus dans la région de Coaticook pour admirer ce qui fait son originalité : la richesse des deux cultures fondatrices, la beauté unique de ses paysages et la vitalité du caractère agricole qui la caractérise.



LA MRC DES SOURCES

Située à l'extrémité nord de la région estrienne, cette MRC de 14 802 habitants, au caractère essentiellement rural, regroupe sept municipalités locales. Les municipalités d'Asbestos et de Danville regroupent à elles seules 74,9 % de la population du territoire.

La MRC est souvent connue comme celle de l'or blanc, en l'honneur de l'amiante, un métal qui a longtemps joué un rôle de premier plan dans l'économie de cette région, notamment en raison de la mine d'amiante à ciel ouvert Jeffrey, située à Asbestos. Malgré les nombreuses mises à pied dans l'industrie de l'amiante, le secteur primaire demeure tout de même un secteur important au sein de la région. En 20 ans, la MRC a perdu près de 20 % de sa population du fait de l'exode des jeunes et des travailleurs.

On remarque aussi que 18,8 % de la population âgée de 20 à 34 ans a un niveau inférieur au certificat d'études secondaires, en comparaison avec 13,9 % pour ce qui est de la région sherbrookoise. La propor-

tion de personnes vivant sous le seuil de faible revenu est de 22,4 %. On note également que 8,8 % de la population active était prestataire d'assistance-emploi, un chiffre qui place la région du Granit au cinquième rang parmi les sept MRC estriennes, dont le pourcentage moyen est de 8,6 %. Le taux de chômage atteignait les 8,8 % en 2001, ce qui représente le deuxième taux le plus élevé parmi toutes les régions de l'Estrie.

Dans la MRC des Sources

On répond aux besoins du milieu ensemble et autrement

PAR JEAN TREMBLAY
COMITÉ DE RÉDACTION

En 2002, la mine Jeffrey et l'usine Magnola, les deux entreprises importantes de la MRC des Sources, annoncent leur fermeture. Mario Morand, directeur du CSSS s'en souvient très bien : « On s'est retrouvés avec un milieu très déstructuré sur le plan économique et social. Les familles disloquées, les maisons qui se vendent, la baisse des élèves dans les écoles... C'était assez dramatique. » Véritable onde de choc, la perte de 13 % des emplois totaux de ce territoire bouscule les intervenants de la région et favorise une vaste mobilisation autour d'un plan de relance de la MRC. Ce plan, sur fond de développement durable, s'appuie sur trois orientations : un milieu de vie propice au développement; l'accroissement de l'activité économique; le développement de la base entrepreneuriale. Pour Mario Morand, « le milieu avait absolument besoin de toutes les forces en place ».

Doter la région d'un milieu de vie propice au développement

Cette première orientation contribue rapidement à la mise en place d'un plan de développement social pour la MRC. En juin 2005, la MRC des Sources a donné son accord à la formation

d'un comité de travail multisectoriel (municipal, scolaire, développement, communautaire et santé et services sociaux) pour préparer un canevas qui permette l'élaboration d'un plan de développement social. Ce comité de travail a déposé au conseil de la MRC, en juin 2006, la *Proposition de mobilisation en regard du développement social dans la MRC des Sources*.

Le Centre de santé et de services sociaux (CSSS) et la Corporation de développement communautaire (CDC) se sont alors associés à la MRC pour le pilotage d'un des éléments importants de ce plan de relance, découlant de la première orientation, soit la mise en place d'un plan de développement social pour la MRC des Sources. Six champs d'intervention ont été ciblés pour concentrer les énergies sur l'atteinte de résultats à moyen terme : la participation citoyenne; l'amélioration des conditions de vie des personnes plus défavorisées; la mobilité de la population; l'équilibre de la pyramide d'âge; les activités sociales, culturelles et de loisir; la mise en valeur et l'embellissement du territoire.

Alain Roy, coordonnateur de la CDC, est fier du résultat. « Après trois ans de réflexion, d'écriture et de résolutions de toutes sortes, le fruit semble mûr. La démarche présentement en cours est tout de même particulière. D'abord, il est important de souligner que le milieu municipal est grandement mis à profit. Le conseil de la MRC s'est approprié la démarche et appuie, autant sur le plan financier que sur celui de la mise en œuvre, l'avancement du plan de développement social. »



ALAIN ROY



LE COMITÉ D'ORIENTATION DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT DE LA MRC DES SOURCES FAISANT UN POINT DE PRESSE, LE 4 OCTOBRE 2007.

Pour les intervenants, cet appui était un incontournable pour assurer la validité de la démarche. Avec l'aval de la MRC, la démarche qui a suivi a eu pour objet de mettre au point un plan de réalisation, décrit dans le document *Étapes et modalités d'actualisation de la démarche de mobilisation en fonction des orientations retenues par le conseil de la MRC des Sources*. C'est cette démarche de consultation locale et de mobilisation citoyenne qui conduira, par leur mise en commun, à l'élaboration du plan de développement social de la MRC des Sources. « Ce sera un exercice de mobilisation de la population et de participation citoyenne, ajoute Alain Roy. Chaque municipalité de notre territoire sera appelée à contribuer à atteindre nos objectifs communs en s'associant à des projets de leur milieu. »

Méthodologie de mobilisation

Dans chacune des municipalités du territoire, on fera avancer le projet de plan de développement social par la mise en œuvre d'une démarche consultative locale dans une première année et la réalisation d'actions concrètes dans une deuxième année. « Cette approche, souligne Alain Roy, est directement en lien avec le premier champ d'intervention, la participation citoyenne. Grâce à l'appropriation par les municipalités, nous avons décidé de décentraliser la démarche le plus près possible des citoyens. Chaque municipalité choisit une organisation de son territoire qui sera le mandataire local. Ce mandataire aura comme responsabilité de consulter la population de sa municipalité et de déterminer les actions qui pourraient favoriser

l'amélioration de notre MRC en ce qui concerne les champs d'intervention. »

Cette approche municipale comporte certains risques, avoue Alain Roy. « L'écart entre les actions des différents milieux pourrait avoir des effets démobilisateurs. Nous parions plutôt sur le dynamisme local et la possibilité de s'identifier aux intervenants locaux pour assurer le succès de l'opération. » Des agents de développement local (financés par le partenariat régional et local : CRÉ, CLD, Pacte rural, etc.) œuvrent dans chaque municipalité sous la supervision d'une instance légitime locale désignée par la municipalité.

Par ailleurs, sous la responsabilité de la MRC, un comité consultatif régional a été constitué afin d'assurer la cohésion des actions locales et d'assumer le suivi de gestion de l'ensemble de la démarche. Il se compose du préfet de la MRC, du directeur général de la MRC, d'une élue représentant les municipalités, d'une représentante du CLD, d'un représentant de la SADC, d'un représentant de la CDC, d'un représentant du CSSS, d'un représentant des mandataires locaux (à être désigné par ceux-ci). Les deux membres de l'équipe de coordination et de soutien (CDC et CSSS)¹ siègent d'office au comité consultatif. Si nécessaire, un mandataire de la MRC pourrait être désigné afin de représenter les organismes ou secteurs à caractère régional (par exemple, le secteur scolaire secondaire).

Le comité consultatif régional a pour rôle de soutenir la MRC, d'assurer la cohésion des

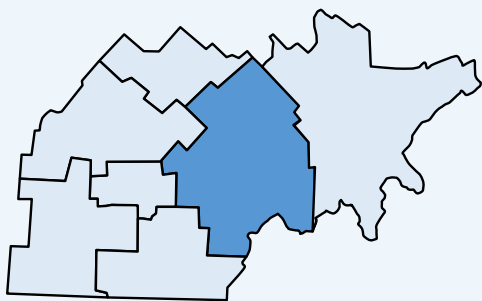
actions en lien avec la stratégie de mobilisation retenue et d'assurer le suivi de gestion de l'ensemble des démarches locales (états financiers, rapports périodiques sur l'évolution de la réalisation des plans d'action locaux, etc.). Il peut aussi assister au besoin les municipalités dans la sélection de leur mandataire local. Afin d'appuyer les municipalités, un cahier de charges a été préparé par le comité consultatif régional et accepté par le conseil de la MRC. Il a pour but d'aider les organismes désireux de poser leur candidature à préparer leur offre de service (sélection de leur mandataire local; rôle et responsabilités des différents acteurs; étapes de réalisation et leurs échéances; rapports attendus à la fin de chaque étape; liens avec le comité consultatif et la MRC). Ce document se veut donc également un guide pour le mandataire local dans l'accomplissement de son mandat.

