

28 mars 2013

Évaluation de l'implantation et des effets (2008-2013)

Projet Villes amies des aînés

RAPPORT SYNTHÈSE DE LA RECHERCHE

Déposé au Secrétariat aux aînés

Ministère de la Santé et des Services Sociaux

Suzanne Garon, Ph.D.

Marie Beaulieu, Ph.D.



Villes amies des aînés
au Québec



Centre de recherche
sur le vieillissement



UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE

Direction scientifique du projet

Suzanne Garon
Marie Beaulieu

Auteurs du rapport

Suzanne Garon
Anne Veil

Professionnelle de recherche

Anne Veil

Observations sur les sites

Suzanne Garon
Marie Beaulieu
Anne Veil
Mario Paris
Catherine Bigonnesse
Andréanne Laliberté

Personnes assistantes de recherche

Mario Paris
Catherine Bigonnesse
Andréanne Laliberté
Audrey Allard

Ce projet a été réalisé avec le soutien financier du Secrétariat aux aînés du ministère de la Santé et des Services Sociaux du gouvernement du Québec.

Le présent rapport est confidentiel et ne doit pas être publié sans l'autorisation des directrices scientifiques.

Table des matières

1. INTRODUCTION	7
_Toc352192122	
2. MODÈLE VILLES AMIES DES AÎNÉS	10
2.1. Spécificités du modèle québécois	11
2.1.1. Cadre d'orientation	11
2.1.1. Approche participative	12
2.1.1. Logique de programme	13
2.1.2. Modèle écologique	15
2.1.4. Développement des communautés	15
2.2. Particularités locales du modèle	16
2.2.1. Comité de pilotage	16
2.2.2. Démarche	18
3. Méthode de la recherche	20
3.1. Étude de cas	21
3.2. Stratégie de collecte des données	21
3.2.1. L'entretien de groupe	22
3.2.2. L'observation directe	23
3.2.3. L'observation documentaire	23
3.2.4. Les tableaux synthèses	24
3.2.5. Questionnaire de collaboration de Wilder	24
3.2.6. Questionnaire sur le réseautage organisationnel	25
3.3. Stratégie d'analyse	27
3.3.1. Approche d'évaluation réaliste	28
3.3.2. Cadre local d'analyse	29
3.3.3. Cadre conceptuel d'analyse	29
3.4. Portrait global des cas à l'étude	34
3.4.1. Cas 1 - Une ville de grande taille	35
3.4.2. Cas 2 - Un arrondissement urbain	35
3.4.3. Cas 3 - Une ville de taille moyenne	36
3.4.4. Cas 4 - Une ville de taille moyenne	36

3.4.5. Cas 5 - Une MRC en région éloignée	37
3.4.6. Cas 6 - Une ville de petite taille	37
3.4.7. Cas 7 - Une ville de taille moyenne	38
4. RÉSULTATS DE LA RECHERCHE	39
4.1. Comité de pilotage	40
4.1.1. Structure des comités	40
4.1.2. Rôles et responsabilités	43
4.1.3. Capacités d'action	51
4.1.4. Insertion de VADA dans les municipalités	55
4.2. Acteurs et intersectorialité	65
4.2.1. Cas 1	65
4.2.2. Cas 2	71
4.2.3. Cas 3	78
4.2.4. Cas 4	83
4.2.5. Cas 5	89
4.2.6. Cas 6	96
4.2.7. Cas 7	102
4.2.8. Conclusion	109
4.3. Collaboration	113
4.3.1. Cas 1	114
4.3.2. Cas 2	119
4.3.3. Cas 3	125
4.3.4. Cas 4	130
4.3.5. Cas 5	135
4.3.6. Cas 6	143
4.3.7. Cas 7	148
4.4. Réseautage organisationnel	155
4.4.1. Cas 1	156
4.4.2. Cas 2	162
4.4.3. Cas 3	167
4.4.4. Cas 4	173
4.4.5. Cas 5	179
4.4.6. Cas 6	184
4.4.7. Cas 7	190

4.4.8. Conclusion	196
5. CONCLUSION	199
RÉFÉRENCES	203
ANNEXES	207
Annexe 1	208
Annexe 2	210
Annexe 3	212
Annexe 4	214
Annexe 5	215
Annexe 6	216
Annexe 7	222
Annexe 8	226
Annexe 9	232
Annexe 10	239
Annexe 11	242
Annexe 12	249
Annexe 13	255
Annexe 14	266

“Humans are more cooperative than other species because we are capable of more fine-grained forms of cooperation: we are prepared to cooperate with strangers, over large distances and times, overcoming obstacles of language and culture. This deeply wired capacity for cooperation will be more important than ever to enable us to create shared solutions to complex challenges, from global financial regulation to ageing and climate change. Yet most of our systems, institutions and models of public policy lock us in to a miserable, impoverished view of ourselves as untrustworthy and selfish. These approaches actively crowd out cooperation, supplanting cooperative solutions with systems that rely on material incentives. They remake the world in their own image. We produce rigorous research and innovative policy ideas for a fair, democratic and sustainable world”

(Leadbeater, 2012)

1. Introduction

Ne pas diffuser

1. Introduction

Le phénomène du vieillissement de la population concerne de près le Québec qui présente un vieillissement démographique accéléré, étant le deuxième état qui vieillit le plus rapidement au monde après le Japon (Gauthier, H. et al, 2004 :61). En 2011, au Québec, les personnes âgées de 65 ans et plus représentaient 15,9% de la population; en 2026, elles représenteront 24,4% (Gauthier, 2004 :47).

Pendant la même période, l'urbanisation des populations est en constante progression au Canada et au Québec. Ainsi, en 2006, 45% des Canadiens vivaient dans les six régions métropolitaines canadiennes de plus de 1M d'habitants, dont Montréal (Statistique Canada, 2007). Au Québec, depuis le milieu du 19e siècle, les proportions de gens habitant la ville et la campagne se sont inversées. Les structures municipales sont bien au fait de la nécessité pour elles d'accorder une attention plus importante à l'adaptation des aménagements, bâtiments, lieux publics, etc. (Ministère des Affaires municipales, 2004) afin que les personnes âgées puissent vaquer à leurs occupations. Mais cette tendance aux migrations des populations vers la ville, comporte des impacts bien sentis dans les milieux ruraux. Aussi il est vite apparu pertinent de considérer les conditions du vieillissement tant en milieu urbain qu'en ruralité, puisque les âgés doivent vivre dans un environnement qui leur permette de poursuivre leur parcours de vie en étant inclus dans leur communauté, et de façon active s'ils le souhaitent ainsi.

L'idée du programme Villes amies des âgés (VADA) a été lancée en 2005 lors de l'assemblée tenue par l'International Association of Gerontology and Geriatrics à Rio de Janeiro au Brésil. Depuis, le Canada, et plus particulièrement le Québec, jouent un rôle très actif dans son développement et son implantation. Le Guide mondial des villes amies des âgés produit par l'Organisation mondiale de la santé (OMS, 2007) propose des façons d'adapter les milieux de vie aux besoins des âgés. Ce guide mondial est le produit d'un vaste projet de recherche international représentant l'ensemble des continents et qui a été mené dans 33 villes au monde et auquel la ville de Sherbrooke a participé. Le projet VADA a pris un grand essor au Québec en 2008 après que la Ministre responsable des âgés en eût fait une priorité et financé un projet d'expérimentation dans 7 sites, sur cinq ans.

Le rôle de pionnier du Québec a été récemment reconnu par l'OMS qui a agréé la formation du Réseau francophone international le 26 janvier 2012, lors du Colloque international du REIACTIS¹. C'est donc dire que la reconnaissance de la valeur du programme des Villes amies des

¹ 4^e colloque international du Réseau d'Étude International sur l'Âge, la Citoyenneté et l'Intégration, « Le droit de vieillir », 25 au 27 janvier 2012 à Dijon (France).

ânés en réponse au vieillissement des populations détient déjà une portée mondiale. L'arrimage du projet dans les municipalités du Québec depuis 2008 a été suivi et évalué par une équipe de recherche du Centre de recherche sur le vieillissement du CSSS-IUGS dans sept sites distincts à la phase d'implantation. Il devenait en effet important de faire ressortir de ce projet pilote les mécanismes de fonctionnement et d'identifier les aménagements structurels, relationnels et les processus qui génèrent les succès, selon l'approche d'évaluation réaliste (Pawson & Tiley, 1997 ; Pawson, 2006) permettant notamment de tenir compte de l'influence des contextes et des mécanismes sur le changement avéré. Les sept sites, représentant 28 municipalités, ont permis aussi d'évaluer les effets pendant l'année 2012-2013. Ne figurant pas au protocole, l'Équipe de recherche a toutefois prévu l'ajout d'un sondage à l'endroit des aînés et acteurs des sept communautés VADA, a été réalisé en février et mars 2013. Il fera l'objet d'un addendum au présent rapport à être déposé en avril 2013.

L'évaluation de l'implantation réalisée dans les sites pilotes avait pour but de dégager, entre autres, des pratiques municipales et partenariales innovantes et de faire ressortir les conditions facilitantes ainsi que les obstacles au déploiement des différents projets. Ceux-ci visent l'amélioration des environnements bâtis aussi bien que des environnements sociaux, mais encore, ils sont générés selon l'occurrence de facteurs de coordination, de complémentarité et de cohérence.

À partir d'une démarche organisée en étapes, laquelle repose sur les grands principes de développement de la communauté, nous présentons dans ce rapport nos analyses des données réalisées en fonction des dimensions fondamentales suivantes: le comité de pilotage, les aspects de réseaux qui interviennent dans la réalisation des plans d'action et les conditions de la collaboration entre les secteurs concernés par VADA. Le rôle du comité de pilotage devait être élucidé afin d'en dégager l'utilité réelle dans une telle démarche. De même, sa composition intersectorielle reflétant la nature des problèmes rencontrés par les aînés pour demeurer des citoyens à part entière, il importait de vérifier si elle permettait réellement d'améliorer les environnements sociaux et bâtis dans les huit domaines visés. Enfin, selon l'hypothèse qu'une approche participative de développement des communautés incite les acteurs intersectoriels du partenariat instauré au sein de comités de pilotage locaux, à conjuguer leurs intérêts respectifs en faveur de l'amélioration de la qualité de vie des aînés de leur communauté, nous devons nous pencher sur le dynamisme des réseaux constitués dans la foulée du projet VADA ainsi que de la collaboration instaurée au sein des différents milieux.

2. Modèle Villes amies des aînés

Ne pas diffuser

2.1. Spécificités du modèle québécois

2.1.1. Cadre d'orientation

Le cadre d'orientation qui guide les projets pilotes VADA-QC s'appuient sur celui de l'OMS, « Vieillir en restant actif » (OMS, 2002), décrit comme « un processus permettant d'optimiser les possibilités de bonne santé, de participation et de sécurité afin d'accroître la qualité de vie pendant la vieillesse ». À la base de ce cadre d'orientation se retrouve les trois piliers suivants :

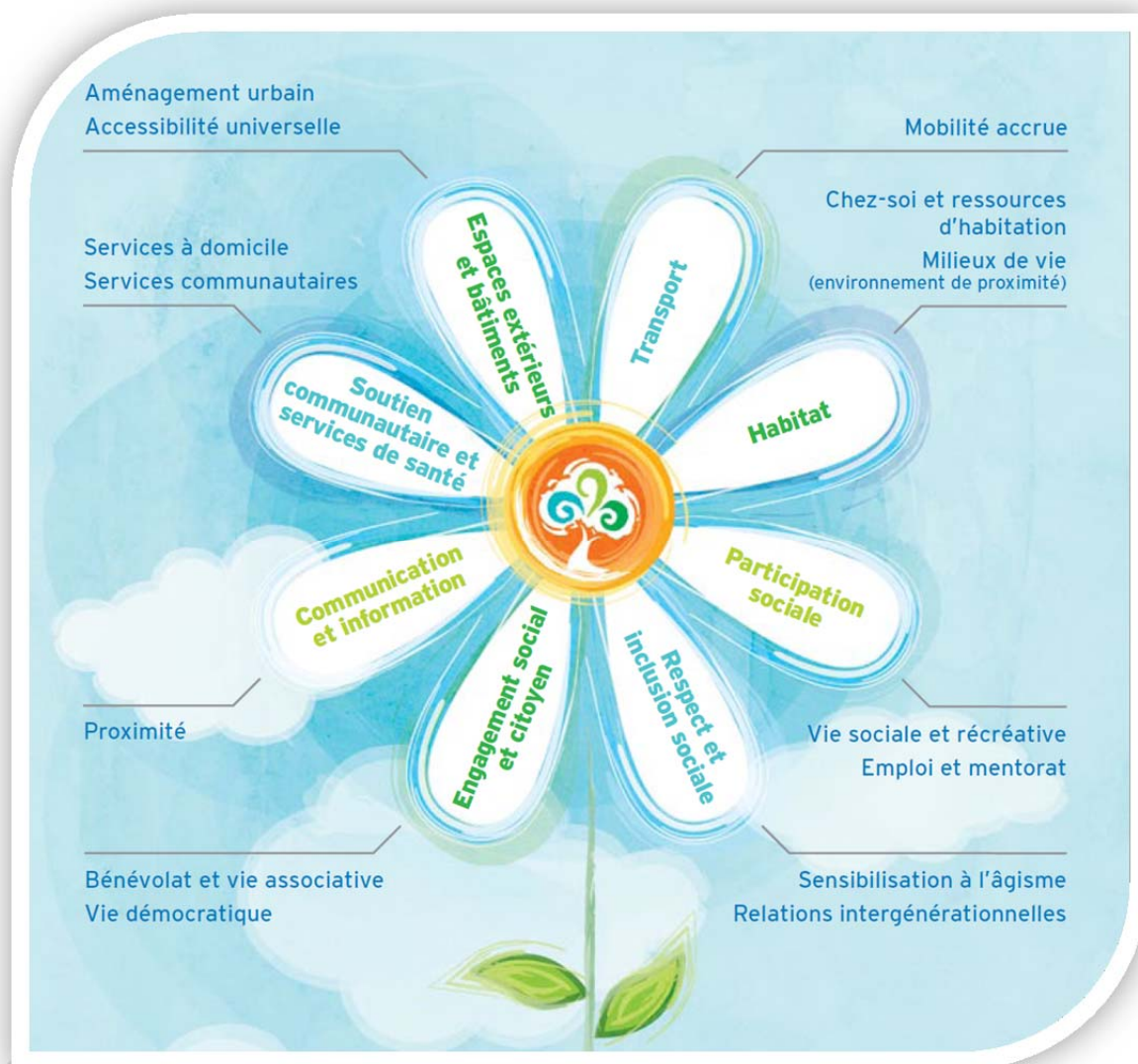
Le volet **santé** réfère aux possibilités d'adopter et de maintenir un mode de vie actif et stimulant (ex. : pratique régulière d'activités physiques, récréatives, sociales, culturelles et intellectuelles).

Le volet **participation** renvoie à toute activité rémunérée ou non qui permet à la personne aînée de pleinement contribuer à la vie communautaire : activités de bénévolat, de formation continue, de participation citoyenne ou d'emploi.

Le volet **sécurité** réfère aux conditions qui permettent d'assurer la protection et la dignité des personnes aînées en répondant à leurs besoins et en respectant leurs droits : sécurité des lieux physiques mais également le sentiment de sécurité ressenti par les aînés par exemple dans des lieux qui manquent d'éclairage, des trottoirs mal entretenus, etc.

Les travaux de l'OMS qui ont mené au Guide mondial des villes amies des aînés (2007), ont voulu tenir compte des éléments fondamentaux reliés aux conditions de vie des aînés, que l'on retrouve dans le Protocole de Vancouver. Les huit champs d'action du Protocole de Vancouver se sont d'ailleurs avérés pertinents dans tous les diagnostics réalisés dans les projets pilotes VADA-QC et ils ont servi de structure pour l'élaboration des plans d'action et sont représentés dans la figure 1 suivante :

Figure 1. Huit champs d'action de VADA-QC



Source : Gouvernement du Québec (2012). *Municipalité amie des aînés - Programme de soutien*. Québec: Secrétariat de la famille et des aînés.

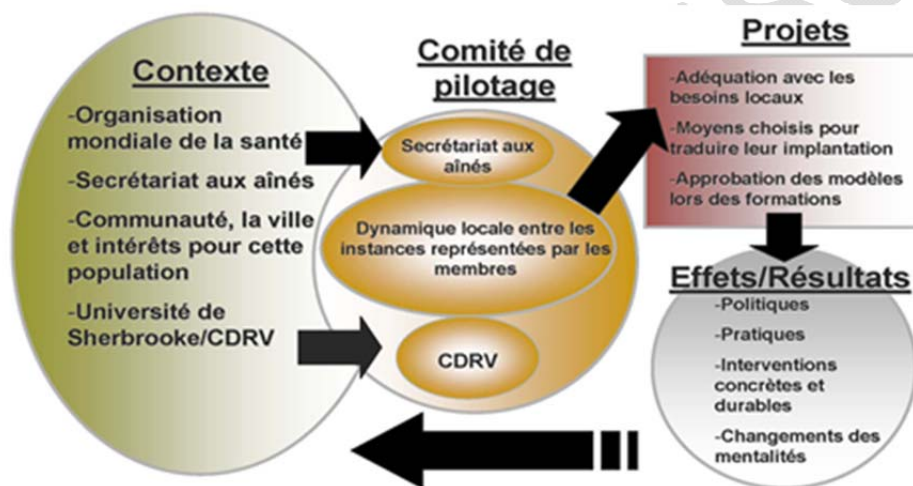
2.1.1. Approche participative

L'approche préconisée par le projet VADA-QC est de type ascendant (*bottom-up*) et fait la promotion de la participation des personnes âgées à toutes les étapes du projet. Par ailleurs, une approche participative de développement des communautés (issue du Plan de Madrid, 2002) (United Nations, 2006) incitera les acteurs intersectoriels du partenariat instauré au sein

de comités de pilotage locaux, à conjuguer leurs intérêts respectifs en faveur de l'amélioration de la qualité de vie des aînés de leur communauté.

En fait, la condition *sine qua non* de la réussite de politiques et programmes axés sur le vieillissement actif, réside dans **la participation de tous les acteurs concernés, à toutes les étapes et, au premier chef, les aînés eux-mêmes** ainsi que leurs représentants. Pour participer activement à une démarche locale qui vise l'amélioration des environnements bâtis et sociaux, celle-ci doit être ancrée dans la communauté et prendre en compte les aînés de cette communauté. Dans le contexte de la recherche, cette approche participative est démontrée dans la figure 2 suivante :

Figure 2. Approche participative dans VADA-QC

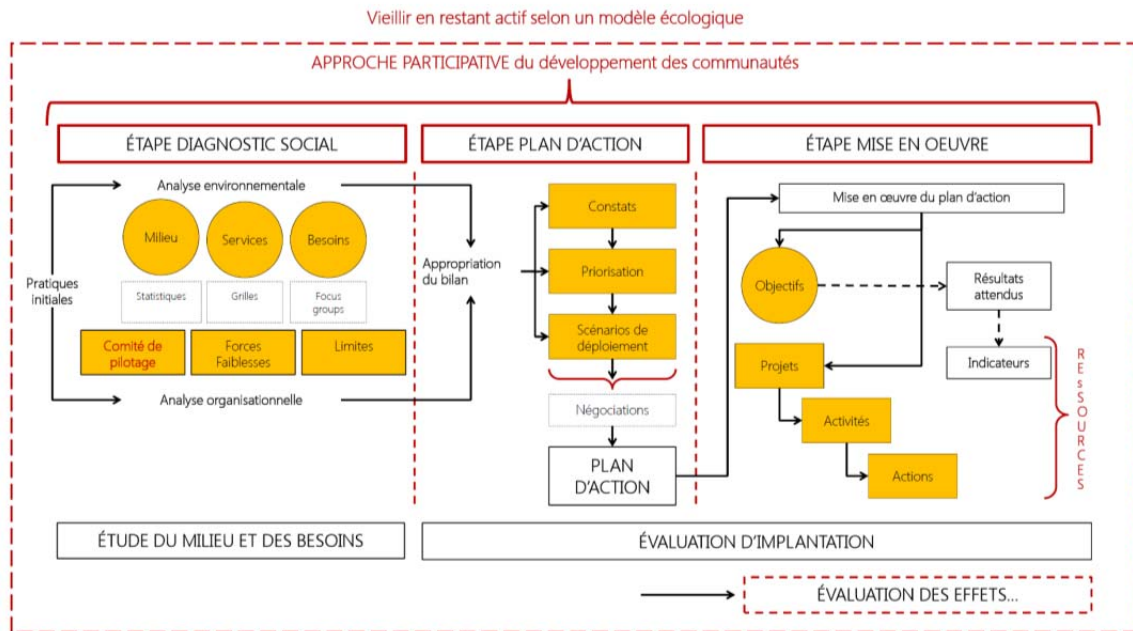


Source : Minkler, M., & Wallerstein, N. (2008). *Community-Based Participatory Research for Health: From Process to Outcomes*. San Francisco: Jossey-Bass.

2.1.1. Logique de programme

Conformément au guide mondial de l'OMS, le processus enclenché dans les sept projets pilotes au Québec vise à optimiser les possibilités de bonne santé, de participation et de sécurité en **modifiant différents aspects de l'environnement physique et social qui font obstacles à une pleine participation des aînés à toutes les sphères de la vie en société**. Mais, pour aborder les voies d'action en vue d'un changement, le modèle devait être raffiné. Dans l'expérimentation VADA-QC, il a été enrichi par une **structure d'action** qui permettait d'évoluer par étapes – cette structure est inspirée de celle du développement des communautés (figure 3).

Figure 3. Modèle de logique de programme de VADA-QC



Le modèle a été ensuite clarifié par la formulation d'une démarche en 7 étapes où on retrouve les conditions connues d'une démarche réussie :

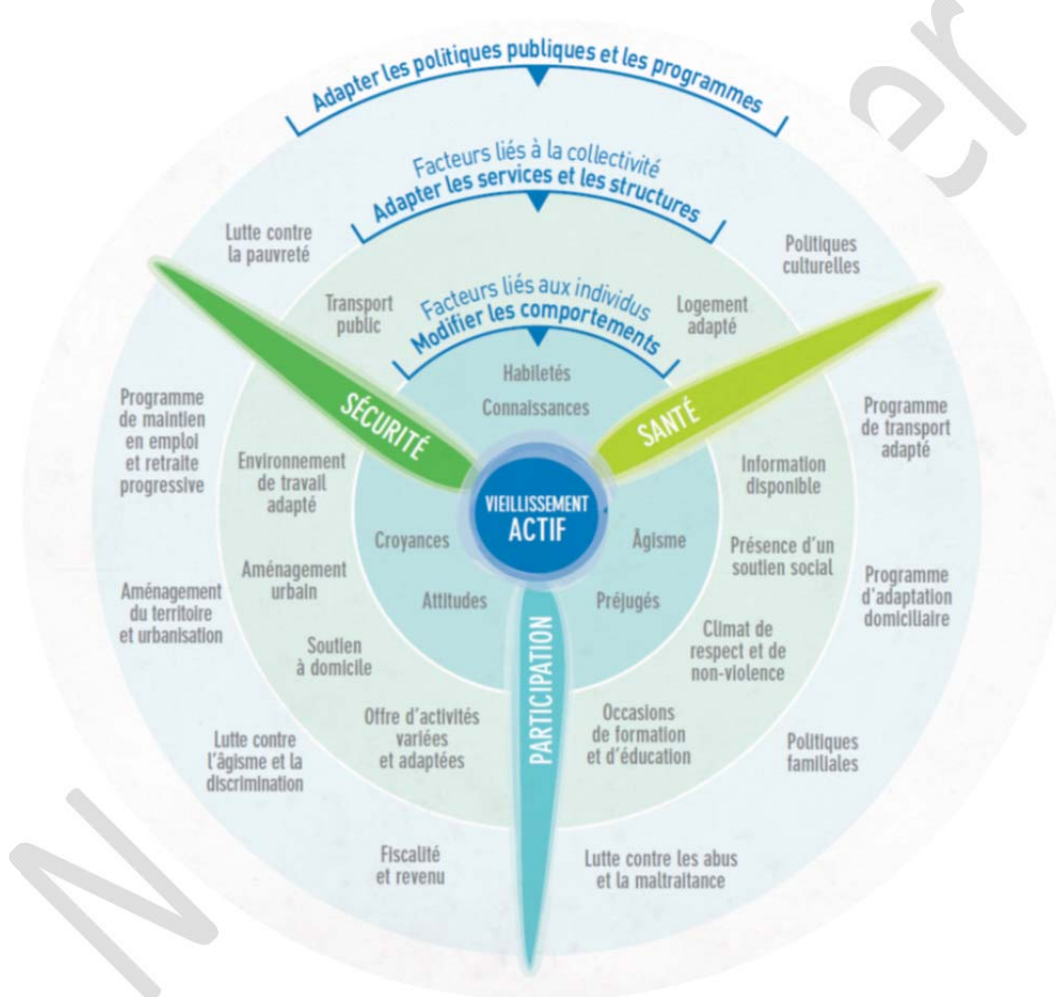
1. La Ville mandate un responsable administratif (porteur) et politique (élu) pour le projet des Villes amies des aînés;
2. Mise en place d'un comité de pilotage intersectoriel;
3. Réalisation d'un diagnostic du milieu;
4. Rédaction d'un plan d'action;
5. Mise en œuvre des projets;
6. Évaluation de la démarche d'implantation et des effets; et
7. Transfert des connaissances.

Déployer des politiques et des programmes favorables à un **vieillessement actif**, c'est reconnaître qu'il ne suffit pas de viser la modification des comportements, mais qu'il est important de favoriser l'aménagement ou l'adaptation des pratiques, programmes, services et infrastructures afin de les rendre accessibles et plus accueillantes pour les aînés. Conséquemment, l'approche doit pouvoir référer tant aux attitudes, connaissances et comportements des individus qu'aux facteurs ou déterminants qui sont davantage liés aux collectivités et aux politiques publiques.

2.1.2. Modèle écologique

L'approche la plus adaptée, permettant d'adopter une vision plus élargie et systémique, est le **modèle écologique**, qui stipule que les conditions de vie des individus ne sont pas seulement influencées par leurs propres comportements, connaissances et attitudes mais également par la communauté où ils vivent et les structures sociales en présence. Le champ d'action des projets VADA est donc vaste.

Figure 4. Modèle écologique de VADA-QC



Source : Gouvernement du Québec (2009). *Municipalité amie des aînés - Favoriser le vieillissement actif du Québec*. Québec: Secrétariat de la famille et des aînés.

2.1.4. Développement des communautés

Selon le modèle de l'OMS, la démarche vise finalement à permettre aux citoyens de tous les âges d'évoluer dans leur milieu selon leurs intérêts et capacités. Ainsi, elle s'inscrit résolument dans une **perspective de développement des communautés** puisqu'il ne s'agit pas de mettre en

place des initiatives uniquement utilisables par les aînés mais de viser à dynamiser un milieu à partir de ce groupe de la population qui est effectivement à risque d'exclusion sociale, comme d'autres groupes peuvent l'être (personnes handicapées, pauvres, immigrantes, etc) et avec lesquels des actions conjointes sont possibles. On convient aisément que plusieurs actions en faveur des aînés (ex. : sentiers accessibles, portes automatiques, autobus à plancher bas, activités intergénérationnelles) sont également utiles pour d'autres groupes de la population. Cette constatation a d'ailleurs donné naissance au nom anglophone « age-friendly » désignant un processus qui a une portée à tous les âges de la vie, de la poussette aux chaises roulantes.

Lorsque VADA s'inscrit dans une **perspective de développement des communautés**, c'est d'abord en lien avec une dynamique participative destinée à améliorer les conditions de vie et la qualité de vie des citoyens aînés. Le développement d'une communauté est une « *forme d'action collective structurée sur un territoire donné qui, par la participation démocratique des citoyens et des acteurs sociaux, cible des enjeux collectifs reliés aux conditions et à la qualité de vie.* » (Bourque, 2008:1). Le développement des communautés puise ses origines de l'approche de développement local en organisation communautaire et ne peut se concevoir sans l'existence de relations ou d'interfaces entre des acteurs de différents secteurs.

2.2. Particularités locales du modèle

2.2.1. Comité de pilotage

La constitution d'un **comité de pilotage** par chacune des municipalités des sept sites du projet a permis de jeter les bases d'un **membership intersectoriel** apte à créer un système organisé, bénéficiant **de ressources et de compétences complémentaires**.

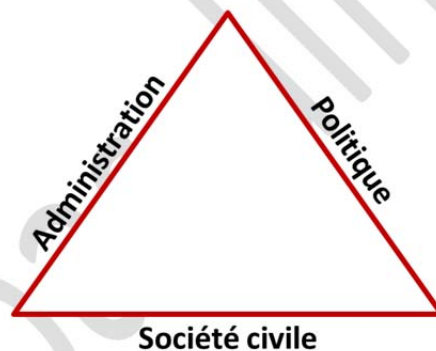
Les observations et l'analyse des données laissent voir que ce comité met en présence les principaux systèmes d'actions nécessaires pour réaliser les trois phases du projet VADA. Il est constitué du **système politique**, soit au moins un représentant **élu** effectuant des liens notamment avec le conseil municipal. Dans les régions, un lien avec le niveau régional s'avère nécessaire (Conférence régionale des élus ainsi que le conseil de la MRC).

La constitution d'un comité de pilotage par chacune des municipalités des sept sites du projet jette les bases d'un membership intersectoriel apte à créer un système organisé, bénéficiant de ressources et de compétences complémentaires

On retrouve ensuite le **système administratif** qui porte le projet et qui effectue les liens avec **l'appareil administratif de la municipalité**, principalement composé de la direction générale et des directions de services municipaux. Toutefois, il est apparu que l'appui des aînés ne pouvait être effectué sans la participation du **système de services publics en santé et services sociaux**, en particulier des services de soutien à domicile ainsi que des structures déjà engagées dans le Projet clinique (en lien avec la responsabilité populationnelle des CSSS). C'est pourquoi les CSSS et les ASSS ont trouvé leur place au sein des comités de pilotage.

Enfin, à la base du triangle, on retrouve le système de la **société civile**, où siègent, au niveau local, les aînés eux-mêmes (tables de concertation des aînés, associations ou fédérations) et les représentants des organismes de services communautaires aux aînés. La base du triangle des acteurs, constituée par la société civile, reflète la **perspective « bottom up »** (ascendante) qui a été adoptée à New York par l'ONU (2006), laquelle insiste sur la participation des aînés dans tous les domaines de la vie sociale.

Figure 5. Catégorisation des principaux systèmes d'action au sein de VADA-QC



Source : Carrefour action municipale et famille

L'inclusion des aînés se décline, dans un projet comme VADA, autant au niveau de l'identification des besoins, du choix des projets qui seront sélectionnés pour le plan d'action, qu'à la mise en œuvre et à l'évaluation. On les retrouve également comme participants aux projets ou usagers dans les services. Cette assise ascendante intégrée au déploiement des villes amies des aînés n'a rien de banal. Elle est longuement expliquée dans ce guide de l'ONU qui prône le développement de politiques publiques qui intègrent les préoccupations des aînés et encouragent l'utilisation d'une **approche holistique comme celle du parcours de vie, ayant une visée intergénérationnelle**.

2.2.2. Démarche

La démarche des municipalités consiste à réaliser les trois étapes prévues soit, en premier lieu, un **diagnostic social** comportant un portrait descriptif et statistique du milieu, un portrait des politiques et services aux aînés et une consultation sur les besoins des aînés. À partir de l'appropriation de ces données par les membres du comité de pilotage, ces derniers élaborent un **plan d'action triennal** qui doit être approuvé par le conseil municipal (ou d'arrondissement). Enfin, la **phase de mise en œuvre** permet de concrétiser les projets, dont plusieurs requièrent la formation ou l'activation de partenariats, ou encore la recherche de collaborations ponctuelles.

La démarche du projet VADA a bénéficié du soutien d'un(e) **agent(e) de projet VADA** engagé(e) par la municipalité à même les fonds dédiés au projet, ce qui a contribué positivement, dans la majorité des cas, à assurer une coordination d'ensemble au niveau des acteurs impliqués dans le comité de pilotage (incluant la municipalité), au niveau des contenus en discussion, ainsi que dans les rapports avec la communauté, particulièrement à l'égard des aînés et des organismes du milieu.

Ainsi orchestrée, la démarche VADA détient une structure, un encadrement de processus initial balisé par le Guide mondial (OMS, 2007) et accompagné au début par le Centre de recherche sur le vieillissement du CSSS-IUGS, un financement annuel de base en provenance du Secrétariat aux aînés, réparti sur 5 ans (2008-2013). Les comités de pilotage ont eu l'opportunité de participer à une formation initiale sur la façon de réaliser un diagnostic social (canevas pour les groupes de discussion auprès des aînés, méthodes de cueillette et d'analyse des résultats, etc.), sur le plan d'action et les indicateurs, et ils ont obtenu divers outils de travail qu'ils avaient le loisir d'utiliser s'ils le jugeaient à propos. Le « nid » ainsi créé procurait des conditions de départ relevant à la fois d'une volonté (engagement) et d'un liant contractuel (ententes auprès de toutes les parties) qui s'est révélé par la force de la dynamique créée.

Les comités de pilotage ont bénéficié par la suite d'une **grande latitude quant au choix des projets**, dans les limites de disponibilité des ressources, ceci afin **d'encourager la meilleure cohérence possible entre les besoins des aînés de leur propre communauté et les projets déployés au niveau local.**

Les comités de pilotage bénéficient d'une grande latitude quant au choix des projets, ceci afin d'encourager la meilleure cohérence possible entre les besoins des aînés de la communauté et les projets déployés au niveau local

Les démarches autour du plan d'action ont pris la couleur de la municipalité et des enjeux de gouvernance en cours à ce moment-là. Jamais le plan d'action n'a été le fait d'une seule personne, bien que dans un cas (cas 1), il ait été un objet de décision d'un seul acteur (l'administration municipale) sur la base de recommandations du comité de pilotage. La création des partenariats et la dynamique de collaboration entre les acteurs demeurent du ressort des acteurs eux-mêmes et l'émergence d'innovations sociales, si elles se concrétisent, est le fruit de leurs efforts.

Ultimement, les résultats permettent de dégager certaines pratiques gagnantes qui s'inscrivent sur plusieurs fronts : **l'engagement d'une communauté** envers ses aînés, **l'adaptation des environnements (bâti et sociaux)** pour mieux répondre aux besoins d'une population vieillissante, en milieu **urbain ou rural**, **les enseignements** tirés de l'utilisation d'une approche participative sur la **mobilisation et l'inclusion sociale des aînés**, ainsi que le **rôle des réseaux** représentés au sein des comités de pilotage dans l'actualisation des projets.

De plus, notre étude s'attache à découvrir **les innovations** qui ont émergé des projets pilotes, ainsi que les structures et dynamiques qui leur ont servi d'incubateurs. Ce faisant, nous nous penchons entre autres sur les avantages relatifs offerts par l'innovation, son acceptabilité, sa complexité, la démonstration de résultats (Minnigaleeva et Plouffe, 2006).

3. Méthode de la recherche

Ne pas diffuser

3.1. Étude de cas

La méthode sélectionnée pour réaliser cette recherche est l'étude de cas multiples tel que décrite par Yin (2009). L'étude de cas permet d'étudier en profondeur des phénomènes sociaux et de recueillir des données qui seraient impossible de recueillir autrement. Le choix de méthode de recherche s'explique en partie par l'impossibilité de séparer le sujet étudié du contexte dans lequel il s'inscrit. Étant donné la nature du phénomène étudié pour cette recherche, le type d'étude de cas qui s'y prête est intégrée (*embedded*). En effet, selon la typologie développée par Yin, lorsqu'un cas contient diverses unités d'analyse par exemple une organisation qui assure différents services de l'organisation, l'étude de cas est intégrée. Les unités d'analyse peuvent être choisies à partir de techniques d'échantillonnage et doivent évidemment se référer directement à la question de recherche, celle-ci devant mener directement au choix de l'unité d'analyse concerné (Yin, 2009).

Dans le cadre de cette recherche, les unités d'analyse constituent les **comités de pilotage**, ainsi que la **dynamique intersectorielle** entre ses membres, le **réseautage organisationnel** s'étant développés à partir de ceux-ci tout au long de la démarche, de même les **collaborations** les différents acteurs engagés dans les différents mécanismes s'y rattachant (le diagnostic, le plan d'action et la mise en œuvre).

Découlant de ces quatre unités d'analyse, diverses stratégies de cueillette des données ont été utilisées soit les entretiens individuels et de groupe, l'observation directe, l'observation documentaire et les sondages. L'utilisation de plus d'une méthode de collecte des données est pertinente, voire même incontournable, puisqu'elle permet d'augmenter la validité interne de la recherche.

3.2. Stratégie de collecte des données

La stratégie de collecte de données est basée sur une **méthodologie mixte** (Creswell, Fetters et Ivankova, 2004) (dispositifs qualitatif et quantitatif). Dans le projet, cette méthodologie mixte a été concrétisée par de nombreuses sources d'évidences qualitatives et quantitatives qui ont permis de suivre l'implantation dans les sept cas et de comprendre les facteurs facilitants ainsi que les freins à la mise en œuvre. Progressivement, les effets se sont concrétisés, issus de la maturation des dynamiques dans les communautés.

La collecte des données a consisté essentiellement à une série de groupes de discussion réalisés avec les comités de pilotage lors d'une visite annuelle dans les sept sites, à des entrevues individuelles auprès des porteurs et agents de projets VADA afin de clarifier les processus en cours, à l'analyse des journaux de bord, des comptes rendus de réunions et des revues de

presse. Les membres des comités de pilotage ont également rempli, à chaque année, deux questionnaires : l'un sur la collaboration² et l'autre sur le réseautage organisationnel³.

Tableau 1. Liste des sources d'évidence lors de la cueillette des données

Diagnostic et Plan d'action 2008-2009	N	Implantation (Effets*) 2010-2012	N
Journaux de bord et revue de presse (scrapbook)	12	Journaux de bord et revue de presse (scrapbook)	50
Procès-verbaux des réunions	78	Procès-verbaux des réunions	186
Formations et séminaires	4	Focus group	25
Focus group	6	Observations directes	25
Observations directes	6	Questionnaire de collaboration de Wilder	126
Rapports de diagnostic	7	Questionnaire sur le réseautage organisationnel	153
Plans d'action	7	Sondage général*	-

*à venir

Pour que puissent émerger les différents éléments constituant des sept cas du projet Villes amies des aînés, nous avons élaboré un calendrier annuel de cueillettes de données (longitudinales, de 2009 à 2012) reliées à l'insertion du projet au sein de la municipalité, à la mise en place des comités de pilotage, aux caractéristiques des différents milieux en lien avec les besoins des aînés tels que répertoriés dans les diagnostics, aux trois phases du projet (évolution et cohérence), au suivi de l'implantation des plans d'action dans les sept sites ainsi qu'aux changements suscités par leur mise en œuvre, en particulier dans les environnements bâtis et sociaux (les pratiques, les programmes, les structures), que ces environnements relèvent des municipalités ou d'autres partenaires au sein des communautés.

3.2.1. L'entretien de groupe

Des entretiens de groupe (focus group) de type qualitatif semi-dirigé ont été effectués. Le choix de réaliser ce type d'entretien s'explique par des considérations épistémologiques. En effet, ce type d'entretien permet d'analyser des réalités sociales selon la perspective d'acteurs sociaux, celle-ci étant « jugée indispensable à une juste appréhension et compréhension des conduites sociales » (Poupart, 1997, p. 174). Le fait d'interviewer un acteur social directement relié aux

² Nous avons utilisé une version traduite et adaptée du Wilder Collaboration Factors Inventory (Mattessich et al, 2001) auprès des membres de tous les comités de pilotage, pendant 3 ans (2010, 2011, 2012). Les variables du questionnaire sur la collaboration de Wilder sont les suivantes : environnement, caractéristiques des membres, processus et structure, communication, but, ressources. Elles ont été complétées par deux questions sur les impacts perçus du projet VADA pour les aînés de leur communauté.

³ En même temps que le questionnaire sur la collaboration, les participants ont rempli, également sur 3 ans, une fiche d'identification de leurs réseaux organisationnels (appartenance et sollicitation).

projets étudiés permet d'explorer en profondeur les processus reliés à la démarche VADA-QC. En ce sens, les entretiens permettent de récolter les connaissances particulières, les réflexions et les observations d'acteurs qui ont intervenu directement sur le terrain.

En ce qui concerne l'instrument de collecte utilisé lors des entretiens de groupe, il s'agit d'une grille d'entretien composée de questions assez larges (ou générales) et ouvertes (voir les annexes 1-4). La grille d'entretien a été utilisée à titre de guide, en tenant compte de la possibilité d'ajouts ou de retraits de questions en fonction du déroulement de l'entretien. Ainsi, l'acteur interviewé a la liberté d'ajouter des éléments de réponse et la personne menant l'entretien devant s'adapter au rythme de ce dernier (Poupart, 1997).

3.2.2. L'observation directe

L'observation des phénomènes de quelque nature est considérée comme la « clé de voûte » de toute démarche scientifique. Dans la présente recherche, c'est la stratégie de l'observation directe qui a été utilisée. Cette technique constitue « l'étude des actions collectives et des processus sociaux à travers des interactions directes ». (Jaccoud et Mayer, 1997, p. 212) Il s'agit d'un procédé de recherche qualitative qui « implique l'activité d'un chercheur qui observe personnellement et de manière prolongée des situations et des comportements auxquels il s'intéresse, sans être réduit à ne connaître ceux-ci que par le biais des catégories utilisées par ceux qui vivent ces situations » (Chapoulie, 1984 : 585 cité dans Jaccoud et Mayer, 1997, p. 212).

L'observation directe, aussi appelée observation dans le travail ou recherche sur le terrain, possède diverses caractéristiques de l'observation en recherche qualitative. Il s'agit d'abord d'une technique directe en contact avec les informateurs, le chercheur pouvant prendre une position différente selon l'approche à laquelle il adhère. Dans le présent cas, le chercheur intervient le moins possible avec les membres des comités de pilotage. Cette distanciation entre le sujet et l'objet vise à ne pas « contaminer » le sujet étudié par les distinctions socio-culturelles entre le sujet et l'objet. Ainsi, la technique d'observation de cette recherche est de type non-directif, le chercheur prenant systématiquement des notes pour procéder à l'analyse qualitative de la situation observée (Jaccoud et Mayer, 1997).

3.2.3. L'observation documentaire

L'observation documentaire de plusieurs documents a été effectué, soit les procès-verbaux des réunions des comités de pilotage, la revue de presse de chacun des sites pilotes, les journaux de bord des agents VADA, rédigé à trois reprises à chaque année, de même que tous les documents relatifs à la démarche, tels les procès-verbaux des rencontres de sous-comités ou des comités sur lesquels siègent des membres du comité de pilotage. La lecture de ces documents peut

contribuer à aider le chercheur à mieux comprendre le contexte dans lequel se sont déroulés les projets, ce qui est primordial pour la réalisation d'une recherche qualitative (Laperrière, 1997). Ces données permettent aussi d'analyser l'implantation des projets prévus au plan d'action et d'analyser les effets de la démarche.

3.2.4. Les tableaux synthèses

Dans le but d'effectuer l'analyse des données qui ont ressorties à partir des différentes stratégies de cueillette décrites ci-dessus, des tableaux synthèses ont été dressés dans le but de faire ressortir les effets de cette démarche. Les données étaient analysées à partir de la méthode d'analyse thématique proposée par Paillé et Muchielli (2008), puis étaient colligées dans les tableaux synthèses (voir les annexes 5-12).

3.2.5. Questionnaire de collaboration de Wilder

Nous avons utilisé une version traduite et adaptée du Wilder Collaboration Factors Inventory auprès des membres des 7 comités de pilotage, pendant 3 ans (2010, 2011, 2012). Les participants remplissaient en même temps la fiche d'identification de leurs réseaux organisationnels.

Les 6 variables initiales (sur 40 items) du questionnaire sont les suivantes : environnement, caractéristiques des membres, processus et structure, communication, but, ressources. L'équipe de recherche VADA a introduit une dernière variable, celle de la perception de quelques effets du projet (voir l'annexe 13). Ainsi, aux 40 items de départ, nous avons ajouté 3 questions :

Item 41. La population aînée de notre communauté va bénéficier de la collaboration de notre comité de pilotage.

Item 42. L'action de notre comité de pilotage permet des changements dans les pratiques de communication et d'information de la ville (ou de la localité ou de la MRC selon le cas), sur les sujets qui concernent les aînés.

Item 43. L'action de notre comité de pilotage permet des changements sur l'intégration de la préoccupation « aînée » dans les décisions, à l'intérieur des services de la ville (ou de la localité ou de la MRC selon le cas).

Nous avons également laissé un espace de commentaires libres, à chacun des items, pour permettre aux répondants de s'exprimer s'ils le souhaitaient.

Tableau 2. Les variables du questionnaire
Wilder traduit et modifié

Environnement	6 items
Caractéristiques des membres	6 items
Processus & structure	13 items
Communication	5 items
But	7 items
Ressources	3 items
Impact perçu*	3 items

*Cette variable a été ajoutée pour répondre aux besoins de l'étude VADA-QC

Les membres des comités de pilotage ont été invités à remplir le questionnaire auto-administré, à chaque année de la mise en œuvre du plan d'action, après la visite annuelle pour réaliser le groupe de discussion avec les comités de pilotage, lequel permettait de faire le point sur les réalisations de l'année précédente. Il s'agit d'un questionnaire simple, avec échelle de Likert à 5 positions, auto-administré, rempli de façon anonyme. Seul un signe nous permettait de distinguer le site pilote duquel provenait le répondant.

La principale limite du questionnaire est qu'il a été utilisé à trois reprises pour chacun des sept sites et que la contextualisation demeure importante pour interpréter les résultats. Nous reconnaissons toutefois que d'autres éléments, hors de notre examen ou de notre connaissance, ont pu influencer les résultats.

3.2.6. Questionnaire sur le réseautage organisationnel

Depuis plusieurs années déjà, les recherches effectuées sur les réseaux organisationnels et inter-organisationnels nous permettent de mieux saisir leur pouvoir d'action. Aussi, il s'avérait plausible et souhaitable même, qu'un réseau soit formé afin de travailler sur un large éventail de sujets ayant notamment pour objectif de renforcer les capacités de la communauté à différents niveaux comme le leadership, l'accès aux ressources, l'amélioration des connaissances et habiletés. Ce faisant, on se donne des moyens pour consolider la capacité des acteurs à travailler ensemble. Ceux-ci peuvent ainsi s'offrir mutuellement une meilleure capacité de reconnaissance des caractéristiques et problèmes d'un milieu donné, permettant d'orienter adéquatement les actions ou les mesures à prendre pour contrer les facteurs qui nuisent à son équilibre, au besoin en offrant des services mieux coordonnés, sans chevauchement, plus efficaces. Ces éléments forment la logique de programme autour des réseaux.

Provan, Veazie & Staten (2005) ont exploré la façon d'utiliser l'analyse des réseaux en fonction de partenariats communautaires qui souhaitaient répondre aux besoins des gens sous de

nombreux aspects, en visant le renforcement de la communauté (*empowerment*). L'objectif consiste alors à rendre visible un processus de collaboration émergent.

Provan et al. (2005) proposent plusieurs éléments qui peuvent être utiles à l'analyse, desquels nous retenons les plus pertinents pour VADA :

1. Aspect longitudinal (3 reprises)
2. Le type d'organismes ou d'établissements
3. Le nombre de liens et le type de liens (appartenance, sollicitation)
4. La densité des liens (dans quels secteurs les retrouve-t-on – i.e. l'intersectorialité)
5. Fragmentation (silos ou interconnexions)
6. Regroupement de certains organismes entre eux (dyades ou clans)
7. Représentation visuelle d'ensemble

Compte tenu des assises communautaires de VADA, la densité du réseau correspond à une donnée importante car elle indique une certaine ampleur organisationnelle dans le déploiement de VADA et constitue un préalable à l'adhésion de toute une communauté à un projet donné. Des liens denses (i.e. une intersectorialité étendue) permettront d'optimiser les chances de susciter des collaborations locales et de démarrer des partenariats.

Quant au continuum entre **fragmentation et interconnexion** du réseau, nous retenons que les liens partagés entre les réseaux favoriseront une participation élargie de l'ensemble des acteurs. Cette participation prendra entre autres la forme de pratiques de collaboration (ou partenariales) entre les organisations d'une communauté qui vont refléter sa vitalité et constituer un préalable au développement continu des capacités de la communauté. Ces éléments spécifiques autour de la collaboration seront traités dans le chapitre suivant à partir des résultats au questionnaire portant sur les facteurs de collaboration (Wilder).

L'outil de collecte sur les réseaux est une simple fiche où on demandait aux membres d'identifier leur réseau d'appartenance et le rôle tenu dans chaque organisme (travail, bénévolat) ainsi qu'une nomenclature des organisations qu'ils avaient sollicitées pour le projet VADA (voir l'annexe 14). Les données ont été anonymisées de sorte à conserver l'identité générique.

Nous souhaitons savoir quelle dynamique serait révélée dans le sillage des réseaux issus de la mise en œuvre des projets VADA par les acteurs des comités de pilotage. Aussi, nous avons

demandé aux membres des comités de pilotage de remplir, une fois par année, la fiche d'identification des organisations auxquelles ils appartenaient, ainsi que des organisations qu'ils avaient eux-mêmes sollicitées pendant la période de trois ans de la mise en œuvre des projets.

Les sept sites qui se sont prêtés à l'exercice de répondre aux questionnaires et fiches sur les trois années du projet, permettent de révéler une structure d'ensemble, spécifique à chacun des cas. Les acteurs révèlent ainsi une **appartenance réelle** qui n'est pas explicite, puisque certains membres portent « plusieurs chapeaux » alors même qu'ils ne représentent qu'une seule organisation au sein du comité.

Quant aux relations établies dans le but de réaliser le projet VADA, elles ne se limitent pas uniquement aux membres du comité de pilotage. En fait, ce réseau émergent de relations nous importe surtout :

- pour analyser les grandes tendances qui en ressortent,
- pour nous permettre de les mettre en rapport avec d'autres données (qualitatives ou quantitatives) afin de mieux comprendre ce qu'elles nous reflètent sur les processus en cours dans la communauté,
- pour nous permettre de considérer différents aspects des réseaux : son intersectorialité, la centralité de certains acteurs, sa fragmentation, l'existence de sous-groupes.

Ces éléments sont à même de démontrer la capacité de **mobilisation de chacun des milieux**, en cohérence (ou non) avec la situation propre de chacun d'eux, ceci à partir d'une carte sur le déploiement du réseau local et régional. La **cohésion des communautés** peut alors être appréciée à partir des maillages organisationnels observés, offrant ainsi certains indices quant à la robustesse de son tissu social.

3.3. Stratégie d'analyse

L'objectif général de l'évaluation d'implantation consiste à identifier non seulement ce qui a été implanté comme prévu mais également ce qui fonctionne bien, repérant les caractéristiques (structurelles, relationnelles et de processus), les mécanismes et les façons de faire qui mènent au succès. L'étude de cas, menée selon **l'approche d'évaluation réaliste** (*Realistic Evaluation*)

(Pawson & Tilley, 1997, 2006), a été identifiée comme une approche d'analyse pertinente pour atteindre les objectifs du projet de recherche.

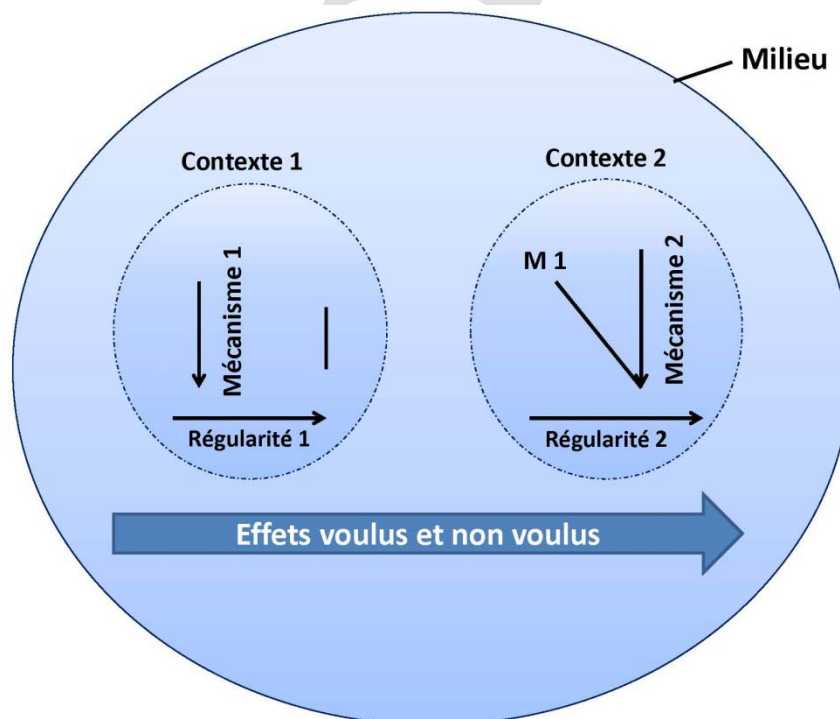
De plus, un cadre d'analyse des dynamiques locales entre les principaux acteurs de la démarche VADA-QC, ainsi que leurs enjeux d'intersectorialité, ont été employés dans le projet.

Enfin, afin de soutenir notre processus d'analyse dans ces sept cas contrastés, nous avons porté une attention particulière aux éléments d'un cadre conceptuel - les 3 C : coordination, complémentarité, cohérence - (European Union's Heads of Evaluation Taskforce, 2007) afin de répondre aux questions d'évaluation.

3.3.1. Approche d'évaluation réaliste

Selon cette approche, il existe quatre éléments pour expliquer et comprendre un programme soit le contexte, les mécanismes, les patrons relatifs aux extrants (*outcome patterns*) et l'ensemble de ces composantes (CMOC). La figure 6 suivante traduit l'ouverture du modèle d'évaluation de Pawson et Tilley (1997) :

Figure 6. Modèle d'évaluation de Pawson et Tilley



Source : Pawson, R., & Tilley, N. (1997). *Realistic Evaluation*. Thousand Oaks: Sage.

Notre approche d'évaluation réaliste permet de mettre en lumière les mécanismes qui servent (ou desservent) les objectifs de la démarche, ainsi que l'influence (positive ou négative) des différents **niveaux de contexte** (par exemple, le type de gouvernance locale et le positionnement du projet VADA dans la municipalité, l'importance du projet dans l'agenda politique provincial, les interactions au niveau régional, etc.) afin d'en analyser les éléments convergents ou divergents par rapport au projet VADA. De cette analyse, nous pouvons voir apparaître les patrons qui émergent, soit au niveau du processus ou des résultats.

En résumé, le cadre d'évaluation réaliste que nous utilisons, rend possible et même souhaitable d'orienter l'analyse vers une vision dynamique des systèmes interpellés par le projet VADA.

3.3.2. Cadre local d'analyse

L'accent de notre étude est placé sur l'**aspect local** de la dynamique instaurée dans les communautés, ainsi que sur les différents **niveaux d'intervention** qu'offre l'**approche écologique** : l'individu, sa famille, ses proches et son voisinage, sa communauté d'appartenance (ville ou village), les politiques publiques et les programmes gouvernementaux. Puisque la portée des résultats peut être large et située à ces différents niveaux, la **notion de système** est utile à l'analyse⁴. De la même façon, l'**analyse du cadre local** prendra comme base initiale le triangle formé des acteurs « politiques », « administratifs » et de la « société civile ». Ce triangle a été appelé à évoluer à la lumière des données recueillies sur le terrain.

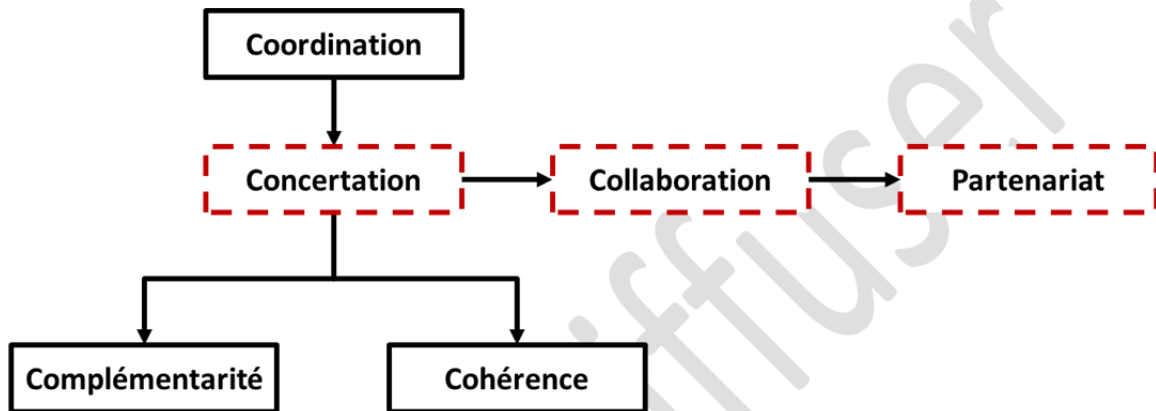
3.3.3. Cadre conceptuel d'analyse

Il nous est apparu également que l'analyse de données en provenance de milieux contrastés et qui travaillaient sur des projets diversifiés, nécessitait un cadre assez large pour pouvoir englober toutes ces réalités. L'émergence progressive des données du milieu, a concrétisé la **pertinence de l'utilisation du modèle des 3 C – coordination, cohérence, complémentarité** – déjà mis à l'épreuve dans un contexte de développement de politiques publiques et de mise en œuvre d'actions entre les états membres de l'OCDE. Les travaux de la *European Union's Heads of Evaluation Taskforce* (EU-HET) ont permis d'identifier, par consensus, que ces trois concepts sont suffisamment robustes (séparément et ensemble) pour englober l'évaluation des éléments de structures, de processus et de relations entre acteurs appartenant à différents secteurs. Il s'agissait pour nous d'en vérifier la pertinence pour ensuite rechercher à concilier les définitions

⁴ Selon Holland (1998), un système est une configuration de parties interdépendantes qui interagissent ensemble et qui sont reliées à travers un réseau de relations, formant un tout qui est plus grand que la somme de ses parties. La prémisse qui est à la base du choix des systèmes comme unité d'analyse soutient que les actions et interventions effectuées ou soutenues par des acteurs de deux ou plusieurs secteurs ou situés sur plus d'un niveau (individu, communauté locale, régional et national) ont le potentiel voulu pour générer des effets appréciables et durables, grâce à la combinaison de sources de pouvoirs diversifiées (savoirs, compétences, ressources, réseaux).

des concepts afin qu'ils soient adaptés à notre sujet d'étude. Ces concepts associés au contenu et aux enjeux du projet VADA s'en trouvent opérationnalisés et ouvrent ainsi la voie à l'identification d'indicateurs clés reliés aux phases et aux effets du projet Villes amies des aînés. Nous avons considéré les définitions des concepts utilisées par l'EU-HET et avons par la suite recherché des définitions plus proches de notre sujet d'étude et du contexte, comme il est montré à travers la figure 7 suivante :

Figure 7. Modèle des 3 C bonifié



Coordination

La coordination selon l'EU-HET est au cœur de toutes les fonctions de gestion. Elle représente une activité humaine essentielle qui rend possible de lier ensemble les stratégies, les ressources et les processus afin d'atteindre les résultats escomptés. La nature des actions de coordination est certainement reliée au type de but poursuivi et aux contextes où elle s'exerce. En effet, plus on se retrouve dans des systèmes complexes qui nécessitent d'utiliser des approches collectives, intégratives ou autres, plus la nature des actions de coordination se complexifie. Les partenaires de l'EU-HET percevaient le type de coordination nécessaire, dans leur contexte à plusieurs paliers, comme devant s'inspirer d'une **approche systémique** afin qu'on soit en mesure de générer une **complémentarité**, laquelle était perçue comme souhaitable (Leblanc et Beaulieu, 2006).

Dans le contexte de VADA où sont également impliqués plusieurs paliers (local, régional, national et international) ainsi que de nombreux acteurs, la coordination aura comme but de mobiliser les acteurs tout au long de la démarche en détectant et en proposant un fil directeur. En présence de plusieurs acteurs, la fonction visera ainsi à harmoniser des stratégies, des ressources et des processus pour maximiser l'atteinte des résultats. Les attentes de résultats dans VADA stipulaient que les processus impliqués dans la démarche pouvaient viser l'amélioration de politiques, de pratiques ou de programmes, ou même la création de nouveaux.

Concertation

L'expérience de VADA a ravivé la nécessité de juxtaposer au concept de coordination celui de **concertation**, qui s'en distingue notamment en ce que les projets conçus en concertation (intra ou intersectorielle) sont redevables à une coordination efficace. Bourque (2008) définit la concertation comme suit.

« La concertation est une forme de coopération. Il s'agit d'un processus collectif de coordination basé sur une mise en relation structurée et durable entre des acteurs sociaux autonomes qui acceptent de partager de l'information, de discuter de problèmes ou d'enjeux spécifiques (par problématique ou par territoire), afin de convenir d'objectifs communs et d'actions susceptibles de les engager ou non dans des partenariats »

Dans le projet VADA, la concertation se rend observable entre autres sous la forme d'un processus de mise en commun d'informations, d'analyses ou de perspectives (issues du diagnostic social) entre des acteurs sociaux qui cherchent à construire une vision commune et à élaborer des objectifs qu'ils partagent (plan d'action), visant à solutionner un problème ou à s'attaquer à une problématique reconnue comme tel dans leur communauté, et dont l'issue devrait aboutir à l'harmonisation, à l'amélioration ou à la création de stratégies, de politiques ou encore de programmes qui peuvent (ou non) être réalisés en partenariat (mise en œuvre).

Mais il n'était pas suffisant pour le cadre d'analyse de l'étude VADA de s'appuyer sur la concertation seule, aussi les écrits de Denis Bourque (2008) et de Robert J. Chaskin (2001), sur les concepts connexes de la collaboration et du partenariat nous ont permis de mieux situer les expériences du terrain.

Collaboration et partenariat

La concertation est comprise en relation avec deux autres types de relations entre des acteurs sociaux que sont la collaboration et le partenariat. Selon Bourque, la collaboration correspond à une relation peu structurée, peu formalisée, entre des organisations qui contribuent à la réalisation de la mission de l'autre sans engagement formel. La collaboration nous apparaissant comme un tout premier niveau d'engagement dans l'action, nous avons monitoré l'expérience de collaboration durant les trois années du déploiement des plans d'action.

Quant à la relation de partenariat, elle réfère à une « reconnaissance mutuelle des parties engagées formellement au sein d'un rapport d'interdépendance impliquant le partage de responsabilités et de mise en commun de ressources. » Ainsi, nous avons considéré le

partenariat effectué au sein du projet VADA-QC en fonction de la mise à disponibilité de ressources (financières, humaines, matérielles ou informationnelles) destinées à la réalisation d'un projet inscrit au Plan d'action VADA. Cet indicateur objectivable correspond à l'aboutissement d'un engagement, que celui-ci soit verbal ou écrit sous forme d'entente ou de contrat.

Complémentarité

La complémentarité telle qu'abordée par l'EU-HET est essentiellement vue en fonction des niveaux de compétence des différents paliers de décision et d'action. Mais l'EU-HET a signalé des difficultés de consensus sur ce concept. Une des critiques relevait le fait que les collègues du terrain n'ont pas le pouvoir décisionnel suffisant pour assurer les enjeux de complémentarité avec leurs partenaires. (The group of Heads of the EU Member States' Development Cooperation and the EUHES, 2007:13). La complémentarité est amenée comme une résultante d'une coordination efficace.

Pendant le processus d'analyse de l'implantation et des effets de VADA, nous avons opté pour une définition large de la complémentarité qui fait référence à un attribut d'éléments structurels, organisationnels et relationnels, associés à une ou plusieurs entités de même nature, et qui renvoient à un alignement entre ces éléments basé sur une logique donnée. Ainsi, on peut parler de complémentarité entre des domaines d'action (intervention sur l'environnement bâti et l'environnement social), entre des pratiques (direction, gestion et intervention), entre les appartenances organisationnelles d'acteurs (ville, société civile, CSSS), etc. De la même façon, on peut parler d'un alignement entre des pratiques, des programmes et des politiques qui peuvent contribuer, par leur action concomitante ou synergique, à maximiser certains résultats.

Puisque le cadre théorique est large dans VADA et qu'il propose une perspective écologique du vieillissement actif, l'alignement peut être considéré en fonction de plusieurs perspectives. On peut observer la participation des acteurs de différents secteurs (complémentarité des secteurs), on peut chercher à repérer les champs d'action (complémentarité des 8 pétales de marguerite) dont certains peuvent être complémentaires entre eux par rapport au but poursuivi par VADA, à vérifier les différents niveaux d'action impliqués (local, régional, national) qui se retrouvent en complémentarité dans leurs décisions ou actions. Tous ces éléments sont susceptibles de démontrer de la complémentarité, et de là, permettre d'apprécier s'ils génèrent une valeur ajoutée dans l'expérience des communautés lorsqu'ils sont actualisés en synergie.

Cohérence

L'EU-HET est parvenue à une définition sommaire du concept de cohérence : *“The non-occurrence of effects of policy that are contrary to the intended results or aims of policy”*⁵ Dans son sens le plus usuel, le concept de cohérence réfère à l'absence de contradictions entre une politique (ou programme/projet), ses objectifs et les résultats obtenus. Dans ses travaux, l'EU-HET nous sensibilise au fait que dans la réalité des politiques publiques internationales, le concept de cohérence se révèle dans toute sa complexité. Le fait que VADA-QC, avec son approche écologique sur le vieillissement actif, œuvre dans huit champs bien différents, et permet d'interpeller des paliers décisionnels à différents niveaux et de générer une gamme variée d'effets, nous amène à voir une certaine résonance entre ces deux ordres de contextes. Notamment lorsqu'on évoque la nature d'une politique cohérente comme un compromis entre des intérêts politiques conflictuels. Enfin, tout comme la complémentarité, la cohérence est vue comme la résultante d'une bonne coordination.

L'utilisation du concept dans le cadre d'analyse du projet VADA nous a permis de vérifier trois applications distinctes de la cohérence, mais qui s'agencent entre elles.

Appliquée au programme VADA, on peut vérifier la **cohérence « interne »** du projet, soit le projet lui-même, ses objectifs, ses résultats (i.e. convergence entre les besoins identifiés au Dx, les projets mis en place et les changements réalisés). La cohérence d'ensemble formée par certains projets entre eux peut parfois créer des effets synergiques (i.e. qui se renforcent mutuellement). Ce concept de cohérence permet aussi d'identifier les lieux de rupture avec le concept global des villes amies des aînés.

On peut également vérifier la **cohérence du processus**⁶. Par exemple, la mise en place de sous-comités de travail incluant des aînés, les ressources et moyens utilisés, les acteurs mandatés par leur organisme, le partage d'informations reliées aux problèmes vécus par les aînés de leur communauté sont autant d'éléments qui indiquent une cohérence dans la marche à suivre et dans l'organisation.

Enfin, on peut parler de **cohérence des mécanismes et des éléments de contexte**. La mise en place d'un comité de pilotage intersectoriel et l'assignation d'un(e) agent(e) en charge de sa

⁵ Le document sur les définitions des 3 C est disponible sur Internet : <http://www.three-cs.net/3cs-defined.html>

⁶ On note 5 critères reliés à la cohérence qui se rapportent davantage au processus (OCDE, 2002) :

- 1) L'objet central de la politique/programme fait consensus
- 2) Les décideurs expriment un engagement clair
- 3) Les conditions favorables pour le pilotage sont réunies
- 4) Les acteurs participent à la décision
- 5) La gestion des connaissances/informations est satisfaisante

coordination, sont des mécanismes instaurés en cohérence avec la portée souhaitée des projets VADA dont on attend qu'elle arrive à dépasser l'action traditionnelle des silos. Quant aux **niveaux de contexte régionaux, nationaux et internationaux**, des éléments comme le démarrage du programme MADA au niveau national par le MFA, et d'autres, constituent autant de marqueurs de dynamisme (ou d'immobilisme).

Le cadre des 3 C nous permet ainsi de rejoindre l'approche réaliste et son modèle CMOC (Pawson & Tyley, 1997). Nommons aussi, en guise d'exemples, l'introduction de mécanismes gouvernementaux cohérents ou non avec les objectifs du projet, l'instauration de politiques publiques à l'égard du vieillissement ou de la gestion des affaires municipales, la mise en œuvre de programmes de subventions reliés au vieillissement de la population, l'inscription de l'état au niveau du déploiement international des villes amies des aînés.

3.4. Portrait global des cas à l'étude

Les choix des sept sites pilotes ont été faits par le Secrétariat aux aînés en ayant le souci de partager le projet VADA-QC entre les différentes régions administratives de la province, et en vérifiant l'intérêt et l'aptitude des villes à s'engager dans ce projet qui nécessitait leur collaboration à un projet de recherche pendant toute sa durée, soit 5 ans au total.

Le portrait global des cas laisse voir qu'effectivement, ils représentent des villes, MRC et arrondissements de dimensions différentes, réparties sur le territoire du Québec, certains dans des régions où on retrouve des villages ou petites municipalités dévitalisés ou en voie de dévitalisation. Ils soulèvent d'ailleurs la question des communautés des régions éloignées, au sein desquelles plusieurs petites municipalités sont en situation inquiétante. Le vieillissement dans ces petits milieux est accentué par le départ des jeunes et des familles lorsqu'ils doivent s'exiler pour travailler et pour étudier, et qui ne reviennent pas toujours dans leur village. L'isolement et la perte d'autonomie des aînés amènent alors à prendre des décisions sur un changement de milieu de vie, avec toutes les conséquences que suppose cette rupture au niveau des familles et des personnes aînées. Le portrait socio-démographique effectué dans tous ces sites laisse voir clairement les enjeux posés pour certains territoires par un faible dynamisme économique et le défi de susciter des actions en faveur des aînés de ces communautés désavantagées.

Le fait que nos 7 sites soient différents sur plusieurs aspects (démographie, géographie, desserte des services publics, vitalité socio-économique) nous a permis de suivre l'évolution de villes et communautés contrastées et qui sont exposées à des contraintes et à des opportunités

différentes, obligeant les villes et leurs partenaires à rechercher des solutions bien adaptées à leur milieu respectif.

Entre septembre 2008 et janvier 2010, les sept sites ont réalisé le diagnostic social de leur milieu, les comités de pilotage se sont appropriés les informations de ce diagnostic pour ensuite élaborer leur plan d'action qui devait être entériné par leur conseil municipal (ou d'arrondissement ou de MRC) respectif. L'année 2010 a vu les premiers projets se réaliser alors que 2011-2012 a été une période où les villes ont véritablement atteint une vitesse de croisière - elles étaient, pendant cette période, activement engagées dans la mise en œuvre de leur plan d'action. Le suivi de l'implantation des projets entre 2010 et 2012 a permis entre autres de dégager les conditions qui, lorsqu'elles sont rassemblées, favorisent un déploiement optimal de VADA dans les communautés.

3.4.1. Cas 1 - Une ville de grande taille

Certains arrondissements de cette ville ont une plus importante population de personnes âgées (16% à 18% en 2006). Aussi, la direction du projet a-t-elle été confiée à l'arrondissement qui avait la plus forte proportion d'aînés.

Population totale : 144 595 (revue à 158,056 en 2011)^{*7}

Densité de la population : 417,10 pers./km²

Superficie : 353,46 km²

Pourcentage d'aînés : 14% (revu à 15,5% en 2011)*

Topographie : accidentée avec beaucoup de relief (Chaîne des Appalaches)

Le comité de pilotage est dirigé par une élue municipale et une direction d'arrondissement et il comporte 17 membres.

3.4.2. Cas 2 - Un arrondissement urbain

Cet arrondissement urbain est situé dans une ville importante du Québec.

Population totale : 72 810 personnes (données 2011 non disponibles)

Densité de la population : 1098,4 pers./km²

⁷ L'astérisque (*) renvoie aux données de l'Institut de la Statistique du Québec (2012).

Superficie : 66,87 km²

Pourcentage d'aînés : 17% (données 2011 non disponibles), mais deux des quartiers de l'arrondissement regroupent 70% des aînés du secteur.

Topographie : plaines reliées à la vallée du Saint-Laurent.

Le comité de pilotage est formé de 7 membres dont 5 sont des bénévoles qui dirigent des organismes communautaires regroupés pour les aînés ou des corporations de loisirs de l'arrondissement. Le leader préside le regroupement d'organismes. Le responsable politique au sein de l'arrondissement ne siège pas aux rencontres régulières du comité qui a l'habitude de travailler avec les cadres administratifs depuis plusieurs années, sur les dossiers qui touchent les aînés de l'arrondissement. Un cadre du secteur des loisirs de l'arrondissement effectue les liens avec la structure municipale.

3.4.3. Cas 3 - Une ville de taille moyenne

Cette ville située au centre du Québec, est au carrefour des routes qui mènent à 4 grands centres urbains du Québec.

Population totale : 67 392 (revue à 71,774 en 2011)*

Densité de la population : 273,1 pers./km²

Superficie : 249,96 km²

Pourcentage d'aînés : 15,3% (taux non disponible pour la ville en 2011, mais la MRC compte un taux de vieillissement de 16,1% en 2011). De plus, le quartier où l'on retrouve le plus d'aînés est le secteur centre-ville ainsi que les quartiers limitrophes (37,8%).

Topographie : plaines du Saint-Laurent

Le comité de pilotage est formé de 9 membres, dont le leadership est assumé par un cadre supérieur de la ville. Il comporte initialement deux élus municipaux dont une aînée et, suite aux élections de 2009, trois élus sont assignés au comité de pilotage.

3.4.4. Cas 4 - Une ville de taille moyenne

Cette ville située à mi-chemin entre la métropole et une ville importante, comportant une partie urbaine et un canton rural.

Population totale : 59 390 (population en 2011 non disponible)

Densité de la population : 661 pers./km² (partie urbaine)/ 145,6 pers./km² (partie rurale de la ville)

Superficie : 156,68 km²

Pourcentage d'aînés : 15,7% (la MRC indique un taux de vieillissement en 2011 de 16,3%)*. La ville constitue le secteur où l'on retrouve le plus d'aînés dans la MRC.

Topographie : plaines

Le comité de pilotage est formé de 14 membres, majoritairement des organismes et associations d'aînés, dont le leadership est assumé initialement par un cadre des services de loisirs et de la vie communautaire. Il comporte un élu municipal.

3.4.5. Cas 5 - Une MRC en région éloignée

Limitrophe de la province voisine, cette MRC a la particularité d'avoir un vaste territoire de forêts et de lacs où s'observe un étalement de la population qui est peu nombreuse. La MRC comprend deux municipalités centrales et plusieurs villages de petites dimensions dont certains présentent des caractéristiques de dévitalisation.

Population totale : 17 365 (revue à 16,381 en 2011 – en baisse)*

Densité de la population : 0,9 pers./km²

Superficie : 19 265 km²

Pourcentage d'aînés : 14,4% (revu à 16,9% en 2011– hausse plus marquée que dans les autres sites)*. Le secteur où l'on retrouve le plus d'aînés est dans les deux principales villes du territoire

Topographie : vallons et nombreux lacs.

Le comité de pilotage, bien que composé de 5 membres comme noyau central de départ, compte inviter d'autres membres à se joindre à eux lorsqu'il sera temps d'implanter des projets qui touchent leurs compétences et attributions. La confiance est déjà établie puisque plusieurs ont eu l'occasion de travailler ensemble et aussi parce qu'elle est nécessaire dans un territoire comme le leur.

3.4.6. Cas 6 - Une ville de petite taille

Cette ville est relativement éloignée d'un grand centre urbain (environ 235 km).

Population totale : 18 586 h (revue à 19,131 en 2011)*

Densité de la population : 220,7 pers./km²

Superficie : 84,23 km²

Pourcentage d'aînés : 17,7 % (revu à 18,8% en 2011)*

Topographie : en gradins (3 terrasses), petite ville côtière

Le comité de pilotage est formé de 8 membres dont le leadership est assumé par un cadre des services de loisirs et de la vie communautaire. Il comporte un élu municipal (aîné), responsable politique du dossier.

3.4.7. Cas 7 - Une ville de taille moyenne

Cette ville se situe en région éloignée (à plus de 300 km d'un grand centre urbain) et longe le fleuve St-Laurent.

Population totale : 43 097 (revue à 47,232 au recensement de 2011)*

Densité de la population : 163,9 pers./km²

Superficie : 50 km²

Pourcentage d'aînés : 16 % (taux pour la ville non disponible pour 2011; celui de la MRC est à 18% au recensement de 2011)*. Le secteur où l'on retrouve le plus d'aînés et le centre-Ville.

Topographie : relief et dénivellations importantes, présence du fleuve occasionne de grands vents, comprend plusieurs kilomètres de littoral.

Le comité de pilotage est formé de 9 membres, dont le leadership est assumé par un cadre des services de loisirs et de la vie communautaire. Il comporte un élu municipal responsable du dossier famille et aînés. Au cours du projet, une municipalité voisine s'est fusionnée à la ville, ce qui explique en partie l'augmentation de sa population.

4. Résultats de la recherche

Ne pas diffuser

4.1. Comité de pilotage

4.1.1. Structure des comités

La constitution d'un comité de pilotage intersectoriel dans chaque ville se veut une structure d'emblée favorable à une mobilisation concertée des acteurs du milieu, vue comme une étape conditionnelle au démarrage et au succès de projets locaux, orientés selon une perspective de développement de la communauté. La possibilité de développer des projets variés demeure du ressort des comités de pilotage, leur mandat consistant à améliorer la réponse des structures aux besoins des aînés de leur communauté.

D'emblée, la **nature élargie des projets** acceptés par le Secrétariat aux aînés permet d'intéresser des acteurs de secteurs différents (municipal, loisirs, santé, social); ce faisant, des synergies entre des projets qui interpellent différents secteurs sont possibles et sont encouragées. La **mise en commun de ressources** (financières, matérielles, humaines ou informationnelles) issues de ces secteurs peut permettre la réalisation d'un projet commun plus consistant qu'il n'aurait pu l'être sans cette collaboration. Ainsi la notion de système (i.e. le tout est plus grand que la somme de ses parties) prend alors toute son importance.

La composition intersectorielle

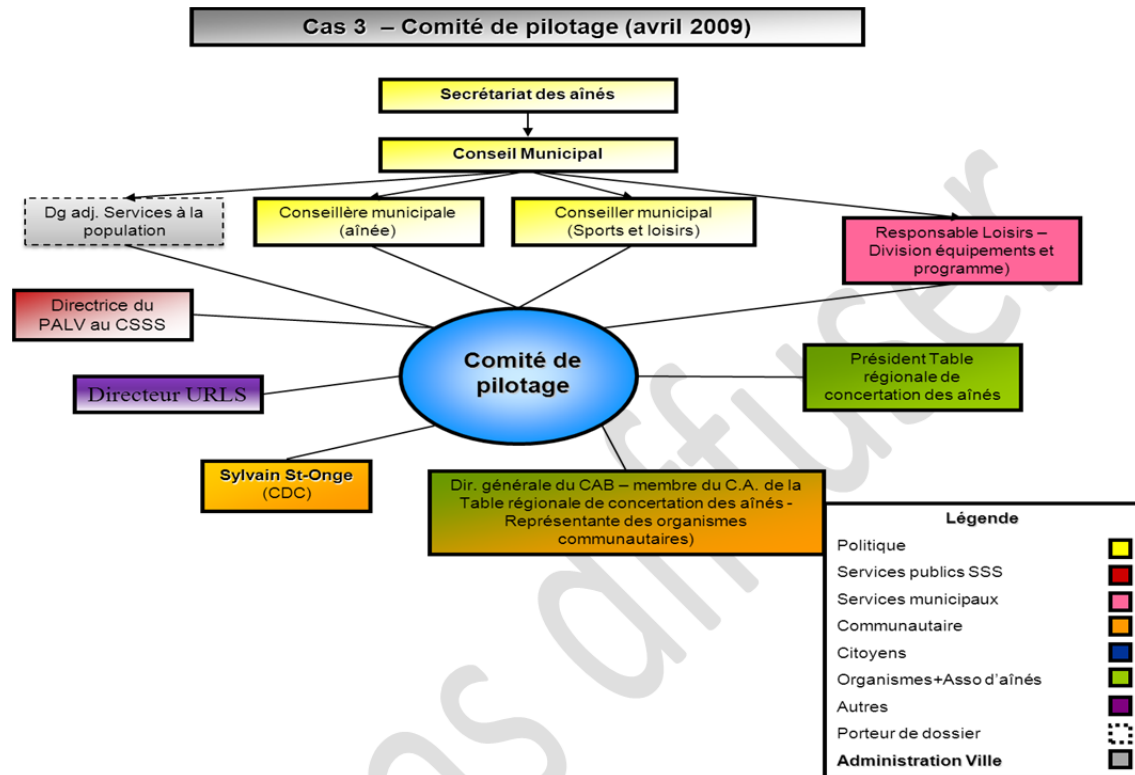
Au-delà de la clarté du rôle, la première force du comité de pilotage concerne son caractère élargi comme le démontre la série des graphiques portant sur la composition intersectorielle de tous les comités de pilotage.

Certains acteurs incontournables se retrouvent dans la majorité des sites : les **services publics municipaux de loisirs et services communautaires** ainsi que les branches régionale et provinciale des **loisirs et des sports** (URLS et Kino-Québec dans les régions). Les **Tables de concertation des aînés** (locales ou régionales), regroupant aussi des **organismes communautaires fournisseurs de services** aux aînés, souvent dans le domaine du soutien à domicile, se trouvent représentées davantage que les associations d'aînés qui s'occupent majoritairement des questions de loisirs et de la qualité des services dans les résidences privées. Le secteur financier et celui des services à but lucratif sont présents (résidences privées, caisses populaires) mais plus rarement représentés (2 sites sur 7).

Comme on le voit dans cet exemple, les secteurs sont symbolisés par des couleurs différentes; on constate aussi que certains participants représentent deux organismes. La double

représentation est un phénomène courant, mais plus on s'éloigne des grands centres, plus les représentations multiples par une même personne sont généralisées.

Schéma 1. L'intersectorialité du comité de pilotage - Cas 3 - 1^{ère} année



Au Québec, il n'est pas d'usage que les municipalités s'impliquent dans des dossiers qui relèvent de la santé et les services sociaux. Dans les 7 sites, on observait donc **peu d'historique de collaboration entre les villes et le secteur de la santé et des services sociaux**, du moins pas de façon formelle. L'invitation faite par les villes aux instances des Centres de santé et de services sociaux a reçu un accueil favorable et plusieurs ont considéré l'importance d'y inscrire des **représentants occupant des postes décisionnels**. Les porteurs croient judicieux d'impliquer le niveau décisionnel au comité de pilotage, afin de **faciliter une prise de décision rapide**, tant sur la nature des projets à développer qu'au niveau des engagements subséquents (ex. : ressources, rôle).

La très grande majorité des acteurs sollicités ont accepté d'en faire partie et ont exprimé par la suite qu'ils appréciaient leur participation au projet pilote. Les **motifs des membres qui se sont désistés** étaient principalement reliés à : la fin de leur mandat d'élus (après des élections), la longueur du projet (5 ans) invoquée surtout par les personnes aînées, à la maladie et à la retraite. Plusieurs des motifs sont reliés au vieillissement. Un organisme régional s'est retiré car

il ne se percevait pas suffisamment lié au projet local. Parfois aussi, la distance à parcourir pour assister régulièrement aux rencontres est devenue un obstacle.

La composition organisationnelle

La représentation des organisations au comité de pilotage interpelle la capacité de chacun des partenaires d’agir et d’être imputable quant à son implication dans la mise en œuvre d’un ou de plusieurs projets. La représentation est associée à l’appartenance organisationnelle (public, privé, osbl) et à la position du représentant dans son organisation (hiérarchie). La représentation implique également que la personne soit **mandatée par son organisation** (organisme, établissement ou association), un élément essentiel au bon fonctionnement du comité, ce qui était le cas de la presque totalité des membres des comités de pilotage, exception faite de citoyens aînés et de quelques entreprises privées (résidences privées, caisses populaires) qui y siégeaient pour leur propre compte.

En somme, **les niveaux décisionnel et politique** comptent pour presque **la moitié** de la représentation dans les comités (30 sur 69), les **professionnels et coordonnateurs** occupent grosso modo le **quart** des places (19 sur 69), alors que les membres de la **société civile** occupent l’autre **quart** (17 sur 69). Si nous considérons ensuite l’appartenance par secteur (politique, administratif, société civile) on relève une présence importante du secteur administratif municipal ainsi que de la santé et des services sociaux. Cet aspect est cohérent avec les visées des Villes amies des aînés qui souhaitent s’inscrire au cœur des municipalités tout en tenant compte des facteurs de santé et du soutien nécessaire pour poursuivre un vieillissement actif.

De façon générale, ce sont des **établissements et organismes locaux** qui étaient privilégiés pour devenir membres du Comité de pilotage. Toutefois, dans les **régions éloignées** des grands centres, plusieurs **organisations régionales** étaient invitées, telles la Table de concertation régionale des aînés, les Unités régionales de loisirs et sports et les Agences de santé et de services sociaux. Dans les vastes régions moins peuplées, de nombreux dossiers sont traités régionalement, ne serait-ce que pour une raison de bassin démographique. **Le principal obstacle à la participation devient alors la distance** à parcourir pour assister aux réunions ou pour s’engager dans des activités qu’il est plus difficile de transporter vers les petits villages éloignés.

L’expertise est ici considérée comme une ressource. L’implantation d’un projet comme VADA nécessite un croisement d’expertises complémentaires. L’expertise des aînés et de leurs représentants concerne leur connaissance approfondie des besoins et de leur milieu. Les associations d’aînés, dont plusieurs sont regroupées à la FADOQ, sont particulièrement actives en loisirs et en activités sociales – essentielles pour prévenir l’isolement et la sédentarité.

L'ensemble des représentants **apportent leur expertise dans les champs suivants** : municipal (OMH, loisirs et vie communautaire), santé et services sociaux (CSSS, Agence SSS-promotion-prévention) ainsi que tous les organismes communautaires voués aux aînés, URLS (loisirs et sports), services financiers coopératifs, transports.

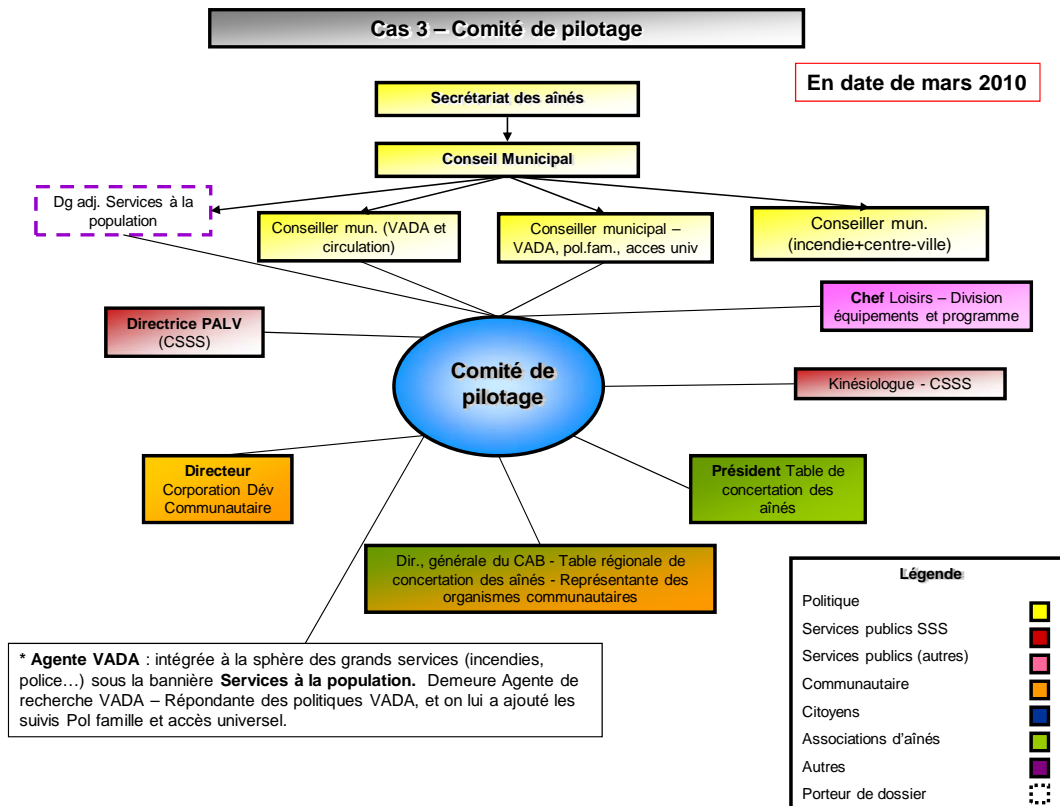
Parmi les **acteurs manquants**, nous relevons que certains **services communautaires** (ex. : CAB, entreprises d'économie sociale) ne sont pas présents dans 3 villes sur 7. Du fait de leur rôle de soutien direct auprès des aînés, il nous apparaît que ce secteur important devrait être représenté d'emblée sur les comités de pilotage.

4.1.2. Rôles et responsabilités

La capacité d'action du comité de pilotage est tributaire d'une répartition des rôles au sein du Comité de pilotage. L'expérience du terrain nous enseigne que, ni la composition du Comité, ni les rôles n'ont été hermétiques au changement. Parfois les circonstances obligeaient certains aménagements, mais il est arrivé aussi que les hautes instances municipales modifient la composition du comité afin de faciliter encore davantage les arrimages avec des comités de ville qui étaient déjà à l'œuvre sur des dossiers pertinents et reliés au plan d'action VADA. Cet arrimage permet de faire un lien direct entre les besoins identifiés par les aînés lors du diagnostic (ex. : la circulation difficile au centre-ville), certains projets du plan d'action et l' élu responsable du comité chargé de ces problématiques (dans ce cas, les enjeux reliés au centre-ville).

Le graphique suivant illustre le changement survenu suite aux élections de 2009. **Les trois élus assignés au Comité sont aussi responsables de comités internes qui se penchent sur au moins un dossier qui touche des projets du plan d'action VADA.**

Schéma 2. L'alignement des rôles avec les objectifs de VADA - Cas 3 - 2^e année



En conclusion, nous retenons que le fait d'aménager un comité de pilotage implique :

un **positionnement stratégique du projet** Municipalités amies des aînés dans l'appareil municipal;

une **modalité cohérente de prise de décision** entre le comité de pilotage et le conseil municipal (liens essentiels à assurer entre le pilotage et le conseil);

la **recherche de compléments à cette structure**, pour mieux agir, nous a fait voir l'importance des relations avec d'autres structures existantes au niveau local, ouvrant sur l'enrichissement du réseau initial.

Les rôles tenus au comité de pilotage

Les rôles attendus généralement de la part des membres des Comités de pilotage et balisés par une entente entre la municipalité et le Secrétariat aux aînés, recouvraient les fonctions suivantes :

1. être associé aux différentes étapes du projet : de la réalisation du diagnostic dans le milieu jusqu'à celle de l'évaluation;
2. agir en tant qu'expert-conseil pour la rédaction du plan d'action;

3. collaborer à la mise en œuvre des actions;
4. faire circuler l'information et faire connaître les succès tout au long de la démarche;
5. participer à la mobilisation des acteurs et décideurs du milieu.

Dans l'expérience VADA-QC, nous pouvions encore observer plus spécifiquement les acteurs dans les fonctions et rôles suivants :

1. L'apport de leur **expertise** sur au moins un des **huit champs d'action** couverts par le projet VADA (cf. marguerite de l'OMS); dans les régions éloignées, on mentionne l'enrichissement apporté par la participation des **représentants régionaux** qui partagent une vision élargie des problématiques; l'intersectorialité est saluée.
2. Le fait de tenir un rôle d'**ambassadeur des intérêts des aînés** de la communauté et de **cautionner la légitimité** des projets (basée sur le diagnostic), implique directement la **crédibilité** des membres et du comité de pilotage.
3. **La participation aux décisions** lors de l'exercice de traduction des priorités retenues en **actions** et en **projets** réalisables, tout en mobilisant le milieu.
4. L'appartenance des acteurs à des milieux d'intervention auprès des aînés permet de mettre quelques ressources de ces milieux à contribution, ce qui **ajoute de la convergence à la mobilisation des ressources**.
5. **Le fait de prendre acte et de prendre position si nécessaire** en regard des réalités évolutives des populations (vieillesse, cohésion sociale, besoins des aînés et de la communauté) et d'en informer le conseil municipal sur une base régulière implique un **lien récurrent avec le conseil municipal qui nous a été décrit comme essentiel**.

Les rôles de l'agent(e) de recherche ou agent(e) de projet

La place tenue par l'agent(e) de recherche VADA (ou chargé-e de projet) est importante dès le départ pour organiser, réaliser et rédiger le diagnostic social. L'agent(e) VADA effectue par la suite des tâches d'animation, de coordination, d'organisation et a le rôle de faciliter la concertation entre les acteurs, notamment pendant la phase d'élaboration du Plan d'action.

Cette phase d'élaboration du plan d'action est très importante en ce qu'elle permet d'effectuer une « traduction des besoins » en objectifs et en projets réalistes par rapport aux capacités d'action du milieu et de la ville.

Une personne dédiée au Comité de pilotage permet de coordonner la participation intersectorielle dans les différents projets et, lorsqu'elle est positionnée favorablement dans la municipalité, de susciter ou de soutenir le dynamisme

La démarche du diagnostic, du plan d'action et de la mise en œuvre des projets suppose des compétences diversifiées, plus proches de la recherche en début de mandat mais davantage orientées vers le terrain par la suite. De par les formations des personnes embauchées que les villes, on voit que celles-ci souhaitaient s'**adjoindre des compétences sociales** pour remplir les fonctions et l'expérience du terrain montre que ce choix est approprié. **Les « agents VADA » détiennent de bons niveaux de formation (baccalauréat et maîtrise) et souvent cumulent des expériences dans la sphère communautaire, ce qui représente un atout certain lorsque les projets qui touchent l'environnement social sont mis en œuvre.**

Dans les sites où des circonstances incontrôlables ont résulté en une absence plus ou moins prolongée de l'agent de projet VADA, il est clair que l'avancée des travaux s'en est trouvée ralentie, sinon momentanément stoppée. Une telle situation s'est présentée sur 4 sites pendant la période quinquennale du projet VADA et à chaque fois, les comités peinaient à poursuivre leurs travaux. La fonction de l'agent de projet VADA apparaît comme incontournable.

Pendant la phase du plan d'action, l'agent(e) VADA facilite toute la démarche du groupe soit :

1. **l'appropriation du diagnostic par tous les membres;**
2. la **participation des acteurs à la réflexion** sur les problématiques qui leur ont été communiquées, afin d'être en mesure **d'identifier les objectifs à poursuivre** et de **choisir les meilleurs moyens** de s'y attaquer, **tout en confrontant** entre eux les divers points de vue, perspectives et expériences.

Cette réflexion réalisée en comité autour de l'exercice d'appropriation du diagnostic a d'ailleurs été relevée (cas 3) comme un **excellent moyen de connaître les différents partenaires, leurs capacités, tout comme leurs limites**. Dans deux cas, cette phase a donné lieu à un recadrage des responsabilités des membres (cas 7, cas 5) permettant de clarifier et de faciliter leur implication. Pendant toutes les phases, le maintien du lien entre tous les partenaires et la transmission d'informations au fil du temps s'avèrent très importants pour assurer un bon fonctionnement.

Lorsque l'agent de projet VADA est **intégré à la structure municipale** (i.e. n'est pas un consultant externe), les **possibilités d'influencer des acteurs à l'interne peuvent s'actualiser**, ce qui tend à ramener à la mémoire des intervenants municipaux la nécessité de penser à considérer les aînés dans leurs orientations et décisions, de **penser à les inclure** dans les événements de la communauté (ex.: invitations à la Fête des familles), d'adapter les

programmes et les activités aux préférences des aînés (ex. : les horaires) et de les consulter. Mais cette condition à elle seule ne suffit pas – **si les élus et l’administration municipale ne sont pas intimement convaincus de la valeur du programme Villes amies des aînés et de la nécessité d’agir, la présence de l’agent à l’interne n’aura que peu ou pas d’influence.** Et si l’agent de projet est un consultant externe, cette voie d’influence ne lui est tout simplement pas accessible.

Mentionnons également que, outre les acteurs municipaux, lorsque différents fournisseurs de services siègent au comité de pilotage, ceux-ci peuvent coordonner entre eux leur offre de services. Un exemple tiré d’une expérience du Cas 4: lorsqu’une programmation de loisirs actifs est lancée, si elle est coordonnée avec les journées de répit offertes aux proches aidants par l’organisme de ce milieu, ceux-ci pourront s’y inscrire. **Cette coordination entre les initiatives permet de développer des pratiques inclusives et convergentes, offrant des possibilités intéressantes de synergie. La circulation de l’information à l’intérieur du comité de pilotage s’avère à cet égard primordiale et participe directement aux conditions de réussite.**

Les rôles du porteur de dossier

Le rôle du porteur de dossier (souvent un directeur de service municipal) s’est révélé primordial, tant pour la motivation des membres du Comité de pilotage, que pour sa capacité à faciliter et coordonner la participation municipale, en particulier celle des autres directeurs de services municipaux, mais également lorsqu’il intervient au comité de gestion, au comité plénier ou au comité de direction de la ville. Nous avons d’ailleurs pu observer que **plus le porteur occupe une position importante dans la municipalité, plus les différentes directions municipales interpellées par VADA étaient mobilisées.**

Le rôle du porteur de dossier est primordial en ce qu’il facilite la cohésion des membres du Comité de pilotage; sa position lui permet également de soutenir et de coordonner la participation municipale dans les différents projets.

La présence du porteur au sein du Comité a permis **d’imprégner une importance au dossier** qui a influencé la perspective des membres du comité de pilotage et celle des membres de l’appareil administratif municipal. Consolidés par ce « **message** » **structurel**, les acteurs ont maintenu leur cohésion pendant les cinq années du projet et ont travaillé sur les possibilités d’assurer la pérennité de VADA.

Outre le rôle, le positionnement hiérarchique du porteur dans l'appareil municipal peut avoir une influence. Nous avons observé que plus le porteur du dossier VADA occupe une position élevée dans la hiérarchie municipale, plus les dossiers qui touchent les aînés font efficacement leur chemin dans l'appareil municipal (cas 1, cas 3).

Toutefois, dans deux cas (cas 1 et cas 7), où des résistances ont été identifiées dès le départ au sein des pouvoirs administratifs, plusieurs retards ont été observés, que ce soit pour l'acceptation de la démarche, l'acceptation du plan d'action, pour l'acceptation de travailler avec les partenaires du milieu en leur attribuant un rôle significatif. À chaque fois, il a été possible d'identifier une culture de gouvernance attachée à ses pouvoirs municipaux traditionnels, principalement axée autour de la prépondérance d'activités comme la voirie, le sanitaire, les aqueducs, les infrastructures, etc.). C'est pour cette raison que le Service des loisirs et de la vie communautaire s'est souvent retrouvé entre l'arbre et l'écorce, c'est-à-dire porteur de sa légitimité d'action dans la communauté en matière de sports, d'animation culturelle et de vie communautaire, tout en étant confronté et parfois restreint par les directions des villes qui estiment que certains domaines d'actions ne leur appartiennent pas, en particulier ceux qui sont limitrophes avec le domaine d'intervention de la santé et des services sociaux.

Cette étape n'est pas entièrement résolue, puisqu'elle touche les convictions des uns, les aspirations des autres et les ressources humaines et financières qui permettent de concrétiser les engagements. Pourtant, malgré ces zones encore sensibles, l'ensemble des sites VADA souhaitent poursuivre le développement de projets pour les aînés et cherchent activement des moyens d'y parvenir. Compte tenu des spécificités reliées au vieillissement actif des aînés (par exemple, l'importance des services de soutien), l'engagement des municipalités et des CSSS quant à la préservation d'une concertation entre ces secteurs demeure un objectif à soutenir, particulièrement à l'égard de la promotion des environnements bâtis et sociaux favorables à la qualité de vie des personnes âgées, un lieu d'intervention que ces deux secteurs se partagent.

Les rôles de l'organisateur communautaire

Le rôle de l'organisateur communautaire n'était pas prévu dans la composition initiale du comité de pilotage mais sa pertinence est vite apparue dans les sites qui avaient intégré ces professionnel(le)s.

D'abord, il/elle connaît bien le milieu, les problématiques et les enjeux soulevés, les écueils, les ressources et les lacunes. Ce type d'intervenant peut apporter un éclairage actuel qui favorisera, dès le départ, l'orientation d'un dossier. De plus, sa profession est nettement orientée sur la mise en place de conditions qui favorisent la participation.

Ensuite, il/elle connaît bien le travail en concertation qui est essentiel à une démarche VADA. De plus, ses habiletés de travail avec une approche d'*empowerment* auprès de clientèles souvent démunies et sa compréhension des éléments sociopolitiques d'une problématique, rendent sa présence précieuse. Ainsi, la plupart des sites comptent une personne qui exerce ce rôle au sein du comité de pilotage.

Conclusion

En conclusion, il est important de mentionner que des précisions sur le rôle évolutif du Comité de pilotage devraient être établies clairement dès le démarrage d'une démarche, de telle sorte qu'au moment des activités menant au Plan d'action, les membres soient en mesure de comprendre qu'ils auront éventuellement un rôle à jouer dans l'implantation de ces projets, puisqu'il n'appartient pas seulement à la Ville de modifier ses pratiques et programmes.