Les résultats escomptés de cette démarche seront mesurables à long terme. « Bien que nous souhaitions des actions dans toutes les municipalités dès l'année 2008, nous précise Alain Roy, l'évaluation des résultats devra se mesurer sur une période d'au moins cinq ans. Si nous voulons influencer la pyramide des âges et améliorer les conditions de vie des plus défavorisés, nous devons être patients et persévérants. »

Ce qui est déjà manifeste, c'est la participation des différents partenaires de la MRC. Alain Roy s'en réjouit : « En plus du CSSS et de la CDC, nous retrouvons le CLD et la SADC; nous avons eu la participation du milieu scolaire sans oublier la participation incontournable du milieu municipal. Nous avons aussi obtenu un soutien financier en provenance de l'approche territoriale intégrée découlant du plan d'action gouvernemental en matière de lutte à la pauvreté et d'exclusion sociale. »

Pour en savoir plus : communiquer avec l'un des deux coordonnateurs de la démarche, Johanne Plamondon, du CSSS (819 879-7158), ou Alain Roy, de la CDC (819 879-6643). Consulter aussi le site Internet www.inspq.qc.ca/developpementsocial.

¹ Le coordonnateur de la CDC, Alain Roy, et une intervenante communautaire du CSSS composent l'équipe de coordination et de soutien.



LA MRC HAUT-SAINT-FRANÇOIS

Située dans le centre-ouest de la région estrienne, la MRC est composée de 13 municipalités, dont East-Angus, Weedon, Cookshire et Ascot Corner. Le Haut-Saint-François (HSF) est une région rurale qui regroupe seulement 7,5 % de la population estrienne, avec un peu moins de 22 000 habitants. Ceux-ci habitent majoritairement à l'ouest de la MRC, là où se trouve la majorité des activités économiques.

C'est la forêt, qui couvre environ 80 % du territoire, qui est l'une des ressources les plus importantes de la région. La transformation de ses produits dérivés emploie d'ailleurs tout près de 55 % de la population. L'autre secteur économique prépondérant demeure l'agriculture (on dénombre pas moins de 600 fermes). Le HSF a été fortement touché par la fermeture d'usines au cours des dernières années (Shermag, Cookshire Tex, entre autres).

Le HSF est le deuxième territoire le moins scolarisé dans la région : 45 % de la population n'a pas de certificat d'études secondaires et seulement 6 % de ses résidents ont un diplôme universitaire. Par ailleurs, la proportion de personnes vivant sous le seuil de faible revenu est de 21,1 %, ce qui représente le sixième plus haut pourcentage en Estrie. Les revenus des familles sont d'ailleurs moins élevés dans le HSF que dans le reste de la province. En 2004, 9,7 % de la population active était prestataire d'assistance-emploi. Le taux de chômage atteignait les 9,5 %, ce qui représente respectivement le second et le taux le plus élevé parmi toutes les régions de l'Estrie.

L'école appelée à disparaître

PAR DANYEL BOUFFARD

ORGANISATEUR COMMUNAUTAIRE, CSSS DU HAUT-SAINT-FRANÇOIS

L'école, dans sa facture actuelle, est-elle encore attrayante et rassembleuse ? À la lumière de ce qui se passe à East Angus, ville de 3 600 personnes, il semble bien que l'on ait trouvé une réponse originale à cette question.

Lundi matin. Un enseignant de l'endroit se rend à la polyvalente Louis-Saint-Laurent, qui accueille presque deux fois la population de son village. « C'est assez gros pour faire une ville », se dit-il.

Les jours suivants, il réfléchit à ce concept de ville, de cité, et à ce que cela signifie. L'idée de la cité grecque lui revient souvent en tête. Citoyenneté, ouverture sur les autres, créativité, esthétisme et aspect ludique composent cette cité.

Le décrochage est un fléau, croit-il. Pour l'élève rural qui quitte son village pour aller à la polyvalente, le choc serait moins grand s'il retrouvait une structure semblable à ce qu'il connaît déjà. Le jeune citoyen se réaliserait plus facilement au sein de l'école, ce qui préviendrait le décrochage.

La polyvalente Louis-Saint-Laurent a le plus haut taux de décrochage de sa commission scolaire et de l'Estrie. Près de 25 % de la clientèle choisit de s'inscrire dans des écoles privées ou publiques de Sherbrooke.

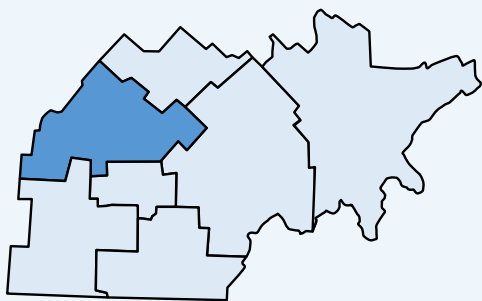


LE CONSEIL EN PLEINE ACTION

Pourquoi ne pas transformer l'école en cité ? Les élèves deviennent des citoyens, le secrétariat, la mairie. Le conseil des élèves devient le Conseil jeunesse, le directeur de l'école est le directeur général. On adopte cette idée à la polyvalente Louis-Saint-Laurent. La structure change, on fait des aménagements. L'entrée de l'école est aménagée en cour extérieure avec pavillons de jardin, bancs et murales. En déambulant dans la « cité », on pourra visiter le musée, admirer le planétarium, s'informer à la mairie et entendre au loin une musique sourde venant de la Maison des jeunes.

Les corridors deviennent des rues et prennent le nom des municipalités de la MRC. Ils seront peints et décorés grâce à la participation des élèves et à l'engagement de leur municipalité respective. Les décors seront inspirés de la région, comme le mont Mégantic et son observatoire. La participation du milieu changera la perception de l'école.

(Suite à la page 72 : MRC Haut-Saint-François)



LA MRC DU VAL-SAINT-FRANÇOIS

Un peu moins de 29 000 habitants vivent sur le territoire de la MRC, située dans le nord-est de la région estrienne (9,9 % du poids démographique de l'Estrie). Cette MRC regroupe 18 municipalités, dont Windsor, Valcourt, Richmond et Racine.

Côté économie, on constate que c'est notamment dans cette région qu'a été inventée la motoneige (Valcourt), la première usine de pâtes et papier (Windsor) et qu'on retrouve le premier carrefour ferroviaire d'importance en Estrie (Richmond).

Dans la MRC du Val-Saint-François

Quand le développement prend RACINE

Rencontre avec Gaston Michaud, «homme de terrain»

PAR JEAN TREMBLAY

COMITÉ DE RÉDACTION

Racine est un village (semi-rural à vocation résidentielle, agricole et récréotouristique) de 1 201 habitants situé dans la MRC du Val-Saint-François. Cette petite collectivité connaît une croissance démographique, « parce qu'elle a su garder ses jeunes à l'aide de différentes mesures ». Notre guide: Gaston Michaud. Membre de l'Observatoire estrien en développement des communautés, M. Michaud y siège à titre de délégué de sa MRC. Ancien travailleur social, ancien président des loisirs et de la caisse populaire, l'homme est expérimenté en corvées de toute sorte. Son engagement lui a valu une reconnaissance en marge de la célébration du 100^e anniversaire de la collectivité, en 2006.

Mettre en commun les capacités de chacun est un art qu'il a découvert en faisant une corvée pour confectionner des bandes pour une patinoire extérieure alors qu'il était propriétaire d'un moulin à scie. Ce travail d'équipe aide la communauté de Racine, qui prend soin de son développement. « On s'est battus en 1992 pour l'école, pour le centre communautaire en 1980. On s'est battus aussi pour la maison des aînés. »

La maison des aînés

On se préoccupait de l'exode des personnes âgées. La caisse Desjardins (avant la fusion des caisses) a eu l'idée de soutenir des projets pour les aînés après avoir apporté son soutien pendant 10 ans aux activités destinées aux jeunes (la caisse populaire locale soutenait des projets au moyen des ristournes collectives des membres). C'est alors que l'idée d'une coopérative de



FERNAND FERLAND, THÉRÈSE BOMBARDIER ET GASTON MICHAUD
DEVANT LA COOPÉRATIVE (PHOTO JEAN TREMBLAY)

solidarité a vu le jour. Pour Michaud, « on voulait permettre aux aînés de rester dans la collectivité tant que la personne pouvait y vivre. On ne transplante pas les vieux arbres. Ce n'est pas parce qu'on a 75 ans qu'on ne peut pas décider de nos vies. »

Aussi noble soit ce projet, l'aventure ne fut pas facile. « Cela a pris une bataille de six ans pour faire reconnaître ce principe. On avait l'impression que les fonctionnaires jugeaient avec mépris notre demande, comme si ce bled ne valait pas un investissement habituellement

consacré à une ville de centralité », se rappelle M. Michaud.

La coopérative de solidarité regroupe aujourd'hui une centaine de personnes, des résidents, parents et amis. D'abord coopérative d'habitation, la résidence de 20 logements est devenue depuis quelques semaines une coopérative de solidarité avec l'idée toute simple « de se donner aussi le droit de se faire aider ». On compte aussi 41 personnes sur la liste d'attente. Plus qu'un toit, la résidence est « un endroit favorisant la vie active avec une cuisine commune fournissant trois repas et une salle de réunion ». L'initiative est devenue un modèle. « Cela fait 40 groupes qui sont venus nous voir ! » explique fièrement M. Michaud en insistant sur le fait que les gens de la collectivité se sont ralliés autour d'une maison des aînés qui ne devait jamais « sentir le vieux ».

« C'est une victoire collective majeure qui se communique. » Pas facile. M. Michaud était sur le point de lâcher devant l'intransigeance gouvernementale, malgré les sept assemblées des membres organisées pour ouvrir une brèche dans les normes qui favorisaient le déracinement et des exigences qui s'ajoutaient continuellement. Il se souvient d'une assemblée réunissant 87 personnes qui voulaient aller de l'avant, malgré son découragement. Désormais, on retrouve au cœur du village une maison hors de l'ordinaire où les gens sont fiers de demeurer.

(Suite à la page 72 : MRC Val-Saint-François)

(Suite de la page 70 : MRC Haut-Saint-François)

Un projet est né

La Commission scolaire des Hauts-Cantons appuie le projet de cité-école. Mais il faut aller plus loin, pour diminuer le taux de décrochage, réduire l'exode des jeunes vers les écoles sherbrookoises et améliorer le taux de réussite des élèves.

Le 19 octobre dernier, une lettre d'intention a été déposée au ministère des Affaires municipales et des Régions, dans le cadre du programme Mesures des laboratoires ruraux, afin de présenter un projet de cité-école le 28 décembre prochain. Ce programme de financement permet à des projets pilotes d'expérimenter des approches innovantes et transférables pour renouveler la ruralité.

La Cité-école, projet novateur de formation à la citoyenneté en milieu rural, a émergé du milieu. La participation et l'engagement social des

élèves sont soutenus par un partenariat important des communautés de la MRC. La cité-école expérimentera la citoyenneté non seulement à l'école, mais dans toutes les municipalités du Haut-Saint-François.

La formation à la citoyenneté sera adaptée au milieu rural du Haut-Saint-François. Cette formation sera présentée aux enseignants et au personnel de la cité-école afin d'améliorer auprès de ces derniers leur connaissance de la réalité du territoire, car près de 80 % du personnel provient de l'extérieur du Haut-Saint-François.

Les enseignants transmettront à leur tour ces connaissances aux élèves. Des activités éducatives permettront aux élèves de rencontrer le conseil municipal de leur localité, les institutions, les organismes communautaires, les entrepreneurs, etc. Ils s'approprient ainsi ces organisations. Ces activités éducatives encourageront les jeunes à développer leur citoyenneté et à s'engager socialement dans une organisa-

tion de leur choix, autant à l'école que dans leur village. Un comité de personnes clés et d'agents de liaison sera implanté dans les municipalités pour soutenir les jeunes dans leur cheminement, leur démarche et leur engagement. Cette approche s'inscrit dans la réforme de l'école québécoise.

La cité-école vise à créer une nouvelle dynamique et une participation citoyenne. L'engagement des jeunes au sein de leur communauté renforcera leur enracinement dans le Haut-Saint-François et leur sentiment d'appartenance. Cette nouvelle dynamique pourra attirer de nouvelles familles.

L'éducation, par le projet de cité-école, deviendra non seulement un moteur pour la réussite éducative des élèves mais aussi un moteur de développement des collectivités rurales.

(Suite de la page 71 : MRC du Val-Saint-François)

« Les gens y mettent du temps : au lieu de voir ça comme du bénévolat, c'est pour eux un investissement communautaire », résume-t-il. En fait, ce sont 250 000 \$ qui ont été recueillis auprès de la population.

« Partir des besoins en montant »

Pour M. Michaud, « c'est localement que ça se passe, le développement ». La Fête du terroir, la Saint-Jean, les loisirs... tout ce dynamisme local fait l'envie de bien des collectivités voisines.

« Les gens de Racine, quand ils ne savent pas que c'est impossible, ils le font. La force de Racine, c'est son patrimoine. C'est aussi l'accueil des nouveaux arrivants. »

« On s'organise collectivement pour bâtir des ressources au service de tout le monde afin de mieux vivre. Quand la caisse populaire a fusionné, on a créé une coopérative de développement local. Sur le conseil d'administration de la caisse,

on ne retrouvait plus de gens de Racine. Notre coopérative de développement a été incorporée en 2002 afin de promouvoir le développement de notre communauté et d'aider le démarrage d'initiatives locales. La méthode est simple : « On n'a pas de planification. On fonctionne à partir des idées qui font du sens. » La ville est présente, mais n'a pas droit de vote. » L'avenir de la coopérative de développement repose sur une réflexion d'une soixantaine de personnes ayant eu lieu en novembre 2006. « Chaque organisme s'est arrêté sur les défis et projets à venir. On s'est donné un mois de préparation à l'aide d'un questionnaire. »

Encore une fois, ce projet a démontré l'importance d'être un groupe de personnes ». Cette mesure permet de créer un guichet unique pour recevoir tous les projets locaux. On compte comme membres la douzaine d'organismes incorporés à Racine. La municipalité et la fabrique ont mandaté la coopérative de développement pour organiser les fêtes entourant le 100^e

anniversaire. Depuis sa création, la coopérative de développement quant à elle a permis l'achat de matériel pour les spectacles (tables, plates-formes, etc.) et l'impression d'affiches.

Elle travaille à un guide d'accueil des nouveaux arrivants. Elle soutient aussi l'Association féminine d'éducation et d'action sociale (AFEAS) dans la création d'un « arbre de compétences », « sorte de tableau de tout ce que les gens savent faire, suffisamment maîtrisé pour le partager ». On développe aussi un projet avec l'école, « idée issue de la Fête du terroir. Ce serait la prise en charge par les élèves de 6^e année de la récupération, de la consigne. En retour, l'argent leur serait attribué. » Une activité utile et profitable financièrement. La coopérative permet donc de rassembler les projets et de les discuter avec l'ensemble des organismes. « Cela facilite leur réalisation. »

La Coop de solidarité en soins et services de Saint-Camille

La Corvée : une innovation sociale

PAR JOANIE ROLLIN ET VALÉRIE VINCENT

COORDONNATRICE ET AGENTE DE RECHERCHE ET DE TRANSFERT, RÉSEAU QUÉBÉCOIS EN INNOVATION SOCIALE

Dans la MRC des Sources, un arrêt s'impose à Saint-Camille pour découvrir toute la richesse de la Coop de solidarité en soins et services, La Corvée de cette petite municipalité. Lancée au début de l'an 2000, La Corvée de Saint-Camille constitue un projet global dont la structure comprend deux volets étroitement liés : celui des logements pour personnes âgées (coopérative d'habitation) et celui des soins et services (coopérative de solidarité).