Pourquoi une concertation? Car il n'appartient pas seulement à la municipalité de modifier ses pratiques et ses programmes et elle ne peut y travailler de manière efficiente en agissant isolément.

De même, les membres des conseils municipaux, lorsqu'ils sont convenablement informés, sont en mesure de porter une attention spéciale aux impacts du vieillissement sur la gestion municipale. Nous en avons été témoins pendant le déroulement de VADA. Au moment de prendre connaissance du diagnostic social de leur communauté, les conseillers de certains sites ont parfois été surpris devant les chiffres exposés. Malgré le fait que ceux-ci connaissent bien leur communauté, les données spécifiques (p. ex. : le taux de vieillissement, les besoins spécifiques en habitation, etc.) nécessitent souvent des recherches ou des extractions de fichiers régionaux qui ne sont pas rendues dans toutes les villes (moyennes et petites).

Relativement peu de mécanismes ont été créés dans la foulée des VADA à l'intention du conseil municipal, même si les partenaires du comité de pilotage considèrent leur appui comme très important.

Par exemple, on ignore l'état du parc de logements et les besoins actuels et futurs de certains groupes de la population. De plus, les élus ne sont pas tous familiers avec ce groupe de leur population. Depuis quelques années, les conseils municipaux attirent des élus plus jeunes qui peuvent avoir davantage d'affinités avec d'autres problématiques (économie, entreprises, vécu des familles). Les élus qui apprivoisent les opportunités offertes dans la démarche Villes amies

des aînés comprennent mieux la diversité des personnes âgées comme celle des situations vécues et distinguent les avantages du programme. L'élu désigné au Comité de pilotage a porté un rôle de transfert vers le conseil municipal – d'autres mécanismes seraient-ils appropriés pour s'assurer de favoriser et de faciliter encore davantage la circulation de l'information?

Une des façons pour les villes de réaliser des **changements pertinents et utiles** en faveur des aînés passe par **l'inclusion des aînés eux-mêmes dans le processus**. Par exemple, au sein du comité de pilotage, dans les groupes de discussion lors du diagnostic, dans des groupes de travail pendant la mise en œuvre du plan d'action, etc.

Les besoins des aînés se révèlent greffés à plusieurs domaines (les huit champs de la marguerite), dont certains sont interconnectés ou imbriqués. Ils interpellent également des paliers politiques locaux, régionaux ou nationaux, selon la portée des projets du plan d'action. Ces éléments forment une « toile de fond » tissée de sorte qu'il ne soit pas possible à un acteur, même robuste, d'y travailler seul. **La concertation est devenue un mécanisme d'arrimage qui a facilité un échange de connaissances, de ressources et de stratégies permettant de contrecarrer les obstacles et de freiner l'emprise des inévitables contraintes**. Dans l'ensemble des sept sites, nous avons observé l'inclusion des aînés, bien qu'à divers degrés d'intensité ou de constance dans le temps. **Le monitoring de l'implantation des projets dans les 7 sites a démontré que lorsque les aînés ont été invités à participer, à donner de leur temps et de leurs compétences pour réaliser des projets, ceux-ci ont répondu à l'appel et parfois bien au-delà des attentes**.

En définitive, l'instauration d'une **concertation élargie avec les partenaires du milieu** et **l'inclusion des aînés** au sein de cette concertation, sont apparus comme des conditions communes de succès, qui ont été retrouvées dans les sept sites. Dans certains sites, lorsque la concertation des partenaires ou l'inclusion des aînés était ponctuée de ralentissements au fil des années, cela avait pour effets :

1. de ralentir la participation et l'engagement des aînés de la communauté (cas 1)
2. de générer un effet démobilisant parmi les partenaires (cas 6)
3. de diminuer la portée d'un projet alors qu'il aurait pu permettre d'atteindre une synergie (cas 4)
4. de mettre au jour des obstacles organisationnels à la réalisation de projets intersectoriels (notamment dans la collaboration entre les services de police et pompiers et les CSSS) (cas 3)

Ces résultats nous indiquent qu'en mettant en place un **comité de pilotage** représentatif des acteurs oeuvrant auprès des aînés, les villes effectuent un tout premier niveau de **coordination**,

fournissant **un momentum et un lieu** qui permettent aux **acteurs de se reconnaître entre eux**, pour ensuite générer des conditions de **concertation** (confrontation des perspectives, formation d'une vision commune et émergence d'un climat de confiance) et de **collaboration** (engagement, mise à contribution des ressources), qui ont finalement permis la réalisation d'un **plan d'action qui avait de l'importance** aux yeux des acteurs et auquel ils croyaient (voir à ce propos les résultats du questionnaire sur la collaboration).

4.1.3. Capacités d'action

Les personnes qui détiennent des **fonctions clés** pendant les phases du diagnostic de la communauté et du plan d'action subséquent sont le porteur de dossier, l'élu, ainsi que l'agent de recherche (ou chargé de projet). **L'agent de recherche** a effectué le recrutement des participants et les groupes de discussion, la recension des services, le portrait du milieu et a déposé le rapport diagnostic au comité de pilotage selon ce modèle dans 5 des 7 sites.

Les données révèlent que la capacité de réflexion et d'action du comité de pilotage est maximisée par sa composition intersectorielle et inclusive (élus, aînés, professionnels, intervenants, cadres et dirigeants) qui fait davantage place à l'expertise complémentaire des membres, laquelle doit néanmoins être mutuellement reconnue.

Deux sites ayant fait des consultations préalables n'ont pas utilisé le modèle proposé (cas 1, cas 2). Le porteur du dossier a été davantage interpellé pendant toutes les phases, surtout pour s'assurer de la participation des membres du comité et, de pair avec le conseiller municipal, de ramener les préoccupations municipales dans la formulation des projets et inversement, de ramener les préoccupations du comité vers le conseil municipal ou la direction générale de manière à identifier :

1. quels services municipaux devraient être interpellés, quand, comment;
2. la coordination nécessaire des actions avec l'agenda municipal global (ex. lorsqu'il existe d'autres plans d'action, il faut cibler les redondances);
3. le temps requis, le processus interne obligatoire, etc.

Ce fut vrai pour toutes les villes, sauf pour les cas 2 et 5 où la ville (ou MRC) était positionnée, la plupart du temps, davantage comme facilitateur des actions et responsable d'une reddition de comptes plutôt que comme leader.

Les facteurs qui influencent la capacité d'action

La capacité d'action d'un comité peut être affectée lorsqu'une série d'événements organisationnels défavorables surviennent dans une période de temps relativement courte. Par exemple, lorsque le porteur de dossier quitte à la faveur d'une réorganisation interne (sans remplacement), qu'il y a remplacement de l'agent de projet VADA et du conseiller municipal (élections) à l'intérieur d'une même année au sein d'un même site (cas 4). Suite à ces événements, dans les faits, le porteur administratif du projet peut même changer d'organisation (exemple du cas 4 où le CSSS a pris une bonne partie du rôle). Conséquemment, les projets valorisés dans le plan d'action sont davantage portés par les partenaires communautaires des services aux aînés, dont certains sont soutenus par le CSSS. Le rôle de l'élue dans ce cas a été d'une grande importance, permettant de porter la vitalité du projet dans l'appareil municipal.

Dans une autre situation (cas 1), le porteur a changé à trois reprises et un second agent de recherche a dû être engagé. Les agents de projet VADA ont également été remplacés ailleurs (cas 6 et 7), une situation déplorable mais incontrôlable. Malgré la bonne volonté des remplaçants, la continuité et la coordination sont difficiles à protéger dans un tel contexte de mouvance organisationnelle. Toutefois, puisqu'il s'agissait d'un projet de 5 ans, les sites touchés par ce type d'obstacles ont réussi à se relancer.

Les données d'implantation et les observations des sites ont révélé que la capacité de réflexion et d'action d'un comité de pilotage est maximisée par sa composition intersectorielle et inclusive (aînés, intervenants, professionnels, cadres, élus, etc.).

Trop d'instances de concertation dans un milieu peuvent inhiber la capacité d'action des acteurs, par un effet d'enchevêtrement qui mine leurs efforts de coordination.

Toutefois, on a relevé (cas 1, cas 7) que la multiplication des lieux de concertation sur les questions touchant les aînés faisait craindre un éparpillement des énergies et qu'il fallait donc y être attentifs. En effet, trop d'instances de concertation peuvent inhiber la capacité d'action des acteurs, par un effet d'enchevêtrement qui mine leurs efforts de concertation et de coordination.

Par ailleurs, la mise en place d'un comité de pilotage génère également des **facteurs qui stimulent la mobilisation** des acteurs et qui favorisent la **mise au jour de convergences jusque-là inexplorées** (par exemple entre les besoins des aînés et ceux des membres d'une coopérative de travailleurs – cas 3) offrant par le fait même des bases de travail nouvelles, des idées

novatrices et intéressantes. **Cet appel au réseautage des membres du Comité de pilotage a été capté par les résultats d'un questionnaire** dont les résultats sont exposés dans la prochaine section.

Le comité de pilotage VADA a été lui-même un lieu de mise en lumière de convergences jusque-là inexplorées offrant de nouvelles bases de travail en collaboration ou en partenariat.

La continuité dans le comité de pilotage

Le tout premier engagement des membres des comités de pilotage en était un de **durée**. Étant donnée l'importance du comité de pilotage dans les décisions et les questions de suivi et d'évaluation qui s'échelonnent sur les cinq années du projet, il est certainement préférable que les **membres siègent de façon continue**. Mais cet élément de durée, bien que salué de manière favorable en ce qu'il octroie **du temps pour développer des projets structurants et mobilisants**, peut être difficile à concrétiser en terme de participation continue aux comités de pilotage.

Pour bien tenir un rôle dans une structure donnée, il est préférable d'être présent en continu. Le **roulement des acteurs** - tant ceux impliqués comme représentants d'organisations sur les comités de pilotage que ceux agissant à titre d'agents de recherche/chargés de projets ainsi que les porteurs administratifs et les conseillers municipaux - est apparu comme un enjeu entre la 1^{ère} année et le début de la 3^e année du projet. Par la suite, une meilleure stabilité a été observée dans les postes clés.

Dans les projets pilotes, le taux de roulement est devenu, de fait, une condition critique que nous avons observée au fil du temps. On peut s'attendre à des changements aux postes politiques de conseillers municipaux lors d'élections (ce qui fut le cas en novembre 2009), mais des changements répétés à des postes clés comme le porteur du dossier (administration municipale) et le poste d'agent de projet (ou agent de recherche), surtout s'ils sont combinés au sein d'un même comité, ont des répercussions non seulement sur le **rythme de progression des travaux** mais également sur la **capacité du comité de fonctionner comme il le devrait et parfois même sur l'optimisme des membres**. **Même s'il est primordial que les informations factuelles soient transmises suite à un départ**, il peut être plus difficile d'assurer la **continuité dans la transmission d'éléments intrinsèques à la démarche** comme :

1. les **valeurs** sous-jacentes au projet VADA (« par et pour les aînés » par exemple);
2. **l'approche** privilégiée (ascendante ou « *bottom up* »);
3. **l'historique** du projet et **son sens collectif**;

4. ou encore les **apprentissages** faits antérieurement dans le projet local, incluant les avancées dans la culture partenariale.

Les nouveaux venus n'ayant pas été intégrés dans la démarche depuis le début, ils n'ont pas eu l'occasion de vivre le diagnostic ou les discussions autour d'un plan d'action. Par contre, puisque le processus est soutenu par un groupe, un rattrapage peut s'effectuer au contact des acteurs.

Devant la progression du phénomène de roulement pendant les deux premières années, nous l'avons calculé pour les postes-clés (excluant les membres des comités de pilotage), et nous sommes arrivés aux principaux résultats suivants. Le roulement des postes de porteur, agent VADA, élu (politique), responsable des opérations a été calculé sur deux ans. C'est dans le cas 5 qu'on obtient la meilleure stabilité alors que les cas 4 (58%) et cas 1 (42%) démontrent les taux les plus élevés de roulement du personnel responsable de la démarche. Si on porte l'attention sur les types de postes clés affectés par un roulement élevé, ce sont les porteurs qui ont été les plus stables.

Des mécanismes permettant d'offrir des conditions qui génèrent de la continuité devraient sans doute être offerts. L'expérience a permis d'identifier que, en plus d'un/e agent/e de projet VADA, le fait que la Table de concertation des aînés (locale ou régionale) soit bien soutenue (ex. : une coordination, l'accès à des budgets complémentaires) se révèle un facteur prédictif de continuité et met en place des conditions favorables à la pérennité des projets favorables aux environnements sociaux des villes et territoires. On se rappellera que la pérennité a été dès le départ un sujet de préoccupation des milieux qui se disaient inquiets à l'idée de faire naître des attentes sans pouvoir assurer la suite des choses.

Des mécanismes permettant d'offrir des conditions qui génèrent de la continuité devraient être offerts, notamment par la stabilisation de ressources professionnelles (coordination et accès à l'expertise), par exemple auprès des Tables de concertation (locales et régionales) qui agissent (ou sont bien placées pour agir) comme un liant entre les acteurs.

Faisant suite à ces préoccupations, nous avons porté attention à **l'identification des conditions porteuses de continuité et de pérennité**. Rappelons que la littérature identifie certains **facteurs favorables à la pérennité de politiques publiques que sont les effets positifs générés par un programme et sa faisabilité** (réalisme, acceptabilité sociale, coûts) (INSPQ, 2012). L'une de ces conditions, les effets positifs générés, prend racine dans la légitimité du processus VADA appuyé sur une consultation des aînés de la communauté et des fournisseurs de services, ainsi que dans la structure intersectorielle du Comité de pilotage qui contribue à diminuer le travail en silos des

partenaires intéressés par ce groupe de la population. Le fait d'avoir **identifié et réalisé un projet structurant** (également innovateur dans certains cas), qui met en évidence **sa pertinence** pour la communauté, a contribué à l'appropriation de VADA par nombre d'acteurs, ce qui témoigne de son acceptabilité. Enfin, là où il a été possible d'observer une concertation entre les acteurs municipaux et le CSSS, quelques projets tendent à se créer une place telle que leur reconduction (ou la poursuite des travaux en ce sens) s'annonce favorablement.

Dans un contexte de vieillissement de la population qui annonce une croissance importante de la demande en services de santé et de soutien à domicile, le programme MADA, appuyé par les CSSS – notamment à l'égard des mandats du projet clinique⁸ et du programme PALV (Perte d'autonomie liée au vieillissement) - contribue à agir directement sur les déterminants de la perte d'autonomie. Ainsi, ce type d'actions préventives permet aux aînés de participer activement à leur vie familiale et sociale, contribuant alors à repousser ou à ralentir la survenue de la perte d'autonomie (Guide mondial des Villes amies des aînés, OMS 2007). Le programme MADA vise à travailler sur les environnements bâtis et sociaux de sorte qu'ils soient davantage accueillants et accessibles, permettant aux aînés de maintenir une bonne capacité fonctionnelle tout au long de la vie.

4.1.4. Insertion de VADA dans les municipalités

Il est ressorti de façon générale, dans les villes moyennes et importantes, qu'il faudrait éventuellement trouver **une solution à la multiplication des politiques municipales** (familles, personnes handicapées, immigrantes, de développement social, etc.) auxquelles s'ajoutait VADA en 2008.

Une gestion du projet VADA rattachée au niveau d'une direction générale permet de circuler efficacement les priorités du plan d'action VADA dans les différents services municipaux concernés.

La ville tient un rôle de leader dans chacune d'elles. Considérant qu'il y a des recoupements possibles entre certaines attentes de résultats autour de ces politiques, notamment sur l'adaptation de l'environnement bâti et des infrastructures, le cas 3 a fait une proposition **d'insertion organisationnelle de VADA** qui comporte un potentiel intéressant pour les villes importantes.

⁸ Ministère de la santé et des services sociaux - Gouvernement du Québec (2004). Cadre de référence pour les réseaux locaux de services de santé et de services sociaux – Résumé.

D'abord, on a proposé de confier le suivi et la coordination des politiques sur l'accessibilité et la famille à la personne qui coordonnait déjà VADA. On a ensuite rattaché directement cette fonction à la Direction des services à la population. Plusieurs projets issus des différentes politiques présentent des cibles communes; le fait qu'une personne assimile les informations des trois politiques permet un **gain de coordination** certain et évite les démarches inutiles. La formule mise à l'essai a permis de **valoriser la fonction** à un moment où les tâches de recherche cédaient le pas à celles du développement des initiatives dans la communauté (« *timing* » logistique).

Le rattachement du poste à cette direction a permis également de **chapeauter les interventions**, à la fois d'une **position hiérarchique plus élevée** au sein de la municipalité, ce qui accorde davantage de pouvoir et d'influence face à l'ensemble des directions, **à la fois en matière de contenu, ce qui permet d'aborder les dossiers de manière systémique en créant un lien entre les politiques et programmes touchant les environnements bâtis et sociaux, où la ville est un acteur central**. C'est donc un **élément de cohérence rattaché à la fonction et à son positionnement organisationnel** qui apparaît utile et fonctionnel pour une ville ayant différentes politiques sociales à gérer.

Dans d'autres villes, on nous révèle que le fait de cumuler des plans d'actions sur la famille, les aînés, les immigrants ou encore les jeunes devient questionnable au plan de l'efficacité puisque certaines actions se recoupent : « (...) *pourrait-on travailler avec une seule paire de lunettes plutôt que trois? (cas 7)* » Une modalité de coordination soutenue politiquement à la ville, considérée efficace par les cadres administratifs, serait-elle également porteuse de pérennité pour des projets comme Villes amies des aînés dans des municipalités importantes comme dans de plus petites communautés?

Le rattachement d'un ensemble de politiques municipales à une même personne (ou équipe) est un mécanisme qui a favorisé la coordination et la concertation entre les acteurs et permis d'éviter les redondances. Ce mécanisme participe ainsi à l'efficacité des interventions municipales et à l'efficience d'ensemble.

Au moment de la mise en œuvre de projets en collaboration avec des organismes du milieu et d'autres directions au sein de la municipalité, il est apparu que le **rattachement du projet au service des Loisirs, Culture et Vie communautaire, même s'il apparaît approprié, commande un fonctionnement qui ne se situe pas toujours dans un prolongement naturel des fonctions et rôles habituels pour ce service et pose alors un enjeu de cohérence (cas 7)**.

En effet, plusieurs projets concernent des champs qui ne relèvent pas d'une compétence exclusive des municipalités et sont démarrés en collaboration intersectorielle. Par exemple, se coordonner avec le CSSS pour gérer conjointement une intervention pour les aînés vivant en milieu de pauvreté; s'asseoir avec des représentants du secteur du logement social pour discuter d'enjeux d'accès à des logements abordables, etc. Les gestionnaires des services de Loisirs, Culture et Vie communautaire tracent une frontière avec la zone d'intervention des services sociaux et celle qu'ils considèrent comme leur mission propre. Ils situent quelques éléments du projet VADA (ex. : le champ des services communautaires et de santé) à certains égards près de cette frontière et ne voudraient pas être considérés en quelque sorte comme des extensions de ces services, ni avoir à jouer leur rôle. C'est légitime. La seule prétention de VADA consiste à valoriser la concertation entre ces acteurs qui ont tous à cœur les conditions de vie des aînés en contexte de vieillissement de la population (chacun en fonction de la raison d'être de leur organisme ou établissement), afin d'être mieux coordonnés dans les priorités d'actions, ce qui permet d'éviter des redondances et offre des occasions de favoriser la synergie des actions.

De cet échange sur les expériences des différents milieux, il convient d'en déduire que **les pratiques municipales habituelles** sont réellement interpellées par les **valeurs évoquées** par le programme Villes amies des aînés. Les sites d'expérimentation nous confient qu'ils ont réellement acquis un « **réflexe aînés** » **dans leur processus de délibération et de décision**, convenant du même souffle que certains changements suscités par les projets VADA ne demandent pas beaucoup plus de temps ou d'argent. Comme par exemple le fait de penser à inviter spécifiquement les aînés à un événement ou à une fête populaire et à leur offrir quelques éléments de confort (bancs, ombre, proximité des toilettes, etc.).

D'autres besoins souvent relevés par les aînés vont solliciter **davantage d'engagement** de la part de la ville, par exemple lorsqu'il s'agit de trouver des solutions à des problèmes récurrents d'habitations abordables ou encore de locaux pour les associations d'aînés. Cette dimension a été relevée par des porteurs de dossier qui l'ont située à l'intérieur d'une tendance accentuée depuis ces dernières années de se voir **transférer de nouvelles responsabilités** (en provenance de paliers gouvernementaux provincial et fédéral) **sans que des crédits suffisants** ne leur soient alloués pour les assumer. Il est important de comprendre cette frilosité redevable à un contexte plus large du rapport des municipalités avec les paliers de gouvernement supérieurs.

Le fait d'aménager un comité de pilotage implique :

1. un positionnement stratégique du projet Villes amies des aînés dans l'appareil municipal;
2. une modalité cohérente de prise de décision entre le comité de pilotage et le conseil municipal (liens essentiels à assurer entre le pilotage et le conseil);

3. un questionnement sur les pratiques que VADA interpelle ;
4. une analyse du contexte et des collaborations possibles entre les acteurs émane du Comité;
5. la recherche d'une structure opérationnelle, viable et efficace, impliquant des liens entretenus avec d'autres instances municipales existantes (conseil municipal, directions de services, politiques familiales, PAU, autres comités internes, etc.) et des partenaires engagés.

À l'égard des ressources (voir les résultats aux questionnaires sur la collaboration), les sites ont tous déplorés des difficultés, surtout parce que le financement attribué pour la démarche VADA a dû être utilisé dans une proportion substantielle pour rémunérer les agents de projets VADA et que les coûts **de mise en œuvre des projets du plan d'action étaient insuffisamment financés**. Par ailleurs, le Secrétariat aux aînés a négocié en cours de route avec le ministère des Affaires municipales du Québec, pour ajouter un volet « aînés » à l'intérieur du Programme d'infrastructures municipales du Québec (PIMQ)⁹, permettant aux villes en démarche VADA de faire appel à des subventions pour financer, en partie, des projets d'infrastructures légères (modules d'activités, parcours d'exercice, éclairage, piste de danse, jardins surélevés, etc.). Cet arrimage a permis d'assurer des projets touchant l'environnement bâti. Quant aux projets qui interpellaient davantage l'environnement social, les partenaires des villes ont fait appel à différents programmes de subvention (SIRA, Nouveaux Horizons, Fondations, etc.), certains ayant procédé par montages financiers, ce qui témoigne de leur conviction à œuvrer pour les aînés de leur communauté.

Effets du positionnement de VADA sur les projets et la capacité d'action

Exemple 1 - Rencontre des champs d'action des municipalités et du CSSS

Parmi les **champs d'action traditionnellement réservés au Québec**, il y a ceux des municipalités (eau, égoûts, ordures, hygiène publique, voirie, sécurité, etc.) et il y a celui des CSSS qui dispensent des services sociaux et de santé à la population d'un territoire local. De façon habituelle, les villes évitent les champs d'action couverts par le CSSS puisqu'ils ne sont pas de sa compétence. Depuis 2004-2005, l'orientation populationnelle des CSSS s'est matérialisée dans le « Projet clinique » (MSSS, 2004), ce qui rend le CSSS imputable au niveau de toute la population et non plus uniquement des clientèles desservies. L'ouverture sur la population locale devient donc un enjeu pour les CSSS dans un contexte où les ressources sont rationnées - qu'on pense seulement au secteur du soutien à domicile pour les aînés.

⁹ Page et formulaires du PIMQ – volet 3, accédés le 21 novembre 2012. Disponibles sur le site suivant : <http://www.mamrot.gouv.qc.ca/infrastructures/programme-dinfrastructures-quebec-municipalites-piqm/piqm-volet-3/>

De plus, outre le type de compétences et de services offerts, les villes et les CSSS sont traditionnellement orientés vers une dispensation de services à une « clientèle » donnée plutôt qu'en mode d'écoute et de mise en place de conditions favorisant le dynamisme et la participation de la population au développement de la communauté, sous ses divers aspects (social, économique, culturel, etc.).

Le projet VADA, par sa portée symbolique inclusive, incite les villes et les CSSS à entrer en dialogue pour voir de quelle manière ils pourraient ensemble contribuer à mieux répondre aux besoins des aînés du territoire. Cette rencontre devient **une occasion d'aller au-delà des silos pré-existants mais aussi une opportunité d'adopter une approche davantage participative**. Les expériences de travail partenarial entre villes et CSSS n'étaient pas courantes. Parmi nos sept sites, seul le cas 5 avait déjà concrétisé des projets alliant municipalités et CSSS par le passé. Ailleurs, ce point pouvait être perçu de manière hésitante, particulièrement au niveau des municipalités qui, depuis une décennie, voient se déverser des responsabilités de paliers supérieurs dans leur champ d'intervention. **Le danger** de la pré-existence d'un tel contexte était que le projet VADA soit essentiellement perçu comme une façon pour les pouvoirs publics supérieurs de se délester de charges financières. Inversement, pour les CSSS, leur mission étant réalignée avec le Projet clinique depuis peu, VADA représentait une excellente opportunité de s'ouvrir aux partenaires de la communauté. Mais tous les CSSS ne l'ont pas saisie, les problèmes de surcharge, entre autres aux services de soutien à domicile, étant trop accaparants pour permettre de libérer du temps pour le projet (cas 2 et 7).

Dans cette relation naissante entre les villes et les CSSS, les milieux n'ont pas tous réagi de la même manière. Dans un cas (cas 7), on a procédé prudemment : les directions (ville et CSSS) se sont assises pour discuter d'un départage de responsabilités et de possibles projets qu'elles pourraient autoriser à l'intérieur du champ mutuellement convenu. Mais aucun partenariat n'a été concrétisé depuis. Dans l'autre cas (cas 1), l'acteur CSSS était conscient de l'importance de créer des liens avec la ville. Toutefois, celle-ci a plutôt choisi de rendre improbable une collaboration mutuelle en situant le projet VADA comme un projet de municipalité d'abord et avant tout, qui impliquerait peu les collaborateurs (incluant le CSSS) au niveau d'une action conjointe dans la communauté, parce qu'on privilégierait une intervention à l'intérieur des services de la ville. Le comité de pilotage du cas 1, devenu consultatif à la ville, a pris un rôle d'aviseur pour la municipalité. La **prérogative d'autonomie décisionnelle** est alors celle de la ville, ce qui n'implique pas d'obligation de discuter ou négocier avec des partenaires à l'intérieur de son espace décisionnel, puisque les décisions portent sur des projets menés essentiellement par elle, ou encore concernent des structures paramunicipales auprès desquelles le rôle de la Ville en est un d'influence seulement (ex. : les transports publics).

Exemple 2 - Positionnement de VADA au Comité de développement social et communautaire (PDSC)

Une autre modalité reliée à l'insertion du projet VADA dans une municipalité (cas 1), consiste à utiliser la Politique de développement social et communautaire (PDSC) pour chapeauter les autres politiques (familles, aînés, personnes handicapées et immigrantes, jeunes, etc.). Pour les grandes villes qui ont une PDSC, ce positionnement apparaît comme un choix logique. Mais l'expérience nous apprend qu'il ne s'agit pas que d'une question de structure. En fait, **le fonctionnement du Comité de la PDSC peut être contraint par une vision en silo, encouragée par des éléments structurels**. Par exemple, les fonds de développement appartiennent à une « clientèle » spécifique, par exemple les jeunes, les aînés, les familles immigrantes, etc., alors ils ne seront pas dépensés pour d'autres groupes. Pourquoi discuterait-on de l'habitation abordable pour toute la population si on dispose d'un budget uniquement à l'intention des aînés?

Dans l'unique expérience VADA où la PDSC a pris un rôle (cas 1), elle a requis des porteurs et des élus qu'ils soient présents aux deux instances : le comité VADA pour le travail de contenu et le comité de la Politique de développement social pour l'aspect décisionnel relevant de la Ville. Cette modalité tend à concrétiser **un clivage entre la société civile (qui propose) et la structure municipale (qui dispose)**. L'approche participative trouve plus difficilement ici une structure qui permette une participation réelle des aînés, des organismes et des établissements dans les décisions qui les concernent. Des aménagements seraient probablement nécessaires dans le rôle, le fonctionnement ou le contenu traité au comité de développement social (cas 1). **Le fait que ce comité rassemble des représentants reliés aux problématiques vécues par certains groupes de la population, aurait pu donner lieu à une lecture transversale des problèmes. D'après les procès-verbaux du comité de la PDSC, aucun lien n'était observable, alors que VADA interpelle plusieurs aspects du développement social, notamment la question des habitations abordables, des services de proximité, de cohabitation entre les générations, de transport, etc.** Ainsi, une difficulté d'accès à des logements abordables, que ce soit pour les jeunes, les familles ou les aînés, aurait pu être considérée globalement, pour favoriser des interventions dans ce domaine qui soient réalisées avec un souci d'équité par rapport aux besoins répertoriés de chacun des groupes.

Cette stratégie a été amorcée dans le cas 7 qui a mis sur pied une Table de concertation sur le logement impliquant de nombreux acteurs du logement social ainsi que la ville, afin de mieux orchestrer la réponse à donner au problème dans son ensemble. Toutefois, la ville s'est retirée par la suite, ne s'y sentant pas interpellée autrement que par sa gestion des HLM, elle-même déjà balisée.

Exemple 3 - VADA sur des assises d'une table de concertation en région éloignée

En régions éloignées rurales toutefois (cas 5), le **positionnement du projet sur une Table de concertation** a permis au comité de pilotage de se former moins sur la nature du poste des membres que sur la **distribution équitable et la plus efficace possible des fonctions**. Ainsi, l'instance de mise en place du comité de pilotage a considéré que le nombre de représentants à mobiliser dans les deux premières phases (diagnostic et plan d'action) pouvait être plus restreint, et qu'il s'avérait plus important d'impliquer des **professionnels et gestionnaires** compétents dans leur champ et qui **connaissaient les enjeux** reliés aux différentes phases du projet dans leur territoire. Les aînés étaient représentés par la coordonnatrice de la Table de concertation des aînés. Ultérieurement, d'autres partenaires ont été invités à participer concrètement à des projets qui les concernent plus directement, dont un partenaire du secteur du transport en raison d'un important projet d'accompagnement-transport pour les aînés de la région. On sait pertinemment que cette question du transport est primordiale pour assurer la participation et l'inclusion sociale des aînés, mais en régions éloignées, le transport pour aller à l'épicerie, à la pharmacie et aux rendez-vous médicaux offre une réelle possibilité aux aînés de pouvoir demeurer chez eux, dans leur village.

Le positionnement de VADA dans un organisme de concertation plutôt que dans la MRC (cas 5), est lié à la façon de fonctionner des régions, plus conscientes de l'importance de l'efficience des structures dans un contexte de rareté constante des ressources (humaines, financières, matérielles et parfois aussi informationnelles). La Table de concertation étant reconnue comme un milieu spécialisé sur la question des besoins des personnes âgées, la MRC a pris un rôle d'aviseur administratif (reddition des comptes) dans la première partie du projet. Plus tard, au moment où la question de l'habitation (et de l'hébergement) des aînés est devenue critique, les intervenants ont discuté de l'angle à donner à leur stratégie qui se devait d'être commune, afin d'interpeller efficacement et d'une même voix les instances politiques provinciales. De ces discussions entre la MRC, le CSSS, l'ASSS et les organismes du milieu, un portrait des besoins en hébergement des personnes âgées, dans une perspective de continuum, a été intégré au plan d'action de la MRC en 2012. Le positionnement de VADA a ainsi été partiellement redéployé à l'intérieur de la stratégie de la MRC principalement à cause de la nature des interventions qui seraient nécessaires quant au dossier prioritaire de l'habitation (privée, sociale, publique) des personnes âgées du territoire.

Un élément de réflexion a été rapporté par le cas 5 concernant les traditionnelles tractations entre les municipalités d'un territoire pour l'obtention d'une part des ressources disponibles. Cette dynamique coutumière interpelle le positionnement du projet VADA parce qu'il avait effectivement un potentiel d'attrait suffisant pour être perçu et établi comme un **lieu d'influence politique**. Le comité de pilotage composé d'acteurs communautaires et d'économie sociale, de la MRC et des CSSS pouvait servir de « gaine de protection » quant à l'utilisation des ressources financières. Desservant des aînés en besoin, ces acteurs garantissaient l'utilisation

des fonds pour les aînés du territoire et ils avaient de surcroît la possibilité de le présenter comme un **projet d'unification du territoire qui devait bénéficier à tous**. C'est la voie qui a été choisie.

Ce choix du **positionnement du projet à l'extérieur du cadre de la MRC**, a mis en lumière le fait qu'il devenait plus difficile de trouver des solutions lorsqu'une problématique d'importance est répandue dans plusieurs municipalités disséminées sur un vaste territoire. L'un des projets les plus critiques de la région a fait ressortir que **l'hébergement des personnes âgées en perte d'autonomie et l'accès au logement abordable** dans un milieu qui comprend plusieurs villages en dévitalisation (ou à risque de dévitalisation), ne pouvait plus être réglé localement (village par village), les possibilités de développement au niveau local étant épuisées. Ce dossier a beaucoup d'ampleur et plusieurs ramifications du fait qu'il jouxte des problèmes sociaux reliés à la dévitalisation; le registre des solutions doit donc être soigneusement intégré aux différentes communautés de la MRC.

Après un long travail impliquant les acteurs concernés, le volet du « logement social », redéfini comme prioritaire pour les partenaires VADA, a finalement trouvé une niche au sein du plan d'action de la MRC (procès-verbal du 25 avril 2012), comme problématique relevant de sa compétence mais également de la responsabilité d'acteurs publics, privés, communautaires et para-gouvernementaux (ex. : SHQ, CSSS, Table de concertation, organismes communautaires, etc.). C'est en soi un tour de force puisque les questions de **survie économique** de la région occupent une partie importante des efforts des élus et du préfet. Le dossier du transport se retrouve également dans le plan de la MRC avec les acteurs qui ont piloté avec succès le démarrage du transport-accompagnement pour les aînés du territoire. **Ces deux projets structurants de VADA reviennent en fin de compte vers l'instance qui en porte réellement la responsabilité pour le territoire, mais toujours dans une perspective de concertation entre les acteurs du milieu.**

Par ailleurs, on a soulevé le fait que le **comité de pilotage n'avait pas un mandat très clair sur les questions fondamentales des rôles reliés aux paliers municipal (28 municipalités) et régional (MRC et CRÉ)**. Notre constat est le même. Les Villes amies des aînés sont orientées sur la recherche de solutions locales par des instances locales concertées, en fonction des besoins des aînés de la communauté. Cependant, les plus petites villes de régions éloignées partagent souvent des pouvoirs et des responsabilités avec des instances régionales. Les cas 6 et 7 situés également en région ont eux aussi cherché à rassembler les acteurs locaux et régionaux qui pilotaient des projets pour les aînés afin de mieux se coordonner et de jumeler des ressources lorsque c'était possible. **L'expérience démontre que même avec une visée locale, les échanges entre les paliers de gouvernement (municipal, régional, provincial) sont courants et qu'ils peuvent devenir essentiels lorsque les questions à résoudre (ex. : l'hébergement et**

l'habitation des personnes âgées) pointent vers le haut de la hiérarchie décisionnelle et vers l'ajustement des programmes ou des politiques publiques.

En conclusion, les régions éloignées composées de multiples communautés rurales n'ont pas retrouvé dans le projet VADA initial les rôles de leurs instances « naturelles » de collaboration que sont les CRÉ, les MRC et les organisations régionales qui leur offrent des services, des opportunités, des ressources, l'insistance ayant été placée initialement sur la réalisation de projets locaux. Les sites de régions éloignées n'ont pas hésité à se relier à des instances régionales, y puisant une validation encore plus large des besoins des aînés (ex. : information) ainsi que des solutions communes (ex. : site internet avec des offres de bénévolat, mise en place d'une unité d'information et d'accompagnement vers les services), déjà expérimentées avec succès dans d'autres localités de la région.

Exemple 4 - VADA sur des assises d'un regroupement d'associations d'aînés en milieu urbain

Un positionnement du projet VADA sous la responsabilité d'un organisme d'aînés n'est pas exclusif au cas 5. Dans un autre contexte (arrondissement dans une ville importante – cas 2), le mandat a également été confié à un regroupement d'associations et d'organismes communautaires. Bien que ce groupe ait travaillé de manière convaincante, convaincue et ardue, **la partie municipale n'a pas été suffisamment présente pour endosser pleinement les dossiers rattachés à son registre d'action et à ses compétences.** Tout comme dans le cas 5, quand **des problèmes majeurs apparaissent en cours de route, ils font émerger la nécessité que l'instance municipale agisse concrètement, puisqu'elle en a les pouvoirs. Les dossiers se sont présentés de la même manière dans les petites municipalités face à leur MRC que dans cet arrondissement face à sa ville.**

Dans les arrondissements de villes importantes, les champs de compétences sont répartis entre la ville-centre et l'arrondissement. Ainsi, quand est survenu le dossier de « l'harmonisation » des tarifs d'accès aux locaux et plateaux sportifs dans tous les arrondissements (ex. : coûts du temps de glace pour le curling), il a suscité une mobilisation conjointe (société civile des aînés, de pair avec les responsables administratifs de l'arrondissement), afin de négocier une hausse moindre des tarifs avec la ville-centre. Ce dossier a été l'occasion de constater les écarts entre les arrondissements, sur plusieurs plans qui concernent les aînés (accès inégal à des locaux, à des activités organisées, à des instances de concertation), certains étant l'héritage des anciennes administrations municipales de ces arrondissements avant la fusion.

Quant à la **participation du CSSS**, elle était très intégrée au projet VADA dans le cas 5 mais présente avec une conviction moindre dans le cas 2 puisque les priorités du CSSS allaient aux

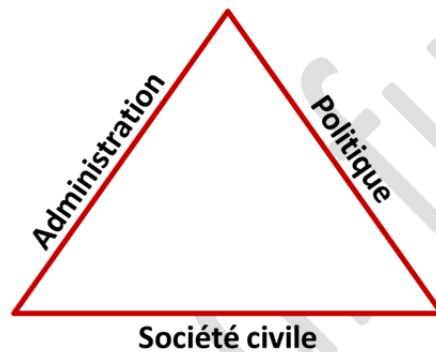
services de soutien à domicile. Soulignons que les **dirigeants ou cadres supérieurs du CSSS ne siégeaient pas au comité de pilotage** du cas 2 et que, à l'instar des grandes organisations, **l'organisateur communautaire n'avait pas la possibilité d'influencer directement** ces dirigeants. Dans le cas 5, l'organisateur communautaire, tout comme la coordonnatrice de l'organisme porteur de VADA, avaient un **accès direct à la direction du CSSS** (rarement le cas dans les villes d'importance), ce qui dévoile des pratiques de proximité décisionnelle proches des réalités de la communauté. Un autre site (cas 4) a permis de rapprocher les dirigeants du CSSS et de la ville, en réalisant une entente de partage d'une ressource en organisation communautaire, de sorte que celle-ci soit en mesure de limiter les doublons de services ou d'interventions, d'accroître la cohérence des actions entre les organismes locaux (incluant VADA) et régionaux (ex. : Table de concertation régionale des aînés), offrant ainsi des occasions d'efficacité. N'eut été d'obstacles incontrôlables (maladie), ce modèle portait en lui des conditions structurelles optimales de coordination, de concertation, de collaboration intersectorielle, pouvant tirer le meilleur parti des ressources des deux grands systèmes de gouvernance impliqués dans VADA : les municipalités et les CSSS.

Ne pas diffuser

4.2. Acteurs et intersectorialité

La constitution d'un **comité de pilotage** a permis de jeter les bases d'un **membership intersectoriel** apte à créer un système organisé, bénéficiant **de ressources et de compétences complémentaires**. L'analyse à partir d'un cadre d'analyse des dynamiques locales entre les membres du comité laisse voir que celui-ci met en présence les principaux systèmes d'actions nécessaires pour réaliser les trois phases du projet VADA. La figure 8 montre les trois principaux systèmes d'action :

Figure 8. Catégorisation des principaux systèmes d'action au sein de VADA-QC



Source : Carrefour action municipale et famille

On retrouve le **système politique**, constitué d'au moins un représentant **élu** effectuant des liens notamment avec le conseil municipal. Dans les régions, un lien avec le niveau régional s'avère nécessaire (Conférence régionale des élus ainsi que le conseil de la MRC). Ensuite le **système administratif** qui porte le projet et qui effectue les liens avec **l'appareil administratif municipal**, principalement composé de la direction générale et des directions de services municipaux. Mais encore, il est apparu que l'appui des aînés ne pouvait être effectué sans la participation du **système de services publics en santé et services sociaux**, en particulier le CSSS et l'ASSS. Enfin, à la base du triangle, on retrouve le système de la **société civile**, où siègent les aînés eux-mêmes (tables de concertation des aînés, associations ou fédérations) et les représentants des organismes de services communautaires aux aînés.

4.2.1. Cas 1

Au sein du cas 1 les actions et activités reliées à l'environnement bâti qu'à l'environnement social ont été portées en grande partie par l'administration municipale.

Le tout premier élément qui concerne l'affaiblissement du niveau politique et de la société civile dans le triangle des acteurs, est celui de la conception du plan d'action. Le cas 1 a mobilisé ses partenaires de manière intensive pour réussir à aménager des projets en cohérence avec les besoins et priorités du milieu dans trois grands domaines. Lorsque tout a été prêt, il y a eu une tournée des directions de services municipaux qui a été effectuée, au terme de laquelle un nouveau plan d'action résiduel (i.e. les projets et activités acceptées par ces directions) est ressorti. **Le plan d'action a ainsi été bâti par le niveau administratif de la municipalité. En ce sens, il se compare davantage à un exercice de concertation interne, ayant pour but d'assurer la faisabilité des projets mais aussi d'en contrôler les issues.** Certains projets auxquels des membres du comité tenaient, ont été abandonnés. Nous soulignons par ailleurs que le manque d'accès à des logements abordables alors que 50% des aînés reçoivent le SRG¹⁰ aurait nécessité une meilleure attention. Dans le même ordre d'idées, des besoins identifiés par les aînés en matière d'accès financier à des activités (mode de vie actif) n'ont pas été considérés au plan d'action. En fait, les projets ont été choisis par les directions en fonction des opportunités de financement et de leur faisabilité interne et non en fonction de partenariats possibles.

Par la suite, le rôle du comité de pilotage a été modifié de sorte que ses fonctions consultatives ont été confirmées.

Pour les projets visant des changements sur les environnements bâtis, la portée des actions était principalement ramenée vers le niveau municipal (policiers, pompiers, travaux publics, planification urbaine, etc.), ce qui est cohérent avec l'approche choisie par la ville. Lorsque les différents services de la ville ne peuvent assumer une activité ou un projet donné à l'intérieur de leurs ressources professionnelles, on se tourne vers le secteur privé (consultants divers, firmes de marketing, etc.). La portée des projets est réduite parce que le travail s'effectue à l'intérieur des services ou par le privé, mais également parce que les projets sont pensés en fonction d'une gérance fait par la ville et que les modalités de réalisation sont en conséquence (ligne logique). Par exemple, une demande à l'effet de placer les besoins des aînés dans la pondération des facteurs d'évaluation des projets a reçu comme réponse « *pas de projet spécifiquement orienté vers la population aînée* », ce qui constitue une réponse bureaucratique. La demande n'était pas ancrée sur des besoins spécifiques, dans tel quartier, telle intersection, telle rue, et elle n'était pas appuyée par les aînés qui vivaient la situation d'insécurité (approche participative).

Cette portée réduite dans l'énoncé même du projet conduit à un « enfermement » dans des interventions (ou pratiques) familières (ex. : les pompiers présentent des situations et des conduites à respecter), qui sont dans le registre des pratiques traditionnelles, sectorielles. D'autres partenaires comme le CSSS pour qui les liens entre l'habitation, la perte d'autonomie et

¹⁰ Supplément de revenu garanti (SRG)

la sécurité ouvrent sur d'autres perspectives (ex. : changement de milieu de vie), ne sont pas associés à la démarche des pompiers. C'est ce que nous voulons dire par la portée réduite.

Les projets reliés à l'environnement bâti ont porté essentiellement sur les espaces et aménagements extérieurs, sur le transport ainsi que sur l'habitation.

Les partenariats associés à ces projets sur le bâti sont peu diversifiés et centrés sur les services de la ville en majeure partie. Le CSSS et les organisations de la société civile ne sont pas des partenaires.

L'environnement social a été abordé tardivement par le cas 1 et le processus a été ponctué d'hésitations. Toutefois, c'est pendant ce cheminement du comité et des responsables, qu'il y a eu le plus de changements quant à l'établissement d'un contact réel entre les aînés de la communauté et leur municipalité. Ces changements ont d'ailleurs reçu l'aval du comité de pilotage du cas 1 – on le voit notamment dans les résultats du questionnaire sur la collaboration ainsi que dans le groupe de discussion réalisé en 2012.

Il y a eu sensiblement moins de projets touchant l'environnement social. Nous avons pu observer une évolution dans le temps à cet égard. La formation au personnel de 1^{ère} ligne sur l'approche envers les aînés, comme premier projet, a été donnée à un consultant externe et les membres du secteur aînés, pourtant reconnus dans leur expertise, n'ont pas participé à la conception de cette formation. La ville souhaitant former son personnel sur les « clientèles » ayant des caractéristiques particulières avait commandé un plan de formation pour les immigrants, les personnes handicapées et les aînés. Le tout étant présenté comme une condition de pérennité de la formation touchant les aînés.

Plus tard, le projet de forum sur la participation sociale ainsi que l'approche des entreprises et commerces afin de les conscientiser à l'importance d'avoir une approche bienveillante envers les aînés, ont permis d'effectuer un virage vers la communauté et de créer des lieux de rencontres. Il semblait alors plus facile pour les acteurs municipaux de se présenter publiquement comme un allié des aînés de la communauté.

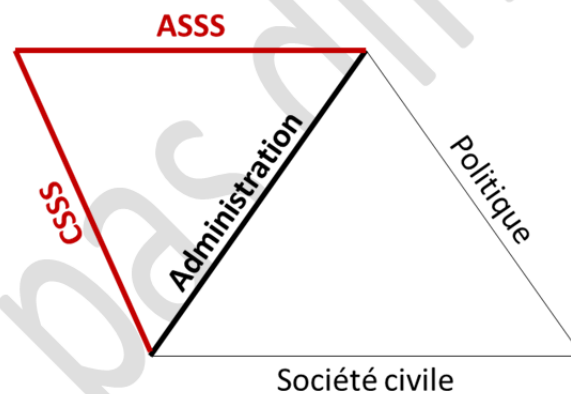
Toutefois, malgré ce tournant, les pratiques de « faire-faire » sont demeurées. Et même lorsque des partenaires membres du comité de pilotage ont pris en main certains projets (guide des loisirs actifs et forum sur la participation), ils ont été mis sous contrat, comme un consultant externe. Les pratiques bureaucratiques sont bien établies, elles servent de bornes de suivi pour la gestion des fonds et elles ont préséance sur d'autres considérations (ex. : la collaboration).

L'établissement du modèle logique permet de voir que le partenariat a été plus diversifié pour les projets liés à l'environnement social, incluant des approches directes auprès d'aînés (questionnaires et groupes de discussion sur le civisme et la bienveillance).

Au total, l'ensemble des projets ont généré relativement peu de sollicitations des partenaires associés aux 8 champs d'action VADA, ce qui résulte à un **niveau peu élevé d'intersectorialité** dans les projets.

Le bilan des deux premières étapes sur la mobilisation des acteurs rend compte d'un déséquilibre entre les trois groupes d'acteurs comme l'indique le schéma suivant où l'administration municipale détient le pouvoir d'action.

Figure 9. Cas 1 - Type « décentré »
*Projets positionnés dans l'un ou l'autre giron,
mais deux groupes d'acteurs voient leur action limitée (ou sont absents)*



Le cas 1 s'est révélé rapidement dans sa principale logique d'action, celle de la recherche d'efficacité (et du moindre effort) basée sur le respect de normes, dans ce cas-ci, davantage bureaucratiques. À plusieurs reprises, le modèle logique démontre un comportement de l'acteur « administration » qui s'appuie sur un système fort, fonctionnant comme un ensemble de silos relativement indépendants les uns des autres, en étant de constante recherche de coordination, du fait de sa dimension.

On constate que la logique de gestion, principalement défendue sur la base des fonctions de contrôle financier du projet et des obligations d'imputabilité de la ville, a généré **un leadership centré sur l'administration municipale et son pouvoir de contrôle**. Le partenariat avec la

société civile est relativement instrumentalisée, au sens où l'effort des partenaires extérieurs représente une contribution dont la ville se sert pour réaliser des interventions qui sont du ressort de la ville. Le Forum sur la participation citoyenne des aînés était lui-même axé sur la maxime rendue célèbre par Kennedy (« *ne demandez pas ce que votre ville peut faire pour vous, demandez-vous ce que vous pouvez faire pour votre ville* ») reflète le caractère instrumental de l'approche vers les aînés, du moins dans l'intention.

Si on considère maintenant de quelle manière la référence « par et pour les aînés » (commune à tous les sites VADA), intervient dans cette logique d'action, on retrouve plusieurs éléments en faveur des aînés, principalement dans des mesures collectives et organisationnelles, peu dans des mesures individuelles.

Un examen a été fait sur la cohérence entre le diagnostic (les besoins, les statistiques, les services) et les projets réalisés. De façon globale, on constate que les huit domaines de besoins sont considérés au plan d'action mais que la correspondance entre les besoins et les projets désignés pour y répondre n'est pas optimale. Le lien entre les besoins et les projets n'est pas toujours établi et la cohérence s'en trouve amoindrie.

La complémentarité des projets les uns avec les autres n'est pas établie au départ mais il a été possible d'en créer en cours de route. Un dernier objectif du plan d'action a été ajouté tout juste avant la présentation au conseil municipal. Cet ajout permettra de favoriser un « *appui et soutien aux organismes communautaires dans leurs démarches de mobilisation et de participation citoyenne favorisant l'amélioration de la qualité de vie des aînés.* » Cet objectif sera concrétisé par la création du Carrefour des aînés qui constituera un moyen de mieux concerter les organismes qui travaillent pour les aînés, en les regroupant dans des locaux centralisés, ce qui faciliterait entre autres une intervention mieux coordonnée dans le milieu tout en permettant d'effectuer certaines économies d'échelle pour les organismes (ex. : regrouper des ressources ou partager des frais). Le but est de concevoir un environnement bâti qui pourra générer des environnements sociaux pour les organismes et les aînés.