L'équipe du Réseau québécois en innovation sociale (RQIS) s'est intéressée à cette initiative, en 2006, dans le cadre d'une étude qu'elle a réalisée sur les acteurs et les processus d'innovation sociale au Québec¹. L'analyse transversale de huit processus de mise en œuvre d'innovation sociale, dont celui de La Corvée de Saint-Camille, lui a permis de mieux comprendre le rôle des acteurs investis dans les processus d'innovation sociale, les différentes étapes réalisées et les facteurs favorisant la mise en place de telles initiatives.

Saint-Camille, un village novateur

Saint-Camille est un village estrien de plus d'une centaine d'années. Au début du siècle dernier, il jouissait des bienfaits de l'électricité et connaissait une période de prospérité grâce, notamment, à l'industrie florissan-

te du bois et à l'agriculture. Dans les années 1960, les conditions socioéconomiques des habitants se sont rapidement détériorées à l'instar de celles d'autres villages québécois, entraînant divers problèmes, dont l'abolition et le déplacement de certains services vers les centres urbains. Dès lors, la population a commencé à décroître, les jeunes sont partis vers la ville à la recherche d'emplois et les aînés ont quitté le village faute de services de soins de santé adéquats à proximité.

Au début des années 1980, la situation a commencé à changer. La population s'est mobilisée autour de divers projets afin de contrer l'exode de la population et d'assurer la survie du village. Selon plusieurs, les projets qui n'ont pas fonctionné à Saint-Camille sont rares. Il y a, dans ce village, une culture particulière qui se perpétue : celle de la prise en charge et de l'autogestion, de l'entraide et de la coopération. Trois facteurs favorisent celle-ci : le sentiment de confiance qui se transmet de parent à enfant, des élus municipaux et des regroupements de citoyens qui n'ont pas peur d'investir pour le bien-être et le développement de leur communauté, et l'absence de clans rivaux sur le territoire². Les ancêtres des résidents actuels étaient des entrepreneurs et des innovateurs.

Le Groupe du coin à la rescousse des bâtiments patrimoniaux de Saint-Camille

La Corvée de Saint-Camille a officiellement ouvert ses portes en janvier 2000. Il faut cependant remonter au milieu des années 1980 pour comprendre son origine. En 1986 naît le Groupe du coin, un regroupement d'investisseurs philanthropes réunis pour sauver d'un péril certain le bâtiment du magasin général, et il devient en 1988 le P'tit Bonheur, un centre communautaire et culturel. Il est rénové grâce à leurs investissements. Constatant le succès de cette première expérience, le groupe se porte acquéreur, en 1998, du presbytère, qui était mis en vente par la fabrique. Le but premier des membres du Groupe du coin était la sauvegarde du patrimoine. Leur second, de se servir du bâtiment pour mettre sur pied un projet favorisant le bien-être de la

communauté, comme ils l'avaient fait quelques années auparavant avec le P'tit Bonheur. Comme le village faisait face à l'exode des aînés vers les centres urbains, ils souhaitaient que cette acquisition serve à développer des services pour les personnes âgées.

Avec l'aide d'une étudiante en gérontologie de l'Université de Sherbrooke, Joanne Gardner, le Groupe du coin a élaboré le plan d'une coopérative de solidarité à deux volets : logement et accompagnement. Afin de bénéficier de l'aide financière d'un programme d'AccèsLogis pour la rénovation de logements communautaires et sociaux destinés à des personnes âgées en légère perte d'autonomie et, ainsi, être en mesure de réaliser le projet, une coopérative d'habitation a dû être créée à partir de la coopérative de solidarité, pour réaliser le volet « logement ». Neuf appartements ont été construits, et les locataires y ont fait leur entrée en décembre 2000. L'année suivante, les services d'animation et d'accompagnement, offerts par M^{me} Gardner, sont entrés en vigueur.

Au printemps 2001, une clinique-santé s'est jointe au projet global. Divers services y sont dispensés : ostéopathie, orthothérapie, acupuncture, thérapie en relation d'aide, massothérapie, esthétique. Ces services sont offerts aux membres de la coopérative ainsi qu'à tous les citoyens du village et des environs.

Fonctionnement organisationnel

La Corvée de Saint-Camille compte deux coopératives, donc deux conseils d'administration, soit un pour le volet habitation et un autre pour le volet soins et services. M^{me} Gardner coordonne les deux coopératives. La moitié des logements est subventionnée. Pour ce qui est de la clinique-santé, elle est louée 33 \$ la journée par les professionnels. Ceux-ci bénéficient d'un grand local double, d'une salle d'attente et d'une salle de bain.

La Coop de solidarité en soins et services et ses retombées à Saint-Camille

Depuis 2001, La Corvée de Saint-Camille offre des logements aux personnes âgées du village en plus de leur fournir des services de santé et de soins auxquels elles n'avaient pas accès auparavant. Ces personnes peuvent désormais demeurer dans leur milieu, et ce, de façon sécuritaire. La population a cessé de décroître et la municipalité accueille même de nouvelles familles. Les immeubles patrimoniaux ont une nouvelle vie, et la culture de prise en charge, d'autogestion, d'entraide et de coopération a été renforcée. Bref, La Corvée de Saint-Camille, sans résoudre l'ensemble des problèmes auxquels faisait face la communauté, lui donne un nouveau souffle. Dans les prochaines années, M^{me} Gardner souhaite implanter un nouveau service : celui d'accompagnement de vie à domicile pour les personnes âgées dans le besoin.

Tout le monde en parle

La Corvée de Saint-Camille jouit d'une visibilité croissante. De plus en plus de gens issus de divers horizons s'intéressent à la formule de logement/accompagnement implantée à Saint-Camille. C'est principalement dû aux

efforts de diffusion réalisés par les acteurs du village. De plus, des chercheurs du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) ont contribué à la faire connaître. Dans une étude réalisée en 2004, ils tracent les principaux éléments de sa mise en œuvre et insistent sur l'effet de La Corvée sur la cohésion sociale³. C'est ainsi que des représentants de plusieurs villages québécois, aux prises avec des problèmes semblables, ont visité la coopérative afin de s'en inspirer et d'adapter le modèle chez eux éventuellement. Enfin, un article paru en 2006 dans *Le Monde diplomatique*, un important mensuel français, a permis au village de Saint-Camille de rayonner sur la scène internationale⁴.

La Coop de solidarité en soins et services de Saint-Camille : une innovation sociale

L'évolution de La Corvée de Saint-Camille rend compte des différentes étapes pouvant mener à la mise en œuvre d'une innovation sociale. Dans les années 1980 et au début des années 1990, le village faisait face à différentes problématiques auxquelles il fallait trouver des solutions durables. Afin de remédier à la situation, les citoyens ont opté pour des solutions novatrices permettant ainsi au bureau de poste de demeurer ouvert, aux immeubles patrimoniaux de se trouver une nouvelle vocation et à la population d'avoir un lieu de rencontre, des logements abordables et sécuritaires pour les aînés et, enfin, une coopérative de santé et services bénéfique à tous.

Les solutions trouvées pour résoudre les problèmes de Saint-Camille sont le résultat des efforts combinés de toute la population du village et même des villages voisins. Elles témoignent de la volonté des gens du milieu (citoyens, élus municipaux, investisseurs, etc.) à garder en vie un milieu rural appelé, il y a à peine dix ans, à disparaître. En terminant et comme en témoignent les nombreux visiteurs qui s'arrêtent à Saint-Camille chaque année, La Corvée est devenue une inspiration pour d'autres villages aux prises avec des problèmes semblables.

Sites Internet

Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES): www.crisis.uqam.ca
La Clé des Champs : www.cle-des-champs.qc.ca
Le P'tit Bonheur : <http://pages.globetrotter.net/pbonheur/>
Réseau québécois en innovation sociale (RQIS) : www.uquebec.ca/rqis

¹ Rollin, J. et V. Vincent, *Acteurs et processus d'innovation sociale au Québec*, Québec, Université du Québec, 2007, 108 p.

² Langlois, G., *La Coop de solidarité en soins et services de Saint-Camille et son impact sur la cohésion sociale*, Cahiers du CRISES, coll. Études de cas d'entreprises d'économie sociale, Montréal, Centre de recherche sur les innovations sociales, déc., 2004, p. 25.

³ Ibid., p. 69.

⁴ Cassen, B. « Longue vie à Saint-Camille ! », *Le Monde diplomatique*, août 2006, p. 11.

Nouvelle-Zélande: une approche intégrée de la question sociale !

PAR MARTIN-PIERRE NOMBRÉ

COORDONNATEUR DU FORUM RÉGIONAL
SUR LE DÉVELOPPEMENT SOCIAL DE L'ÎLE DE MONTRÉAL

Depuis huit ans, la Nouvelle-Zélande expérimente une nouvelle approche du développement social. Elle a en effet créé un ministère qui travaille à ce dossier. Marcel Lauzière, directeur du Conseil canadien de développement social, a vécu deux ans en Nouvelle-Zélande en tant que ministre associé du développement social. Le Forum régional du développement social de l'île de Montréal l'a rencontré.

La Nouvelle-Zélande est un petit pays qui compte quatre millions d'habitants. La population autochtone y est importante (15 % de Maoris et 8 % de ressortissants des îles du Pacifique). Le taux de chômage, qui s'élève à 3,6 %, est un des plus bas des pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). En matière de programmes sociaux, la Nouvelle-Zélande a été à l'avant-garde jusque dans les années 1980 et 1990, période pendant laquelle une restructuration majeure de l'économie a changé la donne. Cette restructuration a en effet touché les programmes sociaux et amené une hausse du taux de pauvreté. Aujourd'hui, le pays fait en outre face à plusieurs autres enjeux sociaux, notamment : la situation des Maoris; la diversité ethnique; la violence familiale; les problèmes des jeunes (décrochage scolaire, gangs de rue, taux élevé de grossesses).

Depuis 1999, le pays est dirigé par un gouvernement de centre gauche, et une nouvelle façon d'aborder ces enjeux sociaux s'est mise en place. Le gouvernement d'Helen Clark a instauré le ministère du Développement social en fusionnant le ministère de l'Emploi et celui de la Politique sociale, responsable de :

- la politique stratégique, la recherche, l'évaluation et les liens avec les collectivités;
- le développement des politiques;
- les programmes d'emploi;
- l'aide aux chômeurs, aux personnes handicapées et aux étudiants;
- le régime de pension de vieillesse;
- les services aux familles (programmes de prévention et d'information et appui aux organismes communautaires);
- la protection de la jeunesse.

De plus, ce ministère joue un rôle de leader au sein du regroupement des ministères à vocation sociale (santé, éducation, justice et développement social). Il analyse aussi les répercussions sociales des différentes politiques du gouvernement.

Les actions du ministère s'inscrivent dans une approche intégrée. Pour ce faire, il utilise quatre leviers : l'élaboration des politiques et la livraison des services (services et programmes aux personnes handicapées; stratégie sur la diversité culturelle et la cohésion sociale; stratégie sur les jeunes et la justice) doivent aller de pair; le renforcement des liens entre

le centre et les régions pour rendre cohérentes les actions sur l'ensemble du territoire; le bilan annuel du développement social, dans un rapport qui fait aussi état des grands objectifs et des cibles pour l'année à venir; et le recrutement actif à l'extérieur du pays afin de favoriser l'émergence de nouvelles perspectives et l'échange d'expertises.

L'expérience du ministère du Développement social de la Nouvelle-Zélande est jeune. Il doit relever plusieurs défis et résoudre des difficultés, dont le manque de ressources de coordination, le partage des informations confidentielles entre les ministères ainsi qu'une imputabilité à la verticale.

SOCIOSCOPE, La toile sociale de Montréal

Une fenêtre ouverte

sur les conditions de vie des Montréalaises et des Montréalais



Le Socioscope, une base de données interactive sur le développement social de l'île de Montréal, a maintenant pignon sur Internet à www.socioscope.qc.ca. Réalisé par le Forum régional sur le développement social de l'île de Montréal, un comité de la Conférence régionale des élus de Montréal, le Socioscope est un outil original, novateur et convivial, qui présente les données sous forme de cartes et de tableaux. « Cette base de données, qui met en lien différents volets du développement social, facilitera une meilleure compréhension des problématiques et des enjeux majeurs de notre région », déclare Claude Dauphin, le président de la Conférence régionale des élus de Montréal. Le Socioscope offre un portrait du développement social de Montréal en cinq volets : éducation et apprentissage, sécurité économique, santé, environnement et participation citoyenne.

NOUVELLES PUBLICATIONS >

Boîte à outils sur la gouvernance démocratique

Le 17 octobre dernier, en présence de plus de 70 représentants de l'économie sociale et de l'action communautaire, le Comité sectoriel de main-d'œuvre Économie sociale et action communautaire (CSMO-ÉSAC) lançait la *Boîte à outils sur la gouvernance démocratique*. Conçue avec le Centre de formation populaire, le Centre St-Pierre et Relais-femmes, elle a par ailleurs bénéficié des conseils d'un comité d'encadrement composé de 11 représentants de l'action communautaire et de l'économie sociale. Cette réalisation s'inscrit dans un projet de boîte à outils pour les gestionnaires mis en œuvre par le CSMO-ÉSAC, projet qui comprend déjà la *Boîte à outils sur la gestion des ressources humaines* (disponible en format cédérom et sur www.csmoesac.qc.ca).

Conçue sous forme de fiches pratiques et accessibles, la *Boîte à outils sur la gouvernance démocratique* s'adresse particulièrement aux gestionnaires œuvrant dans les secteurs de l'économie sociale et de l'action communautaire. Elle est aussi destinée aux personnes administratrices, au personnel, aux membres, aux usager(ère)s et aux bénévoles, qui sont les acteurs clés de la vie associative et sans lesquels

l'organisation n'aurait pas sa raison d'être. Le contenu de la *Boîte à outils sur la gouvernance démocratique* a été conçu autour des quatre grands thèmes suivants :

- FICHE 1 : Gérer nos organisations aujourd'hui : l'approche de la gouvernance démocratique.
- FICHE 2 : La structure juridique des OBNL et la gouvernance démocratique.
- FICHE 3 : La gouvernance démocratique en action.
- FICHE 4 : Les incontournables pour renforcer votre gouvernance démocratique.

La *Boîte à outils sur la gouvernance démocratique* offre donc aux gestionnaires une panoplie d'outils concrets pour aider à comprendre et à mettre en pratique la gestion démocratique de leur organisation. Son but est de renforcer le fonctionnement démocratique des organisations à but non lucratif, qui constitue le fondement même de ces initiatives collectives. Une attention particulière a été portée aux dynamiques inhérentes à tout le processus de gouvernance démocratique. Ainsi, quels sont les liens entre les diverses instances démocratiques? Entre ces



instances et la direction ou l'équipe de travail? Que faut-il faire en cas de conflit entre l'une ou l'autre des instances démocratiques? Qu'en est-il des conflits entre ces instances et la direction ou l'équipe de travail? Que faut-il faire en cas de conflit d'intérêts? Autant de questions auxquelles la *Boîte à outils* répond en un seul « clic » et ce, dans un format convivial, pratique et synthétique.