Dans cet exemple précis, la mobilisation de ressources financières a été réalisée grâce à une mobilisation préalable d'appuis politiques et d'acteurs du milieu communautaire proche des aînés, laquelle a été réalisée par le promoteur (le d.g. d'un organisme communautaire, devenu par la suite conseiller municipal). **Le projet VADA a servi d'antre, comme une zone de ralliement qui a fonctionné tel un incubateur permettant de passer des intentions aux actes.** Le conseil de ville a accepté (16 déc. 2011) de réserver un montant important pour réaliser les

agrandissements requis pour le Carrefour. Il s'agit là d'un appui de taille pour l'organisme communautaire et les personnes âgées qu'il dessert.

Au niveau des pratiques, cet exemple sort de la gestion habituelle de l'administration municipale. La démarche est en fait le fruit d'une intervention de nature politique qui a dépassé le cadre plus restreint de l'administration. Le registre d'action n'est pas non plus celui de l'administration municipale (mobilisation de plusieurs niveaux de la communauté), non plus que la stratégie qui est entrepreneuriale. Elle est également inclusive (des organismes pourront en bénéficier) et se présente comme un atout pour que les aînés puissent profiter d'une intervention améliorée et d'un milieu fonctionnel pour leurs activités. Elle n'est toutefois pas partenariale, au sens où les membres du Comité VADA n'ont pas été associés formellement à sa réalisation : c'est le fait d'un entrepreneur social qui a recueilli des appuis. Nous avons vu d'autres cas qui ont utilisé ce type d'approche en entrepreneuriat social (cas 5) et, tout comme dans le cas 1, elle s'effectue à l'extérieur des cadres municipaux, en misant sur des appuis de diverses provenances.

Au moment de ces réalisations, le projet VADA était sous la responsabilité du 3^e porteur. Son style de gestion prudent et basé sur le fait qu'une ville doit avoir des pratiques exemplaires (des petits pas, à l'interne avant d'aller à l'externe) s'est reflété dans la façon dont le plan d'action a été géré, pour que les actions qui concernent davantage les acteurs externes à la ville soient réalisées vers la fin du calendrier. Cette manière de gérer ne convenait pas au projet du Carrefour qui ne n'aurait pas supporté l'enfermement dans une logique administrative.

La capacité d'initiative et d'innovation ne semble pas favorisée par cette approche qui réussit mieux à l'interne. Nous avons constaté que tous les dossiers qui prenaient appui sur des processus internes en cours à la ville (code du logement, plan d'urbanisme, transport et mobilité durable, logements complémentaires), ont été réalisés jusqu'à maintenant par le dépôt d'un avis, ou une représentation par le porteur et l'élu responsables de VADA, aux instances internes. Cette modalité fait partie des us et coutumes de la ville, ce qui la rend acceptable, même si cela implique un positionnement en faveur des aînés dans une ville historiquement plutôt en faveur des jeunes. Le fait de recourir à des consultants externes (faire-faire), est clairement apparu comme un frein à l'innovation puisque le processus sort à l'extérieur du comité VADA, cette pratique ayant comme effet de placer les membres dans un rôle d'aviseur à la municipalité plutôt que dans une démarche créative et ouverte aux nouvelles pratiques intersectorielles visant à apporter des solutions innovatrices à des problèmes complexes.

Parmi les différentes balises qui existent autour de ces pratiques municipales, nous avons pu identifier que le « référent populationnel » constitue un frein réel à l'identification de projets qui s'adressent uniquement à des aînés. Le principe défendu est que la ville a pour mission de desservir toute la population et non certains des groupes qui la composent.

Comme dans d'autres municipalités, la délimitation de l'engagement et de l'investissement municipal dans des actions à prédominance sociale ou de santé, a été un objet d'attention compte tenu de la frontière maintenue entre les CSSS et les municipalités au Québec. Par contre, des projets où la complémentarité des missions était encouragée recevaient un meilleur accueil (ex. : programme d'adaptation des logis).

Compte tenu de la force de l'occupation de la municipalité dans le registre d'action relié aux environnements bâtis, ainsi que la frilosité existante envers les aspects sociaux et de santé, la cohérence entre les besoins et le plan d'action nous semble davantage garantie par la présence des acteurs de la société civile et de la santé et services sociaux au sein du comité. Le cas 1 a déterminé le rôle du comité de pilotage comme étant consultatif; ce faisant, il manifestait sa volonté d'établir son leadership d'autorité.

4.2.2. Cas 2

Les conséquences de l'affaiblissement de 2 niveaux sur 3 ont été importantes pour le cas 2, notamment quant à l'implication limitée du niveau politique de l'arrondissement. Les acteurs de l'administration municipale ont été présents en soutien au départ, mais lorsque l'augmentation considérable des tarifs pour accéder aux plateaux sportifs de l'arrondissement a été imposée par la ville, ce fut l'occasion pour cet acteur important de démontrer son alliance avec les aînés et leurs représentants.

Le plan d'action a été conçu sur la base d'un bilan réalisé suite à un forum, aussi il ne comportait pas d'éléments reliés à la mission municipale au départ. Certains aspects visant l'accès à des locaux de rencontres pour les aînés, la sécurité des piétons et les tarifs des plateaux (environnements bâtis) ont été rajoutés en cours de route. Rappelons seulement que le contexte du démarrage du projet VADA dans le cas 2 n'a pas été optimal (voir chapitre sur l'implantation).

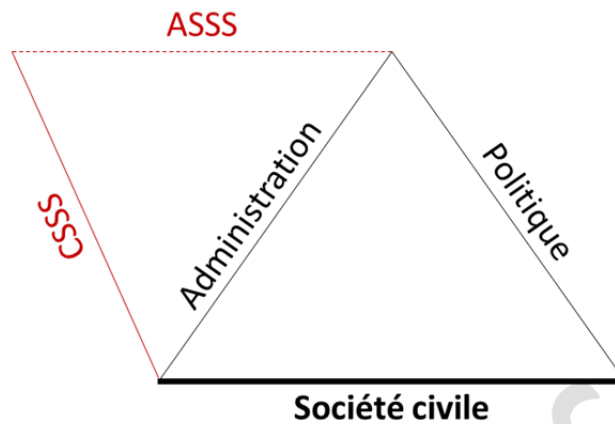
Le diagnostic social a été fait partiellement, par forum, mais surtout sans avoir consulté l'ensemble des aînés de l'arrondissement. Le forum a rejoint majoritairement des aînés dits

« réseautés », c'est-à-dire qui font partie d'une association ou sont membres bénévoles d'organismes. Parmi les problématiques qui en sont ressorties, celles qui touchaient les associations ont été ramenées vers VADA. Par exemple, le forum permettait de s'apercevoir que les rôles de l'organisation des loisirs supplantent l'engagement social et qu'il était important, avec le vieillissement de la population, de s'impliquer davantage. Il s'agissait certainement d'une problématique réelle et d'un objectif louable. Toutefois, elle a pris beaucoup d'espace dans le plan d'action, un peu à l'image d'une grande organisation composée de membres autonomes et libres de leurs mouvements **qui sont l'objet d'un plan d'action qui les concerne mais auquel elles n'ont pas été conviées à participer directement, mais par le jeu de la représentation.**

Cette structure de regroupement d'organismes et d'associations à laquelle nous faisons référence, a été à la fois une grande force, à la fois une source d'entraves. D'abord par la nature différente des membres (associations et organismes), par les besoins différents et diversifiés de chacune de ses composantes, et par la solution de la participation sociale représentée par le plan d'action VADA. Parmi les organismes, nous retrouvons des corporations de loisirs, un Centre d'action bénévole, qui possèdent tous deux une mission spécifique et offrent des services à des clientèles qui paient. Parmi les associations, certaines sont très grandes et ont des ressources importantes alors que d'autres sont petites, très âgées et avec des ressources limitées. Leurs membres ne sont pas tout à fait des clients, ils préfèrent certaines activités plutôt que d'autres et viennent chercher le contact social et le plaisir plutôt qu'un lieu d'engagement.

Cette diversité d'identités dans le regroupement nous a semblée occultée dans le plan d'action qui s'adressait surtout aux associations qui sont membres du regroupement mais dont le leadership était assuré surtout par des responsables d'organismes. La logique d'action s'appuie sur cette structure.

Figure 10. Cas 2 - Type « société civile »
*Projets positionnés dans le giron de la société civile,
mais deux groupes d'acteurs voient leur action limitée (ou sont absents)*



La mise en œuvre du plan d'action a été limitée au niveau des environnements bâtis, sans surprise, du fait du positionnement initial du cas 2 à l'effet de la prédominance de la participation sociale des aînés.

Les environnements bâtis touchés étaient organisés autour de l'accès à des salles de rencontres ou à des plateaux de sports (nombre et grandeurs inadéquats, coûts prohibitifs), une problématique qui pouvait menacer la participation sociale des aînés. Le rêve des aînés consistait à la création d'une Maison des aînés dans la communauté qui aurait permis à toutes les associations et organismes de se retrouver dans un même lieu, ce qui permettrait théoriquement de créer des liens, de mieux se coordonner, de s'allier autour de projets communs. Toutefois, la ville a préféré proposer un centre communautaire intergénérationnel, sans toutefois s'engager à le réaliser du fait des coûts importants qu'un tel projet représente. L'arrondissement n'ayant pas été interpellé lors de la mobilisation du milieu pour effectuer un diagnostic sur les 8 champs prévus, les possibilités d'arrimage s'affaiblissent dans les étapes subséquentes.

Même si peu de projets de mission municipale ont été réalisés, nous avons été en mesure d'observer que des logiques d'action versatiles sont apparues. Par exemple, dans le dossier des espaces supplémentaires requis pour les aînés, la démarche initiale orchestrée par le regroupement d'aînés, **démontre d'abord une logique civique** (prédominance des intérêts de la collectivité) mais que par la suite, **lors de l'entrée en scène de la ville, c'est la logique d'action hiérarchique qui prend le dessus, avec des pratiques « faire-faire »** qui font appel à des consultants externes.

La survenue impromptue de la hausse des tarifs d'accès aux plateaux a fait surgir du cas 2 une alliance marquée entre la partie « administration » de l'arrondissement et le regroupement des aînés, si bien que la logique d'action qui a dominé fut celle d'une **alliance intersectorielle** (ou **logique de liaison entre ville et société civile**). L'émergence de cette alliance a été rendue possible du fait d'intérêts communs au fait que les aînés continuent à jouer un rôle important sur les plateaux en reconnaissance d'un tarif réduit.

La majeure du développement des projets de participation sociale a été réalisée à partir de trois éléments interreliés. Ainsi, les conférences sur la santé étaient organisées de manière accueillante et comportaient une possibilité de se renseigner sur les associations du territoire ainsi que sur les activités et services des organismes. Au départ, les conférences étaient axées sur les maladies et elles étaient publicisées à l'intérieur des associations d'aînés. On s'est rendu compte que les besoins et intérêts sur les sujets de conférence avaient été identifiés auprès des conseils d'administration des associations. Le résultat décevant de l'assistance a forcé le ré-enlignement de l'activité. Suite à ces changements, non seulement les conférences portaient sur la promotion de la santé mais elles étaient publicisées auprès de toute la population aînée du territoire. L'assistance s'est accrue et les conférences sont demeurées un lieu de rendez-vous intéressant. La liaison entre la santé et le social a bien fonctionné.

De manière surprenante, la participation sociale dans son acception de socialisation entre pairs (activités culturelles, physiques, ludiques) n'était pas la plus présente, et même un des projets (bibliomobile en résidences pour aînés) a été abandonné faute d'intérêt. Ce qui est apparu comme prédominant dans la manière de s'adresser à la question de la participation sociale, c'est une **logique d'action hiérarchique** (top down) qui présentait les attentes du regroupement pour que les associations changent : qu'elles s'engagent davantage, qu'elles s'engagent autrement. Toutefois, peu d'intérêt a émergé des associations elles-mêmes dans le cadre de cette approche, si bien que trois des six projets axés sur l'engagement social et citoyen n'ont été que partiellement réalisés. Non pas que les objectifs n'étaient pas appropriés mais plutôt qu'ils étaient amenés d'une manière déjà pensée par d'autres. L'un des projets d'engagement social a été conduit vers une association par l'agent VADA de manière à ce que les gens de cette association construisent eux-mêmes un petit projet pilote. Même si le projet n'a pas pu se développer comme on l'espérait, il nous a semblé que la motivation était alignée avec leurs propres intérêts.

Il est important également de voir le plan structurel qui se profile derrière les projets d'engagement social et citoyen proposés. Les responsables du projet VADA étant majoritairement déjà des représentants du regroupement, lorsque les associations recevaient qu'ils devaient intégrer le concept « milieu de vie » à la gestion de leurs activités, en considérant

l'importance de leur rôle comme « agent de participation sociale », il est possible que la rencontre des pratiques actuelles de l'association avec les pratiques souhaitées par le regroupement, ne satisfasse pas les attentes du regroupement. Plusieurs occurrences de logiques d'action de type hiérarchique ont été relevées dans l'analyse des projets.

Dans le projet VADA, les associations ont été sollicitées pour faire des changements dans le sens de ce que le regroupement souhaitait comme résultats à plusieurs niveaux : consolider le réseau d'organismes aînés dans le regroupement, obtenir l'engagement des associations, améliorer la perception du vieillissement dans la population et les médias, soutenir les aînés isolés (« *elles s'engagent à lutter efficacement contre l'isolement* »). Certains de ces objectifs semblent même recouvrir une « commande » quasi-professionnelle d'agir contre l'isolement des aînés. Il y a certainement un certain danger de surcharger les associations ou de les désintéresser.

Compte tenu de ce qui précède, il n'est peut-être pas étonnant de voir que la Fête champêtre, essentiellement dédiée aux activités physiques, sportives et aux jeux, le tout couronné d'un souper musical, a eu un grand succès. La participation sociale hors du champ de l'engagement réussit bien et plus facilement.

L'engagement des aînés a été un réel succès sur des projets comme la fête champêtre pour laquelle une soixantaine d'aînés se sont affairés. L'organisation est une force indéniable. On sait aussi que le caractère ponctuel d'une telle fête permet aux aînés de savoir où commence et où finit leur engagement. Lorsqu'il s'agit d'aînés démunis ou isolés, la notion d'engagement prend une toute autre forme.

Lorsqu'on considère les niveaux d'intervention interpellés par les différents projets (individuel, collectivité, organisationnel ou société), ce sont surtout le niveau organisationnel et celui de la collectivité qui étaient touchés par les interventions. À quelques reprises, nous retrouvons le niveau individuel. Dans ces projets, la logique d'action **passait de la logique hiérarchique à une logique civique** (conférences sur la santé) ou même à **une logique de liaison** (alliance inter-générationnelle dans le projet de ligue d'improvisation).

La portée des projets a nécessairement été tenue à l'intérieur du réseautage de la société civile et du secteur de la santé. Malgré des efforts importants réalisés par le comité de pilotage (sondage de besoins sur la sécurité des déplacements dans l'arrondissement et mesure des temps de passage aux intersections), pour suppléer aux lacunes de l'absence de consultation

des aînés, **le domaine municipal** (policiers, pompiers, transports, urbanisme, planification urbaine, voirie, etc.) **n'a pas été un acteur formel** dans la démarche. Par moments, la partie municipale (administration) a agi en soutien ou à titre de porte-paroles auprès des instances de la ville-centre, mais les élus n'étaient pas au diapason de ce projet. Le positionnement des élus envers le projet est apparu crucial dans le cas 2, notamment après les élections de 2009 à la suite desquelles la ligne du parti est devenue encore plus manifeste, laissant peu d'espoir aux aînés d'être entendus par les élus. Puisque l'entente qui liait ces deux parties avait été acceptée comme telle, nous ne pouvons que relever ici une illustration éloquente de la nécessité d'une participation active de la municipalité (administration et élus).

Ainsi la portée des projets a été relativement restreinte par rapport à la municipalité mais plusieurs ont été tissés avec la collaboration du CSSS, ce qui a procuré un net avantage. L'intérêt des aînés pour la santé a été guidé de façon habile pour faire en sorte d'influencer les pratiques lors des activités sociales des aînés. Par exemple, une nutritionniste donnait des recettes de collations santé appétissantes pour de grands groupes, afin que les aîné(e)s les ramènent dans leur association respective pour les faire connaître aux membres de leur groupe. Cette portée recherchée en associant la santé et la participation sociale a été fructueuse.

De tels exemples indiquent que la conception de l'activité sur la nutrition a été faite en combinant le regard « santé » avec le regard « participation ». Pour y arriver, les acteurs des deux secteurs doivent s'écouter et avoir de l'ouverture. Un autre exemple du même phénomène : lors de la Fête champêtre (activité sociale), de nouvelles activités physiques ont été en démonstration, permettant aux aînés de se familiariser et de développer leur intérêt. Le plaisir permet aux aînés d'appriivoiser les changements qu'ils doivent effectuer s'ils sont sédentaires ou s'alimentent inadéquatement.

Le même type d'association aurait pu être réalisée entre le CSSS, la municipalité et la société civile, instaurant ainsi des conditions favorables à la production d'une logique d'action de liaison (alliance intersectorielle) dont la principale caractéristique est la production de liens, relations informelles et de réseaux. Une nouvelle dynamique, qui met en présence l'ensemble des partenaires intéressés par ce défi du vieillissement de la population, fait surgir des potentiels d'association entre des besoins et des offres. Les innovations naissent de ces rencontres.

Les pratiques municipales, dans le cas 2, n'ont eu que peu de possibilités d'être influencées dans le sens d'une meilleure considération des besoins des aînés.

Les pratiques des associations et des organismes ont été influencées par une meilleure collaboration entre eux ainsi que par leur expérience durant la mise en œuvre des projets. Les modalités d'intervention choisies par le regroupement étaient proches de celles qui sont employées dans les organisations de services qui emploient des intervenants. La professionnalisation intégrée dans les modalités servant à interpeller les associations pour qu'elles se transforment, n'a pas donné les effets escomptés. Plusieurs autres approches auraient pu s'approcher davantage des besoins réels des associations, surtout de la façon dont elles les perçoivent. Ce regroupement d'organisations disparates n'est pas une entreprise et ne se « gère » pas comme telle.

Quant au CSSS, il avait été question de rencontrer les décideurs afin de les convaincre de maintenir la ressource d'organisatrice communautaire (o.c.) en place pour continuer à soutenir les projets amorcés auprès des aînés du territoire. Manifestement, la demande a été entendue, puisque la décision initiale de retirer les services de l'o.c. a été renversée. Mais il faut souligner que le maintien des quelques heures de l'o.c. tout au long du projet a été difficile puisque le CSSS de ce territoire misait de façon prioritaire sur les services de soutien à domicile auxquels la majorité des ressources étaient affectées. Ce positionnement de la mission du CSSS ne semble pas ouvrir sur le projet clinique qui permettrait de travailler davantage en amont de sorte à éviter que les aînés n'arrivent en masse dans leurs services, en perte d'autonomie. Précisons que le rôle et la majeure partie du travail de l'o.c. ont été reliés à des activités de promotion de la santé (nutrition, activités physiques, santé mentale, etc.). **Les pratiques professionnelles** en CSSS sont très fortement teintées des orientations que donnent les décideurs des CSSS – on le voit. Nous pensons que le mandat initial de l'o.c. a été donné sans trop connaître l'importance de son rôle dans un projet comme Villes amies des aînés, sans trop connaître le projet non plus, puisqu'il était tout à fait nouveau. Le fait toutefois que le comité de pilotage n'ait pas été constitué avec des décideurs (un cadre du CSSS et des élus de l'arrondissement), a créé une mine de liens incomplets, imparfaits ou non accomplis.

Le modèle VADA axé sur la participation sociale signifie une orientation « par et pour » les aînés, mais il faut en plus y associer des façons de faire, des modalités cohérentes, ainsi que des collaborations qui vont dépasser le cadre habituel ou conventionnel des interventions sur un problème donné. Le modèle hiérarchique comporte de sérieuses limites. D'abord, il s'agit d'une problématique plutôt que d'un problème. Ensuite, il faut voir que VADA se trouve entièrement imbriqué dans la vie réelle, qui n'a rien en commun avec le laboratoire. Au même titre que les grandes problématiques (comme celle du changement climatique), nous sommes directement responsables de ce que nous faisons et ne faisons pas, tant à l'égard du vieillissement que des changements climatiques.

4.2.3. Cas 3

Le cas 3 a été analysé sur la base de ses projets, de ses modalités de concrétisation ainsi que sur la concertation, la collaboration ou le partenariat suscités par son plan d'action. Il est rapidement apparu que les liaisons entre les partenaires étaient recherchées, puis concrétisées soit dans la réalisation même d'un projet, soit dans les modalités qui étaient associées à un projet.

Par exemple, un projet sur la diversification de l'offre d'activités physiques pour les aînés donne lieu à quelques phases pour sa réalisation, la 1^{ère} étant de réaliser le portrait de la situation, tout en recherchant les différentes conditions d'accessibilité à ces activités (coûts, distance, adaptation des horaires, etc.). La 2^e phase visait à susciter le travail en commun des organisations autour de la question, ainsi que des comités internes à la ville, posant la réflexion sur les différents besoins, incluant ceux de la prochaine cohorte d'aînés (ses intérêts, préférences, capacités) afin d'inciter les jeunes aînés à l'activité physique. **Avec la mobilisation des acteurs aînés, de la société civile, de la ville et du CSSS (qui effectuait la démarche), la logique d'action est très clairement en mode « liaison »**, cherchant à interpeller les réseaux des personnes retraitées, des personnes qui habitent en résidences privées et à rejoindre les aînés isolés. En utilisant le vecteur de la marche (activité accessible à tous), on y greffe des composantes de sorte que les participants puissent créer des liens tout en étant actif physiquement et en faisant connaître les nouvelles installations (modules d'exercice). Ces aménagements à plusieurs niveaux (activités, participants, organisateurs-collaborateurs) génèrent des conditions facilitantes et propices à générer une synergie, soit au niveau des collaborations, au niveau des participants ou au niveau des modalités de réalisation, ou toute combinaison de ces niveaux, permettant ainsi de voir des effets plus marqués, si on compare à une organisation plus traditionnelle réalisée par un seul organisme pour ses propres membres (silo). D'autres projets sont conçus de façon à relier les organisations et les aînés.

Le plan d'action a été effectué sur la base d'un diagnostic complet (consultation des aînés et des fournisseurs de services, portrait statistique et des services). Les acteurs représentés au comité de pilotage se sont appropriés les données et en ont conclu qu'ils reconnaissaient leur communauté dans ce portrait. Puisque la table locale de concertation des aînés, le CAB, le CSSS et un regroupement d'organismes communautaires siégeaient au comité de pilotage avec plusieurs élus et administrateur de la ville, les projets ont été diffusés largement dans la communauté. Ainsi, la collaboration des organismes et des gens pour réaliser les projets a été au rendez-vous.

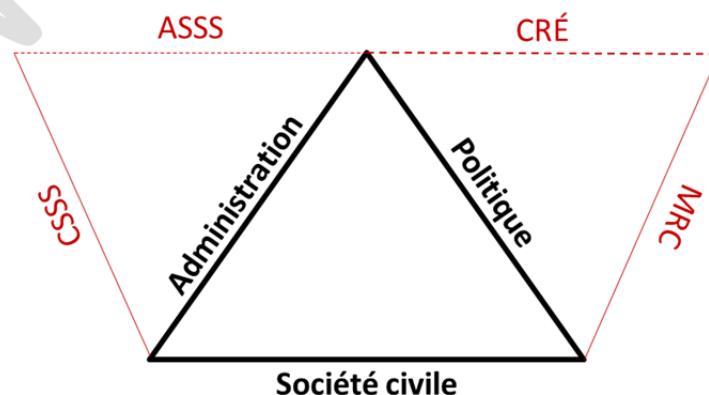
Cette structure de regroupement d'organismes, d'établissements et d'associations représentés au comité de pilotage dont le leadership formel était assuré par la ville, a représenté une force indéniable qui rassemblait des gens cumulant des expériences complémentaires, étendues, pour qui le décroisement des actions apparaissait comme une promesse de richesse. Le fait que le CSSS ait sabordé son propre comité de Projet clinique afin que ses membres soient intégrés aux activités de la Table de concertation des aînés est manifeste à l'égard de cette conviction.

Loin d'apparaître comme une entrave, la diversité des partenaires engagés à la réalisation de leur plan d'action, a permis d'offrir **une portée accrue** dans différents projets, dont celui mentionné en introduction (activités physiques). L'augmentation de la portée des projets fait en sorte que davantage d'organisations différentes et d'aînés avec des profils différents soient impliqués à divers niveaux et selon des rythmes diversifiés. Ce maillage est d'ailleurs fort bien représenté par les schémas sur le réseautage organisationnel (voir partie 4.4., page 155 et suivantes).

Le leadership formel était assuré surtout par la municipalité, i.e. le porteur et l'agent VADA. Toutefois, plusieurs décisions ont été partagées, suite à des discussions, comme en font foi les résultats du questionnaire sur la collaboration (voir la partie 4.3., page 113 et suivantes). Ainsi les différents acteurs comprenaient et possédaient leur rôle de pilote, mettant en évidence leur propre expertise, certains comme élus, d'autres comme professionnels spécialisés dans une sphère, certains étant eux-mêmes des aînés. La logique d'action et la portée accrue des projets s'appuient sur une telle structure où les trois piliers fondamentaux apparaissent en équilibre, soutenus par le CSSS local et, en périphérie, par les structures régionales (MRC et CRÉ).

Figure 11. Cas 3 - Type « engagé »

Les actions du projet VADA permettent d'observer des acteurs positionnés de manière équivalente, c'est-à-dire que leur engagement est complémentaire



Le cas 3 a démontré une **large portée des actions au niveau municipal** (policiers, pompiers, travaux publics, urbanisme, bibliothèque, tous impliqués) **ainsi qu’au niveau de la société civile et du CSSS** (CAB, Table de concertation, organismes communautaires regroupés, qui ont eux-mêmes sollicités des clubs d’âge d’or, l’éducation populaire, des associations de retraités, etc.). Chacun n’a pas été sollicité en continu, mais tous ont collaboré à leur façon, selon leur mission ou intérêts d’engagement.

En témoigne, l’ouverture du plan d’action sur des projets qui visent l’environnement bâti et social et qui incitent à solliciter les partenaires associés aux 8 champs d’action VADA.

Environnement bâti. Une souplesse dans la structure a permis d’amener les projets touchant l’accessibilité physique (bâti) vers le comité responsable de la Politique d’accessibilité universelle. Ce faisant, les personnes handicapées ont pu bénéficier des apports des aînés. Cette alliance presque naturelle permet d’éviter le dédoublement, de coordonner et conjuguer les efforts. Les projets touchant les environnements bâtis ont presque tous été assortis de communications ou d’informations pertinentes. Parmi les domaines qui ont été touchés par les projets : le transport, l’habitation, les trottoirs et voies piétonnes, l’accessibilité des édifices publics et commerces, les installations dans les parcs.

Environnement social. Outre les projets menés en intersectorialité, le cas 3 a été en mesure de générer **quelques innovations sociales** dans sa communauté. L’une touchant la sécurité reliée aux aides à la mobilité motorisés (AMM), une autre qui initiait un nouveau mode d’intervention, en intersectorialité, auprès d’aînés vulnérables. La municipalité a été associée à certains projets touchant l’environnement social, par exemple le projet sur les activités physiques qui a croisé les installations dans les parcs, l’intervention intersectorielle qui concerne les pompiers et les policiers. Mais ce domaine a été confié principalement aux acteurs du milieu qui ont été sensibles aux aspects d’inclusion sociale des aînés.

Le comité de pilotage a eu le souci de prioriser des éléments dans chacune des sphères. Mais l’analyse nous permet de saisir qu’il est possible de relier le bâti et le social par l’aménagement de modalités de mise en œuvre favorisant l’interaction. Par exemple, si on veut que les modules d’exercice pour aînés soient utilisés, le fait de fournir une animation aux groupes d’aînés dans le même parc contribuera à une utilisation sécuritaire et plaisante.

Dans sa façon de concrétiser les projets, le cas 3 laisse voir un commun dénominateur dans ses **logiques d’action**. En effet, dans la majorité des projets, le partenariat sollicité se retrouvait

dans les différents secteurs (municipalité, société civile, CSSS). Qui plus est, le fait d'avoir nommé trois élus au comité de pilotage, qui siégeaient eux-mêmes sur des comités internes pertinents aux cibles d'action de Villes amies des aînés, a permis de pousser encore davantage sa **logique de liaison, en soutien à l'établissement ou au maintien de liens sociaux et de réseaux**, le tout permettant d'aller dans le sens de la concrétisation des projets, en visant l'efficience que permettent d'atteindre une concertation et une coordination entre les acteurs concernés.

Nous avons également observé que, selon le type de projet, la municipalité a agi seule à l'intérieur de son propre registre (ex. : étudier l'équité dans les installations des parcs selon les quartiers) et alors sa logique d'action était davantage une **logique d'entrepreneur axée sur la performance du système**, ce qui s'avère tout à fait approprié.

L'un dans l'autre, les gens engagés dans VADA, leur organisation respective, les moyens qu'ils ont déployés pour faire avancer les projets (incluant la production de plusieurs demandes de subventions), ont laissé transparaître une logique d'action qui permettait d'aller au-delà de l'organisation d'activités récréatives pour les aînés et de viser un **véritable engagement social et citoyen. L'engagement des membres de la Table de concertation des aînés s'avère, à ce titre, déterminant.** Prenant en charge des projets importants (le nouveau type d'intervention auprès des aînés vulnérables) ainsi que la Journée du 1^{er} octobre, devenue un rendez-vous incontournable des aînés, la Table demeure proche des aînés du milieu, connaît ses besoins et elle peut ainsi concrétiser des projets pertinents. Il nous est apparu néanmoins toutefois qu'un soutien de coordination soit accessible aux Tables de concertation d'aînés pour qu'elles puissent optimiser leur action dans le milieu. Ce faisant, la dimension « par et pour » les aînés s'en trouve renforcée et cette structure peut alors prendre la place qui lui revient dans la dynamique de la société civile.

Lorsqu'on considère les niveaux d'intervention interpellés par les différents projets (individuel, collectivité, organisationnel ou société), ce sont surtout le niveau organisationnel et celui de la collectivité qui sont répertoriés. À quelques reprises, nous retrouvons le niveau individuel, mais il se trouvait toujours couplé avec le niveau organisationnel ou celui de la collectivité, ce qui signifie que le projet ne visait pas un changement de comportement ou d'acquisition de connaissances uniquement mais ramenait une perspective de communauté ou organisationnelle en concomitance. Dans le cas 3, il semble que ce soit la combinaison des perspectives qui, somme toute, serve de niche à la synergie et permette de cheminer vers l'innovation sociale.

Le réseautage effectué dans la foulée du déploiement des projets permet de situer une variété d'acteurs de la société civile, du secteur de la santé et des services sociaux, de la municipalité. Nous avons pu observer toutefois que la municipalité du cas 3 a été un acteur formel à tous les niveaux. Les arrimages se sont faits parmi les élus (3 conseillers et la mairie), parmi les administrations (direction générale et directions de services), parmi les membres des comités internes de la ville, permettant de disséminer l'importance d'adapter les services et les structures pour les aînés. Le positionnement des élus par rapport au projet a été favorable dès le départ.

La municipalité et le CSSS ont eu des rapports de concertation, sans s'engager d'emblée dans un partenariat. Le développement du projet sur le nouveau mode d'intervention en intersectorialité auprès des aînés vulnérables ou vivant en insalubrité a permis aux parties de vivre les difficultés qui émanent de l'ouverture des silos, notamment en ce qui a trait à la confidentialité.

Quant aux rapports entre les organismes de la société civile et le CSSS, il y a eu fusion des structures de la Table de concertation des aînés et du comité du Projet clinique, ce qui démontre la volonté politique du CSSS de se rapprocher des aînés et des organismes du milieu, ceci représentant l'expression de sa nouvelle mission¹¹, qui expose qu'un CSSS doit évaluer les besoins de santé de toute sa population locale, et que pour répondre à ces besoins, le CSSS y œuvre de concert avec les acteurs sectoriels et intersectoriels.

Les pratiques des associations et des organismes ont été influencées par une meilleure concertation entre eux par l'entreprise du comité de pilotage mais également de la Table de concertation des aînés. Celle-ci est composée de membres représentant : MADA, une maison des aînés en démarrage, condition masculine, accompagnement de fin de vie, AQDR, CSSS, AQRP, table régionale de concertation, Société Alzheimer, CAB, FADOQ, MADA d'un village, coalition pour l'emploi aîné, retraités du réseau de la santé, AREQ, CDC. Bien que notre mandat ne comportait pas de suivre les structures hors du comité de pilotage, nous convenons que cette **réalisation structurelle semble rencontrer les bases d'une innovation organisationnelle à portée sociale et de santé qu'il serait approprié de mieux connaître.**

¹¹ Gouvernement du Québec (2004). Projet clinique – Cadre de référence pour les réseaux locaux de services de santé et de services sociaux. Résumé. Québec.

4.2.4. Cas 4

Le cas 4 a été analysé à partir de ses projets reliés aux environnements bâtis et sociaux, en examinant les modalités de mise en œuvre qui ont été utilisées. Rappelons que le poste d'agent VADA a été occupé par deux personnes qui ont dû s'absenter sur des périodes prolongées et qu'à certains moments il n'y avait personne à la coordination du projet VADA. Il faut souligner également que le CSSS et la municipalité se partageaient les coûts de cette ressource.

Nous sommes conscients que les logiques d'action peuvent être influencées par ce contexte particulier puisque la coordination du projet influence la façon dont il sera concrétisé. Même à l'intérieur d'un cadre qui comporte des restrictions, la personne qui coordonne le projet VADA insuffle une couleur reliée à sa pratique professionnelle. Ainsi, une personne expérimentée en organisation communautaire portera une attention particulière, par exemple, à l'enrichissement de la dynamique des acteurs et aux aspects d'autonomie des groupes et des individus.

Cela dit, le cas 4 nous a rappelé que lorsque le porteur manque de disponibilité, c'est à la coordination qu'incombe la mission de ramener un groupe à son propre fil directeur, et qu'en l'absence des deux, ce n'est pas l' élu qui est en posture pour le faire. Ainsi, même si le cas 4 a toujours laissé voir l'importance du milieu communautaire et du CSSS, il fut difficile à certains moments de voir comment s'articulaient ensemble les différentes initiatives menées de manière plus ou moins concertée, par la société civile.

Cela ne veut pas dire que les projets n'étaient pas bien réalisés mais bien plutôt que leur portée et que la logique d'action décelable dans la mise en œuvre, ont montré quelques ruptures, lesquelles sont reliées à la fois aux absences à la coordination et à leur impact sur la dynamique du comité, et aux modes d'intervention différents des deux personnes qui se sont succédées à la coordination.

Le diagnostic a été effectué au complet malgré que la ville venait à peine de compléter un forum des aînés, réalisé avec une envergure suffisante pour donner lieu à une politique municipale des aînés. Les données ont servi à composer un plan d'action conséquent qui visait tant les environnements bâtis que sociaux.

Le plan d'action laisse voir que les interventions sur les environnements bâtis ont visé l'habitation, les bâtiments et espaces publics et le transport. Le secteur de l'habitation des aînés ayant été identifié comme peu diversifié, fondé surtout sur les résidences privées lorsqu'une

personne âgée éprouve de la difficulté à se maintenir chez elle. Aussi, le plan d'action amorçait une approche à plusieurs niveaux pour susciter le développement de nouvelles formules, moins dispendieuses et permettant aux résidents de recevoir des services de soutien. L'approche globale voulait donc faire connaître le fait que l'OMH pouvait accueillir des personnes en perte d'autonomie sans obliger le/la conjoint/e qui n'est pas malade à vivre séparément. Elle visait aussi à publiciser la formule des habitations intergénérationnelles. Elle a prévu et réalisé des activités sur les droits et obligations des locataires âgés, afin de limiter les abus en cette matière. Un guide pour être en mesure de bien choisir son habitation a été conçu et son utilisation en accompagnement par un organisme du milieu, permet de faire le point sur ses besoins et aspirations futures de sorte qu'il soit plus facile de faire le bon choix et d'éviter des déménagements répétés. Dans un autre registre, la stratégie prévoyait la sensibilisation des entrepreneurs en construction et des âgés aux principes de l'accessibilité universelle, de même que la création d'un registre informatisé des logements et maisons accessibles pour les personnes handicapées et âgées. Enfin, on souhaitait mettre en place un comité d'âgés intéressés à gérer tout un processus d'implantation de nouvelles formules de logements sociaux, sans but lucratif – ces dernières options n'ayant pas pu se réaliser étant donné les conditions particulières du cas 4 explicitées en introduction.

L'intégration d'un ensemble d'actions reliées au volet habitation est bien visible et témoigne d'une approche de développement communautaire impliquant un nombre et une variété d'acteurs, tous reliés à une facette de l'habitation, qui sensibilise, informe, instrumente et prévoit des gestes concrets auprès des acteurs dans une optique de changement. Cette façon de faire, projet par projet, permet d'offrir une **contribution au domaine (habitation ou autre) qui a véritablement une portée étendue, c'est-à-dire qu'en ciblant plusieurs angles pour approcher la problématique, des acteurs issus de domaines et de niveaux d'action variés sont invités ou incités à se mettre en mouvement.**

Si nous prenons chacun des volets individuellement, on y voit apparaître des cibles souvent reliées à la collectivité ainsi que des modalités organisationnelles. À maintes reprises également, le niveau individuel ou familial est interpellé. Cet aspect témoigne de l'intégration des niveaux d'action. Il faut voir toutefois que la logique d'action utilisée pourra varier en fonction des objectifs visés dans les différents volets. Par exemple, l'approche des entrepreneurs par le biais du bureau des permis de construction, ou encore par un événement de type ExpoHabitat est réalisée selon une **logique d'entrepreneur**, c'est-à-dire en pensant au système en cause, à son mode d'organisation ainsi qu'à l'efficacité de la mesure dans ce système. D'autres activités centrées sur l'information et la défense des droits des âgés à l'égard du logement locatif feront plutôt ressortir une **logique d'action civique**, reliée à l'importance des droits et obligations des acteurs dans une collectivité.

Les différents projets imbriqués autour de l'habitation ont fait ressortir que le soutien au changement dans ce domaine doit reposer sur plusieurs leviers. Le premier rappelle l'importance d'une action concertée entre plusieurs acteurs (aînés, organismes, établissement SSS, ville, entrepreneurs, coopératives et OBNL en habitation). La complexité de la question de l'habitation en rapport avec les besoins évolutifs des aînés ainsi que leurs préférences nourrit le principe de la variété des formules disponibles sur un territoire donné. La logique marchande vient croiser cet ensemble de considérations.

Un autre domaine du plan d'action du cas 4 a été traité de manière imbriquée et c'est le lien entre l'activité physique et la participation sociale. Situait la marche comme étant l'activité physique la plus accessible (coût, niveaux d'habileté, dispersion des lieux de marche sur le territoire), l'intervention municipale visant à déneiger une section plus longue de la piste cyclable consistait à mettre en valeur un lieu existant de façon à prolonger son utilisation toute l'année, notamment pour la marche. Cet aspect concerne l'environnement bâti. L'aspect social de son côté est suscité par la mise en place d'un club de marche et du programme des « mardis actifs » où des groupes sont invités à se former et à utiliser des lieux de marche sécuritaires. De manière complémentaire, la diffusion de l'information dans le bulletin municipal et les journaux des associations rejoint beaucoup d'aînés. Dans un cas, il est même arrivé que le nombre de personnes ayant répondu à l'invitation de marcher était si élevé qu'il a fallu ajouter des animateurs.

Ces deux exemples témoignent de la richesse de projets conçus de manière intégrée, en comptant sur la synergie entre les acteurs et entre les niveaux d'action (individuel, collectivité, organisationnel) sur un territoire. L'application d'un tel modèle repose sur une stratégie d'ensemble qui requiert l'assentiment des instances municipales, du CSSS et des organismes aînés, mais également sur un travail avec le milieu. Vue dans sa globalité, la stratégie est clairement génératrice de liens (**logique d'action de liaison** et de réseaux). Dans l'application des différents projets toutefois, on s'aperçoit, en particulier dans le domaine de l'habitation, **qu'il est important d'être en mesure de déployer, au besoin, d'autres logiques d'action qui s'arriment mieux à des acteurs privés, commerciaux ou du domaine des coopératives. En faisant un pas de plus dans cette même logique, il serait possible d'interpeller le niveau des politiques publiques et alors le modèle écologique prendrait forme à l'intérieur d'une réalité complexe en transformation.**

La particularité des projets reliés à l'environnement social concerne leur principal vecteur commun, celui de l'information et de la communication, que l'on retrouve dans la majorité des

projets. La plupart du temps, lorsque des activités d'informations sont prévues, c'est pour porter un message à un public large. L'approche pertinente est sensiblement la même d'un projet à l'autre. C'est donc **la logique d'action civique** qui apparaît la plus cohérente avec les objectifs et les façons de faire où interviennent des sessions d'informations et des diffusions d'émissions ou de chroniques.

Les différents domaines touchés par les projets du plan d'action qui concernent l'environnement social, sont l'information et la sensibilisation quant à l'accessibilité universelle aux habitations et aux édifices publics, la ligne d'information 211 pour les familles et les aînés, plusieurs éléments de diffusion d'informations pertinentes pour les aînés dans des formats lisibles, l'inclusion sociale des personnes aînées vivant de l'isolement, notamment celles qui sont hébergées, l'événement rassembleur du 1^{er} octobre, les trousseaux d'accueil, les ateliers de transition à la retraite et l'engagement bénévole, les services médicaux, la promotion d'activités physiques.

L'inclusion sociale apparaît en filigrane de projets qui visent l'accessibilité universelle, les personnes hébergées ou en résidences privées qui sont isolées et un projet en cours sur le réseautage qui cible les personnes aînées vivant en situation marginale ou en insalubrité. Ces éléments interviennent naturellement dans la modification des environnements sociaux.

Le partenariat interpellé pour réaliser ces projets est souvent conjoint (ex. : organismes aînés et Table de concertation) impliquant des organisations d'un même secteur. Les partenariats apparaissent également à plusieurs reprises comme un réseau intersectoriel rassemblé autour d'un porteur principal. Par exemple, pour organiser la Journée du 1^{er} octobre, la ville côtoie la Table de concertation des aînés, l'organisme de loisir municipal, l'université du 3^e âge, l'AREQ, l'AQDR, une fondation, les clubs d'âge d'or et le CSSS. Ces modèles d'organisation d'événements permettent de rejoindre des personnes aînées de différentes allégeances (loisirs, formation, services aux aînés, etc.), ce qui permet de faire implicitement la promotion de l'inclusion sociale des aînés, tout en assurant une large diffusion de l'invitation à participer.

Lorsqu'on considère les **niveaux d'intervention interpellés** par les différents projets visant les environnements sociaux (individuel, collectivité, organisationnel), ce sont surtout les niveaux de la collectivité et de l'organisationnel qui correspondent à la cible des différents types d'interventions, ce qui ne surprend pas puisque les environnements sociaux interpellent davantage la collectivité ou les changements organisationnels qui interpellent les pratiques des intervenants.

La municipalité et le CSSS ont été en concertation et se sont impliqués dans un partenariat du fait même de l'engagement d'un agent VADA qui était organisateur communautaire et pouvait ainsi partager son temps entre les deux organisations. Le principal avantage de cet aménagement était de faciliter la concertation entre les organismes et la coordination des projets en cours dans la municipalité, de sorte à éviter les dédoublements et à favoriser la synergie entre les projets.

En conséquence, les rapports entre les organismes de la société civile et le CSSS dans le cas 4 ont formé un tout. La coordination des projets a requis une implication soutenue de l'agent VADA et on peinerait à déterminer ce qui relevait en propre de l'organisateur communautaire ou de l'agent VADA puisque les rôles se chevauchaient. Cette observation est convergente avec les résultats dans les autres cas où des organisateurs communautaires orchestraient le déploiement de projets dans leur communauté.

Les facteurs de la collaboration entre les partenaires du projet VADA ont été évalués et, quoique différents obstacles soient survenus pendant le projet, dont certains ont été assez importants à notre point de vue, les résultats demeurent à l'intérieur de marges correctes, bien que les résultats n'aient démontré que peu de progression entre 2010 et 2012. Malgré des conditions moins facilitantes au plan organisationnel, plusieurs membres du comité sont tout de même demeurés fort intéressés par la fonction remplie par le comité de pilotage au niveau du réseautage entre les organismes, la ville et le CSSS. Les résultats au **questionnaire des réseaux** démontrent à quel point la première année était lancée en force en comparaison des années subséquentes, malgré une remontée qui était amorcée au moment où les questionnaires ont été remplis, correspondant au retour de l'agent VADA.

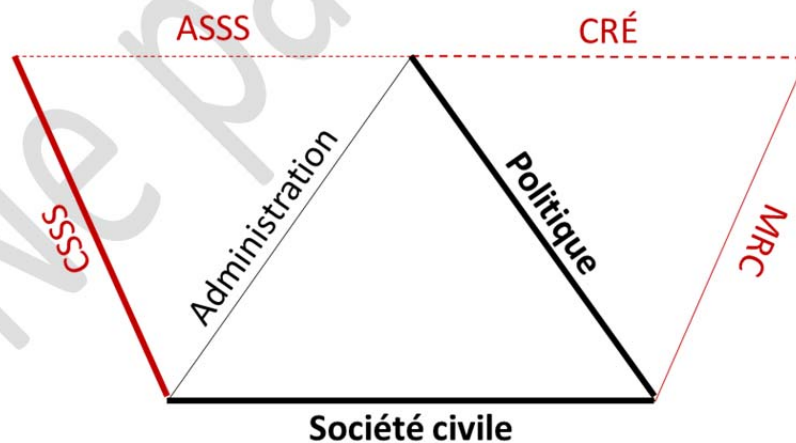
Ce qui se profile derrière ces résultats, conjugués à l'analyse des logiques d'action, c'est que les forces d'une communauté sont réparties de telle sorte que même avec des conditions défavorables, elles se créent une voie pour arriver à un résultat qui reflète une volonté commune et qui est associé à des gains réels en retour de leur participation et des efforts consentis.

Compte tenu du cheminement discontinu observé autour de la façon dont le dossier VADA a été adopté par la ville et l'adhésion des différents acteurs, il convenait de revenir sur la manière dont le leadership formel s'est organisé. D'abord assuré par la municipalité en 2008 et 2009, principalement par le porteur administratif, deux événements concomitants ont eu un impact sur la suite des choses. Une réorganisation administrative a aboli le poste du premier porteur et

a créé une direction des activités sportives et de la vie communautaire (second porteur) dont les défis faisaient en sorte que VADA n'était pas une priorité. Cela a en quelque sorte affaibli le leadership municipal dont le seul représentant au comité était la nouvelle élue (2010). Le CSSS a effectué les démarches de remplacement de l'agent VADA à deux reprises et a insufflé ses préoccupations dans la mise en œuvre des projets, notamment celles sur les saines habitudes de vie, dont l'activité physique, ainsi que l'amélioration de la concertation entre les acteurs sur le dossier des aînés. Le leadership du comité a ainsi été davantage porté par le CSSS même si les budgets et la reddition de comptes sont demeurés au niveau municipal.

Nos observations et analyses convergent donc vers un aménagement du poids relatif des acteurs tel que le démontre type dit « décentré ». Puisque les différents projets ont été positionnés principalement dans le giron de la société civile et encadrés surtout par le CSSS, le poids de l'administration dans l'exercice du leadership a été moins visible. On remarque toutefois un triangle bien formé sur la droite entre les élus de la municipalité, la Conférence régionale des élus et la MRC. La CRÉ est intervenue pour du financement et de la concertation régionale (modèle du cadre de vie en développement durable) qui comportait un volet d'action pour les aînés, alors que le niveau MRC demeure important du fait que la Table de concertation des aînés est rattachée à ce niveau. Le tout témoigne d'un appui politique au projet (réel) et de l'engagement du CSSS à soutenir les organismes du milieu.

Figure 12. Cas 4 - Type « décentré »
*Projets positionnés dans l'un ou l'autre giron,
 mais un groupe d'acteurs voit son action limitée (ou est absent)*



Les innovations sociales. Jusqu'ici, nous avons pu identifier différents projets réalisés en intersectorialité qui représentaient une innovation pour leur milieu. Mais dans le cas 4, ce n'est pas tellement un seul projet que l'aménagement de plusieurs, tous tissés autour de considérations clés pour l'habitation des aînés, qui a retenu notre attention. Cet aménagement,

tel qu'il a été pensé et en bonne partie réalisé, nous ramène à la nature complexe de certains dossiers et à la façon de conjuguer avec cette complexité. **L'innovation sociale, dans ce cas, repose sur le lien logique entre la stratégie et l'approche utilisée.** La stratégie (multi-factorielle) est nommée et déclinée en sous-objectifs (chacun rattaché à un projet), qui sont associés à des logiques d'actions pertinentes. L'approche quant à elle permet de relier les éléments de la stratégie, souvent par l'engagement des acteurs au sein d'un réseau. Motivés par le réel besoin des aînés de pouvoir vivre dans un « chez soi » qui convienne à leurs besoins, sensibles aux ruptures occasionnées par l'éloignement de la famille, le décès d'un conjoint, les déménagements successifs, tous reliés au chez soi de la personne aînée et à son inclusion sociale, les acteurs savent que le maintien des liens significatifs pour les aînés passe par une résolution satisfaisante de ces problématiques, qui doit évidemment se faire sans en créer d'autres.

Le domaine de l'habitation pour les aînés peut souffrir de la perception de son gigantisme et du fait que ce domaine ne concerne personne et tout le monde à la fois. L'habitation des aînés n'appartient pas plus au public qu'au privé et demeure peu cultivée par le secteur à but non lucratif. Sans doute, les coûts représentent un frein au développement. Aussi, l'orchestration des interventions et des acteurs est essentielle et requiert un point focal auquel se référer, qui ne semble pas encore formé.

Par et pour les aînés. Bien que les aînés soient au cœur des changements soutenus par les projets VADA, il nous a semblé que la Table de concertation des aînés aurait dû se retrouver au comité de pilotage. La Table a bel et bien été impliquée mais son ascise sous-régionale (MRC) ne la place pas au même titre que les autres acteurs sur le plan local. C'est le cas aussi dans plusieurs autres territoires. **L'arrimage des tables régionales aux instances locales demeure une question à clarifier du fait de leur importance, entre autres dans la validation des initiatives à promouvoir pour les aînés et à la reconnaissance de leur rôle dans la dynamique de la société civile des localités.**

4.2.5. Cas 5

Le cas 5 et le cas 2 se ressemblent par la manière dont leur a été attribué leur mandat de porteur du projet, c'est-à-dire que l'acteur municipal (arrondissement ou MRC) ayant déjà identifié un « champion des aînés » dans sa communauté, souhaitait qu'ils profitent de leur expertise dans la mise en œuvre du projet VADA. Toutefois, ce faisant, l'acteur municipal se retirait en partie du projet, ne conservant que des rôles ponctuels. Les conséquences de l'affaiblissement de 2 niveaux sur 3 ont été importantes pour le cas 5 puisque tout l'aspect municipal a été distancé du processus. Au début, l'administrateur qui portait la responsabilité du projet participait aux rencontres mais suite aux élections de 2009, les élus s'étant renouvelés et avec l'arrivée d'un préfet élu, la carte des pouvoirs se transformait. C'est ainsi que le

responsable administratif, exerçant principalement un rôle de surveillance et de reddition de comptes auprès de l'organisme communautaire, a laissé sa place à un maire, lui-même relié au préfet au niveau de la MRC.