Document en format PDF, la *Boîte à outils* est offerte sur cédérom (au coût de 25 \$) et sur le site Internet du CSMO-ÉSAC : www.csmoesac.qc.ca. Le document est entre autres assorti d'une table des matières détaillée, de nombreux hyperliens, de synthèses du contenu, de tableaux récapitulatifs, de plusieurs quiz. N'hésitez pas à la consulter et, surtout, à l'utiliser. Pour plus d'information : Philippe Beaudoin, CSMO-ÉSAC, 1 866 259-7714, poste 24.

Comment met-on en œuvre une innovation sociale? Un guide essentiel

Acteurs et processus d'innovation sociale au Québec
De Joanie Rollin et Valérie Vincent
avec la collaboration de Denis Harrison
Réseau québécois en innovation sociale (RQIS), novembre 2007

Au cours des dix dernières années, l'innovation sociale est progressivement devenue un sujet d'intérêt autant pour les chercheurs et pour les décideurs que pour les praticiens issus de tous les horizons socio-économiques. Si les acteurs se sont longuement penchés sur la définition de l'innovation sociale, les regards se tournent aujourd'hui davantage vers le processus de mise en œuvre de celle-ci.

Ce « guide » gratuit qui peut être téléchargé (ainsi que d'autres documents) cerne ce qu'est l'innovation sociale, illustre les différentes phases de ses processus et permet de mieux comprendre le rôle des acteurs investis dans les processus d'innovation sociale.

Le projet de Réseau québécois en innovation sociale (RQIS) a vu le jour en août 2005. Soutenu financièrement par le Programme de soutien à la valorisation et au transfert (PSVT) du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) et l'Université du Québec, il a été réalisé en collaboration avec le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISIS). Sa première phase d'activité s'est déroulée entre les mois d'août 2005 et décembre 2006.

Disponible à www.quebec.ca/rqis/publications.html



SYLVIE HAMEL
PROFESSEURE À L'UNIVERSITÉ
DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES
CHERCHEUSE AU CICC-UQTR,
GRIAPS ET IRDS

Une pratique sociale novatrice Le projet «Jeunesse et gang de rue»

Le projet «Jeunesse et gang de rue» est une innovation sociale expérimentée notamment à Montréal-Nord grâce au soutien du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE). Cette mesure pilote visait à soutenir un projet de valorisation et de transfert de résultats de recherche, et à expérimenter des pratiques novatrices dans des organismes communautaires. Quand la gouvernance territoriale et le développement social soutiennent l'intervention préventive.

La démarche était portée par l'Institut de recherche pour le développement social des jeunes (IRDS) et réalisé en collaboration avec le Centre international de criminologie comparée (CICC), l'Université de Montréal et trois comités d'action locale découlant des tables de concertation jeunesse de quartiers de la région métropolitaine. Ces comités, constitués d'acteurs de tous les milieux, ont uni leurs efforts afin d'élaborer et de mettre en œuvre des plans d'action voués à la prévention des gangs de rue.

Les objectifs généraux du projet visaient à favoriser le transfert du savoir-faire généré dans ces trois comités d'action locale urbains afin d'assurer le partage et la pérennité des acquis en matière d'intervention auprès des gangs de rue. La réalisation du projet a commandé la mise à jour des connaissances dans le domaine, la formalisation de nouveaux outils d'intervention et la tenue d'un forum sur le sujet pour l'ensemble des acteurs impliqués dans l'action pour la prévention des gangs de rue.

L'approche préventive par le développement social et communautaire a été utilisée. Il s'agissait donc de mettre en œuvre les conditions

nécessaires pour que les jeunes s'attachent et s'intègrent à leur communauté plutôt qu'aux gangs de rue. En fait, l'axe du travail réalisé s'est opéré sur le tissu social au sein des communautés comme moyen de développer de nouvelles approches auprès des jeunes.

Les moyens utilisés consistaient à opérer dans une dynamique de co-construction entre les comités d'action pour la prévention des gangs de rue, les intervenants institutionnels et les chercheurs. Enfin, le cœur de ce projet a été de mettre en œuvre un cadre de référence qui présentait une vision et une action commune de l'intervention à opérer dans chacun des comités d'action concernés. Ce nouvel outil est devenu un moyen concret d'action impliquant une multitude et une variété d'acteurs.

Un des impacts les plus importants de ce projet tient au fait que des acteurs, auparavant sans lien avec cette problématique, se sont unis dans l'action. Ce sont notamment des intervenants, des représentants des Conférences régionales des élus, des comités de développement social, des tables de prévention, des policiers et des administrateurs municipaux qui se

sont mobilisés autour de ce projet. L'innovation dans ce projet a été d'utiliser une nouvelle approche pour une problématique reconnue. Ainsi, l'innovation et ses nouveaux processus ont engendré une cohésion entre les acteurs. Pour y arriver, quatre critères importants sont à considérer : la solidarité du modèle d'action, l'ancrage de la solution dans le milieu, la solidarité et la force d'entraînement du réseau ainsi que la viabilité de la solution.

En respectant ces critères jumelés à une perspective multisectorielle et globale ainsi qu'une reconnaissance des forces et de l'autonomie de chacun, il devient plus facile de transformer les actions et de les améliorer. Partager des moyens et s'unir autour d'un objectif commun ont été les gages du succès de ce projet. Le plus grand témoignage de réussite de ce projet se traduit par le fait que, depuis les débuts de l'équipe de recherche, les comités poursuivent leur action concertée afin de mieux intervenir auprès des gangs de rue de la métropole.

Soutenir les pratiques sociales novatrices

Le soutien à de tels projets d'innovation sociale par le MDEIE, dans le cadre du Programme de soutien à la valorisation et au transfert (PSVT), est une réalité récente (2005). Avant cette date, il existait une mesure pilote d'aide financière, développée au MDEIE en partenariat avec le Secrétariat à l'Action communautaire autonome et aux initiatives sociales (SACAIS).

De 2003 à 2006, 20 projets ont été soutenus pour un montant total de 1,3 million de dollars. Les

projets se sont réalisés dans huit secteurs spécifiques : la pratique communautaire, la santé publique, la famille, la lutte à la pauvreté, l'éducation, l'emploi, le développement durable et la sécurité publique. Cette mesure pilote a permis de constater que, en plus d'élargir des réseaux de partenariat entre le monde de la pratique et celui de la recherche, les projets soutenus ont surtout permis la stimulation de nouvelles idées et de nouvelles façons de faire.

L'innovation sociale : un processus à découvrir

S'intéresser aux innovations sociales, c'est chercher à comprendre les processus d'implantation de nouvelles pratiques de gestion, de formation, d'intervention, etc. Contrairement aux innovations technologiques, les innovations sociales sont intangibles, elles peuvent être spontanées, elles peuvent émerger de la connaissance ou dans l'application de nouvelles compétences. Ces spécificités peuvent expliquer la difficulté de les recenser, de les faire valoir et de les stimuler.

Nous vous proposerons donc, au menu de notre prochaine parution, un résumé des travaux exécutés par le Réseau québécois en innovation sociale (RQIS) et de leur étude *Acteurs et processus d'innovation sociale au Québec*. Ce sera l'occasion de faire un pas de plus vers une meilleure compréhension des innovations dans le domaine social.

Élections municipales de 2005: La représentation des femmes et des jeunes



PAR DANIELLE AVELINE
COMITÉ DE RÉDACTION

COLLABORATION LOUISE HOUDE
MINISTÈRE DES AFFAIRES
MUNICIPALES ET DES RÉGIONS

En 2005, pour la première fois, les élections se tenaient simultanément dans les 1 100 municipalités du Québec. Ce contexte a permis au ministère des Affaires municipales et des Régions de mettre de l'avant une stratégie d'action afin d'améliorer la représentation de femmes et de jeunes aux instances électives locales. Cet objectif s'inscrit d'ailleurs dans le plan stratégique du MAMR dans l'orientation de *promotion de la démocratie municipale*.