Cela dit, ce mouvement de la présence administrative vers une présence politique a certes obligé une certaine adaptation entre eux mais nous convenons aujourd'hui que ce mouvement était certainement nécessaire pour qu'il soit possible d'envisager une pérennité, ne serait-ce que d'une manière partielle, au projet VADA. La réalisation de VADA est tributaire d'une alliance nécessaire entre les acteurs, en particulier de l'adhésion de ceux de la scène municipale (administration et politique) avec la société civile et le CSSS. Le cas 5 a mis en place un comité de pilotage formé de la société civile et du CSSS ainsi que d'un directeur de la MRC, et ultérieurement d'un organisme voué au transport communautaire. Seule l'adhésion de l' élu manquait. Suite aux élections, il y a eu échange entre l'administrateur et l' élu mais il manquait encore un acteur.

Même avec un projet d'intérêt et fortement relié aux orientations stratégiques des villes et régions du Québec du fait du vieillissement des populations, il n'a pas été simple d'avoir les trois parties à la même table, en même temps.

Les conséquences ont été importantes puisque l'organisme communautaire porteur des projets a rencontré des difficultés dans sa mission première (résidences pour aînés et soutien à domicile par une entreprise d'économie sociale), ce qui a résulté en un ralentissement du déploiement des projets reliés au secteur municipal. On convient que les acteurs du municipal auraient pu être porteurs des projets qui les touchaient, ce qui n'a pas été le cas. L'organisme communautaire était inscrit comme l'unique porteur de tous les projets. Si l'implication des acteurs municipaux ne s'est pas réalisée, c'est en partie parce que l'ensemble des municipalités se penchaient alors sur la viabilité de leur région qui se trouvait en fâcheuse posture au plan socioéconomique, plusieurs d'entre elles étant en processus ou à risque de dévitalisation.

C'est donc dans la dernière année du projet VADA que le nouveau positionnement des dossiers s'est constitué alors que le plan d'action de la MRC inscrivait les projets majeurs du transport et de l'habitation pour les aînés à son agenda.

Le plan d'action VADA a été réalisé sur la base d'une démarche d'un diagnostic social complet incluant une consultation ayant nécessité de parcourir toutes les sous-régions de la MRC afin de faciliter la participation des aînés. Il était facile de distinguer quels éléments du plan d'action devaient être priorités puisque l'accessibilité en était le fil directeur. Qu'il s'agisse de l'accès à des logements abordables, adaptés et à proximité de leur milieu, ou encore de l'accessibilité

géographique à tous les services de base (alimentation, pharmacie, soins médicaux) et même de l'accessibilité physique aux espaces et bâtiments publics, les aînés de la MRC subissaient les conséquences de leur éloignement des centres. Sans mode de transport public, en particulier l'hiver, les aînés sont inévitablement isolés et doivent compter sur autrui pour faire leur épicerie. Pour les membres du comité de pilotage, la clé des changements dans les environnements sociaux consistait d'abord et avant tout à les rendre accessibles par un mode de transport viable économiquement. Il fallait donc travailler à ce niveau, ce qui a été fait, non sans difficulté puisque l'étendue du territoire à couvrir et la nature des besoins des personnes âgées devaient entrer dans les critères de conception du service.

L'ensemble des activités reliées à la mise en œuvre des projets a constamment été validée par les comités locaux, c'est-à-dire des responsables aînés dans chaque village desservi par la Table de concertation des aînés. La difficulté rencontrée était d'effectuer la même démarche dans la sous-région du sud de la MRC puisque ce territoire, historiquement soutenu par une compagnie forestière, n'avait pas développé de structure communautaire pour assurer des services à domicile ou en résidences pour ses aînés. Du fait de cette « distance culturelle » entre les deux régions, la région du nord a été davantage impliquée dans le processus de déploiement du projet de transport (validation, pilote, recrutement d'accompagnateurs, etc.). Avec des débuts modestes, le service s'est progressivement constitué une clientèle importante et il offre aujourd'hui non seulement du transport- accompagnement vers la ville centrale pour les achats et rendez-vous médicaux mais permet également des accompagnements hors région, en priorité pour les rendez-vous médicaux avec des médecins spécialistes.

Les modalités de mise en œuvre ont donc suivi la route tracée par la structure de la Table de concertation des aînés qui permet une proximité avec les besoins des aînés et une souplesse à l'égard de chacune des 17 communautés. La composition de cette structure étant uniquement formée de personnes âgées, les décisions de la Table sont légitimes et acceptées par le comité de pilotage, ce qui a pour effet de rehausser les projets d'une caractéristique « par et pour les aînés » qui possède une valeur importante pour VADA. La force du modèle de la Table est sa structure décentralisée dans chaque village et sa représentation âgée au conseil d'administration où l'ensemble des décisions sont prises. Toutefois, la faiblesse de la structure dans la zone sud de la région permet moins de représenter les besoins de ce territoire. La Table de concertation étant bien consciente de cet état de fait a poursuivi des objectifs de création de comités locaux dans cette zone.

Les services mis sur pied par la Table de concertation en font l'un des employeurs les plus importants de la région, avec ses 3 résidences pour aînés et son entreprise d'économie sociale. L'importance du rôle joué par la Table est considérable pour les aînés du territoire, ce qui en fait une structure véritablement ancrée dans la réalité des aînés et des villages.

Toutefois, sa force auprès des communautés ne lui permet pas d'avoir une influence directe sur la structure et les décisions de la MRC et nous avons pu observer quelques-unes des conséquences de la distance entre les deux structures.

D'abord, nous avons relevé le fait que différents projets qui relevaient directement des compétences municipales n'avaient pas pu se déployer (ex. : adaptation des espaces verts et des édifices publics pour permettre l'accès aux personnes avec marchettes et chaises roulantes). Plusieurs facteurs entrent en jeu dans cet état de situation mais le principal revient au fait que la MRC avait en quelque sorte délégué sa responsabilité à un organisme communautaire reconnu, à titre d'expert de la question des personnes âgées, alors que la dimension municipale du projet villes amies des aînés ne pouvait pas être endossée par cet organisme.

Ensuite, l'ampleur des projets à réaliser en ce qui a trait au transport et à l'habitation a été combinée avec un alourdissement de la responsabilité de l'organisme à l'égard d'un nombre de plus en plus élevé de personnes âgées sur la liste d'attente des résidences. Une telle liste constitue un indice tangible des besoins de soutien des aînés dans leur domicile. Il faut considérer que la région ne compte pas de ressources intermédiaires pour accueillir les profils de besoins plus élevés, que l'accès en CHSLD est restreint (selon les dispositions ministérielles) et que les revenus des aînés dans ces villages sont faibles. Les marges de manœuvre sont donc limitées. La situation critique vécue a suscité la mise en place des bases d'un projet en habitation évolutive pour les aînés, pour lequel l'ensemble des facteurs de succès propres à une région éloignée seront éventuellement interpellés, de sorte qu'un modèle viable d'habitation communautaire puisse émerger. Ces travaux sont en cours.

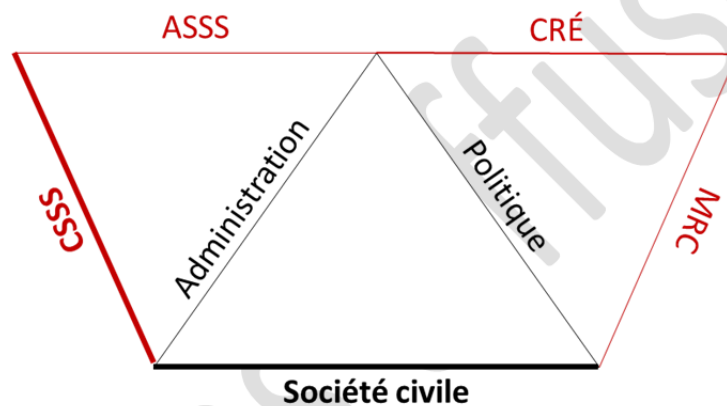
En ce qui a trait aux environnements sociaux, la plupart des interventions prévues étaient centrées sur la santé et la sécurité, et passaient surtout par la constitution de groupes dans les villages, souvent en désignant une personne sur place responsable de l'animation des sessions d'activités physiques. L'approche consistait également à encourager des multiplicateurs (ex. : les proches aidants, les responsables de comités locaux, etc.) à participer à des formations (ex. : maintien des acquis, l'importance de s'activer, les bienfaits d'une nutrition équilibrée, etc.). Les aînés ont bien répondu aux différentes initiatives. Encore ici, le fait d'allier la promotion de la santé et la formation de groupes d'aînés recueille la faveur populaire.

La structure, appuyée sur un organisme important de la société civile, était aussi solidement concertée avec le secteur de la santé, particulièrement avec les CSSS de la MRC, mais également par l'Agence de la santé et des services sociaux au niveau régional. Des demandes d'aide

financière à la CRÉ et les contacts réguliers avec un ou des représentants de la MRC ont concrétisé un modèle de fonctionnement applicable au niveau d'une MRC.

D'après nos observations, l'enjeu principal d'une réalisation d'un projet VADA dans une MRC réside dans la coordination d'ensemble (nord vs sud, MRC vs villages) afin d'assurer l'équité, ainsi que dans la priorisation de projets qui font avancer les choses dans les villages mêmes et non pas seulement au niveau de la MRC afin que les aînés de tous les villages se perçoivent comme partie prenante et se sentent inclus.

Figure 13. Cas 5 - Type « société civile »
Projets positionnés dans le giron de la société civile



Contrairement au cas 2 qui présentait aussi un type niché dans la société civile, la mise en œuvre du plan d'action n'a pas été limitée au niveau des environnements bâtis. En effet, **le transport et l'habitation ont été approchés par le cas 5 selon un vecteur d'inclusion sociale et d'autonomie**, permettant aux aînés d'améliorer les conditions de vie leur permettant de continuer à habiter dans leur maison, dans leur village (ex. : aller faire soi-même l'épicerie, même en hiver, en utilisant le transport-accompagnement, s'inscrire au programme PAIR, etc.). Avec le projet d'habitation évolutive qui est en cours d'élaboration en 2013, les aînés auraient la possibilité de vivre dans une communauté, le plus longtemps possible, idéalement dans une habitation avec services conçue de telle sorte qu'on ne les obligerait pas à déménager lorsque la perte d'autonomie s'accroît.

De la même façon, le maintien d'une santé optimale a été considéré comme étant d'une importance majeure par la Table de concertation qui a priorisé un volet de promotion de la santé comprenant plusieurs options (sensibilisation, programme d'activités physiques, nutrition). Le programme de formation sur les déplacements sécuritaires des personnes ayant

déjà été offert aux proches aidants, on voit que la prévention constitue un souci pour la Table de concertation.

Tout comme le cas 2 toutefois, le diagnostic social a été réalisé sans la participation de l'acteur municipal et lorsqu'il a fallu traduire les besoins dans un plan d'action, la MRC ne s'est pas engagée à réaliser les projets qui étaient de son ressort.

La logique d'action de la démarche globale est certainement créatrice de liens et de capacités de réseautage accrues à travers les projets (transport, santé, habitation). Nous y reconnaissons les caractéristiques d'une **logique de liaison**.

Lorsque nous considérons les projets réalisés (et en cours), ils donnent lieu pour la plupart à des niveaux de résultats variés (individuel, organisationnel, collectivité), ce qui nous indique une façon de travailler qui interpelle les aînés eux-mêmes, qui met en place des moyens ou des pratiques de concertation entre les organisations permettant d'assurer la réalisation des objectifs, et finalement qui introduit des changements dans la collectivité ou à son avantage.

Lorsque nous regardons les stratégies adoptées pour développer les différents projets, nous rencontrons trois logiques différentes, selon la nature des projets. La logique d'entrepreneur est de mise pour les projets sur l'habitation, le transport et le programme PAIR où tout était à bâtir. De manière générale, les projets qui font des efforts pour informer les gens et leur offrir de nouvelles possibilités (maintien des acquis, saines habitudes de vie) vont donner lieu à des logiques civiques (importance d'atteindre tout le monde concerné). Et nous remarquons une logique de liaison lorsque le partenariat sollicité est diversifié (plusieurs secteurs) et que les groupes et associations du milieu sont invités à prendre un rôle. Ce sont ainsi les projets reliés aux activités physiques et à la nutrition qui ont suscité davantage cette approche.

Presque tous les projets visaient les individus directement dans leur stratégie d'implantation. Le niveau organisationnel a été souvent identifié, par exemple lorsqu'il était nécessaire d'obtenir l'adhésion du milieu (concertation) ou lorsqu'il fallait assurer une logistique.

Le niveau de la collectivité était plus visible dans les projets reliés à la mobilité des aînés. Il faut souligner que les deux projets sur la mobilité étaient complémentaires l'un à l'autre. Le maintien des acquis en conduite automobile permettait à une personne de prendre conscience de ses capacités et limites alors que le transport-accompagnement permettait aux gens d'avoir une alternative s'ils ne pouvaient plus conduire leur véhicule. En régions éloignées, le véhicule personnel est souvent une condition pour continuer à demeurer chez soi. Et dans l'état de

disponibilité de places en résidences et en CHSLD dans cette région, il est indiqué d'offrir des moyens aux gens pour qu'ils puissent demeurer dans leur maison s'ils le désirent.

Ainsi la portée des projets a été relativement restreinte par rapport à la MRC qui n'a pas été en mesure de prendre part activement au projet VADA notamment en raison des priorités économiques de son agenda pendant ces années critiques. Cela dit, le rôle de la MRC à l'égard d'une meilleure considération des besoins des aînés dans les décisions est certainement à venir, si on se fie à l'intégration de projets clés, qui touchent de près les aînés et leurs proches, à son propre plan d'action.

Plusieurs projets ont été tissés avec la collaboration étroite du CSSS, ce qui a procuré un net avantage. L'adhésion des aînés aux opportunités qui leur ont été offertes d'améliorer ou de maintenir leur santé a permis aux responsables d'attirer plusieurs participants qui se maintenaient au fil du temps. Les pratiques professionnelles des CSSS sont reliées aux priorités et aux approches des décideurs. Dans les régions éloignées, on retrouve différents modèles d'adhésion à un projet VADA mais celui du cas 5 démontre clairement un lien de proximité entre la direction du CSSS et les acteurs qui sont sur le terrain. Cette proximité permet à l'établissement de saisir les opportunités de s'engager, de soutenir à l'occasion les organismes et surtout de comprendre les conditions critiques afin de voir venir les points de rupture possibles et tenter de les prévenir. Son bras droit à cet égard est l'organisateur communautaire. Ainsi, la relation de proximité entre la direction du CSSS et l'organisateur communautaire a permis au comité de pilotage de fonctionner comme si le dirigeant du CSSS y était. Les liens étaient faits.

Le modèle VADA réalisé par la MRC s'est fondé sur une orientation « par et pour » les aînés et la structure en place en a favorisé le maintien tout au long du projet. Dans la priorité des besoins des aînés de ce territoire, l'habitation et ses enjeux multiples ont pesé lourdement sur le comité et les acteurs du secteur de la santé et des services sociaux. La question était de trouver de quelle façon utiliser les forces et les volontés du milieu pour concevoir une façon efficiente de poser et de résoudre le défi. On dit souvent qu'il faut sortir du cadre habituel pour générer des innovations et le projet sur les habitations évolutives pour les aînés correspond sans doute à cette trajectoire, risquée à certains égards mais logique, qui pourrait permettre aux aînés du cas 5 d'habiter dans un lieu adapté et sécuritaire, au sein de la communauté. Les acteurs ont constitué un comité sur l'hébergement (MRC, Table de concertation, CSSS, corporation de développement) et s'adjoignent d'autres collaborateurs afin de résoudre les difficultés inhérentes au développement d'un projet d'habitation évolutive. En effet, l'habitation chez les aînés devrait se concevoir sur une base de continuum, rattaché à l'évolution des besoins, mais en cherchant à limiter le plus possible les changements de milieux de vie. Une vision cohérente impliquera de travailler d'abord au niveau des organisations, avec une approche de concertation

poussée, c'est-à-dire qu'elle peut générer des interventions aux paliers supérieurs de gouvernement (CRÉ, ministères, SHQ), ainsi qu'au niveau des acteurs de l'habitation sans but lucratif et des coopératives.

Comme dans le cas 2, il semble que les problématiques importantes pour les aînés et difficiles à résoudre génèrent deux résultats. D'abord, le comité sort de son cercle et interpelle la municipalité sur la problématique. Ensuite, la créativité des acteurs les amènent à dépasser les obstacles, par exemple en créant de nouvelles alliances (intérêts partagés observés dans les cas 2 et 5), ou en créant une nouvelle manière d'aborder la problématique, d'avoir un regard renouvelé sur les solutions possibles. L'innovation naît de la rencontre des acteurs, de leur ouverture, de leur faculté à s'interroger d'une nouvelle façon. Les acteurs créent une façon de voir, puis une façon de faire : ils créent de nouvelles pratiques.

En conclusion, la confirmation de la nécessité de réunir au sein du comité de pilotage les parties municipales (administration et élus), la société civile et les services sociaux et de santé est faite. Lorsque la municipalité (ou la MRC) est rurale, il est nécessaire aussi de se concerter avec les acteurs régionaux (Tables régionales de concertation des aînés, CRÉ, MRC, ASSS). Il faut également considérer que l'ampleur de certains projets nécessite la participation élargie de partenaires associés à différents domaines.

4.2.6. Cas 6

Le diagnostic social du cas 6 a été réalisé de manière complète et attentionnée, ce qui a permis à la ville de prendre conscience de sa propre situation démographique. En effet, les données statistiques sur les 65 ans et plus indiquaient un taux de vieillissement à 18,8% (2011), mais lorsqu'on s'intéressait aux 50 ans et plus, on pouvait constater que ce taux de vieillissement avoisinait les 50%, ce qui a nécessité de recadrer la perception globale de la ville. Cette donnée n'était pas connue, parce que les statistiques canadiennes ou québécoises à partir du recensement sont disponibles par MRC, par régions métropolitaines (RMR) ou agglomérations de recensement (AR). Les petites villes manquent de données sur leur propre population et le déplorent.

La motivation de la ville à être active dans le processus de modulation des programmes et services pour tenir compte de cette réalité démographique incontournable a été manifeste et plusieurs projets ont été réalisés, malgré les difficultés rencontrées à la permanence de VADA (changements successifs au poste d'agent VADA).

Le plan d'action a donc été un plan ambitieux auquel les organismes du milieu ont accordé beaucoup d'intérêt mais qui n'a pas pu accroître leur engagement comme porteur d'un projet qui aurait été relié à leur mission. Bien qu'il ait été présenté publiquement et que les associations et organismes aient eu l'occasion d'en prendre connaissance, cela n'a pas suffi à susciter leur implication concrète dans la mise en œuvre.

Étant donné que les organisations du milieu savaient que la concertation entre les partenaires constituait un point qu'il fallait absolument améliorer avant de pouvoir bâtir, il est possible que la tâche ait été perçue comme ardue. Il est possible aussi que l'acteur le mieux placé pour s'y attaquer soit un membre externe à la dynamique en question. La Ville a donc effectué bon nombre d'actions destinées à accroître les occasions de participer positivement, ensemble, à l'organisation d'activités pour les aînés, pour lesquelles ces organismes ou associations avaient de l'intérêt. Par exemple, le fait d'amener ces partenaires à concevoir et organiser conjointement une journée d'information ou une journée du 1^{er} octobre qui soit riche, cohérente et directement bénéfique aux membres de leurs organismes ou associations a permis de modifier la dynamique et d'y insérer de nouvelles expériences non seulement agréables mais aussi avantageuses pour l'ensemble des partenaires.

Les **environnements bâtis** ont généré des interventions sur : le transport, l'habitation et l'accessibilité universelle, les espaces publics urbains (traverses, trottoirs, etc.) et espaces verts (sentiers adaptés). De façon générale, ces projets, habituels pour une ville, ont été exécutés selon une **logique d'action d'entrepreneur**, ce qui fait appel aux capacités du système municipal à se questionner sur les aspects de sécurité, de pertinence et d'adéquation des infrastructures urbaines pour ensuite procéder aux correctifs ou aux ajouts nécessaires. Cette façon de faire est logique. Toutefois, il existe d'autres approches que le cas 6 s'est donné la « permission » d'essayer.

Ainsi, à une occasion, les professionnels et dirigeants de la municipalité ont été invités par un Centre de réadaptation à vivre l'expérience du handicap alors qu'on leur remettait des lunettes spéciales et des chaises roulantes, leur permettant de voir ou d'expérimenter, comme une personne handicapée ou à mobilité restreinte, l'utilisation du transport adapté, une promenade dans les rues, le fait d'aller au restaurant et à la toilette, etc. Cette expérience avait pour but de démontrer les limites des aménagements urbains (trottoirs) et du code du bâtiment puisque même des toilettes dessinées selon les normes s'avèrent difficiles à utiliser. De plus, la ville ayant conscience de la nécessité d'avoir davantage de points d'eau et d'accès aux toilettes publiques pour les citoyens qui circulent à pied, elle a conçu un plan d'approche des partenaires commerciaux et institutionnels afin d'entamer des pourparlers à l'effet de permettre l'accès à leurs installations sanitaires aux citoyens. Dans le même ordre d'idée, les entrepreneurs de la ville ont été incités à introduire des logements adaptés au rez-de-chaussée des immeubles à

construire, en retour d'une visibilité. Ces exemples d'approches différentes devant un enjeu d'environnement bâti, qui tendent à créer des liens avec des partenaires existants ou à développer, génèrent des solutions nouvelles et originales. La conciliation des environnements bâtis avec une approche productrice de liens sociaux représente un résultat imprévu, qui a aussi été opéré dans l'expérience du cas 5 (ex. : transport-accompagnement).

Quant à la partie du plan d'action portant sur les **environnements sociaux**, il faut mentionner que les projets étaient très nombreux et qu'on croyait au départ que les organisations se proposeraient davantage comme porteur principal d'un projet. Ce ne fut pas le cas. Des attentes élevées envers le CSSS n'ont pas généré autant de résultats que souhaité par la municipalité, bien que le professionnel en organisation communautaire ait apporté son expertise du milieu et sa collaboration en matière de réseautage, facilitant ainsi la réalisation de projets. Il est important de comprendre que la perception d'être seul à ramer quand on estime que plusieurs se laissent porter, peut se révéler démobilisante. Si on ajoute à cela le roulement des agents de projets VADA (3 personnes), justement au moment de la mise en œuvre des projets, il n'était pas étonnant que les activités aient ralenti et que le moral de certains acteurs ait été quelque peu miné pendant cette période.

Lorsqu'on s'attarde aux **logiques d'action reliées aux travaux sur les environnements sociaux**, on remarque surtout des modalités qui avaient pour but de procurer des occasions de créer des liens, de constituer des réseaux, d'amorcer des alliances. Compte tenu de l'objectif d'harmonisation de la concertation parmi les organismes, ces logiques sont cohérentes. On remarque aussi à quelques reprises des logiques d'entrepreneur, en particulier lorsque la modalité consistait à créer un outil ou à organiser une logistique de transport ou encore à installer un coin pour les proches aidants dans la bibliothèque. Encore une fois, les logiques d'action sont cohérentes avec les modalités (ou façons de faire) qui étaient les plus appropriées pour générer le résultat attendu.

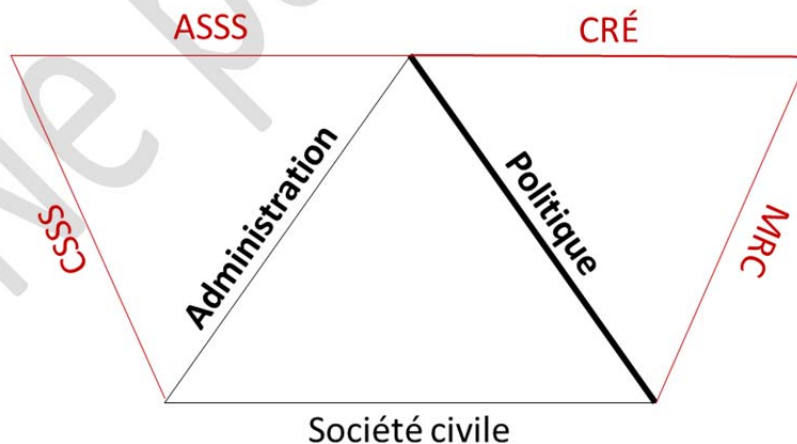
Bien que le plan d'action (ambitieux) n'ait pas été réalisé au complet, nous avons pu observer, d'une part, une qualité d'animation du milieu qui a fait toute la différence dans les deux dernières années, et d'autre part, l'impossibilité des acteurs régionaux à s'inscrire comme porteurs d'un projet local, ce qui n'a pas bien servi la cause des aînés. Par ailleurs, les acteurs du projet VADA ont été témoins **d'un succès inattendu de mobilisation des organismes et des aînés du milieu** lors d'une rencontre amicale de compétitions sportives pour les aînés, organisée par un organisme régional d'aînés. Le franc succès de l'initiative a eu des retombées positives sur les relations. Cette réussite, souhaitée par tous, a fait en sorte d'amener les organismes et associations à partager ce but commun, ce qui les a incités à se concerter et à collaborer ensemble. Nous avons donc pu observer à deux occasions que la modification d'une dynamique communautaire peut requérir un acteur externe et, dans le cas de la compétition amicale, que la

fierté de la population aînée a permis d'établir un fil conducteur qui a généré beaucoup de cordialité au niveau des relations.

Les conséquences de l'affaiblissement du niveau de la société civile dans le cas 6 ont été visibles par le fait que c'est la Ville qui a été le porteur de la presque totalité des projets, alors qu'elle aurait souhaité partager ce rôle. Le fait que la composition du comité de pilotage ait été trop assignée à des organismes régionaux par rapport au nombre d'organismes locaux a freiné le développement de projets portés par les acteurs de la société civile. Le CSSS a, de son côté, offert une participation instable pendant les premières années du projet. La dernière représentation (organisateur communautaire), s'est avérée la plus fructueuse mais les décideurs du CSSS ont semblé hésitants sur la décision de s'investir et sur la façon de s'investir. Selon nos données, il s'agirait des deux principaux facteurs de déséquilibre.

Ainsi, bien que **l'objectif primordial du cas 6 consistait à trouver des façons d'harmoniser la concertation entre les organismes locaux, aucun organisme local n'a porté cet objectif.** La Ville a donc suscité plusieurs occasions de travailler autrement avec les différents organismes et associations d'aînés, à l'intérieur de ses propres possibilités d'action, notamment par l'organisation de journées spéciales pour les aînés (1^{er} octobre, journée d'informations sur les activités, fêtes populaires). Cette façon de faire a été fructueuse et la participation grandissante des aînés a témoigné de sa pertinence.

Figure 14. Cas 6 - Type « décentré »
*Projets positionnés dans l'un ou l'autre giron (ici, la municipalité),
mais un groupe d'acteurs voit son action limitée*



Le registre d'action sur les environnements bâtis a été dirigé essentiellement par la Ville qui s'est surtout associée à des organismes experts du sujet en cause (ex. : SAAQ, transport adapté,

commerces, entrepreneurs, etc.) puisque les interventions étaient rattachées à sa mission, par exemple le transport, la sécurité de la conduite automobile, les aménagements urbains (aires de repos, traverses piétonnières, etc.) et le logement adapté ou adaptable. **La portée des interventions dans le domaine bâti s'est avérée intéressante**, puisqu'elles se sont arrimées à d'autres réalisations concomitantes comme la réalisation d'aménagements pour créer un parc intergénérationnel à accessibilité universelle qui a valu une reconnaissance spéciale du RQVVS à la municipalité. Toutefois, du fait de la distance du CSSS et des organismes du milieu, **le degré d'intersectorialité** issu de la mise en œuvre des projets reliés aux environnements bâtis n'a pas été marqué.

Le registre d'action sur les environnements sociaux a été dirigé principalement par l'agente de projet VADA qui s'est surtout associée à des organismes du milieu, secondée dans cette tâche par l'organisateur communautaire du CSSS. Le volet « informations aux aînés » a été fortement développé, tout en se concertant avec la CRÉ qui parrainait un projet dans ce créneau. Il en est ressorti un guide pour les 50 ans et plus sur les activités offertes dans le milieu, puis un site internet hébergé par le CAB avec un grand nombre de fiches informatives sur les services des organismes, les occasions de bénévolat (offres et demandes sur un même site) ainsi que les activités. De nouvelles animations ont été proposées, dont plusieurs activités physiques (gymnastique aquatique, parcours santé, club de marche, marche adaptée, danse dans la rue, etc.). Les conférences régulières organisées (sujets diversifiés intéressant les aînés) ont connu également beaucoup de succès (Temps d'une découverte), tout comme les Journées d'informations sur les activités et celle du 1^{er} octobre. **La portée des actions sur les environnements sociaux** mérite d'être considérée selon l'angle donné à son approche progressive. En fait, les invitations transmises au milieu pour obtenir la collaboration des organismes et associations **ont permis de faire participer les gens à la conception même de la stratégie qui allait leur fournir l'occasion de modifier leurs rapports**. Partant d'un objectif de mise en place d'un mécanisme, les premières rencontres ont surtout permis aux organismes d'échanger de l'information entre eux, pour se tourner ensuite vers la conception d'une journée de mise en valeur de leur offre de programmation. La réussite de cette opération commune a tracé la voie d'une conception partagée de la Journée du 1^{er} octobre. Enfin, au terme de ces quelques années d'expérimentation d'une concertation gagnante, l'offre externe d'organiser les compétitions amicales est survenue à point et a permis de voir que le milieu avait progressé et pouvait dorénavant se mobiliser.

Comme on le voit, c'est la trame des actions qui a constitué elle-même sa portée. Les réalisations successives ont permis au milieu de s'approprier d'abord, d'expérimenter des succès par la suite, puis de constater un effet gagnant-gagnant dans la concertation et la collaboration. Ce sont ces accomplissements successifs qui traduisent véritablement la portée du travail réalisé sur les environnements sociaux. Ainsi, même si plusieurs projets n'ont pas pu

se réaliser, nous pouvons affirmer que l'objectif le plus important, celui de la concertation dans le milieu, a été atteint de belle façon.

L'intersectorialité dans les travaux sur les environnements sociaux a surtout mis en contact le CSSS, les associations d'aînés, les organismes communautaires et la ville qui appuyait en fournissant des ressources. La CRÉ, le Cegep, les résidences pour aînés ainsi que les corporations de loisirs et la bibliothèque ont également été interpellés. Il s'agit d'un bilan fort respectable compte tenu de l'état des lieux au début du projet VADA et des obstacles auxquels le cas 6 a été confronté.

Nous avons remarqué que l'implication constante de la 3^e agente de projet VADA auprès des organismes du milieu et le fait que le milieu ait saisi des opportunités de rassemblement a permis, même si c'est tardivement, de se solidariser et de diminuer les frictions. Une fois de plus, le travail de l'agente VADA dans la construction de liens sociaux au fil des semaines et des mois, a permis d'effectuer des avancées importantes.

N'eurent été des limites de la dynamique appauvrie des organismes dans ce milieu au point de départ, combinées au manque d'acteurs locaux au sein du comité de pilotage, davantage de projets structurants pour la communauté auraient certainement pu voir le jour. Compte tenu du vide relatif que les membres de la société civile laissaient au comité de pilotage, et du fait que la responsabilité du projet en termes de reddition de comptes était assignée à la ville, **l'acteur municipal a occupé une place considérable dans les décisions. L'élu et l'administration (porteur) travaillaient de pair entre les rencontres du comité et déposaient des propositions déjà bien étayées, ce qui limitait le rôle des membres du comité à les valider.** De manière globale, le leadership municipal a été exercé de façon autonome, sans partage, puisque seule la société civile aurait pu en revendiquer une autre redistribution, ce qu'elle n'a pas fait.

Considérant de quelle manière la référence « par et pour les aînés » est intervenue dans cette logique d'action globale, on retrouve plusieurs éléments nouveaux en faveur des aînés qui ont été testés positivement à travers les nombreuses activités implantées pendant le projet VADA. Le fait d'avoir identifié un grand nombre d'aînés de 50 ans et plus dans cette municipalité a eu pour effet de généraliser le critère de 50 ans pour l'accès aux différentes activités plutôt que celui de 65 ans et plus. Les mesures sont ainsi cohérentes et se veulent incitatives, en particulier celles qui concernent l'activité physique. Il est probable que l'isolement des aînés et les personnes exclues des activités sociales parce qu'elles ont quelques difficultés de mobilité, auraient bénéficié de davantage de soutien mais nous comprenons également que la dynamique du milieu au début du projet n'était pas des plus favorables. La municipalité a bien compris également que les efforts qu'elle faisait pour inviter les personnes retraitées à aller

s'installer dans leur ville pouvaient engendrer des effets non souhaités à plus long terme, c'est-à-dire la nécessité d'offrir des habitations adaptées et des services pour pallier à la perte d'autonomie, à un plus grand nombre de personnes.

Il est d'autant plus important que la municipalité crée des alliances et soutienne les organismes dans leur mission auprès des aînés de manière telle que ceux-ci s'intéressent et s'investissent pour améliorer la qualité de vie des aînés et de la collectivité. La proportion élevée des aînés dans cette communauté requiert un cheminement à cet égard qui ne saurait trop tarder. Dans d'autres sites pilotes, nous avons été à même d'identifier un certain nombre « d'entrepreneurs sociaux » agissant déjà au sein d'organismes clés. Puisque la société civile locale du cas 6 était insuffisamment représentée au comité de pilotage, nous ignorons si le milieu peut compter sur une telle ressource, qui a souvent pour rôle d'orchestrer la concertation et d'exercer un leadership créatif et approprié au milieu. Un tel leader serait certainement d'une grande utilité pour le cas 6 qui compose déjà avec un grand nombre d'aînés. La capacité d'innovation d'un milieu naît souvent d'une interaction avec ces leaders sociaux.

4.2.7. Cas 7

Le cas 7 a été analysé sur la base de ses projets et de la façon dont ils ont été réalisés, notamment quant aux modalités de concertation et de partenariat issues de leur mise en œuvre. D'emblée, le milieu a reçu avec intérêt le projet Villes amies des aînés. Les membres de la société civile particulièrement, souhaitent profiter de la mouvance suscitée par VADA pour améliorer les pratiques décisionnelles, tant au niveau local que régional, notamment à l'égard de la concertation intersectorielle et de la coordination des actions dans les milieux. C'est dans cette optique que les administrateurs municipaux ont été interpellés par l'agente de projet VADA à toutes les occasions où leur participation apparaissait nécessaire. Les élus, quant à eux, ont été amenés progressivement à réfléchir sur le rôle municipal à l'égard des questions d'intérêt social et de santé de leur population.

L'agente VADA a été présente dès le démarrage du diagnostic social pour susciter une mobilisation des acteurs de la société civile, ceux de la ville et du CSSS dans le but d'obtenir leur adhésion et leur participation active dans la réalisation du diagnostic. Les organismes du milieu, les résidences pour aînés, les différentes associations regroupant des aînés ont été contactés et invités à participer à la consultation. Ainsi, la démarche du diagnostic a-t-elle été réalisée de manière complète, consciencieuse, soutenue lors de la réalisation des consultations par un des membres aînés siégeant au comité de pilotage. Par la suite, le comité s'est approprié l'ensemble des données du diagnostic social, tout en les comparant avec celles issues d'une démarche faite par la CRÉ de la région. Il était clair pour ce groupe que l'entente spécifique gérée par la CRÉ se trouverait en écho au projet VADA, particulièrement au sujet des besoins d'information des

aînés qui ressortaient dans toute la région et qui donneraient lieu à des projets qu'on souhaitait développer sans dédoublement. La logique d'action initiale était donc orientée selon un mode « liaison ».

La structure du comité de pilotage comportait effectivement les trois types d'acteurs nécessaires à une démarche VADA, soit l'administration (le porteur), l' élu (conseiller municipal responsable de la famille et des aînés) ainsi que la société civile. Cette dernière toutefois était composée de représentants d'organismes régionaux alors que des organismes locaux comme le CAB n'y siégeaient pas. Le lien avec la société civile locale a été effectué assidûment par l'agente VADA, notamment avec les organismes reliés au logement social (table de concertation sur le logement social) ainsi qu'avec les organisations susceptibles de s'intéresser à des projets touchant l'information et l'accompagnement des aînés vulnérables, incluant les personnes vivant en résidences privées.

Comme le lien avec le local n'était pas effectué au sein même du comité de pilotage, l'identification et la priorisation des projets du plan d'action ont été réalisées à l'intérieur de groupes de travail où siégeaient des citoyens aînés, des organismes du milieu ainsi que du personnel de la ville lorsque pertinent. Cette façon de valider les projets et les approches a permis que chacun soit rassuré quant à la pertinence des projets qui figureraient au plan d'action.

Le plan d'action a été conçu par un comité de pilotage convaincu que le conseil municipal devrait l'accepter dans son ensemble puisqu'il était issu d'une concertation élargie et sérieuse. Toutefois, le nouveau conseil municipal en place suite aux élections de novembre 2009 souhaitait discuter de certains aménagements et proposait entre autres de soustraire du plan les projets qui recoupaient des initiatives déjà insérées dans des plans d'action en vigueur pour d'autres clientèles (ex. : famille ou personnes handicapées). Cette proposition n'a pas été acceptée par le comité de pilotage. Au centre du désaccord, un enjeu de gouvernance, visible par les aménagements souhaités par le conseil, ainsi que par certains éléments du plan d'action exigeant un ordre de financement que le conseil n'entendait pas accepter d'emblée puisqu'il relevait de ses fonctions propres d'attribuer les budgets.

L'acceptation du plan d'action par le conseil municipal a tardé puis s'est concrétisée sous condition : les éléments budgétaires de chacun des projets devront être présentés au conseil pour approbation avant leur mise en œuvre. Ce à quoi le comité de pilotage a consenti.

La mise en œuvre des projets VADA a fait ressortir avec acuité les frontières entre la municipalité et les instances du CSSS. Malgré des efforts renouvelés pour instaurer un cadre favorable de rencontres et pour clarifier une matrice des champs d'intervention spécifiques et communs aux deux parties, il ne fut pas possible de développer des projets conjointement. Ces observations nous ont permis de mieux saisir la crainte des municipalités de se retrouver dans un champ de responsabilités sociales ou de santé, alors que leurs budgets sont limités et que l'historique récent les a contraintes à endosser de nouveaux rôles gouvernementaux sans obtenir les sommes nécessaires pour s'acquitter de ces nouvelles responsabilités.

Malgré les rebonds occasionnés par les questionnements successifs sur les rôles et les champs d'intervention, le comité de pilotage s'est engagé dans la mise en œuvre en s'assurant de la progression des travaux. Plusieurs suivis dans la communauté ont été réalisés par l'agente VADA alors que d'autres étaient faits à l'interne, de façon continue, particulièrement au service des loisirs et activités sportives qui était le port d'attache et de coordination. L'agente VADA a porté le développement de la plupart des projets. Son approche sociale teintée d'*advocacy* n'a pas rallié les acteurs municipaux. Leur interprétation en était que son approche était assimilable à celle que les groupes d'intérêt utilisaient.

Cela dit, l'importance de la situation des aînés, qu'elle a contribué à disséminer par son travail, nous semble avoir cheminé dans l'appareil municipal ainsi que dans la communauté. En effet, plusieurs projets mis en œuvre conjointement avec des organismes du milieu ainsi que plusieurs articles dans les journaux communautaires et dans le bulletin de la ville ont fait connaître les efforts réalisés pour améliorer la qualité de vie des aînés. Malheureusement, l'agente VADA n'a pas été en mesure d'entreprendre la dernière année du projet et s'est finalement retirée. Comme dans les autres cas où une situation semblable s'est produite, les travaux s'en sont trouvés ralentis.

Nous avons pu situer les courants dominants de la culture du milieu municipal où la zone grise autour des frontières entre ce qui est du ressort municipal et ce qui ne l'est pas, suscitait une conduite de prudence ou de retrait plutôt qu'une conduite exploratoire. Objectivement, on invoquait principalement le fait que l'administration municipale ne voulait pas créer d'attentes parmi la population qu'elle ne serait pas en mesure de combler après l'arrêt du financement de VADA. Ainsi, la perception était surtout associée à une augmentation des coûts plutôt qu'à une évolution dans les pratiques d'intervention ou de gestion.

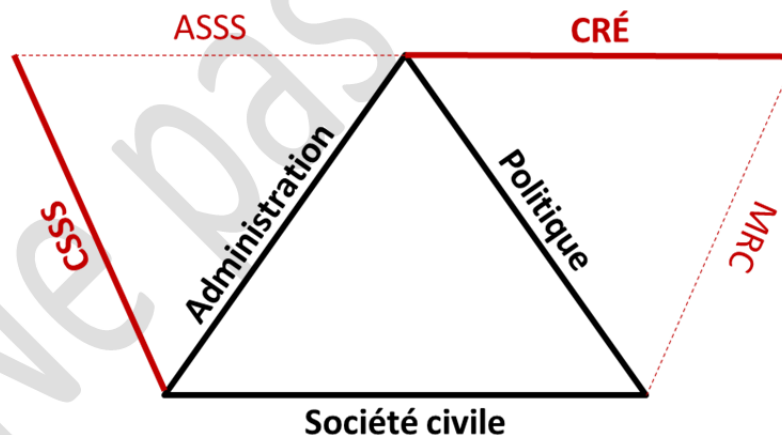
La clarification de quelques-unes des zones d'incertitude entre les deux établissements (municipalité et CSSS) nous a permis de comprendre qu'il y a des ponts à construire dans certains territoires entre le CSSS et les municipalités. Parlant des territoires, il s'agit d'un premier point : une municipalité d'importance moyenne aura un CSSS qui offre des services à plusieurs autres municipalités. Si les autres municipalités d'une MRC font une démarche MADA chacune à un moment différent, le CSSS doit-il s'engager sur chacune et si oui de quelle manière. Un autre point concerne la situation de débordement de certains CSSS qui ont des difficultés à combler leurs besoins en ressources humaines, notamment en régions éloignées. Ainsi, l'arrimage entre ces deux établissements n'en est pas facilité. Ce qui ne signifie pas pour autant qu'il soit impossible à réaliser. Dans les faits, une organisatrice communautaire a été désignée pour siéger au comité de pilotage, informer sa direction de l'évolution des dossiers et apporter sa collaboration dans le cadre des projets VADA. Toutefois, les directions ne se sont pas impliquées davantage.

De ces principaux éléments sur la structure et l'engagement des différentes parties, nous avons été en mesure de situer le cas 7 à l'intérieur du type « engagé ».

Figure 15. Cas 7 - Type « engagé »

Les actions du projet VADA permettent d'observer des trois principaux acteurs positionnés de manière équivalente, c'est-à-dire que leur engagement est complémentaire.

La Conférence régionale des élus (CRÉ) ainsi que le CSSS ont joué un rôle mais sans que les décideurs de ces organisations ne soient intégrés au comité de pilotage.



De ce portrait sommaire sur les aspects intersectoriels des relations entre les deux grands acteurs du projet VADA, il nous est plus facile de comprendre les principales voies de réalisation des projets, présentées à l'instant.

Les **projets touchant les environnements bâtis** ont visé l'habitation, le transport et la circulation, les bâtiments et espaces publics ainsi que les voies publiques, impliquant des aspects de sécurité. Plusieurs projets ont été réalisés. Il ressort de l'analyse qu'une majorité de ces projets ont été menés par la ville (agissant comme porteur), en utilisant principalement des modalités qui visaient **la collectivité** (ex. : investissement en logement social, construction de 70 logis, permettre le logement intergénérationnel). On retrouvait moins de modalités de déploiement de projets touchant des **aspects organisationnels** ou encore un niveau d'intervention qui rejoignait **des individus**. En fait, ce qu'on peut retrouver dans des « modalités organisationnelles », ce sont des façons de faire comme le fait de réunir tous les acteurs touchés par une question, ou encore d'établir des partenariats, ou de conscientiser du personnel aux besoins des aînés.

Les **logiques d'actions** impliquées sont conséquemment ressorties soit comme des **logiques civiques**, privilégiant la réponse à plusieurs groupes de la population (prédilection du collectif – par exemple en logement social), soit comme une **logique d'entrepreneur** faisant appel à la performance d'un système (par exemple avec la refonte du transport en commun). La **logique de liaison** apparaissait bien dans la stratégie reliée à la mise en place de la table de concertation en logement, toutefois la ville s'est retirée des activités de cette table. Elle apparaissait également dans la mise en place du nouveau service d'information-accompagnement mais il a été supplanté par la mise en place du Carrefour d'information aux aînés.

Les **partenariats noués autour des projets sur les environnements bâtis** ont été **surtout sectoriels**, c'est-à-dire que plusieurs services municipaux pouvaient travailler ensemble (ex. : loisirs et travaux publics pour la mise à jour des équipements et installations dans les parcs). À notre connaissance, les pompiers n'ont pas été interpellés et les policiers ont été reliés au plan d'action à une reprise. Leur rôle n'a pas été beaucoup valorisé dans ce projet VADA alors que la sécurité prenait beaucoup de place dans certaines expériences pilotes (ex. : cas 1 et cas 3). Le projet des jardins communautaires avait été planifié avec la participation de plusieurs partenaires du milieu (incluant le CSSS) mais il a été finalement réalisé par l'OMH grâce à un financement de la SHQ. Quant au transport, alors que le plan initial visait à regrouper les acteurs aînés pour mieux faire valoir leurs besoins, les journaux de la ville ont fait ressortir les insatisfactions des aînés dès les premiers jours d'opération. Il faut remarquer que des principes d'accessibilité universelle ont été adoptés par la municipalité, que les aînés ont été intégrés dans la politique sur les personnes handicapées, ce qui devrait soutenir tant les personnes handicapées que les aînés dans leurs efforts pour profiter d'environnements mieux adaptés.

Les **projets touchant les environnements sociaux** ont été moins nombreux que ceux sur les environnements bâtis et se partagent essentiellement les thèmes de l'information, de la

participation sociale, des services de soutien communautaire et d'engagement citoyen (2 projets). Alors que la plupart des autres sites n'ont aucun projet sur l'engagement citoyen, le cas 7 en propose deux qui sont nettement orientés en ce sens. L'approche de l'agente VADA davantage axée sur l'*advocacy* ainsi que l'influence des représentants des aînés, eux-mêmes porteurs de cette approche au sein du comité de pilotage, n'y seraient pas étrangères.

L'ensemble des éléments mis en place qui concernaient l'information aux aînés (accessibilité, diversification, diffusion, variété de sources, critères de lisibilité) ont été convergents. À l'instar des cas 3 et 4 qui avaient monté des projets qui se complétaient l'un et l'autre, le cas 7 a lui aussi démontré un souci pour améliorer considérablement la teneur de l'information, son adaptation ainsi que l'implantation de nouvelles façons de rejoindre les aînés pour qu'ils soient mieux informés sur les activités qui les concernent et sur tout un ensemble de programmes et de services locaux ou régionaux. Avant que les Carrefours d'information ne soient lancés par le Secrétariat aux aînés, VADA avait déjà procédé à la mise en place du nouveau service d'information et d'accompagnement aux aînés plus vulnérables. Toutefois l'arrivée des carrefours d'information a apporté son lot de questionnements quant au choix d'une formule unique et d'un porteur, ce qui a forcé un nouveau positionnement des bailleurs de fonds.

Cet enchaînement d'événements nous ramène aux modalités de **concertation entre les paliers** (national, régional et local) ainsi qu'à la rapidité de mise en place de certaines initiatives, qui peuvent engendrer une co-existence de services ayant des rôles semblables. Le fait que les programmes nationaux arrivent généralement avec un canevas fixe, ou une formule établie, peut avoir pour effet « d'écraser » les initiatives d'un milieu. Dans ce cas-ci, le carrefour d'information qui prévoit informer les aînés vulnérables sur les programmes gouvernementaux, a éclipsé un projet qui prévoyait une information générale mais concentrée sur le niveau local ainsi qu'un accompagnement vers des services, offerts dans la communauté. Cette situation illustre bien les perspectives « *bottom up* » et « *top-down* » que VADA-Québec, l'OMS et l'ONU défendent, à savoir que les initiatives d'un milieu puissent être soutenues lorsqu'elles répondent à un besoin local. **De meilleures modalités de concertation entre les paliers de décisions seraient appropriées afin de favoriser l'adaptation des programmes nationaux aux conditions spécifiques des milieux, en particulier dans les régions éloignées où le contexte de rareté des ressources devrait guider toutes les décisions.**

L'amélioration de l'offre en loisirs et activités rejoignant davantage les intérêts et capacités des aînés s'est accomplie par le travail des diverses unités municipales directement concernées par les différentes améliorations (ex. : installation d'un module via les travaux publics). Par contre, malgré les efforts faits pour animer les milieux, la portée des améliorations aurait pu être

encore plus grande si le partenariat avec le CSSS, les organismes et les associations d'aînés avait été inséré dans les modalités mêmes de réalisation.

De la même façon, l'essai d'ancrage d'un travailleur de milieu dans un secteur en carence socio-économique n'a pas réussi. Essentiellement porté par différents programmes du CSSS et par l'OMH et cherchant à susciter l'engagement de propriétaires privés, la capacité à répondre aux besoins des aînés vulnérables de cette nouvelle initiative n'a pas été concluante.

Nous croyons que la **portée des projets, tant ceux des environnements bâtis que sociaux**, aurait pu être augmentée par une participation élargie d'acteurs, surtout celle des organismes du milieu (qui étaient insuffisamment représentés au comité de pilotage) ainsi que, potentiellement, celle du CSSS. On remarque que les modalités ne prévoient pas que des aînés participent à un moment ou l'autre du déploiement du projet. Pourtant, ils étaient des participants lors des consultations (étape du diagnostic) et dans les sous-comités de travail prévus pour prioriser les différents projets du plan d'action. D'ailleurs, malgré la lourdeur de la logistique de ces sous-comités, le processus avait été apprécié de tous. Ces éléments font ressortir que la dimension « **par et pour les aînés** » a été surtout observée lors de la journée de consultation sur le projet d'une maison des aînés. D'autres occasions auraient pu être utilisées pour les inciter à participer.

Comme miroir de ces relations orchestrées au début de la démarche, le **questionnaire sur les réseaux** de 2010 démontrait un total de 32 liens et apparaissait comme un comité profitant d'un réseautage nombreux, répertorié tant au niveau local et régional, et réparti dans plusieurs secteurs (municipal, association, communautaire, privé, public). Dès 2011, et encore davantage en 2012, ce réseau de relations s'est effrité, comme en réponse à un appui trop distendu en provenance des grands acteurs.

Quant aux résultats du **questionnaire sur la collaboration**, ils s'avèrent convergents avec ceux sur les réseaux, démontrant une année 2010 favorable sur la majorité des variables mais une diminution généralisée pour les deux années subséquentes. En 2010, on remarque que l'item 3 (confiance des leaders de la communauté envers le projet VADA, avec 3,43 pts) obtient la cote la plus basse, sans surprise. Le même item mesuré en 2012 démontre que la confiance n'était toujours pas acquise (item 3 avec 3,33 pts).

Malgré ces faibles résultats, nous avons pu identifier un changement positif marqué au niveau de la conscientisation de l'appareil municipal quant à l'intégration d'une perspective aînée dans

la prise de décision et l'adaptation de ses services. Et, malgré les difficultés de l'année 2012, le leadership à l'intérieur du Comité de pilotage est apparu aux répondants comme une force. En fait, le leadership formel a été assumé par la municipalité (porteur et agente VADA) mais de nombreuses discussions ont permis aux acteurs de faire des réflexions intéressantes, parfois confrontantes mais riches, qui ont fait en sorte que l'ensemble des partenaires soit en mesure d'apprécier les différents enjeux et porte davantage attention aux perspectives des aînés sur les sujets qui les concernent.

4.2.8. Conclusion

Il se dégage de notre analyse un *modus operandi* qui reflète une position d'ensemble de l'appareil municipal et du CSSS pendant le déploiement des projets. Cela ne signifie pas que les gens impliqués dans VADA avaient tous des positions personnelles homogènes mais bien que la culture municipale représentée par la direction générale et les directions de services, ainsi que par les élus manœuvrait avec beaucoup de prudence à l'égard des groupes de pression, de potentiels partenariats avec le CSSS ainsi qu'à l'égard des requis d'une gouvernance participative. Les réserves observées chez les deux principaux acteurs (en terme de pertinence et d'importance organisationnelle) ont eu des impacts, notamment quant à l'ouverture envers les groupes de la communauté, ainsi qu'à l'égard de la portée des projets mis en œuvre, étant en majorité réalisés avec un porteur principal : la municipalité. Cela ne veut pas dire qu'il n'y ait pas eu de collaborations, au contraire, mais plutôt que le partenariat ne s'est pas pleinement actualisé.

Ce milieu était toutefois assez nettement en marche. Certains éléments nous le confirment. De nombreux départs à la retraite ont forcé des réaménagements à l'intérieur des directions et des services, ce qui est souvent une occasion d'ajustements mutuels.

De plus, à la faveur d'une démarche de planification à long terme, la mairie s'est positionnée résolument pour favoriser l'engagement et la participation citoyenne (33 activités de consultation de sa population) à l'intérieur des balises du développement durable. La population a répondu favorablement à cet appel à la participation.

Dynamique intersectoriel des comités de pilotage

Deux éléments sont apparus comme majeurs pour le bon fonctionnement des comités de pilotage.

D'une part, la **difficulté pour des personnes âgées, membres du Comité de pilotage, de s'engager comme bénévoles pour 5 ans**, ce qui représente un très long terme pour certains qui ont déjà au-delà de 75 ans (cas 5). De plus, il est arrivé que des membres aient à vivre des problèmes de santé importants, dont plusieurs cas de cancer, ce qui a perturbé à la fois les autres membres des Comités de pilotage et leur fonctionnement (cas 7, cas 5). D'où l'importance de considérer les organismes représentant les aînés comme des ambassadeurs des intérêts des aînés eux-mêmes.

Des attitudes à valoriser :

1. encourager l'autonomie décisionnelle de chacun des acteurs, en particulier ceux qui sont du secteur communautaire;
2. reconnaître l'expertise d'un acteur dans un champ donné;
3. respecter les capacités variables des acteurs qui siègent au comité;
4. valoriser la complémentarité des rôles des différents acteurs dans un même projet.

D'autre part, les 17 membres des sept comités qui occupent des postes de responsabilité dans des organismes d'aînés (membres de conseils d'administration d'organismes et membres de clubs sociaux et de loisirs par exemple) ont obtenu pour la plupart **un mandat formel** de leur organisme. Sans mandat, il manquerait une condition essentielle au bon fonctionnement du comité au niveau de la prise de décision, de l'engagement de ressources, de la stabilité de la représentation, d'autant plus que certains acteurs n'avaient pas d'historique de collaboration entre eux avant d'être invités à s'engager dans VADA.

D'autres aînés non rattachés à des organismes agissent conséquemment à titre personnel, comme bénévoles. **Leur présence dans les sous-comités de travail s'est toutefois révélée très intéressante car ces personnes interviennent en rappel constant des besoins et intérêts des aînés de la communauté qu'ils connaissent intimement.** Ainsi, même si la participation des aînés à titre personnel était peu fréquente à l'intérieur des comités de pilotage, lorsque des sous-comités ponctuels ont été formés pour valider des approches ou des moyens, leur apport était fort apprécié. Cette forme de participation moins exigeante peut bien convenir aux aînés tout en étant précieuse pour les comités de pilotage.

Les préoccupations exprimées initialement sur le fonctionnement des comités concernaient les **prérogatives d'autonomie décisionnelle** de chacun (i.e. que toute organisation reste libre de s'engager dans un projet donné, à la mesure de sa capacité) ainsi que les **champs d'action traditionnellement réservés** (reconnaissance de l'expertise et de la responsabilité). On s'attend donc généralement à ce que le promoteur (ou *leader*) d'un projet donné détienne l'expertise

principale, bien qu'une collaboration entre partenaires se concrétise souvent au moment de la mise en oeuvre. Ces éléments rappellent que **les acteurs n'ont pas tous le même rôle dans un projet conjoint**. Par exemple, quand une municipalité prend un rôle de *leader* dans un projet d'installations sportives pour aînés, les organismes et associations d'aînés sont des collaborateurs de premier choix pour faire connaître et animer les lieux, fournissant ainsi de meilleures chances d'appropriation des nouvelles installations par les aînés du milieu. Nous avons pu observer une dynamique semblable dans plusieurs sites (cas 3, cas 2, cas 6, cas 7) qui met en évidence l'importance de la complémentarité des expertises, mises au service de la collaboration.

Le **respect des capacités**, qui suppose l'existence d'une **règle tacite de non-ingérence**, si acquis au départ, contribue à dissiper les inquiétudes qui surviennent lorsqu'il y a **des écarts notables de pouvoir entre les acteurs** qui siègent à une même table en vue de réaliser des projets conjoints (cas 5, cas 3). D'ailleurs à cet effet, il convient de mentionner que les acteurs qui représentent des organisations d'importance (ville, CSSS) ont eux-mêmes souligné la nécessité que ce soit les plus « puissants » acteurs qui fassent les premiers pas vers les organismes, en se plaçant en mode d'écoute et en facilitant l'établissement de partenariats avec eux, notamment par la mise à disposition de ressources humaines (expertise) de leur organisation. Ça signifie parfois de renoncer à certaines prérogatives ou pratiques gestionnaires qui tendent à entretenir la méfiance et les pratiques en silos. Un processus identique a été aussi observé entre la ville et le CSSS, hors des projets VADA comme tels. Profitant de contacts privilégiés au sein du Comité de pilotage, il fut possible de modifier des plans de piscine adaptée (cas 3) et d'assurer la sélection et le suivi en HLM pour personnes âgées en perte d'autonomie (cas 4) en invitant des ergothérapeutes et travailleurs sociaux du CSSS à s'intégrer à différentes étapes du processus. Dans ce même esprit, le cas 6 a invité les professionnels, ingénieurs, directeurs de la ville à participer à une journée de sensibilisation sur la perte d'autonomie organisée par le Centre de réadaptation de leur région. Il s'agissait de porter des lunettes déformantes, de circuler en fauteuil roulant, de demander un transport adapté, d'aller au restaurant, de traverser des rues, d'utiliser des toilettes publiques avec des aides à la mobilité, afin de vivre à quel point, même lorsque l'environnement bâti répond aux normes (souvent insuffisantes), celui-ci recèle des obstacles.

Globalement, nous retenons que la position du comité de pilotage VADA **hors des structures décisionnelles formelles des organisations** qui en font partie (ville et organismes), permet à la fois de **sortir des sentiers battus et des limites imposées par leurs champs d'action traditionnels**, qui sont balisés par des lois et règlements qui **favorisent implicitement un fonctionnement en vase clos**. Elle permet d'en faire temporairement une sorte de **zone tampon d'où il devient possible de négocier des balises qui peuvent transcender les frontières traditionnelles par l'effet de la collaboration des acteurs, qui deviennent parfois ensuite des partenaires, à condition que la confiance soit établie et maintenue au fil du temps**. En cela, la

structure relativement fragile du comité de pilotage tire sa stabilité de sa propre capacité à compenser les zones d'incertitude par l'intégrité des relations entre les acteurs.

Certains comités de pilotage ont pu bénéficier d'un climat de confiance instauré rapidement grâce au fait que certains ou une majorité de membres se connaissaient (cas 2, cas 3, cas 5) et avaient déjà un historique positif de collaboration acquis d'expériences passées (voir les résultats du questionnaire sur la collaboration). **Ces comités ont identifié cet élément comme un facteur facilitant.** Le fait d'avoir participé à la démarche du diagnostic et du plan d'action ensemble a également permis aux groupes nouvellement formés de s'expérimenter, notamment au niveau des valeurs qu'ils partageaient et de percevoir le degré d'accord ou de désaccord de leurs vis-à-vis sur les éléments constitutifs des projets à mettre de l'avant, ou encore sur les positions du groupe face aux instances municipales.

Ne pas diffuser

4.3. Collaboration

“First, communication helps cooperation. The more that people communicate clearly and reliably the easier cooperation becomes”

(Leadbeater, 2012)

Le projet VADA, de par ses objectifs et orientations, interpelle la capacité des milieux à susciter la collaboration entre les différents acteurs engagés dans la mise en œuvre du plan d’action VADA.

Considérant le caractère formel de l’engagement pris par les municipalités envers la réalisation du plan d’action, sur une plage temporelle de trois ans, il devenait important de suivre au fil du temps l’évolution des principales conditions de collaboration en contexte intersectoriel.

Notre recherche d’instruments et d’outils de mesure s’est arrêtée sur un inventaire des facteurs qui influencent la collaboration entre des acteurs qui n’appartiennent pas à une même organisation, ni au même secteur d’activités. Cet aspect est important puisque la théorie des organisations nous enseigne que la dynamique interne associée à la gouvernance, à la hiérarchie, aux normes et règles de fonctionnement, répond à des mécanismes et contingences qui lui sont propres.

Notre intérêt concerne uniquement la dynamique de collaboration des partenaires réunis au comité de pilotage avec la municipalité. Nous ne considérons pas les influences rattachées à l’appartenance organisationnelle de chacun des membres du comité, bien que les sachant existantes et influentes, mais bien plutôt le portrait que les membres font de la présence, suffisante ou insuffisante, des facteurs reconnus pour leur contribution au processus de collaboration entre partenaires aux appartenances organisationnelles distinctes.

Le *Wilder Collaboration Factors Inventory Scoresheet*¹² a été élaboré pour répondre au besoin de clarifier les facteurs qui sont à l’œuvre dans un processus de collaboration lorsque les acteurs n’ont ni les mêmes contraintes, ni les mêmes ressources que celles habituellement intégrées au fonctionnement d’un comité interne.

¹² Mattessich, P., Murray-Close, M., Monsey, B. (2001). The Wilder Collaboration Factors Inventory : assessing your collaboration’s strengths and weaknesses. Saint Paul (MN): Amherst H. Wilder Foundation.

L'utilisation du questionnaire Wilder est justifiée parce que le projet VADA porte, de par ses valeurs et orientations, une vision écologique du développement des forces d'une communauté, qui passe par les conditions de vie des personnes âgées. Les objets sur lesquels VADA invite à travailler (les 8 pétales de la marguerite), nécessitent une concertation des acteurs œuvrant dans différents secteurs (municipal, santé, social, loisirs, etc.) visant à réaliser des actions concrètes, convenues au préalable dans un plan d'action.

Dans l'étude évaluative des projets pilotes, nous avons choisi de porter une attention particulière sur la collaboration parce que cette notion fait appel à l'action concrète de partenaires qui travaillent ensemble pour la mise en œuvre du plan d'action. Du fait que les grands acteurs que sont les municipalités et les acteurs de la santé et des services sociaux n'ont que peu ou pas d'acquis en termes de partenariat au Québec, du fait également que VADA n'en était qu'à ses premières expériences, les conditions de la collaboration dans chacun des sites, ainsi que leur évolution dans le temps, comportaient un intérêt certain pour notre démarche.

Le questionnaire Wilder sur la collaboration prend de l'importance dans la mesure où les variables recouvrent les intérêts de recherche déjà abordés par des entrevues de groupes auprès des comités de pilotage et le matériel documentaire afférent (comptes rendus, journaux de bord, etc.). Il nous permet de mieux identifier les conditions réelles de fonctionnement, ainsi que les avantages et désavantages reliés à la formation d'un comité de pilotage dans un contexte de leadership municipal.

4.3.1. Cas 1

Le cas 1 a débuté sa première année de mise en œuvre avec des changements importants, tant au niveau des porteurs (remplacements successifs) qu'au niveau du statut et du rôle de l'agent VADA. De plus, le comité de pilotage a été rattaché, comme groupe de travail, à un comité sur la politique de développement social qui devenait l'instance décisionnelle en mesure d'accueillir les recommandations du groupe de travail VADA. Cette formule avait deux conséquences : celle d'enchâsser le statut non décisionnel du comité de pilotage à l'intérieur d'une structure permanente de la municipalité et celle d'offrir une possibilité de pérennité de VADA (devenu MADA). Après deux années d'instabilité, nous avons été à même d'observer, à compter de 2010, une stabilité parmi les postes clés, au sens où le porteur, l'agence privée qui tenait le rôle d'agent VADA ainsi que l' élu responsable n'ont pas changé.

La collecte des données sur la collaboration a connu son meilleur **taux de réponse** en 2011 avec 81,3% mais les deux autres années sont de beaucoup inférieures (avec moins de 50% de répondants). Les valeurs les plus faibles portent, d'année en année, sur les **ressources**. Les

valeurs plus fortes portent, également d'année en année, sur le **but**, atteignant 4,27 pts en 2012, suivi de près par « **l'impact perçu** » qui atteint 4,25 pts.

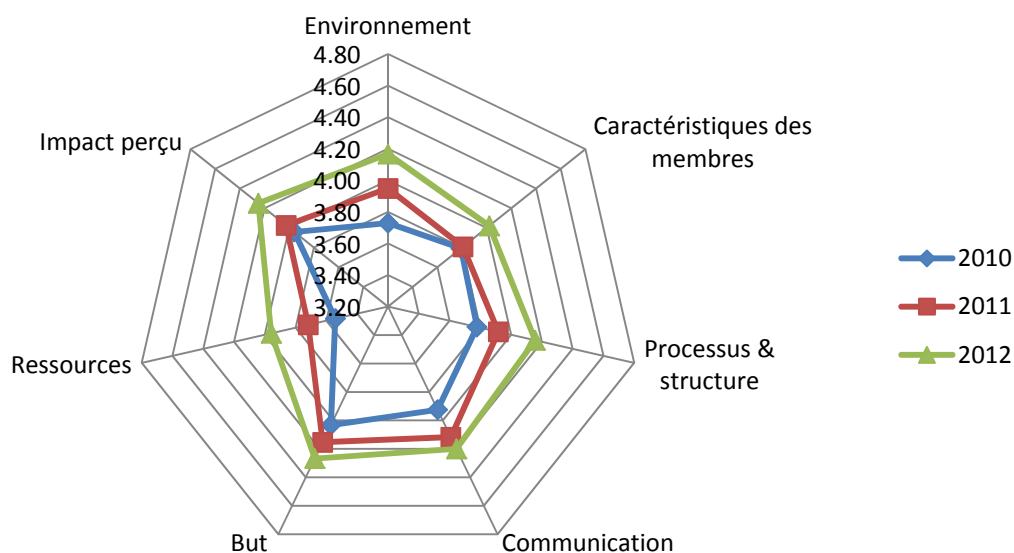
Tableau 3. Résultats du Cas 1 - Questionnaire sur la collaboration

CUMULATIFS	2010	2011	2012
N Répondants (Taux de réponse)	8 (44,4%)	13 (81,3%)	8 (47,1%)
Environnement	3,73	3,95	4,17
Caractéristiques des membres	3,79	3,81	4,02
Processus & structure	3,78	3,92	4,16
Communication	3,93	4,12	4,20
But	4,03	4,15	4,27
Ressources	3,54	3,72	3,96
Impact perçu	3,96	4,03	4,25

Globalement, le schéma qui suit nous permet de visualiser une constante évolution sur l'ensemble des variables. Le « but » et « l'impact perçu » ont progressé mais la marge de gain pour les « ressources » ainsi que pour « processus et structure » en 2012 sont les plus marquées, éléments que nous expliquerons en fonction du contexte et des résultats sur les items.

Le graphique suivant est clair quant à la progression sur les différentes variables, après une première année d'implantation (2010) qui répondait, en partie seulement, aux attentes et besoins des membres.

Schéma 3. Résultats sur la collaboration - Cas 1 (2010, 2011, 2012)



Vision d'ensemble

Le plan d'action ayant été adopté par le conseil municipal, sa mise en œuvre a été d'abord réalisée à l'intérieur des services de la ville, soit auprès du service des communications et ressources humaines (formation du personnel), soit auprès des services de protection contre les incendies (approches particulières auprès des résidences de personnes âgées), services de police (sécurité) et de la bibliothèque (sondage de satisfaction).

Les résultats cumulatifs, à l'image de l'intensification des travaux, s'amélioreraient sur toutes les variables. La dernière année (2012) sera celle qui concrétisera le plus de projets qui touchent directement la population âgée, soit un forum sur la participation citoyenne ainsi qu'une campagne auprès des entreprises commerciales pour promouvoir la formation de leur personnel quant à l'adoption d'une approche bienveillante envers les aînés qui se présentent dans leur commerce. Cette année-là sera aussi celle des meilleurs résultats au questionnaire sur la collaboration. Cette progression dans les travaux s'est accompagnée d'une meilleure connaissance des acteurs entre eux et d'une familiarisation avec le travail en intersectorialité.

2010

Considérant les choix exercés dans le plan d'action à l'effet d'amorcer les travaux VADA à l'intérieur de l'appareil municipal, même si des actions concrètes étaient réalisées, peu de personnes âgées dans la communauté étaient au courant de l'existence du projet VADA en 2010.

En résumé, les résultats de l'année 2010 ont laissé transparaître un fait (démontré également par les données qualitatives), qui a d'ailleurs laissé quelques séquelles, concernant **l'existence de compromis sur des aspects importants du projet, sur la confiance entre les membres et le processus décisionnel** qui ont été faiblement évalués. Sur la variable « environnement », on identifie les valeurs plus **faibles** aux items 1, 2 et 3 qui parlent de l'habitude **de travailler ensemble** (3,5 pts) (ceci malgré l'existence d'un très grand nombre de tables de concertation) et de **collaborer** dans la communauté (3,5 pts), ainsi que sur la perception de la **confiance des leaders** locaux envers le projet (3,38 pts). Sur chacun des trois items, les réponses sont contrastées, les répondants démontrant qu'ils n'ont pas tous la même perception, la même perspective (intérêts organisationnels) ou la même expérience. **Les moins satisfaits mentionnent (en commentaires) le fait que les choix des projets faits par le comité de pilotage pour confectionner le plan d'action, ont été modifiés par les acteurs municipaux, notamment par les directions de services.**

Les membres expriment un respect mutuel (4,25 pts) et estiment que leur groupe possède le leadership voulu (3,88 pts). **Toutefois les données qualitatives indiquent également que ce leadership ne peut s'exprimer pleinement, en raison de son pouvoir décisionnel restreint.**

2011

En 2011, les efforts ont surtout porté sur la création d'un répertoire des ressources de loisirs actifs pour les aînés, un projet qui s'est amplifié en cours de route grâce à une opportunité de le publier sur le site internet de l'Agence de santé et des services sociaux qui disposait déjà d'une plateforme. La démarche s'est ajustée à cet élément nouveau. Pendant l'automne 2011, le comité a commencé à mettre en place les éléments d'organisation du forum sur la participation citoyenne des aînés en vue de 2012. Les travaux préparatoires du plan de communication ayant été réalisés, une réflexion s'est effectuée quant à la meilleure façon de faire bénéficier les aînés de ce qui était ressorti de ces travaux (enquête auprès d'aînés et analyse des résultats). La structure de travail par sous-groupes a été maintenue.

L'**historique de collaboration** ainsi que la **confiance des leaders** de la communauté sont les items faibles (3,69 pts). L'item 12 (inversé) sur les **compromis** envers des aspects importants du projet apparaît, en 2011 aussi, comme la cote la plus faible avec 2,69 pts, indiquant également l'accord de plusieurs membres à ce sujet. Un commentaire indique par exemple à propos du plan d'action : « *Sur certains points seulement bien des actions inscrites dans le plan VADA étaient déjà à l'ordre du jour des services de la ville.* » Certains **membres croient que la municipalité compte trop sur le « faire-faire »** (donner à contrat) **ou encore que les intérêts de certains partenaires sont mis de l'avant**. Ces aspects pourraient expliquer des résultats perfectibles quant à la **confiance mutuelle** (item 7 à 3,62 pts).

La **concertation est confrontée à des enjeux de taille dans le cas 1**, entre autres les prérogatives de la municipalité exprimées par certains membres. Par exemple, le fait que **les intérêts de certaines organisations soient mis de l'avant ou encore que l'impact réel du projet soit dilué par le fait que la ville avait déjà dans ses plans la réalisation de certaines actions inscrites au plan d'action VADA – un aspect confirmé par les données qualitatives de suivi d'implantation**.

L'**appréciation positive** exprimée envers l'ouverture dans les débats, la force du *leadership* du comité ainsi que la volonté partagée de réussir ce projet, semble apporter la motivation nécessaire pour avancer malgré des obstacles, somme toute, assez importants et malgré l'aspect intangible des perceptions de confiance des leaders limitée à leur endroit.

2012

L'année 2012 a été l'année de l'ouverture de projets orientés vers les aînés de la communauté avec deux projets majeurs qui ont permis d'afficher davantage l'alliance de la municipalité avec ses aînés. Un forum sur la participation sociale et citoyenne ainsi qu'un projet sur la bienveillance envers les aînés dans les commerces a connu le succès attendu. Nous avons eu un **taux de réponse de moins de 50%** au questionnaire.

Les cotes sur l'ensemble des variables sont élevées et il n'y a que celle sur les ressources qui n'atteint pas (et de peu) le pointage de 4 sur 5. Le but et l'impact perçu sont les cotes les plus élevées, ce qui **reflète bien la satisfaction des répondants à l'égard du virage pris en 2012 pour orienter plus directement les projets et activités vers les aînés de la communauté plutôt qu'à l'intérieur des services de la ville**.

La progression constante et quasi-symétrique des variables que nous observons sur le schéma ne nous permet pas de cibler d'éléments discordants outre ceux de l'impact perçu et du but qui

apparaissaient plus forts au début de la mise en œuvre et qui ont poursuivi ensuite une ascension plus ténue.

L'année 2012 ressort véritablement comme le moment de convergence des facteurs favorables à la collaboration puisque, à la fois les variables et les items ont démontré de l'amélioration. Toutefois, les éléments plus sombres du début de la collaboration en 2010 reviennent hanter les résultats de 2012, notamment quant aux compromis, au temps requis pour se concerter et à la clarté du processus de décision. **Les fonds insuffisants sont un leitmotiv. Cet aspect est navrant d'ailleurs, étant donné que la ville a déclaré des surplus budgétaires qu'elle souhaitait reporter en 2013. Nous savons que les membres n'avaient aucune idée des fonds disponibles pour le projet VADA, sauf ceux pour lesquels des contrats étaient établis avec un des partenaires.**

Les éléments reliés à l'environnement ont connu de bonnes progressions depuis 2010 et le contexte politique nous apparaît un aspect important de cette amélioration. En effet, le conseil municipal ayant historiquement misé sur la jeunesse et les sports, le premier porteur du dossier VADA, à l'instar de la mairie, n'était orienté ni sur les aînés, ni sur une gouvernance participative. L'arrivée de nouveaux joueurs entre 2009 et 2011, tant au plan administratif (le porteur) qu'au plan politique (maire et conseillers, parmi lesquels se trouvaient au moins deux conseillers en mesure d'exprimer les intérêts des aînés), semble véritablement avoir permis de gagner, peu à peu, du terrain.

4.3.2. Cas 2

Le cas 2 présente un leadership assumé par un regroupement communautaire qui a formé un comité de pilotage majoritairement composé d'aînés qui possèdent par ailleurs un historique de participation sociale et citoyenne important et soutenu. La structure unique de ce regroupement permet de rejoindre 6,000 personnes aînées à travers les associations et les organismes du milieu et l'un des buts poursuivis avec le projet VADA consiste à augmenter ce nombre. L'un des leitmotivs à la base de cette volonté postule que si les aînés sont réseautés entre eux et reliés à des organismes communautaires, au CSSS et à l'arrondissement, ils participeront davantage, positivement, en retireront des avantages sur plusieurs plans et contribueront ainsi à « *faire partie de la solution* » au lieu d'être perçus socialement plutôt comme une source importante de problèmes.

Toutefois, l'arrondissement ayant délégué pleinement le projet VADA au regroupement communautaire, les acteurs municipaux (politique et administration) s'en sont trouvés, par la même occasion, placés à quelque distance du comité de pilotage. Ainsi, aucun élu ne siégeait aux rencontres du comité. De plus, le comité ayant négocié l'entente tardivement (agent VADA

engagé après la formation) et ayant demandé à être exemptés de réaliser la consultation des aînés prévue au diagnostic social, il a identifié dès le départ l'enjeu de la participation sociale des aînés comme cible d'action.

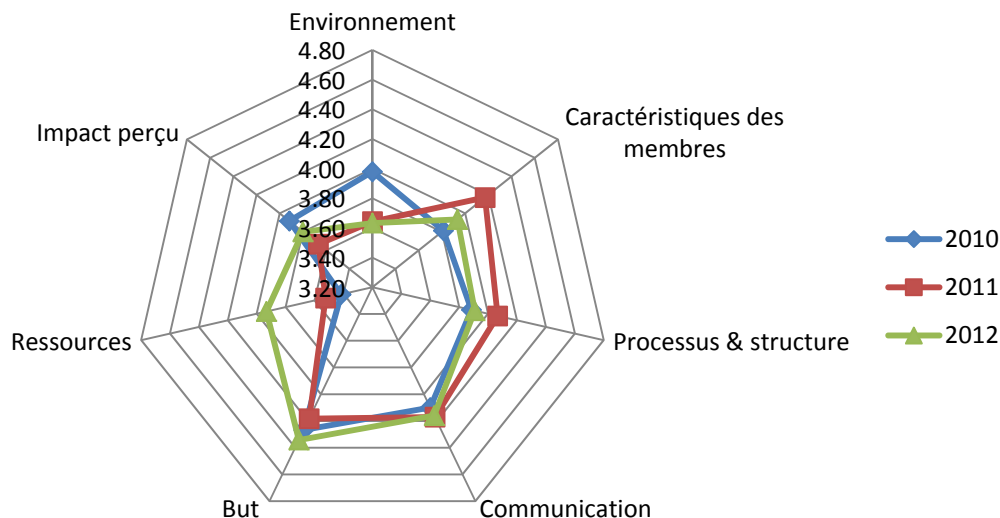
Dans les résultats du tableau cumulatif, nous observons d'abord un taux de réponses au questionnaire qui diminue d'année en année. Les valeurs les plus faibles sont reliées aux **ressources** (3,42 et 3,52 pts en 2010 et 2011) et à **l'environnement** (3,64 pts en 2011 et 3,63 pts en 2012). Les valeurs les plus élevées sont identifiées au « **but** » pendant les trois années de mise en œuvre (3,42 pts augmentant à 3,52 pts puis à 3,93 pts), un aspect qui démontre une stabilité dans le temps et une convergence des idées entre les membres.

Tableau 4. Résultats du Cas 2 - Questionnaire sur la collaboration

CUMULATIFS	2010	2011	2012
N Répondants (taux de réponse %)	8 (100%)	7 (87,5%)	5 (62,5%)
Environnement	3,98	3,64	3,63
Caractéristiques des membres	3,81	4,17	3,93
Processus & structure	3,88	4,07	3,91
Communication	4,10	4,17	4,16
But	4,27	4,18	4,34
Ressources	3,42	3,52	3,93
Impact perçu	3,92	3,67	3,80

Les résultats d'ensemble sur le schéma qui suit, indiquent clairement la relative homogénéité sur les variables « processus et structure », « communication » et « but » et ce, pendant les trois années de mise en œuvre. Les autres variables indiquent des variations parfois importantes que nous éluciderons en fonction du contexte et de l'observation attentive des items plus faibles et plus forts.

Schéma 4. Résultats sur la collaboration - Cas 2 (2010, 2011, 2012)



Vision d'ensemble

Dans le contexte du cas 2 qui n'effectuait pas de consultation auprès des aînés mais qui devait néanmoins produire un portrait de situation, la première année a nécessité pour le groupe de faire de la recherche, d'une part pour la collecte des statistiques pertinentes sur les aînés de leur communauté, d'autre part pour effectuer une mise en forme des informations disponibles sur les aînés et sur la participation sociale – notamment à partir des éléments d'un forum réalisé quelques années auparavant. Il fallait également constituer une base de textes à discuter parmi les membres du comité de pilotage, portant sur la participation sociale des aînés. De là, le groupe a fait consensus, **péniblement**, sur un plan de travail qui a été disposé sur des axes d'action, chacun étant principalement confié à un des membres du comité selon sa mission, sa compétence et sa volonté de s'y engager. Pour ne donner qu'un exemple, les saines habitudes de vie ont été rattachées à un CSSS.

La seconde année a été réservée à la mise en œuvre de projets, pendant que d'autres étaient à l'étape de la planification. Les activités qui ont moins bien fonctionné ont fait l'objet d'une analyse afin de corriger le tir, ce qui a permis finalement d'obtenir une participation importante des aînés du secteur, tant à l'intérieur des comités organisateurs (engagement citoyen) qu'au niveau des participants aux nombreuses activités (participation sociale orientée vers le loisir).

En dernière année, le spectre de la fin du financement VADA a pris davantage de place dans le discours et plusieurs tentatives pour interpeller l'arrondissement ont été réalisées par les *leaders* du regroupement, sans succès, ce qui a miné le moral des aînés et affecté le niveau administratif municipal, particulièrement à l'égard du manque de considération des autorités politiques de l'arrondissement.

2010

Rappelons que cette période fertile a été davantage consacrée à la concrétisation d'un portrait diagnostique, sans consultation formelle des aînés du milieu, et à la conception du plan d'action du projet VADA.

La première année de mise en œuvre se démarque par l'existence d'un enjeu au niveau de la communauté quant à l'historique de collaboration, perçue de façon inégale parmi les membres, ainsi qu'à la **confiance des leaders** de la communauté envers eux pour réaliser VADA. C'est **une des variables les plus faibles** en 2010. La difficulté se propage au niveau de l'existence de compromis sur des aspects importants du projet, de la confiance mutuelle entre les membres, ainsi que de la présence des membres jugés nécessaires au sein du comité. On note que la **capacité d'adaptation du groupe est perçue comme étant relativement limitée** (item 22 à 3,63 pts) Ainsi, la concertation, condition préalable à la collaboration, s'effectue dans des conditions plus ou moins favorables pendant cette première année.

Par ailleurs, ce qui unit le groupe est leur certitude à l'effet qu'une seule organisation ne peut pas réaliser un projet comme VADA et qu'ils ont confiance en leur propre leadership pour orchestrer ce projet dont ils sont par ailleurs persuadés qu'il va bénéficier aux aînés de leur communauté. De plus, un **niveau élevé d'engagement** des membres (item 25 à 4,14 pts) exprime une responsabilité réellement assumée par le groupe, révélant une volonté commune que ce projet soit un succès (item 34, à 4,25 pts).

Au sujet des effets de VADA, le comité est confiant que les aînés de la communauté vont bénéficier du projet (item 41 à 4,5 pts). Les effets (sur la communication et l'intégration dans les décisions de la municipalité avec 3,63 pts) ne sont pas encore perçus en 2010.

2011

En 2011, la grande ville s'inscrit dans la démarche pour développer le programme MADA, alors que VADA et CADA sont déjà présents dans certains de ses arrondissements. La confusion entre les concepts et les lignes de « responsabilité vs reconnaissance » est souvent discutée. La modalité territoriale de VADA s'exprime et on voit les limites du pilotage par arrondissement

ainsi que des lacunes de coordination entre chacun des arrondissements. L'ensemble des axes du plan d'action sont actifs et le comité poursuit son engagement et l'étend aux services municipaux, ce qui inclut la possibilité d'une maison des aînés (« espace aînés ») comme solution à un incessant problème de disponibilité de locaux. Ce dossier ira d'ailleurs de dilution en dilution en 2011 puis en 2012.

Le contexte politique de la communauté affecte le comité qui poursuit tout de même ses efforts sur le terrain, en ayant l'impression d'avoir des buts louables, auxquels les organisations pertinentes adhèrent. Leur mode de fonctionnement permet de profiter des compétences des gens qui collaborent aux réalisations; on sent que les forces de la communauté sont à l'œuvre. Ce mécanisme original permet du même coup d'économiser sur les maigres ressources qui restent pour réaliser des projets qui bénéficient aux aînés puisque l'ensemble des membres partagent une même volonté : que le projet VADA soit un succès.

Au final, la reconnaissance des aînés par les autorités municipales apparaît faible. « *Les aînés ne semblent pas une priorité pour les élus municipaux* » résume bien l'explication sur le plus faible résultat à l'intérieur de la variable « environnement ». De plus, « l'impact perçu » est tiré vers le fond par l'intégration de la préoccupation aînée dans les décisions, qui a diminué au lieu d'augmenter, conséquence des efforts nombreux en 2011 qui, selon les membres du comité, n'ont pas été reconnus à leur juste valeur, ni au niveau de l'arrondissement, ni au niveau de la grande ville. Presque tous les items de la variable du « but » marquent plus de 4 points, ce qui ne permet pas d'identifier de variances à discuter, mais **confirme l'importance de cette variable une fois de plus.**

Concernant les effets de VADA en 2011, la perception de l'intégration de la préoccupation « aînée » dans les décisions diminue considérablement (item 43 à 2,8 pts). Les changements de pratiques en **communication et information** dans la municipalité sont jugés équivalents à l'année précédente (sans progrès). Les membres demeurent persuadés que les **aînés de la communauté vont bénéficier** de VADA (item 41 à 4,43 pts).

2012

L'année 2012 a été marquée, outre les dernières activités réalisées, par une recherche incessante de fonds afin de permettre que VADA maintienne au moins quelques projets importants pour les aînés de la communauté. La réceptivité des instances municipales politiques fut mince. Quant aux autorités administratives de l'arrondissement, elles devaient faire face elles-mêmes à une diminution de leurs fonds de services, de sorte qu'aucune issue n'était visible au moment où le questionnaire a été administré. Malgré des succès de participation, les aînés

du comité exprimaient un sentiment de déception quant à l'absence de reconnaissance envers tout ce qui avait été réalisé.

En 2012, il nous faut considérer l'importance des résultats qui émergent. D'abord sur le climat politique et social avec lequel l'item (5) a plongé en 2012, couplé au résultat sur l'item 6 qui dénote un climat de réalisation qui n'est plus aussi propice. Les relations entre les membres cotent moins sur le respect mais leur contexte immédiat démobilisant semble contaminer les perceptions à plusieurs égards : la perception de leur capacité à survivre à des changements majeurs (item 23) ainsi que leur capacité à poursuivre le travail VADA (item 25) étant donné que l'agent VADA avait déjà été mis à pied.

Par ailleurs, l'item 12 sur les compromis à faire sur des aspects importants du projet a augmenté ses résultats d'année en année mais, étant donné le contexte qui pressait les membres pour qu'ils fassent corps ensemble, peut-être que ce gain résulte seulement du contexte organisationnel contraignant qui les a obligés à faire alliance pour décider ensemble des positions communes à tenir et des gestes à poser. Toujours dans la même ligne d'interprétation, l'expérience du comité dans la lutte pour la continuité du projet VADA semble avoir contribué à la reconnaissance du leadership du comité comme groupe (item 39 avec 4,2 pts) ainsi que des habiletés des *leaders* (item 40, avec 4,4 pts) pour représenter les intérêts des aînés de l'arrondissement auprès des autorités compétentes. Toutefois, la capacité de survivre à des changements majeurs semble moins certaine (item 23 à 3,4 pts). La capacité de poursuivre la démarche VADA (item 25) est également en chute avec 3,6 pts après avoir dépassé les valeurs de 4 pts précédemment. Cette chute reflète le contexte démobilisant de la fin du projet amenée par la clôture du financement.

Les impacts perçus sur l'amélioration des pratiques de communication et d'information de la municipalité sont légèrement relevés. Mais l'intégration de la préoccupation aînée dans les décisions est passée de 2,8 à 3,6 pts. L'explication peut en être que la partie administrative de l'arrondissement a appuyé la cause des aînés de manière plus visible en 2012. Certains ont aussi considéré dans leur réponse commentée que la préoccupation en faveur des aînés était plus évidente dans la société civile, mais encore à faire au niveau politique : « *Au niveau des aînés et des associations : oui / Au niveau politique : non* ».

En conclusion, il faut mettre en évidence le fait que le contexte de délégation du projet vers un organisme communautaire a eu plusieurs conséquences. Le projet a été porté par des aînés qui ont certainement de grandes forces au niveau de la société civile et à l'intérieur de leur regroupement mais qui ne peuvent pas influencer une organisation municipale de l'intérieur. Toutefois, même avec le soutien bien senti de l'administration, le fait est que les élus fonctionnent, dans ce cas particulier, avec un parti politique qui manœuvre selon une ligne de

parti et que les priorités aux jeunes familles avaient déjà été énoncées et communiquées publiquement avec force sur ce territoire.

Les aînés n'ont pas baissé les bras malgré toutes les difficultés rencontrées (à l'interne et à l'externe), ce qui est tout à leur honneur. Il faut tout de même constater que la portée municipale des projets a été réduite puisque les élus de l'arrondissement et de la ville n'étaient pas impliqués autant qu'on était en droit de l'attendre dans un projet comme VADA. De la perception des membres du comité, les élus ne souhaitaient pas l'être non plus. L'item 5 sur le climat politique et social, avec une perte importante de plus de 1 point sur 5, traduit exactement ce contexte.

4.3.3. Cas 3

Le cas 3 a connu une stabilité pendant les trois années de l'implantation du plan d'action. De façon générale, les membres ont été impliqués dans son déploiement selon leur engagement initial, en fonction de la mission de leur organisme d'appartenance. Pendant la phase de mise en œuvre, le fonctionnement du comité de pilotage a été réparti sous la responsabilité de deux entités distinctes : 1) les comités municipaux, incluant entre autres celui sur la Politique d'accessibilité universelle; 2) la Table de concertation des aînés qui a été fusionnée avec le Comité du Projet clinique (CSSS) pendant le projet VADA. En effet, le rapprochement issu des travaux effectués sur le plan d'action VADA a tôt fait de mettre en évidence le fait que cette duplication des comités n'avait pas lieu d'être, puisque les besoins des aînés de la communauté et de leurs organismes étaient discutés à cette Table. Le maintien du comité de pilotage VADA a permis, principalement en 2012, d'informer et de permettre la concertation entre l'ensemble des membres sur les différents projets en cours et sur la planification des actions à venir.

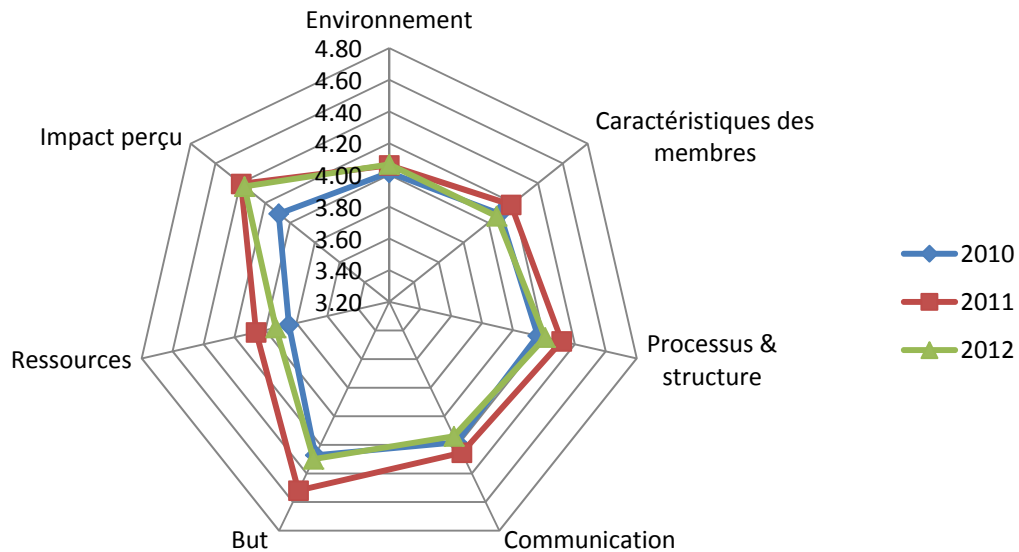
Le tableau et le schéma des résultats sur 3 ans permettent de voir que la dernière année a connu un léger fléchissement sur la plupart des variables, exception faite de la variable environnement qui s'est maintenue. La seule variable qui se démarquait a été celle des ressources, estimées insuffisantes, comme dans tous les autres sites VADA. Les variables sur le but et l'impact perçu ont démontré des résultats parmi les plus forts, d'année en année.

Outre ces deux éléments, le peu de variance des autres variables, tel que démontré, nous suggère la nécessité de vérifier parmi les items pour déceler où se trouvent les éléments faibles et forts pendant les trois années d'implantation, facilitant ainsi la mise en contexte.

Tableau 5. Résultats du Cas 3 - Questionnaire sur la collaboration

CUMULATIFS	2010	2011	2012
N Répondants (taux de réponse)	11 (100%)	11 (100%)	10 (90,9%)
Environnement	4,02	4,06	4,07
Caractéristiques des membres	4,09	4,18	4,07
Processus & structure	4,16	4,31	4,21
Communication	4,18	4,25	4,14
But	4,27	4,52	4,30
Ressources	3,85	4,06	3,93
Impact perçu	4,09	4,39	4,37

Schéma 5. Résultats sur la collaboration - Cas 3 (2010, 2011, 2012)



Vision d'ensemble

Dans le contexte du cas 3, il faut mettre en perspective sa structure essentiellement composée de décideurs, que ce soit au niveau des trois conseillers municipaux, des directions de services municipaux, services de santé et services sociaux, services communautaires ou de présidence d'organismes. Les membres étaient tous d'accord qu'une telle structure permettrait d'aller plus rapidement au niveau de la prise de décision. L'autre aspect qui distingue le cas 3 concerne le

fonctionnement des organismes de la société civile avec la municipalité. Le fait que déjà des organismes faisaient partie de comités consultatifs municipaux, en particulier celui sur l'accessibilité universelle, a pu favoriser le démarrage de cette nouvelle dynamique autour de VADA.

Cette collaboration a bénéficié de la présence de nombreux facteurs facilitants pour s'exercer dont certains des plus marqués sont relevés ici. Par ailleurs, quelques éléments de l'environnement, des caractéristiques de membres et des ressources ont pu freiner l'élan du comité. L'analyse des principaux items permet de saisir mieux.

2010

L'année 2010 a été fertile en projets sur divers axes. Une campagne visant la promotion d'une image positive des aînés a constitué le projet majeur de l'année mais le comité a travaillé également sur : un parcours d'exercice, un projet de type « mardi actif » pour les aînés, en même temps que le Comité sur la Politique d'accessibilité universelle élaborait un plan d'action (2010) rejoignant les besoins des personnes handicapées et des personnes âgées ayant des limitations physiques. Les projets nécessitaient beaucoup de réflexion et de discussion à savoir quels contours le comité voulait donner aux différents projets, par exemple sur la façon dont la campagne de promotion serait orchestrée.

Les items faibles

L'item le plus faible sur la variable « environnement » est celui de la **tradition de collaboration dans la communauté**, avec un résultat de 3,55 pts, ce qui permet de tracer une ligne initiale à ce chapitre. La variable « but » (item 35 à 3,91 pts), même si elle concède un bon résultat, exprime par commentaires que quelques répondants n'avaient pas le sentiment que leurs idées étaient en convergence avec celles des autres membres. On doit en retenir la **nécessité d'un réel travail d'arrimage des idées et des perceptions entre les membres, en particulier au moment crucial où il faut déterminer les priorités à insérer dans le plan d'action et les modalités de réalisation**. Les **ressources**, avec un résultat de 2,91 pts sur l'item 38 fait valoir l'avis d'une majorité de membres à l'effet qu'elles sont **insuffisantes**.

Les items majeurs

On rapporte, avec 4,45 pts sur l'item 4, que les organisations membres du comité de pilotage sont **celles qui sont appropriées**. Avec 4,55 pts pour l'item 11, **celles-ci vont bénéficier de leur engagement au projet VADA**. Outre ces éléments, les processus de groupe sont tous favorables à la progression du projet. D'ailleurs, le **comité croit fermement en sa capacité de réussite** (item 34 à 4,45 pts). Quant aux **ressources**, c'est avec l'item 40 (4,36 pts) que le comité estime que les

personnes en position de *leadership* au comité possèdent de **bonnes habiletés** pour travailler avec les organismes.

Les membres estiment que les **ânés de la communauté vont bénéficier** des retombées du projet VADA (item 41 avec 4,45 pts). Toutefois les pratiques de communication ou d'information de la ville n'ont pas encore commencé à être visibles (3,73 pts), alors que la préoccupation des ânés dans les décisions (4,09 pts) semble meilleure.

Cette étape fait ressortir les visions différentes des partenaires et la présence de compromis dans un contexte où ils se concertent ensemble pour la 1^{ère} fois et où la communauté n'a pas, selon les répondants, un historique de collaboration marqué. La communication devient alors un outil essentiel – et le cas 3 semble l'avoir démontré selon les résultats (items 27 et 28) ainsi que selon l'appréciation que fait le groupe sur les habiletés des *leaders* du comité. De plus, leur volonté de réussite se conjugue à une flexibilité dans les discussions entre les membres, contribuant ainsi à façonner l'estime du groupe à l'égard de ses capacités.

2011

L'année 2011 a permis de poursuivre activement les travaux en accessibilité universelle, en même temps que la Table de concertation s'engageait dans la programmation, sans cesse améliorée, de la Journée internationale des ânés, qui est devenu l'événement par excellence pour transmettre des informations et des connaissances sur des sujets qui les concernent. Un projet particulier qui cible les personnes ânées isolées et démunies, prévoyant une intervention concertée entre le secteur communautaire, la ville (incendie et police) ainsi que le CSSS est en train d'émerger mais manque de fonds. Le groupe se mobilise pour écrire une demande de subvention qui sera refusée, ce qui aura comme conséquence d'éteindre temporairement le moral du comité et de susciter une réaction d'indignation à l'égard d'autres projets moins fondamentaux (ex. : livre de recette) qui sont acceptés par ce même fonds. Le comité fait une demande au PIQM pour des modules d'exercice pour les ânés et s'attaque à une question importante de sécurité concernant la conduite des aides à la motricité motorisés (AMM) qui a donné naissance à un code de conduite ayant acquis depuis une notoriété partout au Québec et qui représente une innovation.

Par rapport à la première année de mise en œuvre, les résultats de 2011 ont tous augmenté mais plus particulièrement la variable du « but » qui se démarque. Seulement 5 items sur 43 se retrouvent avec moins de 4 points mais n'indiquent pas d'interprétations nouvelles par rapport à l'année 2010. On peut seulement interpréter ces items **plus faibles** à des caractéristiques typiques du **fonctionnement** d'un groupe qui doit discuter des nouveaux projets qu'ils mettent

en branle en vue d'en ressortir avec un accord satisfaisant, malgré qu'il soit conditionnel à l'obtention de nouveaux financements.

À retenir : ce sont les variables sur le **but et sur l'impact perçu** qui obtiennent les cotes les plus élevées.

2012

L'année 2012 n'a pas généré de nouveaux projets - ce qui correspondait à l'entente initiale qui précisait que la dernière année en serait une de consolidation - sauf pour le projet des aînés isolés qui avait fait l'objet d'une seconde demande de fonds puisque les membres croient à la nécessité d'une action concertée pour améliorer l'intervention auprès de ces personnes seules ou démunies vivant dans des logis insalubres ou non sécuritaires. La subvention ayant été accordée en 2012, les travaux de concertation ont débuté mais ont rencontré des obstacles au niveau inter-organisationnel et au niveau de la confidentialité, lesquels ont ralenti leur progression.

Les résultats pour l'année 2012 ont été également perçus de façon semblable aux autres années, sauf un léger recul sur l'ensemble des variables, plus marqué cependant sur la variable du but et sur celle des ressources. Étant donné la situation du cas 3 en 2012 qui a démontré de faibles écarts entre les résultats des variables, nous commenterons les items qui ont connu une variance approximative de 0,5 point sur les 3 années du projet, en les mettant en lien avec le contexte ambiant.

Les variances négatives

L'item 12 portant sur les **compromis à faire** sur des aspects importants du projet a obtenu une note plus basse, soit 2,5 pts seulement en 2012. Les commentaires nous indiquent qu'il s'agissait du projet intersectoriel de réseautage pour les aînés isolés, auquel le comité attachait beaucoup d'importance et qui a connu des difficultés autour du rôle des acteurs et de la confidentialité. Vu sur les 3 années, c'est l'item qui a perdu le plus de points (**0,86 pts**).