Cette préoccupation de favoriser les candidatures de femmes et de la relève n'est pas l'apanage du gouvernement, elle est partagée par le milieu municipal, par d'autres partenaires et par de nombreux groupes. C'est ainsi que le Ministère coordonne la Table des partenaires femmes et politique municipale ainsi que la Table de la relève municipale. Ces deux tables réunissent les partenaires nationaux que sont l'Union des municipalités du Québec, la Fédération québécoise des municipalités, le Directeur général des élections du Québec ainsi que différents groupes de femmes et de jeunes. De nombreuses actions ont été menées en fonction de trois axes d'intervention, soit l'information et la formation, le réseautage et le mentorat, ainsi que la sensibilisation des acteurs sociaux, dont les médias. Plusieurs activités ont aussi été organisées en région par des groupes du milieu afin de susciter des candidatures.

Les candidatures

Sur un total de 12 047 candidatures, 2 971 ont été déposées par des femmes comparativement à 9 076 par des hommes dans les 1 100 municipalités en élections. Des 1 719 candidatures à la mairie, 242 (soit 14 %) ont été déposées par des femmes et 1477 par des hommes. Par ailleurs, 26 % des candidatures à un poste de conseiller ont été déposées par des femmes.

Les résultats des élections

Les actions menées auront eu, il faut l'espérer, un certain impact, difficile à mesurer certes, sur les résultats des élections. En 2005, le Québec comptait 144 mairesses et 956 maires, ainsi que 1 855 conseillères et 5 109 conseillers. La représentation des femmes élues municipales est donc en augmentation par rapport à 2003, alors qu'on comptait 125 mairesses et 1 672 conseillers.

Parmi les 1 999 femmes élues :

- 55 % ont entre 35 à 54 ans comparativement à 51 % des hommes
- 13 % des mairesses ont entre 18 à 44 ans et 78 % ont entre 45 à 64 ans
- 35 % des conseillères ont entre 18 à 44 ans et 60 % entre 45 à 64 ans
- 216 femmes (dont 3 mairesses) et 459 hommes (dont 19 maires) sont âgés entre **18 à 34 ans**.

Ce sont dans les municipalités de moins de 5 000 habitants que l'on observe les proportions les plus élevées d'élues municipales. Sur les 144 mairesses, 117 ont été élues dans les municipalités de moins de 5 000 habitants, ce qui représente 81 % d'entre elles.

Les résultats sont encourageants et, même s'il reste beaucoup à faire, le fait que les élections municipales se tiennent à date fixe aura permis de mieux concentrer les efforts et de sensibiliser l'opinion publique à l'importance du rôle et de la représentativité des élus municipaux. Notons également qu'on obtient une meilleure connaissance des caractéristiques des candidatures et des élus municipaux puisque certaines informations ont pu être compilées lors des élections simultanées de 2005.

Le Ministère s'est engagé à poursuivre avec ses partenaires les efforts amorcés. Ainsi, la Table des partenaires *Femmes et politique municipale* est inscrite dans le Plan d'action de la *Politique gouvernementale d'égalité entre les femmes et les hommes*, de même que la Table de la coordination de la relève municipale figure dans la *Stratégie d'action jeunesse* du gouvernement.

Ce faisant, le Ministère favorise l'atteinte des exigences inscrites dans la loi¹ qui régit les Conférences régionales des élus (CRÉ), soit

que celles-ci adoptent « un plan quinquennal de développement définissant, dans une perspective de développement durable, les objectifs généraux et particuliers de développement de la région et en tenant compte en priorité de la participation à la vie démocratique de la région des jeunes et, selon les principes de l'égalité et de la parité, des femmes ».

¹ Loi sur le ministère des Affaires municipales et des Régions, Art. 21.7.

Rencontre des grandes villes en développement social et communautaire

PAR DANIELLE AVELINE
COMITÉ DE RÉDACTION

Les neuf grandes villes de plus de 100 000 habitants du Québec ont créé un réseau en développement social et communautaire. Une ou deux fois par année, elles se réunissent pour échanger de l'information sur les actions qu'elles mènent en développement social. Les dernières rencontres ont permis d'amorcer une réflexion sur les différentes planifications que les municipalités entreprennent dans le champ du développement social. Le 26 octobre, la rencontre qui se tenait à Montréal a permis d'aller plus loin en explorant un thème on ne peut plus explicite : **le défi de la cohérence.**

Le réseau Villes et Villages en Santé (VVS), qui agit comme animateur de ces rencontres, a eu l'excellente idée d'inviter un consultant en développement social, M. Georges Letarte, qui est venu présenter les résultats d'une recherche effectuée auprès de dix municipalités ou MRC portant sur l'interface entre les politiques liées au développement social, soit celles en développement social, en politique familiale et en sports et loisirs.

Plusieurs constats ressortent de cette recherche menée à l'Alliance de recherche université-communauté-Innovation sociale et développement des communautés (ARUC-ISDC)¹.

Précisons tout d'abord qu'aucune des municipalités de l'échantillon ne s'est dotée de la totalité des trois politiques.

La recherche mentionne que la vision du développement social à laquelle adhèrent les municipalités est très large et met l'accent sur la participation à la vie en société, le développement des potentiels individuels et collectifs, et l'accession à une part juste et équitable de l'enrichissement collectif. Les acteurs rencontrés définissent la politique de développement social comme inclusive, transversale. Cependant la recherche fait aussi le constat que, dans les faits, le contenu de ces politiques ou plans d'action est souvent sectoriel et reste largement

influencé par les groupes communautaires qui participent à son élaboration. On y retrouve entre autres, pour une part importante, leur préoccupation pour les milieux défavorisés.

L'examen des politiques d'une même municipalité montre qu'elles présentent une grande cohérence entre elles, ce qui s'explique, selon le chercheur, par le fait qu'elles relèvent souvent du même porteur de dossier et que les partenaires des comités d'orientation proviennent des mêmes organisations.

Ces politiques font toutes une place significative à la participation citoyenne, qui, toutefois, toujours selon l'auteur, se traduit souvent dans les faits par la participation d'institutions et de groupes communautaires, ces derniers étant définis comme représentants de la population. Cette question de la participation apparaît donc davantage comme un objectif à atteindre.

La recherche conclut sur une question posée par M. Letarte : « Y aurait-il d'autres avenues pour que les municipalités puissent se donner une vision cohérente du développement social de leur communauté qui ne vient pas accroître le contexte de multiplication des politiques de toutes sortes et des lieux de concertation ? »

Cette présentation a suscité un débat animé entre les villes présentes. Les uns notaient que, si l'on doit chercher de la cohérence entre les politiques municipales, il y a aussi une cohérence à chercher avec les politiques gouvernementales. Une autre personne indiquait que c'est dans la mise en œuvre que la cohérence est la plus difficile, ce qui était confirmé par un autre intervenant mentionnant que les politiques ressemblent souvent à des vœux pieux surtout quand elles ne sont pas appuyées par « le politique ».

La plupart des personnes qui se sont exprimées mentionnaient que, bien que les politiques de développement social soient larges, elles ne

s'apparentent pas pour autant à un exercice de planification stratégique qui impliquerait tous les services de la Ville. Les valeurs avancées dans le développement social, selon elles, devraient s'appliquer à l'ensemble de la Ville.

Des échanges ont suivi sur la participation citoyenne. Plusieurs villes ont témoigné de leurs expériences en la matière en insistant sur la nécessité d'innover, de diversifier les stratégies, d'apporter du soutien aux citoyens et de s'assurer que leur parole n'est pas usurpée.

Pour terminer la journée, deux villes ont présenté des outils visant à améliorer la cohérence dans l'élaboration de politiques et dans leur mise en œuvre. Gatineau a systématisé ses consultations en organisant des groupes de discussion qui ont réuni plus de 530 personnes. Longueuil pour sa part a développé une base de données qui permet de faire un suivi très précis de l'ensemble des actions dans le domaine social contenues dans les plans d'actions de la Ville. Cet outil, sous forme de fiches, permet de faire des liens entre les différents plans et de faire circuler l'information. Plusieurs villes ont manifesté leur intérêt à se procurer cet outil.

Le réseau des grandes villes est en train de franchir une étape importante : après les échanges d'information, les participants expriment une volonté d'échanger des outils et de partager de l'expertise. La prochaine rencontre, qui aura lieu à Trois-Rivières le 11 avril sur le thème de l'évaluation, permettra peut-être de poursuivre dans ce sens.