L'item 18 sur la **flexibilité lors des prises de décisions** ainsi que l'item 19 sur **l'ouverture aux différentes approches** indiquent une **baisse de 0,45 pts** entre les résultats de 2011 (4,55 points) et ceux de 2012 (4,1 pts). De même, l'item 26 portant sur la **communication ouverte entre les membres** diminue, passant de 4,5 pts en 2011 à 4,1 pts en 2012. On peut émettre **l'hypothèse que le projet intersectoriel, qui met en scène des intérêts organisationnels (des pratiques, des responsabilités) ainsi que certains aspects légaux plus difficiles à régler**, demeure en toile de fond. Les discussions semblent même avoir affecté l'item 32 sur la **compréhension des buts** qui

passé de 4,55 pts en 2011 à 4,2 pts en 2012. De même sur l'appréciation **des habiletés des personnes agissant comme leaders** du groupe (item 40) qui a diminué, passant de 4,73 pts en 2011 à 4,3 pts en 2012, comme si cette expérience qui traverse le cœur de l'intersectorialité avait mené les *leaders* dans une impasse. Le comité voit surgir une ampleur de

4.3.4. Cas 4

Le cas 4 est appuyé directement sur sa base communautaire et sur les alliances déjà établies entre les organismes et le CSSS. Les événements qui ont affecté le fonctionnement du comité de pilotage (surtout des changements et absences sur des postes clés) auraient pu occasionner un retrait. Le milieu communautaire a poursuivi ses efforts pour réaliser certains projets du plan d'action, ceux qui étaient déjà amorcés avant que l'agent VADA ne soit contraint de suspendre ses activités professionnelles, ce qui est survenu à un moment où le porteur du projet à la municipalité avait d'autres priorités. Ces changements de personnel et la capacité d'engagement assidu du milieu sur plusieurs mois, nous ont permis de constater l'importance que l'approche de développement des communautés génère lorsqu'elle est intégrée à la démarche VADA. **En effet, suite au changement de leadership et d'approche, nous avons pu constater des variations sur l'intensité du travail de collaboration entre les différents acteurs, qu'il s'agisse de la ville, du CSSS et des organismes communautaires.** Les résultats sur les réseaux vont d'ailleurs dans le même sens. Ainsi, lorsque la perspective communautaire est amoindrie, on voit s'établir une **tendance au repli qui consiste à gérer chacun son « silo » plutôt qu'à construire une expérience collective de collaboration.**

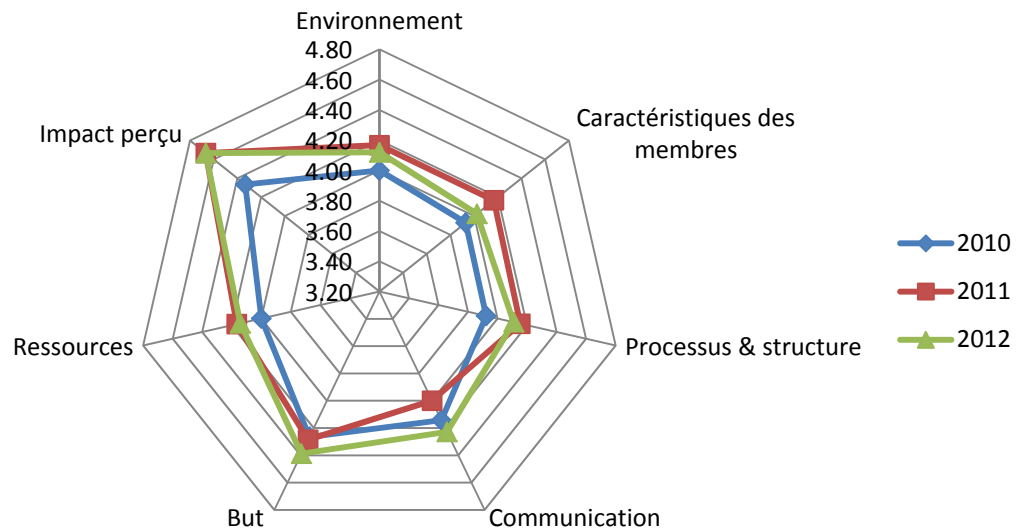
Le taux de réponses au questionnaire a été de 71,4% pour la première année, reflétant un niveau d'énergie ainsi que des attentes élevées par rapport au projet VADA. Mais il a plongé par la suite, particulièrement en 2011, une année où le questionnaire a été diffusé alors qu'il n'y avait pas d'agent VADA. L'année suivante, le retour de l'agent VADA a été suivi d'un rehaussement des activités, de la coordination et de la participation des membres. Les résultats sont demeurés élevés malgré les perturbations.

De façon générale, les plus **bas** résultats concernent les variables du « **processus** » en 2010 (3,92 pts) ainsi que celles des « **membres** » en 2010 (3,93 pts). La plus **forte** valeur atteinte 4,67 points en 2011 et en 2012 sur **l'impact perçu**.

Tableau 6. Résultats du Cas 4 - Questionnaire sur la collaboration

CUMULATIFS	2010	2011	2012
N Répondants (taux de réponse)	10 (71,4%)	2 (18,2%)	7 (58,3%)
Environnement	4,00	4,17	4,12
Caractéristiques des membres	3,93	4,17	4,02
Processus & structure	3,92	4,15	4,11
Communication	4,14	4,00	4,23
But	4,27	4,29	4,39
Ressources	4,00	4,17	4,14
Impact perçu	4,33	4,67	4,67

Schéma 6. Résultats sur la collaboration - Cas 4 (2010, 2011, 2012)



Vision d'ensemble

Dans le contexte du cas 4 qui a connu plusieurs obstacles non prévisibles (réorganisation municipale qui abolit le poste du porteur, élections qui occasionnent l'arrivée d'un nouveau conseiller responsable de VADA, congé de maladie prolongé de l'agent VADA, congé de

maternité de la remplaçante de l'agent VADA, etc.), la vision d'ensemble des graphiques laisse voir des écarts moins prononcés entre chacune des années que ce à quoi on aurait pu s'attendre, étant donné les changements incessants qui ont prévalu entre 2009 et 2012.

Les **meilleurs résultats** sont atteints en 2011 et 2012 sur la variable du **but** (4,39 pts en 2012) (clarté de ce qu'on veut accomplir, buts raisonnables, buts réalistes selon nos capacités, idées partagées par les membres), ainsi que sur la variable de **l'impact perçu** (4,67 pts en 2011 et 2012) (les aînés vont en bénéficier, changement dans les communications et l'intégration d'une perspective aînés dans les décisions de la municipalité). Les **résultats faibles** ne sont pas à proprement parler véritablement faibles avec des moyennes de 3,92 points.

2010

L'année 2010 du cas 4 se révèle par les nombreuses activités qui rythment le déploiement du plan d'action. On y voit du développement pour des espaces de marche dans la ville (aménagement urbain), l'ajout d'un onglet sur le site internet de la ville pour les informations en provenance des organismes communautaires, un projet de prévention des chutes (PIED) dans une résidence pour aînés, l'intégration des nouveaux résidents et immigrants (collaboration avec organisme interculturel) et une demande de l'AQDR sur l'exposition des artistes aînés du 1^{er} octobre. Différents projets ont été portés par des organismes communautaires ayant effectué des demandes de financement. Ainsi le CAB a pu aller de l'avant avec une ligne d'informations sur les services existants et l'organisme de soutien aux aidants naturels a également reçu un financement pour sa maison de répit. L'AQDR a été financé pour la mise en place d'ateliers de préparation à la retraite.

Enfin, au plan structurel, il y a eu fusion du comité de suivi de la politique des aînés (qui avait son propre plan d'action) et du comité de pilotage VADA puisque sensiblement les mêmes personnes y étaient impliquées.

L'année 2010 a permis de **commencer la mise en œuvre du plan d'action avec une perspective communautaire forte** puisqu'il était déjà admis que les organismes communautaires seraient parties prenantes s'ils en avaient les ressources (humaines et financières) et qu'alors, ils en contrôlèrent le déroulement, sans avoir à rendre des comptes ni à la ville, ni au comité de pilotage, puisqu'ils avaient déjà à le faire auprès de leurs bailleurs de fonds. Cette frontière ayant été tracée par les organismes, ils ont volontiers accepté de décrire l'avancée de leurs projets et les obstacles qu'ils rencontraient dans la mise en œuvre.

Le fait que plusieurs des organismes communautaires du Cas 4 soient dynamiques a été certes un facteur de protection pour l'étape de la mise en œuvre. Mais on a pu sentir pendant une période donnée que les organismes reprenaient leurs habitudes de gérer leur projet VADA seuls plutôt qu'en collaboration. Les résultats de 2010 ont été en général légèrement inférieurs aux années subséquentes.

Le cas 4 est un des sites où on estime que les acteurs concernés par VADA sont présents au comité de pilotage. Même si l'implication de certains est moindre, les organismes du milieu, le CSSS et la ville bénéficient d'un niveau d'information actuelle et comparable concernant l'évolution des travaux, ainsi que sur le contexte local et régional en constante évolution. Cet élément nous sera exprimé à chaque visite annuelle avec le comité puisque **cette opportunité de partenariat entre organismes du milieu et municipalité est vue comme unique et d'importance pour les organismes**. Toutefois les processus (concertation et rôles) ont des résultats moins élevés, reflétant les aléas rencontrés.

Les répondants indiquent une perception d'amélioration au chapitre de l'information et de la communication. L'item 41 (impact) - les aînés vont en bénéficier (4,6 pts) et l'item 42 (impact) – les changements dans les pratiques municipales d'information et communication (4,7 pts) obtiennent de fortes appréciations.

En considérant le contexte de fonctionnement du comité du cas 4, qui a présenté plusieurs éléments d'instabilité, on peut facilement comprendre qu'il y ait eu des compromis à faire ainsi que quelques difficultés sur la recirculation des informations dans les organismes. La clarté des rôles et responsabilités aurait pu être meilleure, cela dit tout en reconnaissant que ce sont des résultats fort respectables dans les circonstances.

2011

L'année 2011 est marquée par l'absence et le remplacement de l'agent VADA, ce qui a occasionné des périodes pendant lesquelles il n'y avait pas de coordination au projet. Toutefois, lorsqu'il y a eu un remplaçant, les membres se sont mobilisés sur des actions à prioriser, dont une en particulier qui visait la création d'un guide pour choisir sa résidence, accompagné d'un processus de groupe, encadré par l'AQDR, visant à soutenir les personnes aînées dans leur cheminement. **Ce guide, à notre avis, représente une innovation au sens où il accompagne la prise de décision sur une base de besoins actuels et futurs**. Il y a également eu pendant cette période un **effet « courtepoinTE »** puisque de nombreux éléments issus des différents axes du plan d'action ont été repositionnés dans la mire du groupe pour qu'ils soient réalisés. **Une animation du milieu communautaire** a effectivement généré des activités diversifiées et en continu (artistes aînés et intergénérationnels, plein air, club de marche pour les aînés,

sensibilisation au transport en commun, guide pour choisir une résidence, etc.). Les membres se sont également **inspirés des projets présentés lors du Séminaire annuel VADA, notamment celui du Réseautâge** qui demande une concertation entre pompiers, CSSS et les bénévoles du CAB.

Les membres ont demandé à disposer d'un moyen de reconnaître publiquement le travail réalisé par leur comité, souhaitant que « *l'implication et les liens créés entre les organisations (comme) étant une réussite majeure* » de VADA-cas 4. On voit donc que les membres ne sont pas tous engagés mais que ceux qui le sont, représentent des acteurs motivés et dynamiques, **qui apprécient ce lieu de concertation, à leur portée, offert dans le sillage de VADA.**

L'amélioration des résultats sur à peu près toutes les variables en 2011, sauf celle de la communication, est **rapportée par seulement 2 membres du comité (taux de réponse faible, à 18%)**. Aussi, nous réservons tout commentaire puisqu'il est impossible d'en retirer un effet comme groupe.

2012

Pendant l'année 2012 au cours de laquelle la première agente VADA a pu revenir au comité et reprendre son rôle, plusieurs projets ont été stimulés : brochure sur la marche extérieure, planification d'une formation sur l'accessibilité universelle pour les directions de services municipaux, mise en marche d'un projet de type Réseautâge en collaboration avec le CSSS, les organismes communautaires et les services municipaux du milieu qui devront développer un protocole d'entente. Il y a eu le lancement du Guide pour choisir une résidence, la planification d'une activité intergénérationnelle avec les camps de jour et les résidences pour personnes âgées, la concrétisation des mercredis actifs pour les aînés, ainsi que plusieurs autres. Il faut préciser que l'année 2012 avait été ciblée au début du projet pour être un moment de consolidation en vue d'assurer la pérennité du projet VADA selon un schéma réaliste. Le cas 4 a plutôt **choisi de faire sa réflexion sur la pérennité tout en poursuivant le développement d'activités pour les aînés de la communauté.**

De cette effervescence, on remarque que le taux de réponse à notre questionnaire a augmenté. On note toutefois une relative stagnation dans les résultats aux différentes variables, sauf pour celle de la communication qui a augmenté.

Les items portant sur **le but** ainsi que sur **la communication** démontrent des résultats supérieurs à 4 points, nous rappellent que le retour de l'agente VADA, habilitée en communications tout comme dans sa façon d'articuler les moyens aux buts peut aider à relever un sens de cohérence

qui avait battu de l'aile en 2011 avec l'effet « courtpointe ». Les membres ont également fait ressortir que le momentum pour VADA était bien là (item 6 avec 4,57 pts) et que les **organisations impliquées ont la capacité** de bien faire ce travail (item 4 avec 4,57 pts). Avec 4,71 pts, l'item 11 fait ressortir une **rétroaction positive de leur participation à VADA sur leur organisation respective**. Certains sont d'avis qu'il serait pertinent d'inviter d'autres organisations au comité de pilotage (item 10 avec 3,4 pts),

On remarque l'unanimité des membres (5 pts à l'item 42) quant à l'amélioration des pratiques de communication et d'information pour les aînés ainsi que l'intégration d'une préoccupation « aînée » dans les décisions à la ville (item 43 à 4,43 pts). Les membres estiment également que les aînés de la communauté pourront bénéficier des retombées de VADA (item 41 avec 4,71 pts).

Nous constatons que le comité de pilotage se perçoit en pleine possession de ses moyens, persuadé que les aînés de la communauté voient des améliorations concrètes et que les organismes d'appartenance des membres bénéficient de leur engagement dans VADA (progrès important sur 3 ans). Le fonctionnement du comité et la communication entre les membres apparaissent positifs. Une seule note moins élevée concerne la perception des membres à l'effet que les *leaders* de la communauté seraient moins confiants envers les capacités du comité (item 3, écart de moins 0,51 pts sur 3 ans). Nous interprétons ce résultat à la lumière des conditions difficiles vécues qui ont pu générer de l'incertitude chez les leaders, comme chez les participants. Toutefois, le fait que le comité ait continué ses activités pendant 2012 ne peut que refléter l'engagement réel des acteurs envers le projet VADA. Quelques commentaires relèvent que la **confiance entre les membres a progressé et qu'une approche de collaboration est de plus en plus utilisée entre les organisations de la communauté**.

4.3.5. Cas 5

Le cas 5 est lui aussi un des sites où le projet VADA a été délégué de l'instance municipale (MRC) vers un organisme communautaire du milieu. Même si l'expérience et la proximité avec les aînés de la MRC est indéniable, il reste que la partie municipale n'a pas pris un rôle de *leader* pendant les trois premières années. Suite aux élections de 2009 qui ont changé le paysage politique de la MRC avec l'arrivée de plusieurs nouveaux maires, un nouveau lien a dû se construire avec les élus et le préfet. La pertinence élevée de ce lien a par la suite été manifeste lors d'une crise reliée au besoin criant de formules d'habitation adaptées pour les aînés du territoire. Le repositionnement, en 2012, des dossiers réalisés dans VADA au sein du giron de la MRC a également représenté une étape majeure pour assurer une suite logique au développement des dossiers VADA.

Les problématiques majeures du cas 5 sont le transport, les saines habitudes de vie et l'habitation-hébergement des personnes âgées qui vivent à l'intérieur d'un territoire vaste, éloigné des grands centres, peu accessible pendant l'hiver, avec peu de commerces de proximité pour les aînés et pour qui les ressources médicales spécialisées sont à plusieurs heures de route.

Les municipalités qui composent la région sont en majorité dévitalisées ou en voie de l'être, c'est-à-dire que ce sont des milieux ruraux qui connaissent un taux élevé de chômage et de pauvreté, des milieux délaissés par la jeunesse, ce qui accentue le vieillissement des communautés et déstabilise les familles. Souvent aussi les fondations économiques des villages sont à risque (ex. : agriculture). Les enjeux du cas 5 sont différents des autres cas, tout comme l'est le fonctionnement du comité de pilotage.

Le cas 5 n'ayant pas obtenu un grand nombre de réponses au questionnaire pour les deux premières années, il est plus hasardeux d'en faire une analyse par variable. Toutefois, dans l'ensemble, on peut remarquer une amélioration importante en 2012, à tous les points de vue. Cette augmentation survient en écho au fait que la MRC a intégré, au début de l'année 2012, les dossiers majeurs de VADA à l'intérieur de son plan d'action, ce qui répondait aux attentes de pérennité des acteurs. En fait, il était important d'obtenir la reconnaissance de l'importance des besoins des aînés comme une problématique régionale, ce qui nécessitait de conscientiser les instances régionales sur les enjeux.

Les résultats ont globalement été élevés, en particulier sur la variable du « but » qui a maintenu des valeurs au-delà de 4 points pendant les trois années et qui a été la plus élevée avec 4,57 points (en 2010). La plus basse note enregistrée a été de 3,6 points sur la variable de la communication, en 2011, une année où il y a eu moins de rencontres entre les membres du comité. Soulignons la remontée importante de la variable « environnement » (4,55 pts en 2012) qui est attribuable surtout au fait que les bonnes organisations sont impliquées pour réaliser le projet, qu'on résout les problèmes par la collaboration dans cette communauté et que les organisations ont l'habitude de travailler ensemble. En 2010, les répondants trouvaient surtout que c'était un bon moment pour réaliser VADA. Soulignons que les *leaders* de la communauté sont perçus davantage en appui au travail réalisé dans VADA depuis 2012, une progression bien visible (item 3).

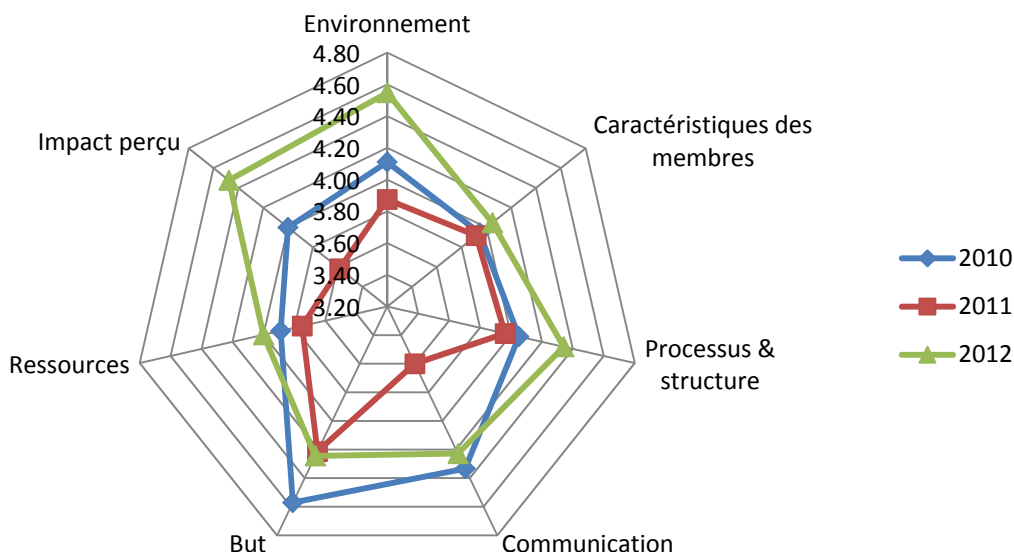
Étant donné l'éloignement des acteurs municipaux au début du projet, il était crucial que la MRC voie l'importance d'un retour du projet VADA auprès de son instance.

Tableau 7. Résultats du Cas 5 - Questionnaire sur la collaboration

CUMULATIFS	2010	2011	2012
N Répondants (taux de réponse)	3 (50%)	4 (57,1%)	7 (100%)
Environnement	4,11	3,88	4,55
Caractéristiques des membres	3,94	3,92	4,05
Processus & structure	4,05	3,96	4,34
Communication	4,33	3,60	4,23
But	4,57	4,21	4,24
Ressources	3,89	3,75	4,00
Impact perçu	4,00	3,58	4,48

Dans l'ensemble, le graphique laisse voir une position de départ mitoyenne qui a migré vers un repli en 2011 pour reprendre ensuite plusieurs points en 2012, notamment sur les variables de l'impact perçu, de l'environnement et celle du processus – d'ailleurs avec 3,57 pts, la **perception de la capacité du comité à survivre à des changements majeurs (item 23)**, constitue la note la plus faible pour cette variable, alors que les items 14 (les membres veulent que **VADA soit un succès**) et 18 (**flexibilité** dans la prise de décision) sont cotés à 5 pts de moyenne, manifestant l'unanimité du groupe sur sa **volonté de réussite** ainsi que sur **l'ouverture à la discussion** des options au sein du comité. Cette propulsion de la variable « processus » s'exerce dans un contexte de crise imminente en matière d'accès à un milieu de vie abordable et adapté à la condition des aînés.

Schéma 7. Résultats sur la collaboration - Cas 5 (2010, 2011, 2012)



Vision d'ensemble

Comme membres de communautés éloignées et en constante recherche de fonds pour maintenir des acquis ou pour se développer, la mobilisation des acteurs de la communauté est souvent réalisée au rythme des projets pour lesquels ils obtiennent du financement. Leur expérience à l'égard de plusieurs projets, dont les critères sont fixés à partir de réalités autres que celles des régions éloignées, amène les acteurs du cas 5 à poser la question de la pertinence de ces critères « murs à murs » qui rendent leur participation souvent difficile, voire même impossible.

À l'égard des résultats obtenus au questionnaire, on remarque immédiatement que l'année 2011 a été difficile, marquée par un rétrécissement sous les résultats de 2010 qui étaient orientés vers un but important, adapter les environnements aux aînés du milieu. **L'impact perçu** a plongé (3,6 pts) en 2011, ce qui décrit bien l'impasse dans laquelle le milieu se trouvait.

En 2012, le comité a vu venir d'autres appuis (MRC et CSSS) qui ont véritablement permis de propulser les attentes de pérennité du projet vers l'avant.

2010

Rappelons que le cas 5 a voulu dès le départ s'attaquer à un important projet de transport-communautaire selon un mode d'accompagnement personnalisé afin d'offrir aux aînés la possibilité de pouvoir demeurer chez eux, même dans les petits villages éloignés dépourvus de services. C'était certainement un projet ambitieux qui a nécessité beaucoup d'efforts et qui, selon quelques répondants, **aurait bénéficié de l'apport d'autres acteurs supplémentaires** au comité de pilotage (item 10 avec 3,33 pts). Compte tenu de l'ampleur des besoins et du projet lui-même, les ressources semblaient minces, une perception qui s'est légèrement améliorée, d'année en année, jusqu'en 2012.

On remarque le résultat **le plus élevé** sur la variable « **but** » (4,57 pts), suivi de près par la variable « **communication** » (4,33 pts), ce qui rappelle le cas 2 où la même perspective communautaire anime les membres. En tête de liste, les variables sur le **but**, celle des **ressources** (items **sur le leadership**) ainsi que sur l'item 41 (4,67 pts) à l'effet que la **population aînée va bénéficier** du projet. Le processus décisionnel ainsi que la vision des rôles et responsabilités des acteurs apparaissent perfectibles à un moment où le contexte est changeant, à la fois sur la représentation politique (élections récentes) et sur le fait que la concertation tend à s'effectuer de manière informelle, hors des réunions, occasionnant un décalage d'informations entre les membres du comité.

La perception des membres concernant la dynamique avec la MRC a changé suite aux élections, celle-ci exigeant en quelque sorte d'être reconstruite. « *De nouvelles personnes élues dans les municipalités et un nouveau préfet élu.* » De même, les processus entre la partie MRC et la partie communautaire étaient différents et devaient s'établir autrement ce qui a obligé les acteurs à **accepter des compromis** (item 12 avec 3,67 pts).

Par ailleurs, il est important de dire que la perception de ce qu'il était possible d'améliorer dans les pratiques de la MRC, à l'égard de la valorisation de la préoccupation aînés dans la prise de décision municipale (item 43 avec 3,33 pts), était faible puisque **la MRC s'en remettait entièrement à l'organisme communautaire auquel elle avait délégué le projet VADA. La MRC n'a donc pas été un acteur entreprenant dans les dossiers aînés puisque ses priorités étaient alors concentrées sur les difficultés économiques majeures de la région** (3,67 pts sur item 5 - climat politique et social et 3,67 pts sur l'item 6 - le bon moment de réaliser VADA -). « *Nous sommes en période de crise au niveau économique (agro-forêt.)* »

Enfin, les répondants estiment que les ressources financières sont insuffisantes et qu'ils aimeraient pouvoir compter sur la MRC (item 38 avec 2,33 pts) malgré une situation socio-

économique difficile pour les acteurs municipaux eux-mêmes : « *Nous avons besoin de nos partenaires dont la MRC et les municipalités.* »

2011

L'année 2011 a été une période de surcharge de travail dans sa mission propre pour l'organisme communautaire qui assume la coordination et le leadership du projet VADA. Nous voyons d'ailleurs immédiatement, dans le schéma, un rétrécissement important des résultats de l'année 2011, sauf pour les variables du « but » et des « membres ». Le fait que l'organisme communautaire responsable de VADA éprouve des difficultés, en 2011, pour assurer les services dans sa mission première (soutien à domicile et hébergement) met en évidence la difficulté à recruter du personnel et à favoriser sa rétention dans l'organisme (qui se trouve en concurrence avec le CSSS pour le personnel) et dans la région. La situation illustre par elle-même les difficultés rencontrées couramment dans cette communauté rurale.

L'intérêt des leaders politiques est perçu par les membres du comité comme dilué et on considère généralement, depuis l'élection de 2009, que la relation est encore à rebâtir avec les instances municipales. « *La concertation de 20 municipalités rurales est un défi important et demeure un enjeu majeur pour la suite de notre projet et la réalisation des actions qui demandent leur engagement spécifique.* » Ainsi la **confiance des leaders** politiques envers VADA n'est pas saisie comme optimale (item 3 avec 3 pts), notamment à cause de ressources limitées pour conduire leurs propres dossiers à la MRC. L'item 2 sur la **résolution des problèmes par la collaboration** (4 pts) est vu différemment par les répondants : **on soutient que l'arrimage entre le comité VADA et la MRC devrait se faire en évitant que le pouvoir de décision devienne centralisé à la MRC et échappe au milieu.** « *C'est ce que nous tentons de maintenir (i.e. la collaboration) en évitant la centralisation des décisions au niveau du comité de direction de la MRC.* » L'approche de développement de la communauté s'exprime par un enjeu de proximité avec les milieux locaux.

La variable sur les caractéristiques des membres fait état du besoin de l'appui d'autres **membres** (3,5 points sur l'item 10), ce qui renforce l'impression que la répartition des responsabilités serait plus facile si le comité comportait davantage de membres. La perception d'avoir des **compromis à faire** est aussi plus prégnante (item 12 avec 2,75 pts), il semble que certains aspects administratifs contraignants balisent la gestion des projets depuis l'arrimage avec les nouveaux élus. Il y a eu moins de rencontres en 2011, ce qui a accentué l'utilisation de méthodes informelles de communication et de prises de décisions, dans des conditions de précipitation des rencontres, moins appréciées par les membres. Malgré tout, les projets qui concernent les saines habitudes de vie se sont concrétisés et rejoignent de nombreuses personnes âgées sur le territoire.

En définitive, l'année 2011 s'est achevée dans un registre plus démobilisant et plus lourd que la précédente pour la plupart des acteurs du projet VADA.

2012

Confrontés à une situation critique grandissante touchant le maintien à domicile et l'hébergement des personnes âgées en perte d'autonomie sur tout le territoire de la MRC, il a fallu que le comité entreprenne ce dossier en priorité. Le plan d'action ciblait l'accessibilité des espaces et bâtiments publics ainsi qu'une offre de logements sécuritaires et adaptés aux personnes âgées, notamment par l'apport d'un projet de menus travaux à domicile. Mais la priorité a été donnée à la situation d'ensemble et à l'aspect endémique de la problématique qui concerne le continuum entre l'hébergement et l'habitation. Un comité sur l'hébergement avec la MRC, le CSSS, SDT, TCPAT, etc. comme membres primordiaux. Les travaux ont permis d'obtenir un financement (2013).

La problématique implique des personnes en perte d'autonomie en situation précaire à leur domicile, alors que l'accueil en hébergement CHSLD est restreint et qu'il n'y a pas de résidences privées qui soient viables dans cette région où la majorité des personnes âgées sont à faibles revenus. Avec peu d'édifices à logements dans les villages, les quelques résidences OSBL ont de longues listes d'attente.

Les municipalités regroupées en MRC sont enclines à **s'intéresser au développement économique davantage qu'au développement social, par nécessité**. En conséquence, elles démontreront moins d'empressement pour y investir si la démonstration de l'enjeu social et de sa portée économique n'est pas faite de manière suffisamment convaincante à leurs yeux. Cet **effet de polarité** entre la société civile et la MRC se reflète dans l'item 12 portant sur les « **compromis** sur des aspects importants des projets » qui est l'item le plus faible (2,57 pts). Un autre cas VADA (cas 2) était dans une position semblable. **Dans les deux cas, on s'est retrouvé dans une situation où l'engagement formel de la municipalité et son implication au dossier devenaient absolument nécessaires pour la continuité ou la viabilité d'un projet d'importance**. Puisque l'instance politique n'avait pas participé directement aux projets VADA au départ, le cheminement et la réflexion nécessaires à l'égard des problématiques et des priorités n'avaient pas été faits. Dans le cas 5, chacun est devenu conscient de la nécessité d'une dynamique bien établie avec la MRC. Voici un commentaire qui met en évidence le rôle de VADA dans la reconnaissance des besoins des aînés par une municipalité. « *Municipalité qui décide de travailler avec les aînés, VADA aide beaucoup à promouvoir le volet aînés. (...) Le projet VADA a un impact sur les conditions favorables.* »

En vivant une telle situation, nous sommes surpris de voir que **les répondants cotent fortement les éléments de l'environnement** – le plus faible demeurant la confiance des *leaders* de la

communauté (item 3) mais tout de même avec 4,29 pts. **La perception de la capacité du comité** pour faire ce travail a été relevée (item 4 avec 4,86 pts) ainsi que les **pratiques de collaboration** dans la communauté (item 2 atteignant 4,71 pts). Les acteurs perçoivent que leur organisation bénéficie d'être impliquée dans VADA, un résultat qui se répète dans tous les cas. Toutefois, le cas 5 évalue prudemment sa capacité à survivre malgré des changements majeurs (item 23 avec 3,57 pts) ce qui renseigne sur l'impression de précarité du comité de pilotage. Nous retrouvons des résultats similaires avec le cas 2.

On constate une bonne appréciation des changements quant aux pratiques de communication et d'information de la MRC (item 42, avec 4 pts) ainsi que pour l'intégration de la préoccupation aînée dans les décisions (item 43, avec 4,43 pts). De plus, les répondants sont tous convaincus que les aînés de la communauté vont bénéficier du travail réalisé (item 41 avec 5 pts).

Les aléas du contexte dans lequel les acteurs évoluent sont déterminants dans la bonne marche des activités, notamment en régions très éloignées. Dans ce cas, à peu près tous les vecteurs qui permettent de se développer sont touchés. La disponibilité des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles est fragile. Elle tient bien souvent à une personne (voir la carte des réseaux – cas 5)

Mais on doit reconnaître, avec la mise en place d'un comité intersectoriel sur l'hébergement formé de la MRC, du CSSS, de l'ASSS, de la Société de développement, de la Table de concertation des aînés¹³, un haut niveau de résilience de ces communautés éloignées qui doivent compter sur elles-mêmes pour survivre et qui cherchent à mettre en place des leviers socio-économiques appuyés sur leurs acquis. Les résidences sans but lucratif adaptées aux aînés constituent l'une de leurs forces mais le vieillissement rapide de leur population les a menés au bout de leurs capacités à répondre aux besoins.

Le suivi du cas 5 dans le déploiement de VADA a permis de faire ressortir les limites d'une structure de pilotage qui s'appuie sur un organisme communautaire, de rappeler l'importance de l'acteur municipal comme pilier du changement étant donné ses pouvoirs spécifiques et finalement de convenir de l'aspect incontournable de l'adoption d'une approche en développement des communautés, laquelle s'emploie à rallier les acteurs de tous les secteurs et qui fait valoir l'importance du rôle de chacun pour agir sur la problématique. La culture régionale est ainsi tissée et le projet VADA nous a permis d'en être témoin.

¹³ Éventuellement, le secteur de l'éducation y prendrait part aussi puisque les enjeux de formation et de rétention du personnel compétent en matière de services d'aide et de soutien aux aînés persistent toujours.

4.3.6. Cas 6

Les réalités du cas 6 ont évolué en dents de scie, à la faveur des circonstances reliées principalement à la coordination par l'agent VADA. Les deux premières années se sont fort bien déroulées, au rythme d'un processus rigoureux mené par l'agent VADA en collaboration avec le milieu. Toutefois, au moment de la mise en œuvre des projets, l'absence prolongée puis le départ de cette personne (maladie) a occasionné des difficultés pour le comité qui s'appuyait beaucoup sur elle. Son remplacement est survenu tardivement en 2011, ce qui a permis de dynamiser le milieu, entre autres, grâce aux nombreuses activités organisées pour les aînés ainsi qu'à plusieurs efforts voués à la communication et l'information spécifique pour ce segment de la population.

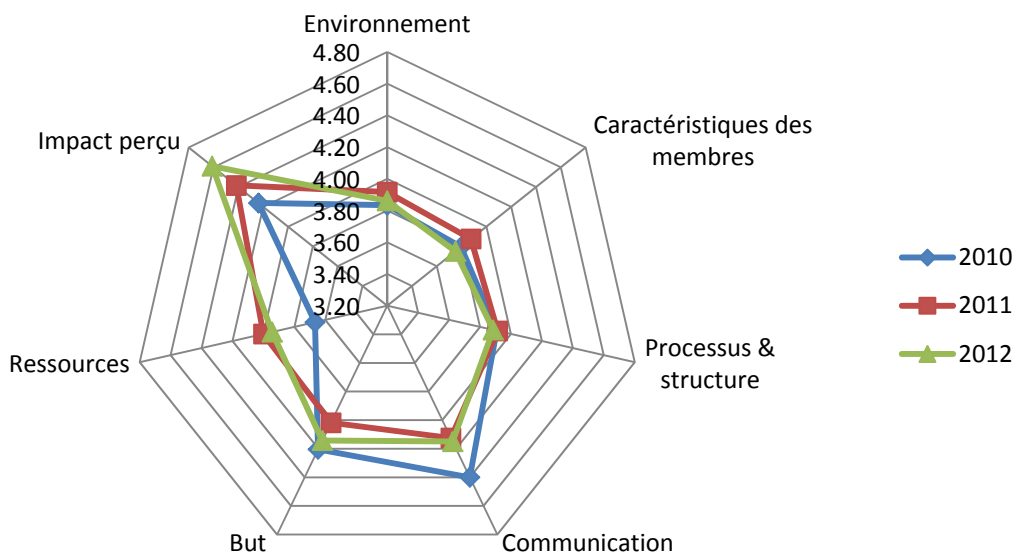
Le taux de réponse au questionnaire a été de 78% à 80% les premières années, mais a reculé à 67% en 2012. Les résultats selon les moyennes obtenues sur trois années s'échelonnent entre 3,67 (ressources, en 2010) et 4,61 (impact perçu, en 2012) sur un pointage maximal de 5 points. On remarque par ailleurs **que les variables faibles et fortes sont les mêmes que celles du cas 7** qui se trouve dans un autre contexte mais à l'intérieur de la même région éloignée.

Tableau 8. Résultats du Cas 6 - Questionnaire sur la collaboration

CUMULATIFS	2010	2011	2012
N Répondants (taux de réponse)	7 (77,8%)	8 (80%)	6 (66,7%)
Environnement	3,83	3,92	3,86
Caractéristiques des membres	3,80	3,88	3,75
Processus & structure	3,91	3,91	3,88
Communication	4,40	4,13	4,15
But	4,20	4,02	4,14
Ressources	3,67	4,00	3,94
Impact perçu	4,24	4,42	4,61

Le graphique suivant indique, en valeurs relatives, les résultats obtenus sur 3 ans pour chacune des variables, ce qui permet de mieux percevoir les variations, qui ont été somme toute assez homogènes d'année en année, à l'exception de la variable communication qui a diminué par rapport à la 1^{ère} année, pendant que les ressources et l'impact perçu augmentaient.

Schéma 8. Résultats sur la collaboration - Cas 6 (2010, 2011, 2012)



Vision d'ensemble

Dans le contexte du cas 6, les résultats sur les trois années indiquent une variation à la hausse de l'impact perçu et des ressources, une variation à la baisse de la communication et une quasi-stagnation des autres variables. Au niveau des caractéristiques des membres, on a souligné que d'autres représentants locaux auraient été préférables aux « régionaux », indiquant au passage que la représentation avait été imposée aux villes dans l'entente de départ (comme prescrit, obligatoire). Rappelons que la perspective gouvernementale était alors davantage orientée sur les activités physiques et que la composition suggérée ou demandée des comités de pilotage a reflété cette perspective. Une meilleure compréhension de ce que recouvrait le concept des Villes amies des aînés a été acquise par la suite, toutefois la composition des comités est demeurée la même.

2010

En 2010, l'année a été bien amorcée suite à une démarche diagnostique complète qui a conscientisé les membres du comité ainsi que la municipalité sur le taux élevé de vieillissement de leur population. Le diagnostic avait relevé l'importance de travailler d'abord auprès des associations et organismes du milieu dans le but **d'améliorer la concertation et la collaboration entre eux**, un aspect qui devait être considéré comme un premier jalon à franchir. Les résultats sur les items de l'habitude de travailler ensemble (item 1 avec 3,57 pts) et l'habitude de

collaborer pour résoudre les problèmes (item 2, avec 3,57 pts) reflètent une difficulté avec laquelle tous semblent convenir.

Le plus **faible résultat** parmi les items du questionnaire porte sur **l'insuffisance de représentation des organismes du milieu** (item 10 avec 2,67 points). Ce résultat ouvre quelques perspectives d'intérêt. D'abord, **le rôle consultatif offert au comité de pilotage par la ville et, conséquemment, un moindre niveau de participation aux décisions** qu'attendu, peuvent expliquer une partie des résultats faibles sur la variable « processus et structure », résultats qui se sont d'ailleurs maintenus au même niveau jusqu'en 2012. L'item 12 (compromis sur des aspects importants du projet) pourrait aussi être lié au fait que les membres n'avaient pas de pouvoir décisionnel et qu'il fallait donc abdiquer.

Il est possible également que **la proportion élevée d'organismes régionaux par rapport aux organismes locaux dans ce comité ait contribué à ces résultats, car les membres locaux auraient trouvé approprié d'intégrer au comité de pilotage d'autres organismes locaux déjà impliqués auprès des aînés**. De fait, les acteurs locaux sont souvent en bonne position pour comprendre en profondeur et s'impliquer concrètement dans leur propre milieu. La dynamique du comité, bien qu'énergique et chaleureuse, comportait aussi quelques irritants **dont celui du niveau d'engagement insuffisant de certains membres**. Les relations ont pu en souffrir, particulièrement sur le maintien, au fil du temps, d'une **relation de confiance** partagée.

Enfin, les ressources (leadership du comité et finances – items 38 et 39) n'obtiennent pas de notes élevées avec 3,43 pts, ce qui indique un faible niveau de confiance sur les deux principales capacités d'action : le pouvoir du comité et les moyens à sa disposition.

2011

Le rythme d'implantation des projets du Plan d'action VADA a diminué sensiblement pendant l'année 2011 compte tenu de l'absence puis du départ de l'agente VADA. Les perceptions du groupe quant au **leadership exclusif de la ville** sur le dossier ont fait en sorte que les organismes ne se sont pas avancés spontanément pour piloter un projet selon leur convenance. Et la ville, de son côté, déplorait que cette prise en charge ou que ce niveau d'engagement ne se concrétise pas. La ville conservait toutefois tous les pouvoirs décisionnels sur le projet VADA, espérant que les organismes investissent, malgré qu'on sache que les **partenaires du secteur aîné n'avaient pas un historique marqué en concertation** (item 1 avec 3,5 points)... un déséquilibre dans les attentes mutuelles était évident sur ce plan. De plus, les organismes communautaires ne sont pas toujours en mesure de prendre de nouvelles responsabilités en raison des ressources limitées (humaines, financières ou matérielles) dont ils disposent.

Même si la composition du comité ne peut pas tout expliquer, on peut logiquement supposer que les organismes régionaux n'ayant pas de mandat local ne soient pas autorisés à œuvrer localement à la place des organismes locaux. Le fait que les représentants au comité ne soient pas tous des décideurs dans leur organisme a aussi influencé la capacité décisionnelle interne du comité, ainsi que la reconnaissance sociale (ou organisationnelle) de son *leadership*. Ces réalités ont conjointement contribué à une relative stagnation du projet VADA en 2011.

Le fait que la municipalité se retrouvait avec un choix « imposé » d'acteurs participants (via l'entente contractuelle avec l'acteur gouvernemental) n'aurait-il pas contribué à **exacerber l'éloignement des organisations locales**. Certains ont suggéré en commentaires qu'il faudrait davantage d'organismes du milieu au comité et qu'on devrait inviter les organismes absents du comité à des groupes de travail afin de favoriser leur implication.

Ces résultats nous fournissent des éléments d'analyse qui militent en faveur d'une **cohérence entre les approches (*bottom up* et inclusion des aînés), les paliers décisionnels (gouvernement vs municipalité) et les mécanismes structurels d'action (comité de pilotage local vs régional)**. Une plus grande souplesse dans ces désignations permettrait d'assigner les acteurs pertinents selon les problématiques des milieux. En incluant davantage d'organismes locaux au début de la démarche, on parvient à créer des conditions favorables d'échanges sur les préoccupations existantes, facilitant subséquemment la mobilisation des acteurs autour de buts communs. **Le fondement « *bottom-up* » semble ici avoir perdu son combat devant la règle bureaucratique des paliers supérieurs du gouvernement.**

Compte tenu des éléments de fonds exposés précédemment, nous pouvons comprendre les difficultés rapportées sur les items faiblement cotés suivants :

Item 12 (membres) – des compromis sont souhaités au projet (3 pts)

Item 16 (processus) – temps suffisant pour se concerter lors d'une décision importante (3,25 pts)

Item 19 (processus) – les membres ont une vision claire des rôles et responsabilités (3,38 pts en baisse sur les trois années), ce qui génère de l'incertitude dans un groupe.

Par contre, malgré les obstacles, les membres sont demeurés fidèles, s'apprécient entre eux et apprécient également leur participation au comité, y voyant des avantages pour leur organisme (item 11 à 4,5 pts – mon organisation bénéficie d'être impliquée dans VADA).

Item 42– changements dans les pratiques de communication et d’information de la ville (4,5 pts) et item 43 - intégration de la préoccupation aînés dans les décisions (4,38 pts).

2012

En 2012, l’arrivée d’une remplaçante au poste d’agente VADA a rapidement dynamisé le milieu et permis de rejoindre un grand nombre d’aînés, le plus souvent autour d’activités physiques, sociales et culturelles bien appréciées, dont certaines sont intergénérationnelles. La visibilité a été assurée par une présence médiatique en continu.

Le travail préalable auprès des organismes du milieu a permis de rassembler les 50 ans et plus de la ville autour d’un objectif commun, celui d’organiser des jeux sportifs amicaux et de recevoir des participants aînés de toute la région. Ce défi a été proposé au milieu par une organisation régionale formée d’aînés. La concertation nécessaire pour qu’il en résulte un succès, a effectivement été réalisée entre les nombreux acteurs concernés, ce qui a permis de constater, ou même de prouver, qu’ils possèdent des capacités de concertation particulièrement lorsque l’attrait envers l’objet de la mobilisation (dans ce cas un événement régional sportif pour les aînés) est couplé à une fierté d’y participer pour représenter son milieu d’appartenance.

Alors que l’item 10 (les organisations dont on a besoin sont dans ce comité) n’atteint que 3,17 points, nous en venons à considérer qu’il faudrait peut-être considérer le comité de pilotage lui-même comme un mécanisme où peuvent se dénouer des impasses comme celle expérimentée dans le cas 6. À l’évidence, le fait de siéger au comité de pilotage Ville amie des aînés semble aller bien au-delà d’une participation à un comité ordinaire. Il serait par ailleurs intéressant de vérifier si cette participation apparaît, à leurs yeux, comme un lieu de concertation auquel certains ont accès et pas d’autres.

Malgré l’expérience positive de la mobilisation des aînés en 2012, le niveau de confiance entre les membres du comité de pilotage diminuera, passant de 4,25 points en 2011 à 3,5 points (item 7) en 2012. Le passage à l’action à l’intérieur d’une structure incomplète (organismes locaux absents), semble avoir éprouvé non seulement la clarté des rôles et responsabilités mais également le lien de confiance (item 7 à 3,5 pts en baisse).

Les impacts positifs au niveau des pratiques de communication et d’information de la ville sont davantage remarquables (item 42 à 4,67 pts). Les répondants indiquent une avancée aussi sur l’intégration de la préoccupation « aînés » dans les décisions municipales (item 43 à 4,5 pts). Et ils sont persuadés que la population aînée va bénéficier du projet (item 41 à 4,67 pts)

Les grandes leçons apportées par le cas 6 exposent l'importance fondamentale de la structure du comité de pilotage qui doit être composée des organisations du milieu local en majorité, secondée par celles du niveau régional. **Un décalage a été observé entre la composition du comité et la capacité d'agir** sur l'amélioration de la concertation entre les organismes du milieu, laquelle avait été ciblée dès le départ comme un enjeu important pour la communauté.

Les rôles et responsabilités ont été difficiles à saisir entre les acteurs et ont généré des attentes de part et d'autre qui n'ont pas été comblées. Il semble que la participation tardive du CSSS et la perception que VADA était essentiellement une affaire de ville (pas de société civile) - perception d'ailleurs renforcée par son rôle décisionnel - a mené le groupe à quelques impasses. Ce « piège » n'a pas permis au comité de rallier le milieu par sa propre action. C'est plutôt lors d'un événement impliquant un **leadership aîné externe** que le milieu a enfin réussi à se concerter autour d'un but commun.

4.3.7. Cas 7

La municipalité est située en région éloignée et constitue un pôle d'attraction régional prenant appui sur ses ressources et services. Le milieu est dynamique. Le comité de pilotage du cas 7 est caractérisé par la rencontre essentielle mais difficile entre la culture d'une municipalité et ses pratiques à l'égard des besoins de certains groupes de la population (gouvernance), une concertation laborieuse entre les décideurs du CSSS et ceux de la ville, ainsi qu'une partie civile revendicatrice, positionnée sous un modèle d'*advocacy* ou de lobby d'intérêts (selon la perception). L'étape de mise en œuvre s'est vue retardée longuement par les « négociations » entreprises entre le comité de pilotage et le conseil municipal avant que celui-ci ne donne son aval au plan d'action qui lui avait été présenté pour approbation. Une fois entamée, la période de mise en œuvre a révélé un nombre important de tentatives de développement de projets (logements abordables, maison des aînés, travailleur de rue, etc.), assumées par le leadership d'une partie « société civile » engagée, à laquelle se rattachait l'agent VADA, nourrissant ainsi une dynamique proche de celle des groupes d'intérêts. Les autorités de la ville n'appréciaient pas cette pratique.

À travers l'avancement des projets et les obstacles rencontrés, les enjeux de gouvernance sont apparus de façon de plus en plus claire et ils sont demeurés jusqu'en 2012, année où l'agent VADA fut absent pendant plusieurs mois pour finalement quitter ses fonctions. Au terme de cette même année 2012, des changements ont été apportés à la structure décisionnelle municipale ainsi qu'au secteur des loisirs et vie communautaire, à la faveur de plusieurs départs à la retraite et d'un réaménagement des fonctions dans ce service. L'année 2012 n'a pas été

favorable à du développement de projets et a été marquée par un souci important à l'égard de la survie du projet VADA.

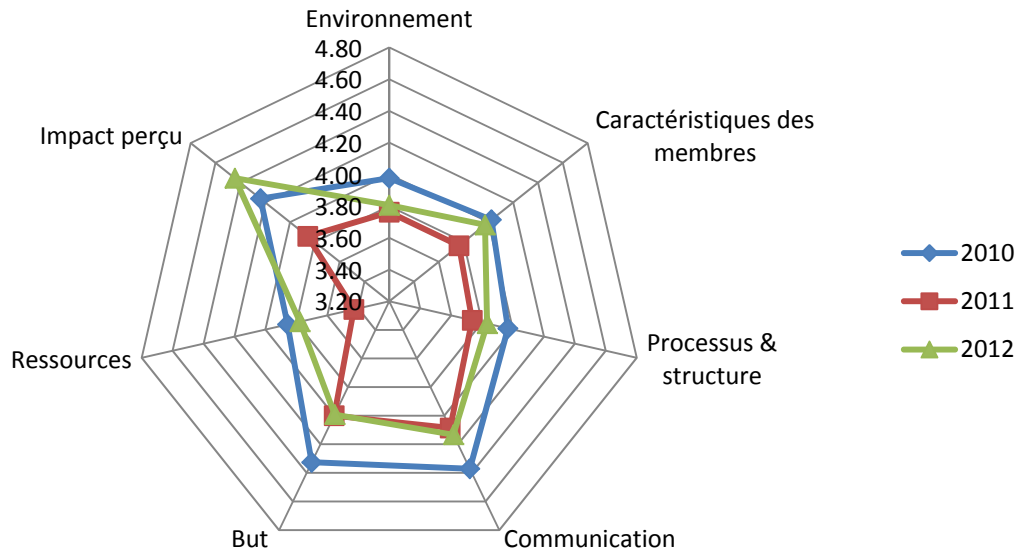
Le taux de réponses au questionnaire sur la collaboration varie de 78% à 86%, ce qui représente un taux satisfaisant. Les résultats, selon les moyennes obtenues sur trois années par le cas 7, nous indiquent des valeurs se situant entre 3,43 (ressources) et 4,44 (impact perçu) sur un pointage maximal de 5 points.

Tableau 9. Résultats du Cas 7 - Questionnaire sur la collaboration

CUMULATIFS	2010	2011	2012
N Répondants (taux de réponse)	7 (77,8%)	7 (77,8%)	6 (85,7%)
Environnement	3,98	3,76	3,81
Caractéristiques des membres	4,02	3,76	3,97
Processus & structure	3,97	3,74	3,83
Communication	4,37	4,09	4,13
But	4,33	4,00	3,99
Ressources	3,86	3,43	3,78
Impact perçu	4,24	3,86	4,44

Exprimés en valeurs relatives sur le graphique suivant, nous visualisons les variations pour chacune des années et les rapports entre chaque variable.

Schéma 9. Résultats sur la collaboration - Cas 7 (2010, 2011, 2012)



Vision d'ensemble

Dans le contexte du cas 7, les résultats d'ensemble sont meilleurs pour la 1^{ère} année de mise en œuvre que pour les années subséquentes, plus particulièrement pour la seconde année (2011) qui démontre une contraction. D'emblée, ce sont les variables sur l'impact perçu, le but et la communication qui ont démontré des résultats élevés d'année en année. Toutefois, par rapport à l'année initiale, la tendance exprime une diminution sur la presque totalité des variables (sauf l'impact perçu qui termine en hausse). Les données qualitatives apportent quelques éléments d'explication.