¹ On peut se procurer le rapport de recherche à ARUC-ISDC, à l'Université du Québec en Outaouais, C.P. 1250, succ. Hull, Gatineau J8X 3X7 (819 595-3900, poste 2291).

Partenaires de la revue

La publication de la revue est rendue possible grâce à la contribution financière de :

Ministère de la Santé et des Services sociaux
Institut national de santé publique du Québec
Table de coordination nationale de santé publique
Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille
Ministère des Affaires municipales et des Régions
Ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration
Ministère du Développement économique,
de l'Innovation et de l'Exportation
Conseil des relations interculturelles
Conseil du statut de la femme
Conseil de la famille et de l'enfance
Conseil permanent de la jeunesse
Conseil canadien de développement social (CCDS)
Office des personnes handicapées du Québec
Association québécoise d'établissements de santé
et de services sociaux
Agence des services de santé et de services sociaux
Mauricie/Centre-du-Québec
Ville de Montréal
Fondation Lucie et André Chagnon

La revue compte aussi sur la participation de :

Association pour la santé publique du Québec
Chaire de recherche du Canada sur le développement
des communautés (CRDC)
Fédération québécoise des municipalités
Fédération des commissions scolaires du Québec
Observatoire montréalais des inégalités sociales et de la santé
Regroupement québécois des intervenantes et intervenants
en action communautaire (RQIAC)
Réseau francophone des intervenants en promotion
de la santé (RÉFIPS)
Réseau québécois de développement social
Réseau québécois de Villes et Villages en santé
Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux
initiatives sociales
Solidarité rurale du Québec
Table nationale des corporations de développement
communautaire (TNDC)

La revue est distribuée par :

Institut national de santé publique du Québec

Dans les régions :

Les Conférences régionales des élus, les Directions
de santé publique des Agences de services de santé
et de services sociaux, les Tables de concertation ou
les Comités régionaux de développement social

Éditeur :

**Institut national
de santé publique du Québec**
945, avenue Wolfe
Sainte-Foy, Québec G1V 5B3

Comité directeur :

Hélène Harvey, Conseil du statut
de la femme

Sylvain Larouche, Regroupement québé-
cois des intervenantes et intervenants
en action communautaire

Denis McKinnon, Table nationale
des corporations de développement
communautaire

Michel Morel, Office des personnes
handicapées du Québec

Martin-Pierre Nombé,
Réseau québécois de
développement social

Jean Tremblay, rédacteur en chef

Comité de rédaction :

Danièle Aveline, Ministère des Affaires
municipales et des Régions

Réal Boisvert, Agence des services
de santé et des services sociaux
Mauricie/Centre-du-Québec

Mélanie Chabot, Institut national
de santé publique du Québec

Nathalie Perreault, Ministère du
Développement économique,
de l'Innovation et de l'Exportation

Jean Tremblay, Institut national
de santé publique du Québec,
rédacteur en chef

Michael Watkins, Office des
personnes handicapées du Québec
Coordination de ce numéro :
Jean Tremblay

Ont collaboré à ce numéro :

Jean-François Aubin, Danièle Aveline,
Annie Bellehumeur, François Blain,
Normand Blier, Pierre Boisvert, Réal
Boisvert, Huguette Boivin, Marie-Hélène
Boucher, Danyel Bouffard, Jacques
Bourgeois, Denis Bourque, Nicole
Bourque, Ginette Boyer, Jude Brousseau,
Pascale Brulotte, Jacques Caillouette,
Richard Caron, Michel Côté, Alain
Coutu, Martha Crombie, Martine David,
Sylvain Dessureault, Donald Doucet,
Pierre Durocher, Louise Fontaine,
Danielle Forest, Johanne Fortin, France
Fradette, Geneviève Giasson, Marie-
Pierre Giasson, Sylvana Gingras, Janot
Gosselin, Louise Gosselin, Chantale
Grandchamp, Sylvie Hamel, Louise
Houde, Joseph Jean-Gilles, Viviane
Koné, Normand Laforme, Chantal
Lalonde, Robert Lagrange, Armand
Lajeunesse, Nathalie Lamanque, Jean-
Guy Lamothe, Jonathan Landreville,
Jean-Yves Larougy, Frédéric Lasemann,
Michèle Lavoie, Franck Lebeau, Nancy
Lebeuf, Josée Leclair, Nathalie Leroux,

Georges Letarte, Benoît Lévesque,
Marie-Luce Liberge, Karine Malenfant,
Gaston Michaud, Claire Milette, Mario
Morand, Céline Morrow, Roger Nicolet,
Martin-Pierre Nombé, Alexandre Ollive,
Nathalie Perreault, Jacinthe Perron,
Geneviève Potvin, Johanne Rheault,
François Riopel, Martin Robitaille, Alain
Rochon, Joanie Rollin, Jean-François
Roos, Patrice Routhier, Lise St-Germain,
Angèle Séguin, Maryse Ruel, Julie
Thériault, Christiane Thibault, Céline
Trudel, Pierre-Joseph Ulysse, Jacques
Valois, Valérie Vincent, Marc Voyer,
Marie-Hélène Wolfe

Révision journalistique et linguistique :

Louise Tremblay, Services d'édition
Guy Connolly

Soutien technique :

Igor Baluczynski, Marie-Cécile Gladel,
Amélie Dugué

Conception graphique :

Kasern l'atelier créatif

Politique éditoriale :

La revue DÉVELOPPEMENT SOCIAL vise à
rendre compte de ce qui se passe dans
les collectivités et les régions en matiè-
re de développement social, de poursui-
vre la promotion du développement
social ainsi que la sensibilisation des
acteurs locaux, régionaux et nationaux,
par la diffusion de textes présentant des
enjeux de développement social.

Conformément aux objectifs définis,
les articles doivent s'inscrire dans une
perspective d'information des lecteurs
et lectrices, et de promotion de la pré-
occupation du développement social.
Les textes publiés sont sous la respon-
sabilité de leur signataire et n'engagent
aucunement les partenaires de la revue.

Les textes publiés dans la revue peuvent
être reproduits à condition d'en citer la
source.

Pour nous joindre :

Jean Tremblay, rédacteur en chef
**Institut national
de santé publique du Québec**
190, boul. Crémazie Est
Montréal (Québec) H2P 1E2
514 864-1600, poste 3552
Télécopieur : 514 864-1616
jean.tremblay@inspq.qc.ca ou
developpement.social@inspq.qc.ca

Dépôt légal – 4^e trimestre 2007

ISSN 1488-6499

Bibliothèque nationale du Canada

Bibliothèque nationale du Québec

Visitez notre nouveau site Internet: www.inspq.qc.ca/developpementsocial



En exclusivité dans notre site !

- **S'unir pour avoir des loisirs de qualité:**
L'expérience de Sainte-Clotilde-de-Horton
- **Pour des services publics plus complices du développement des communautés :** Étude de 9 initiatives estrieennes
- **La lutte contre la pauvreté dans la MRC de la Haute-Gaspésie:**
Bilan de trois années de travail

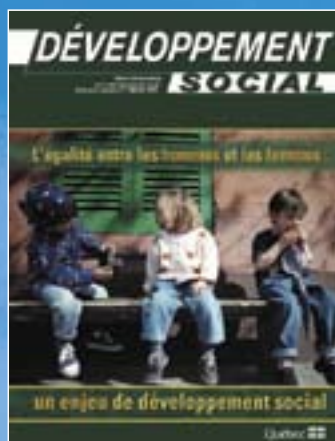
Aussi...

- Des informations supplémentaires sur les municipalités dévitalisées du Québec
- La Coop de solidarité en soins et services (La Corvée) de Saint-Camille

Dans le prochain numéro

- Le Nunavik

PARUTIONS ANTÉRIEURES>



Adressé à :

Adresse de retour :

Revue Développement social
Institut national de santé publique du Québec
190, boul. Crémazie Est
Montréal (Québec) Canada H2P 1E2