Il serait approprié de mentionner d'abord que les attentes de la société civile du cas 7 étaient élevées au départ et le sont demeurées par la suite, alors que l'appareil municipal exprimait sa position sur le **rôle traditionnel de la municipalité, particulièrement quant au clivage à maintenir entre les services municipaux et les services sociaux et de santé**. Malgré tout, des occasions ont été suscitées par le projet VADA, bien que pas toujours avec succès, de réfléchir aux zones d'intervention communes et d'expérimenter des rencontres intersectorielles (ex. : acteurs municipaux et aînés, direction municipale et direction CSSS, concertation entre acteurs régionaux, etc.). Par ailleurs, il nous faut considérer les impacts potentiels des changements survenus à des postes clés à la ville. L'un dans l'autre, nous avons été à même d'observer les effets suivants entre le début et la fin du projet :

1. changement du discours politique à l'égard du rôle des municipalités (évolution vers davantage d'ouverture et d'incitation à la participation citoyenne);
2. changement au niveau de la conscientisation de l'appareil municipal quant à l'intégration d'une perspective aînée dans la prise de décision et l'adaptation de ses services;
3. le leadership à l'intérieur du Comité de pilotage est apparu comme une force, malgré les difficultés engendrées par le départ de l'agent VADA en 2012.

2010

Rappelons qu'au moment de la passation du questionnaire en 2010, les membres du Comité de pilotage n'étaient pas encore engagés dans la mise en œuvre puisque des retards étaient survenus avant que le nouveau conseil municipal n'adopte le plan d'action. Ce plan d'action a été questionné par le conseil : on demandait au Comité de pilotage d'en soustraire tous les projets qui étaient assimilables à des actions déjà identifiées pour les personnes handicapées ou les familles. Le Comité de pilotage a réfléchi aux implications et a demandé au Conseil municipal de laisser intact le Plan d'action pour les aînés, proposant du même coup une solution pour éviter l'alourdissement des plans d'action multiples pour la municipalité. **Tout en aménageant cette position commune, il semble que les membres se soient solidarisés autour de leurs attentes élevées.** C'est également en 2010 que les différents membres du Comité de pilotage ont souligné leur déception devant le fait que les deux demandes de subventions déposées pour permettre de développer des projets VADA leur avaient été refusées.

Les résultats démontrent qu'à l'égard de l'environnement, c'est la **confiance des leaders de la communauté envers le comité (item 3 à 3,43 pts) qui obtient la cote la plus basse**, sans surprise étant donné les positions partagées de la société civile face à la ville. Vu le contexte décrit précédemment, on comprend que le résultat à l'item 12 sur le fait qu'on souhaite des **compromis sur des aspects importants du projet** n'obtienne que 2,71 pts.

La variable du **processus** met en évidence des résultats honnêtes qui indiquent finalement que les conditions de fonctionnement du comité ne sont pas mises à mal dans le climat général. On souligne particulièrement le fait qu'il y ait **beaucoup de flexibilité** dans la prise de décision (item 18 avec 4,57 pts). Par ailleurs, le moteur du comité semble bien être leur volonté commune (unanime) de réussir le projet VADA (item 14 avec 5 pts). Les habiletés des *leaders* sont appréciées (item 40 à 4,29 pts), de même que la transmission de l'information nécessaire (item 27) qui ajoute aux conditions favorables du comité.

Finalement, concernant les impacts plusieurs croient à des changements favorables tout en exprimant dans les commentaires qu'il est encore un peu tôt pour les évaluer. Quoi qu'il en soit, les répondants croient que la population aînée va bénéficier de ce projet (item 41 avec 4,57 pts)

2011

La diminution en 2011 sur l'ensemble des résultats, mais surtout sur la variable des ressources et de l'impact perçu, pourrait s'expliquer en partie par le fait que des projets jugés importants pour le milieu n'ont pas pu se réaliser en 2011, faute de fonds. La perception des retombées pour les aînés de la communauté s'en trouvait affectée. De plus, à ce moment-là, le leadership municipal était un peu surpris par la dynamique et le type de demandes faites dans le Plan d'action, notamment sur le logement social en lien avec la pénurie de logements abordables dans la communauté. L'implication de la ville à la table de concertation sur le logement a par la suite été annulée, ce qui a déçu la société civile engagée sur le dossier. Il a résulté de ces polarisations sur les prises de position du comité de pilotage et du conseil municipal, une perception d'**ambivalence quant à l'appui politique du conseil municipal envers le comité de pilotage. En fait, les bases du rôle municipal telles qu'on les appliquait avant l'arrivée du projet VADA ont été ébranlées par la confrontation avec une autre vision de gouvernance, surtout celle des acteurs sociaux qui s'inscrivent dans un modèle participatif.** Nous retenons ces éléments reliés à la gouvernance comme un facteur important dans les résultats d'ensemble de l'année 2011.

La variable « environnement » indique une perception amoindrie sur le fait que les organismes ont l'habitude de travailler ensemble avec 3,29 pts seulement (item 1). Alors que la variable « membres » met en évidence de nouveau l'item 12 (compromis sur des aspects du projet) qui obtiendra un résultat encore plus bas qu'en 2010 soit 2,29 pts. Le « processus » replace à nouveau l'item 16 sur le temps requis pour se concerter, avec seulement 3 pts (en baisse par rapport à 2010). Notre interprétation de ces cotes est reliée au fait qu'il n'est pas si simple de rallier les intérêts d'acteurs diversifiés, même lorsqu'ils sont tous d'accord sur le but et qu'il y aura nécessairement des compromis à faire. C'est un peu le reflet d'un sens de réalité : « *Au départ, oui, mais la réalité apporte certains freins.* ». La communication qui était au beau fixe en 2010 perdra du galon sur l'item 26 (les gens communiquent ouvertement) avec 3,71 pts et enfin, l'item 35 qui parle de la convergence des idées entre les membres accuse une baisse remarquée avec 3,57 pts. Malgré tout, l'item 40 qui souligne les habiletés des *leaders* arrive encore une fois bon premier avec 4 pts.

La variable des « ressources » affirme encore davantage le fait que les fonds sont insuffisants (item 38 avec 2,71 pts).

L'impact perçu laisse voir l'item 43 (intégration de la préoccupation « aînés » dans les décisions) en perte de vitesse avec 3,43 pts mais c'est l'item 41 (la population aînée va bénéficier de notre travail) qui perdra encore davantage avec 4,14 pts.

Bref, une année où la grande majorité des items ont vu leur notation à la baisse et où les efforts du comité de pilotage, pourtant nombreux, ne semblaient pas vouloir s'accorder aux résultats attendus.

2012

En 2012, la confiance des membres du comité de pilotage quant à l'appui des leaders du milieu n'était toujours pas acquise (item 3 avec 3,33 pts). Des positions divergentes sont demeurées polarisées, soit sur la portée souhaitable des interventions VADA dans la communauté pour les personnes âgées (ex. : l'accompagnement des aînés pendant la vieillesse vs des activités municipales adaptées), soit sur la gouvernance (vision participative vs vision de gestion traditionnelle). Inévitablement, ces conditions obligeaient à faire des compromis qui atteignaient des valeurs de fond (item 12 avec 2,83 pts).

Au départ, le partenariat potentiel semblait moins vigoureux, du fait qu'on jugeait que certains acteurs importants manquaient. En 2012, on croit que les organisations impliquées dans VADA sont les bonnes (item 4 avec 4,33 pts) même si certains organismes locaux n'y siégeaient toujours pas. Ce gain pourrait être relié au fait que l'agent VADA avait siégé à plusieurs tables locales et parfois régionales, agissant de sorte à susciter la collaboration entre les acteurs et à faire circuler les informations. Un tel rôle pourrait permettre de pallier, ne serait-ce que partiellement, à des lacunes de représentation incomplète au comité.

Malgré tous les obstacles rencontrés, particulièrement en 2012, les acteurs estiment que leur organisation d'appartenance continue de bénéficier de leur participation au projet VADA (item 11 avec 4,33 pts), et que le respect (item 8 avec 4,33 pts), une bonne communication entre les membres (items 26-28 et 29 avec 4,17 pts), ainsi qu'un climat de travail imprégné de confiance (item 7 avec 4,17 pts) sont préservés.

En fait, il est selon nous plus préoccupant de constater que le niveau d'engagement des membres demeure dans les valeurs faibles (item 15 avec 3,67 pts). De plus, la clarté du processus de décision entre les partenaires (item 21) a beaucoup diminué au long des 3 années avec 3,17 pts. La vision claire des rôles et responsabilités (item 20) apparaît également moindre avec 3,5 pts. Après ces années de travail ensemble, on peut comprendre la diminution du niveau d'engagement à un moment où la personne ressource quitte le groupe, mais que la dynamique entre les acteurs aboutisse à une ambiguïté dans les rôles et responsabilités est moins facilement explicable, sauf peut-être par le fait que l'agent VADA faisait beaucoup de démarches, de contacts, de transmission d'informations et que le groupe était habitué à être alimenté plutôt qu'à participer lui-même à l'alimentation du comité de

pilotage. La capacité du comité à poursuivre le travail eu égard au type d'obstacles rencontrés (soit avec les acteurs, soit avec le départ de l'agent VADA) (item 25), semble être affectée (3,33 pts).

Les membres du comité croient, même si leurs attentes élevées n'ont pas toutes été comblées, que les aînés de la communauté bénéficient de VADA (item 41 à 4,50 pts) et que la municipalité intègre dorénavant la perspective aînée dans ses décisions (item 43 à 4,33 pts), un résultat qui a connu une remontée très importante (+1,07) sur les trois années. Compte tenu de l'histoire et du cheminement du cas 7, ce sont deux victoires à savourer.

Les résultats d'ensemble du cas 7 nous suggèrent que les besoins des aînés sont mieux connus dans le milieu municipal et que leur inclusion dans la vie sociale municipale devient de plus en plus une réalité. Par ces résultats, l'attachement de la municipalité et de plusieurs partenaires au projet VADA nous apparaît comme un aspect déterminant, leur volonté et leur détermination ayant permis de concrétiser des changements importants.

Malgré ces changements positifs identifiés au sein de la municipalité, les organismes et les associations d'aînés du milieu ont été des acteurs manquants. Ceux-ci auraient dû être mieux représentés, soit au sein du comité de pilotage ou autrement dans des groupes de travail.

4.4. Réseautage organisationnel

L'essentiel du travail qui s'effectue autour des Villes amies des aînés vise à promouvoir la capacité des villes et de leur communauté à se donner des forces supplémentaires pour agir positivement et concrètement à l'égard du vieillissement des populations, un aspect central, et parfois même critique, de la vitalité actuelle et future des communautés. L'importance relative des aînés dans la population est là pour rester. Aussi vaut-il mieux se doter de moyens puissants et dynamisants pour aborder cette phase démographique dont les caractéristiques sont nombreuses et imbriquées, formant une matrice complexe de facteurs (facilitants ou adverses) sur lesquels une pluralité d'acteurs ont du pouvoir, sans qu'aucun ne puisse résoudre seul les dilemmes engendrés.

Les enjeux liés au vieillissement des communautés touchent de nombreux domaines : l'habitation, les infrastructures urbaines et de transport, la participation sociale, l'engagement citoyen, l'emploi, les services de proximité, l'information, l'inclusion sociale, etc. Les acteurs qui possèdent les expertises dans ces domaines sont rattachés à des organisations diversifiées qui relèvent elles-mêmes de différents secteurs d'activités (municipalité, services sociaux et de santé, loisirs, formation/éducation, OBNL et services privés). La formation de comités intersectoriels de pilotage VADA permettait de mettre en place un mécanisme au sein duquel plusieurs orientations sont proposées quant aux plans d'action et aux projets, ouvrant sur une réelle possibilité d'obtenir rapidement un effet sur plusieurs facteurs liés au vieillissement (8 domaines) et à plusieurs niveaux (individuel, collectivité, organisationnel, société). D'où l'importance de rendre compte de la formation effective de ces réseaux pendant l'expérimentation de VADA dans les sept milieux.

L'approche et les valeurs soutenues par VADA à l'égard de l'inclusion sociale des aînés et de leur participation à toutes les étapes du projet nous a menés à déterminer une manière cohérente de capter la dynamique de la communauté tout au long de l'étape de la mise en œuvre des projets. Il s'agissait pour nous de pouvoir lever le voile sur la composition réelle des réseaux organisationnels et communautaires touchés directement et indirectement par VADA (via les membres des comités de pilotage) et de voir lesquels parmi eux étaient interpellés dans le cadre du déploiement de VADA. Nous souhaitions prendre une « photo » d'une dynamique en cours à trois moments pendant la mise en œuvre du plan d'action.

Le concept des réseaux organisationnels nous apparaissait approprié pour le faire. Toutefois les méthodes quantitatives qui impliquent des calculs avancés comme on le voit dans les études sur

le soutien social apporté par les réseaux familiaux et sociaux des personnes vulnérables ou marginalisées manquaient d'à-propos. Dans la littérature sur les réseaux organisationnels l'attention est concentrée sur la fonction assumée par les organisations envers une clientèle pour laquelle ils portent des responsabilités ainsi que sur leur efficacité d'intervention mesurée sur différents paramètres. Notre perspective s'en distingue justement par le fait que les membres du comité de pilotage et de leurs réseaux respectifs n'exercent pas des rôles d'aide ou de soutien comme pourrait le faire une équipe de soutien à domicile. Chacun des membres est, au même titre que les aînés, un des partenaires de la communauté, engagé à améliorer les différents environnements où les aînés évoluent. Les aînés de VADA ne sont donc pas positionnés ici comme une « clientèle » usagère de leurs services.

4.4.1. Cas 1

2010

Les résultats du cas 1 en 2010 démontrent surtout un **faible taux de réponses** en comparaison des autres villes puisque le comité de pilotage comportait alors 15 personnes et que seulement 6 personnes ont rempli la fiche sur les réseaux, soit un taux de participation de **40%**. La majorité des répondants indiquent **une appartenance à des organismes communautaires** (3 sur 6, soit 50%), alors qu'il n'y a aucune appartenance à des associations parmi eux. À lui seul, un répondant indiquait 5 appartenances sur les 11 répertoriées. Il n'existe qu'un seul maillage (deux personnes sont reliées à un même organisme). **Selon ces résultats, à la fois l'adhésion au projet et l'appartenance nous apparaissent faibles.**

Il y a eu **fort peu de sollicitations** réalisées pour la mise en œuvre du plan d'action VADA (**3 seulement**). Il n'y avait **pas d'agent VADA** en poste à ce moment-là.

La vue générale est morcelée et statique, les liens partagés entre les répondants sont rares.

Cette période correspond à une transition importante faite au niveau de la municipalité de façon à introduire le projet VADA au sein d'une structure consultative municipale permanente (CPDS). Il n'y avait pas encore de projets orientés vers la communauté, les premiers projets étant réalisés au sein des services municipaux.

2011

En 2011, il y a augmentation importante des répondants – le taux de participation passe à **75%** (12 répondants sur 16 membres). Le nombre de liens d'appartenance passe de 11 à 32 liens, dont une proportion importante est reliée aux organismes communautaires (17 sur 32 soit 53%). Les liens d'appartenance à des établissements publics ont augmenté, passant de 2 à 8.

Les liens qui indiquent des sollicitations en faveur de la réalisation du plan d'action VADA sont en nette progression, passant de 3 liens en 2010 à 28 liens en 2011. Encore ici, la majorité des sollicitations sont acheminées vers des organismes communautaires, mais on remarque plusieurs liens (6) vers des entités municipales diversifiées.

De façon générale, le portrait indique davantage de liens qui s'entrecroisent, tant au niveau de l'appartenance que de la sollicitation. Deux remarques importantes cependant. **L'agent VADA**, qui est un consultant externe d'une firme privée, n'a **aucune appartenance associative ou communautaire** et n'établit **aucun lien de sollicitation** auprès des partenaires, alors qu'un rôle important d'animation du milieu devait lui revenir. L'autre remarque concerne le partenaire **représentant les anglophones qui vit et sollicite son réseau propre, auquel aucun autre francophone n'appartient**, ceci sans qu'il n'y ait aucun croisement avec les autres représentants des services ou des organismes.

L'interprétation générale du portrait démontre une mobilisation dans le monde municipal et communautaire, ainsi que parmi les établissements publics. La répartition des sollicitations s'établit selon le même rapport que le réseau d'appartenance : plus un comité est riche en appartenances organisationnelles, plus on obtient des liens de sollicitations (donc une interpellation dans le milieu) selon le même ordre proportionnel.

La fragmentation observée en 2010 est diminuée sensiblement en 2011 et on dénombre un maillage dans 4 organisations (appartenances partagées par deux membres ou plus), ce qui nous permet de conclure que l'année 2011 a véritablement permis l'activation du milieu, démontrant que ce comité de pilotage possède une véritable capacité à mobiliser plusieurs secteurs autour de perspectives qui concernent les aînés.

2012

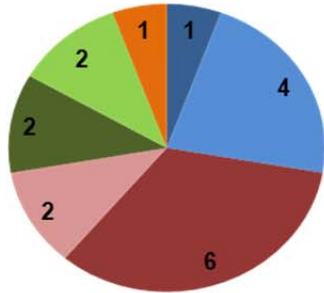
En 2012, le nombre de répondants est moindre pour cette dernière année, soit 9 sur 17 (52,9%). On remarque une concentration marquée de l'appartenance aux organismes communautaires (en rouge). Deux des répondants font partie de l'appareil municipal. On répertorie **31 liens d'appartenance** (moyenne de 3,4 liens par personne) dont les deux principales catégories sont les organismes communautaires (17 sur 31, soit 54,8%) et les services municipaux (6 sur 31, soit 19,4%). On remarque l'existence de 5 croisements (maillages) entre les appartenances aux organismes, instances ou établissements, ce qui démontre une appartenance commune principalement à des organismes communautaires et à la municipalité. La majeure d'appartenance au réseau suscité par le projet VADA est concentrée dans le secteur du communautaire, suivi du secteur municipal.

Les liens de sollicitation sont beaucoup moins présents en 2012 qu'en 2011 même si on actualisait deux projets majeurs cette année-là. Sur les 9 liens de sollicitation effectués, on retrouve 5 liens dirigés vers des organismes et associations d'aînés, 2 liens vers le privé, et un seul vers le municipal et les établissements publics. Nous remarquons que 7 liens sur les 9 proviennent de la même personne.

L'aspect général du réseautage tend à revenir vers un aspect fragmenté bien que l'existence de 5 maillages nous laisse penser que l'aspect relationnel vécu dans ce réseau ait été transformé durablement par l'expérience procurée par VADA. Compte tenu des obstacles rencontrés au niveau municipal par le cas 1, nous considérons comme exceptionnel l'engagement en continu du milieu communautaire. Nous avons remarqué que les acteurs tiennent beaucoup aux opportunités de concertation offertes par le comité de pilotage.

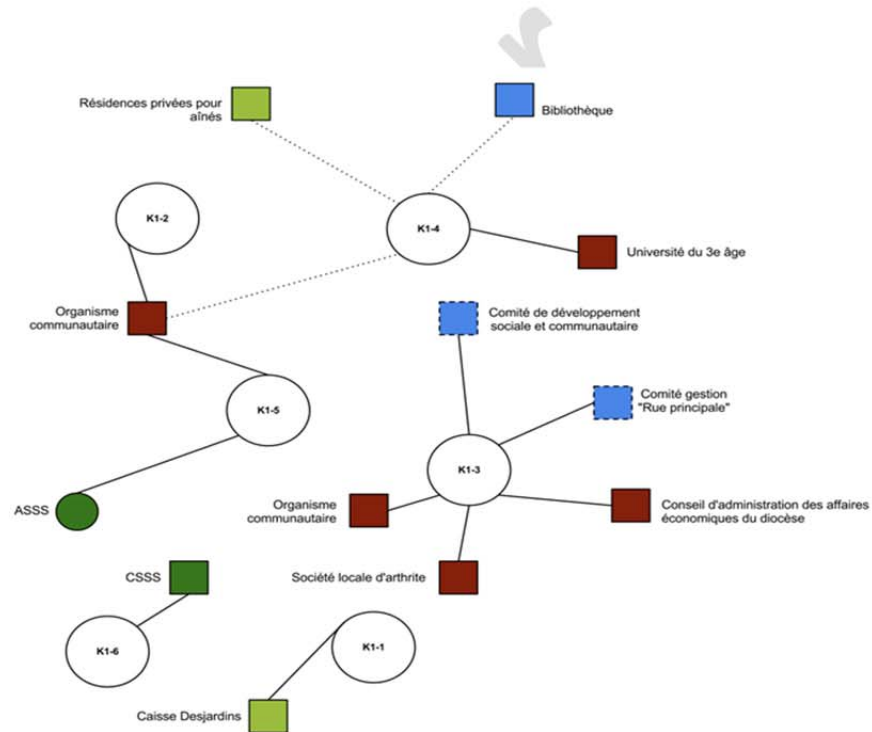
Figure 15. Carte du réseautage organisationnelle - Cas 1 - 2010

Distribution des membres du comité de pilotage N=18



Distribution des liens d'appartenances et de sollicitations

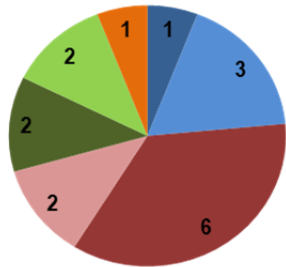
	app.	Soll.	Total
Élus	0	0	0
Services municipaux	1	1	2
Organismes communautaires	1	7	8
Associations	0	0	0
Organismes publics	2	0	2
Entreprises/organismes privés	1	1	2
Citoyens	0	0	0
Total	5	9	14



Catégories	Liens	Contextes
Élus	— Appartenance organisationnelle	□ Local
Services municipaux Sollicitation organisationnelle	△ Provincial
Organismes communautaires	- - - - Appartenance et sollicitation	○ Régional
Associations		◇ National
Organismes publics		☆ Ville
Entreprises/organismes privés		--- Intersectoriel
Citoyens		
		● K _{n-n} Élu/conseiller
		● K _{n-n} Agent VADA

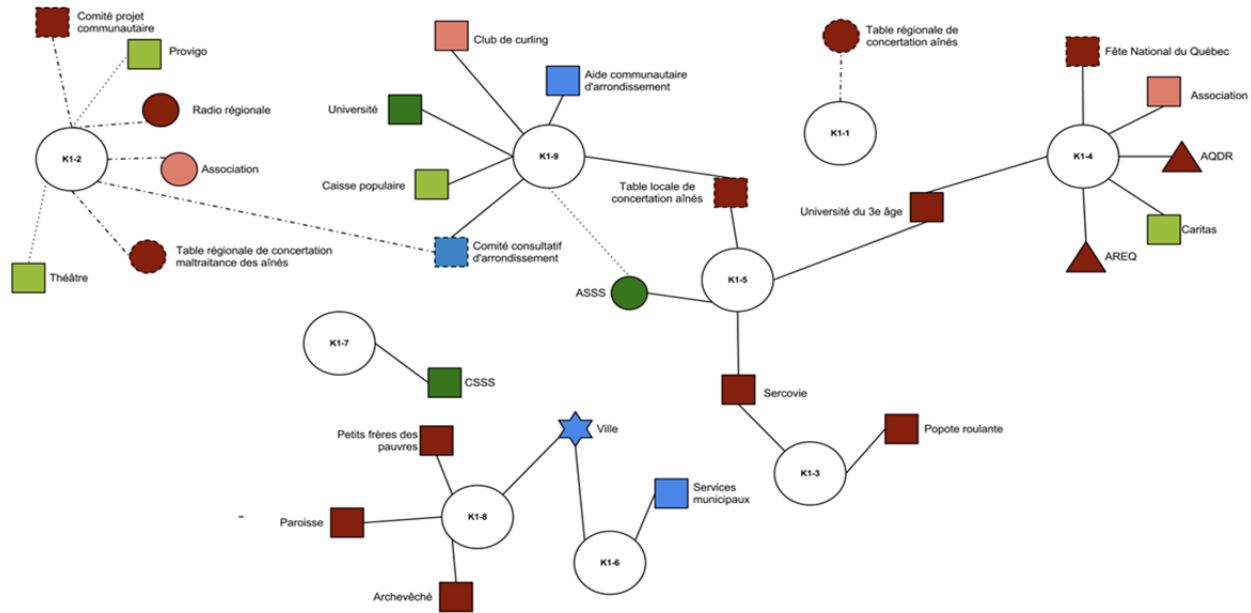
Figure 17. Carte du réseautage organisationnelle - Cas 1 - 2012

Distribution des membres du comité de pilotage N=17



Distribution des liens d'appartenances et de sollicitations

	app.	Soll.	Total
Élus	0	0	0
Services municipaux	6	1	7
Organismes communautaires	17	4	21
Associations	4	2	6
Organismes publics	3	1	4
Entreprises/organismes privés	2	2	4
Citoyens	0	0	0
Total	32	10	42



Catégories		Liens		Contextes	
	Élus		Appartenance organisationnelle		Local
	Services municipaux		Sollicitation organisationnelle		Régional
	Organismes communautaires		Appartenance et sollicitation		Ville
	Associations				Provincial
	Organismes publics				National
	Entreprises/organismes privés				Intersectoriel
	Citoyens				Élu/conseiller
					Agent VADA

4.4.2. Cas 2

2010

En 2010, le nombre de répondants est maximal, soit 8 sur 8 (100%). On remarque une concentration marquée de l'appartenance dans les associations (en rose) et dans les organismes communautaires (en rouge). Deux des 8 répondants sont des employés de la ville, incluant l'agent VADA. On répertorie **20 liens d'appartenance** (moyenne de 2,5 liens par personne) dont les deux principales catégories sont les organismes communautaires (7 sur 22) et les associations d'aînés (9 sur 22). On remarque que le réseau d'appartenance démontre 5 croisements (deux personnes ou plus appartenant aux mêmes organismes), marquant ainsi que le réseau est existant dès le départ et qu'il est composé des mêmes membres. La majeure du réseau est concentrée dans le secteur du communautaire et des associations d'aînés.

Les liens de sollicitation sont actifs déjà en 2010 puisque ce groupe disposait de 4 années au lieu de 5 et qu'il a fallu amorcer rapidement des activités. On remarque que ces activités ne se déroulent **pas dans le giron municipal** auquel peu de sollicitations sont acheminées. On dénombre 21 sollicitations, surtout rattachées aux organismes communautaires (8 sur 21 = 38,1%) et aux associations d'aînés (6 sur 21 = 28,6%).

L'aspect d'ensemble démontre un dynamisme certain mais également un confinement à l'intérieur d'un réseau familial, déjà existant avant l'arrivée du projet.

2011

En 2011, le taux de participation est passé de 100% en 2010 à 75% (6 sur 8) en 2011, ce qui entraîne une diminution dans les résultats sur l'appartenance. Toutefois, ce groupe étant très stable, puisqu'il est formé de leaders communautaires et associatifs œuvrant depuis plusieurs années dans les mêmes structures, on peut dire que les répondants n'ont pas diminué leur appartenance malgré les apparences. Le décompte indique **15 liens d'appartenance partagés sur 6 répondants** (moyenne de 2,5 liens par personne, équivalents aux résultats de 2010), principalement concentrés au niveau des associations d'aînés.

Les **liens de sollicitation** sont au nombre de **22**, eux aussi concentrés au niveau des **associations d'aînés (même secteur)**. Le municipal n'est que peu présent et peu sollicité, ce qui est cohérent avec le fait que la ville a délégué le leadership du projet VADA à un regroupement d'associations d'aînés. Le plan d'action est centré sur le « par et pour les aînés », ce qui en fait une force où est concentré son dynamisme, mais l'intersectorialité, notamment avec les services de la ville, n'est

pas actualisée comme on pourrait s'y attendre, vus les objectifs fondamentaux des Villes amies des aînés.

2012

En 2012, le réseau se rétrécit comme une peau de chagrin et le dynamisme est éteint. Le taux de participation est de 50% (4 sur 8). L'acteur municipal n'est plus visible et il n'y a plus d'agent de projet VADA. Les subventions sont terminées au moment de remplir la fiche sur les réseaux. Les membres du comité de pilotage expriment de la déception de n'avoir pu recevoir l'appui des élus, ni dénicher une subvention qui aurait permis de continuer les projets clés du plan d'action auxquels ils tenaient.

Les liens d'appartenance demeurent élevés malgré le contexte défavorable, soit **14 liens** répartis sur 4 répondants (moyenne de 3,5 liens par personne) et on dénombre 4 maillages. Cette continuité offerte par un réseau constitué sur la base des besoins des aînés en milieu associatif était et demeure une force, indépendante des contingences (ex. : présence de subventions) mais fragilisée par sa concentration dans un même secteur.

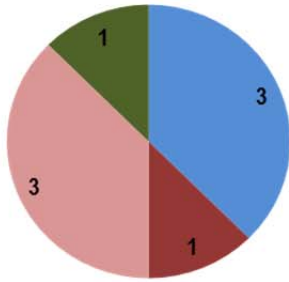
Les liens de sollicitation passent de 22 en 2011 à **7** seulement en 2012. Ces sollicitations sont essentiellement campées sur la recherche d'une pérennité et des appuis requis au niveau politique de la municipalité.

Le portrait d'ensemble est appauvri et laisse voir un noyau de personnes engagées qui poursuivent les démarches afin d'en arriver à un engagement de la municipalité et à une meilleure reconnaissance des aînés et de ce qu'ils réalisent sur le territoire.

L'interprétation d'ensemble laisse transparaître une impossibilité structurelle pour les organismes et associations d'aînés à pénétrer dans le milieu politique municipal et ce, même si l'administration était favorable et a même défendu leurs intérêts à quelques reprises. Malgré une force organisationnelle indéniable au niveau de la société civile (organismes et associations d'aînés), il ne peut ressortir de l'expérience une robustesse au niveau intersectoriel parce que les liens avec le municipal et le CSSS sont conditionnels et assez ténus.

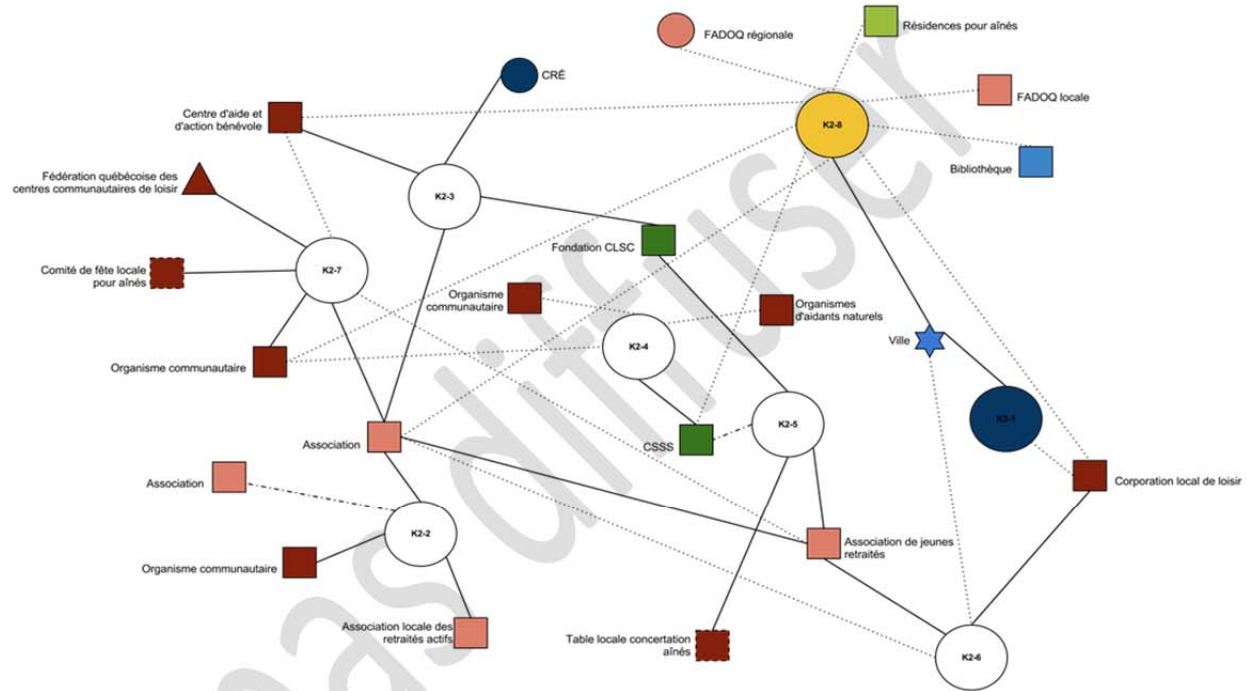
Figure 18. Carte du réseautage organisationnelle - Cas 2 - 2010

Distribution des membres du comité de pilotage N=8



Distribution des liens d'appartenances et de sollicitations

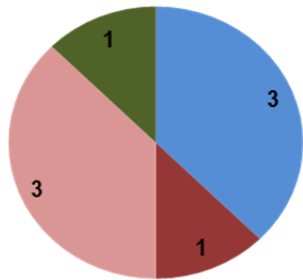
	app.	Soll.	Total
Élus	1	0	1
Services municipaux	2	2	4
Organismes communautaires	7	8	15
Associations	9	6	15
Organismes publics	1	4	5
Entreprises/organismes privés	0	1	1
Citoyens	0	0	0
Total	20	21	41



Catégories	Liens	Contextes
Élus	— Appartenance organisationnelle	□ Local
Services municipaux Sollicitation organisationnelle	△ Provincial
Organismes communautaires	- - - - Appartenance et sollicitation	○ Régional
Associations		◇ National
Organismes publics		☆ Ville
Entreprises/organismes privés		— Intersectoriel
Citoyens		● Kn-n Élu/conseiller
		● Kn-n Agent VADA

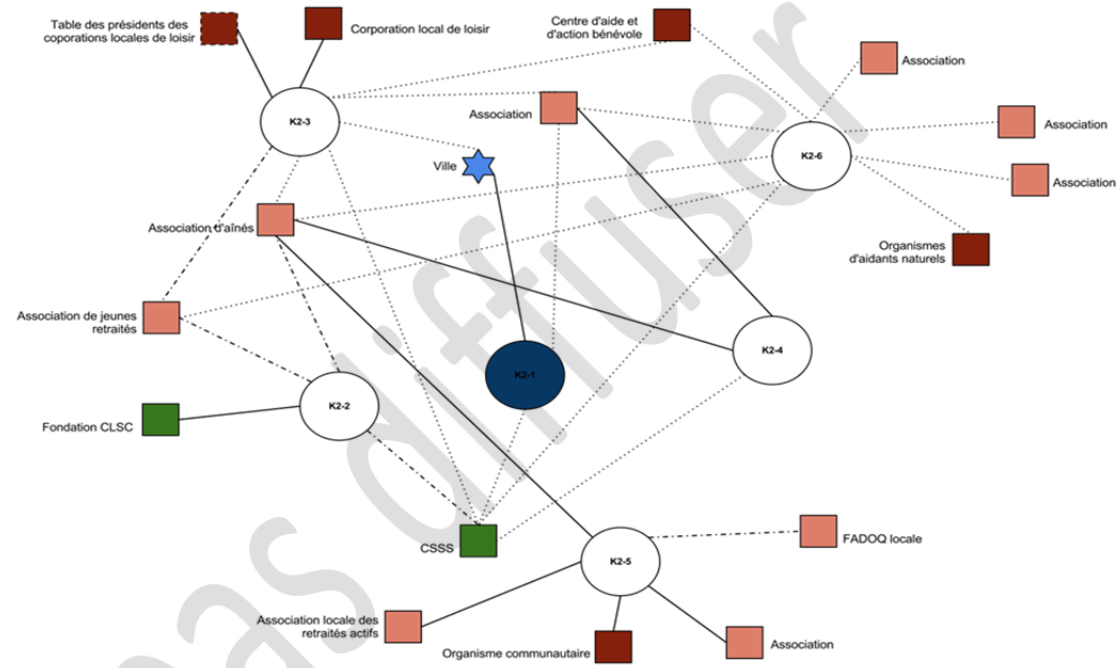
Figure 19. Carte du réseautage organisationnelle - Cas 2 - 2011

Distribution des membres du comité de pilotage N=8



Distribution des liens d'appartenance et de sollicitations

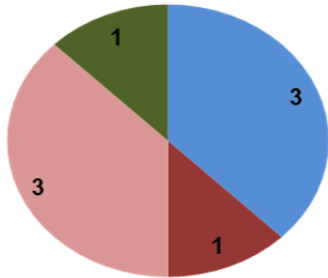
	app.	Soll.	Total
Élus	0	0	0
Services municipaux	1	1	2
Organismes communautaires	3	3	6
Associations	9	13	22
Organismes publics	2	5	7
Entreprises/organismes privés	0	0	0
Citoyens	0	0	0
Total	15	22	37



Catégories		Liens		Contextes					
	Élus		Appartenance organisationnelle		Local		Provincial		Élu/conseiller
	Services municipaux		Sollicitation organisationnelle		Régional		National		Agent VADA
	Organismes communautaires		Appartenance et sollicitation		Ville		Intersectoriel		
	Associations								
	Organismes publics								
	Entreprises/organismes privés								
	Citoyens								

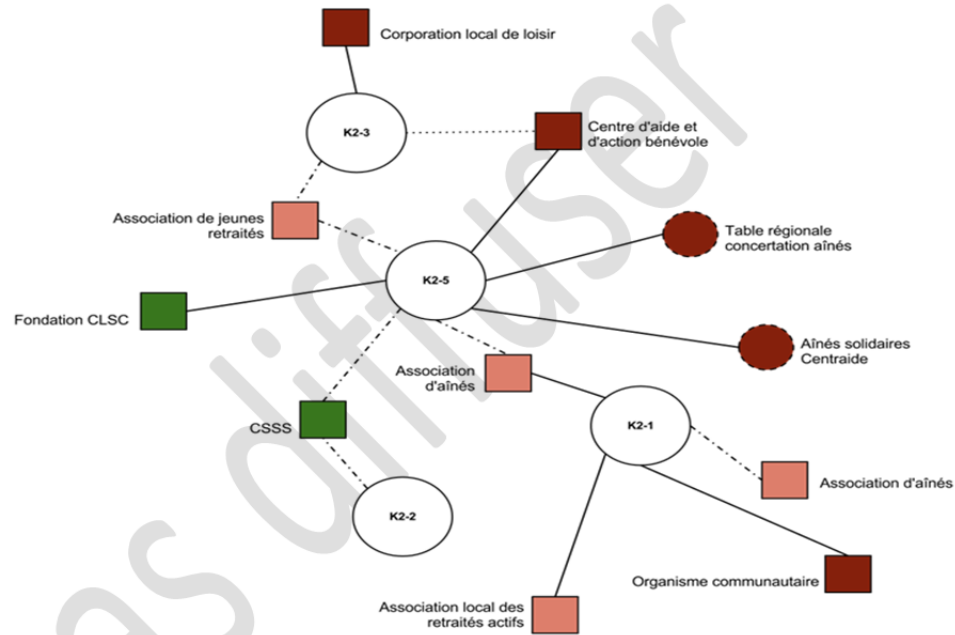
Figure 20. Carte du réseautage organisationnelle - Cas 2 - 2012

Distribution des membres du comité de pilotage N=8



Distribution des liens d'appartenances et de sollicitations

	app.	Soll.	Total
Élus	0	0	0
Services municipaux	0	0	0
Organismes communautaires	5	1	6
Associations	6	4	10
Organismes publics	3	2	5
Entreprises/organismes privés	0	0	0
Citoyens	0	0	0
Total	14	7	21



Catégories		Liens		Contextes					
	Élus		Appartenance organisationnelle		Local		Provincial		Élu/conseiller
	Services municipaux		Sollicitation organisationnelle		Régional		National		Agent VADA
	Organismes communautaires		Appartenance et sollicitation		Ville		Intersectoriel		
	Associations								
	Organismes publics								
	Entreprises/organismes privés								
	Citoyens								

4.4.3. Cas 3

2010

En 2010, le taux de participation correspond à 100% (soit 11 sur 11 membres). Le cas 3 a débuté le projet VADA avec une structure d'appartenance sous le signe de la diversité, comportant de nombreux liens, dont certains étaient déjà entrecroisés (9 maillages), c'est-à-dire que certains membres du comité de pilotage se retrouvaient dans les mêmes associations ou organismes. Le nombre de liens d'appartenance auprès d'organismes communautaires, de structures municipales et publiques est élevé en comparaison des autres cas. En effet, on retrouve **51 liens d'appartenance** partagés entre 11 répondants (moyenne de 4,6 liens par personne). La majeure est occupée par les organismes communautaires (28 liens) ainsi que par la municipalité (15 liens). L'implication de la ville est visible dès le début de la mise en œuvre dans le cas 3.

Les **deux acteurs absents** sont les associations d'aînés (plutôt présentes à la Table de concertation des aînés) ainsi que le privé.

Les **liens de sollicitation** en faveur du projet VADA sont concentrés surtout sur le communautaire qui recueille **16 liens** (ou 47,1%) sur le total de 34 liens de sollicitation rapportés en 2010. L'appareil municipal élargi est l'objet de 10 liens de sollicitation (29,4%).

Le portrait général laisse voir une présence partagée entre les organismes communautaires, publics et municipaux, au niveau local (40 organisations), ainsi qu'une part de liens avec des organismes ou programmes régionaux (11 organisations). Compte tenu de l'appartenance du cas 3 à une MRC et à leur utilisation de **services régionaux** (notamment la police), on sent leur importance pour les acteurs du comité de pilotage, laquelle se répercute sur le réseautage.

Dans le portrait d'ensemble, on remarque la présence de la ville à différents niveaux : les comités politiques (élus), les services municipaux (administrateurs), les comités de certains projets VADA (société civile). Le triangle de base s'y retrouve dès la première année de mise en œuvre du plan d'action.

L'effort de mobilisation dans la communauté a été réalisé avec brio, la multiplicité des liens et maillages laissent voir une communauté qui vit en cohésion et qui peut très rapidement se déployer quel que soit le niveau ou le domaine où il deviendrait nécessaire de le faire. Le

nombre d'organisations répertoriées ainsi que sa diversité nous permettent de voir une étendue importante du réseau d'ensemble.

Nous remarquons que l'intersectorialité est basée sur une forte appartenance à des réseaux distincts. Ainsi les élus ont des appartenances distinctes, alors que le secteur des services publics est plus intégré avec le municipal et le communautaire. L'existence de sous-groupes est contrée principalement par des maillages.

2011

En 2011, le taux de participation demeure sensiblement le même à **100%**, soit 11 répondants sur 11 membres. La structure d'appartenance n'a pas été aussi richement rendue qu'en 2010, bien que les répondants soient demeurés sensiblement les mêmes. Globalement, les liens d'appartenance rapportent **41 liens** répartis sur 11 répondants (moyenne de 3,72 liens) dont les **catégories municipales et communautaires** arrivent presque au même niveau, soit 16 liens associés au municipal et 19 liens au communautaire. On dénombre 6 maillages en comparaison de 9 en 2010. Les associations demeurent absentes mais on voit apparaître un acteur privé.

Les liens de sollicitation sont plus présents en 2011, pour un total de **45 liens de sollicitation** en 2011 (en comparaison de 34 liens en 2010). Ces liens sont majoritairement dirigés vers les organismes communautaires (53,3%) et dénotent une proportion intéressante dirigée vers le secteur municipal (22,2%). Ceci peut s'expliquer par le fait que le communautaire a souhaité prendre une place importante dans le déploiement de la partie du plan d'action reliée à l'amélioration des environnements sociaux.

Globalement, malgré que les liens de sollicitation ont augmenté, passant de 34 en 2010 à 45 en 2011. Le **réseau des personnes handicapées est très présent** – puisque les éléments d'accessibilité universelle du plan d'action aînés ont été déportés vers le comité politique municipal des personnes handicapées.

Enfin, on peut évaluer que **l'agent VADA a effectué le tiers (33%) de toutes les sollicitations** en faveur du déploiement du plan d'action VADA. On voit toutefois que les **sollicitations ne sont pas l'apanage d'une seule personne**, ce qui nous indique que la visée participative des actions semble bien arrimée à l'expérience du cas 3.

L'année 2011 correspond à la période la plus active du cas 3 et on voit le rôle central tenu par l'agent de projet VADA qui interpelle plusieurs organismes et instances reliées tant au milieu municipal qu'au milieu communautaire et aux services sociaux et de santé. Son action au niveau des relations permet de pallier au fractionnement qui est toujours un enjeu pour maintenir un réseau intersectoriel vivant.

2012

En 2012, le cas 3 a diminué ses activités et se préoccupe des façons possibles de pérenniser des projets ou des structures qui apparaissent viables et qui ont de la valeur aux yeux des acteurs. Le taux de participation est de 82% (soit 9 sur 11 membres). Le nombre de croisements est diminué à 6, reflétant un effet de « toile » amoindri par rapport à 2010.

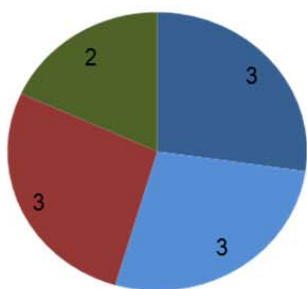
Les liens d'appartenance se présentent comme suit. Parmi les 37 liens d'appartenance répertoriés, la majeure partie provient du secteur communautaire (16 sur 37, soit 43,2%) alors que l'appartenance au municipal indique 14 liens d'appartenance (37,8%).

La sollicitation pour les projets VADA avait été prévue pour s'amoindrir en 2012 puisqu'aucun nouveau développement de projet n'était attendu. Ainsi, des 45 sollicitations réalisées en 2011, on passe à 23 liens établis en 2012, la plupart étant encore le fait du secteur communautaire (12 liens, soit 52,2%) et que 6 liens de sollicitation envers la municipalité étaient réalisés. Malgré la diminution des liens de sollicitation, nous remarquons que les liens d'appartenance demeurent bien présents et que le secteur des associations d'aînés (inexistant en 2010 et 2011) est apparu en 2012 avec 4 appartenances répertoriées. Même avec moins de répondants, l'équilibre entre les secteurs demeure.

Globalement, le cas 3 a conservé un équilibre entre les élus, les services municipaux et la société civile, chacun étant actif dans son domaine propre. On remarque que VADA a représenté un projet d'échanges entre de nombreuses associations, organismes et établissements, sans compter les services municipaux et les comités politiques de la ville qui ont tous été reliés à un moment ou l'autre du déploiement de ce projet. L'équilibre entre les acteurs se reflète dans la mosaïque des liens (appartenance et sollicitation) tels que répertoriés pendant les trois années de la mise en œuvre du plan d'action VADA.

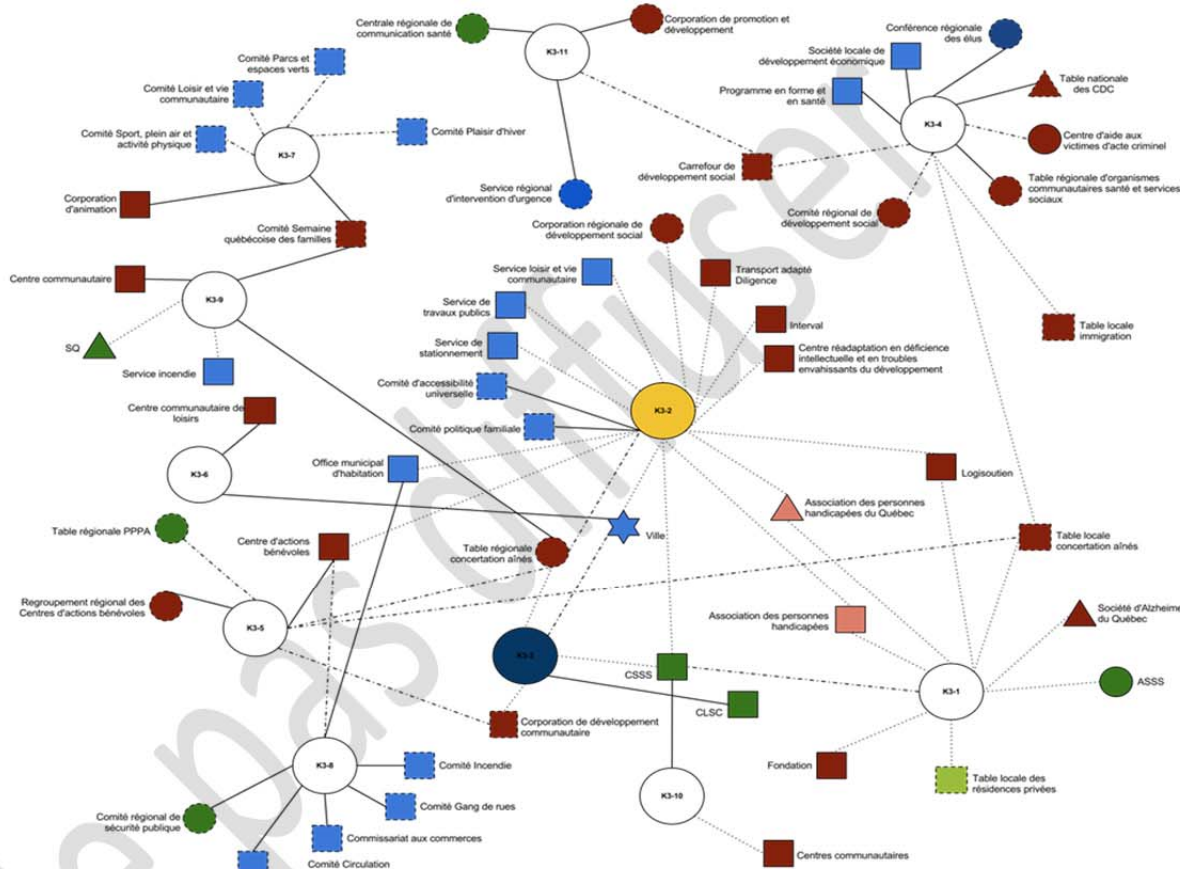
Figure 22. Carte du réseautage organisationnelle - Cas 3 - 2011

Distribution des membres du comité de pilotage N=11



Distribution des liens d'appartenances et de sollicitations

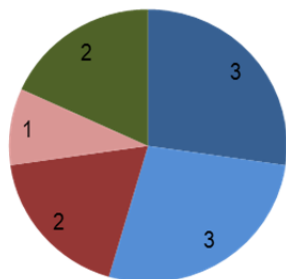
	app.	Soll.	Total
	1	0	1
	16	10	26
	19	24	43
	0	4	4
	5	6	11
	0	1	1
	0	0	0
Total	41	45	86



Catégories		Liens		Contextes	
	Élus		Appartenance organisationnelle		Local
	Services municipaux		Sollicitation organisationnelle		Régional
	Organismes communautaires		Appartenance et sollicitation		Provincial
	Associations				National
	Organismes publics				Ville
	Entreprises/organismes privés				Élu/conseiller
	Citoyens				Agent VADA
					Intersectoriel

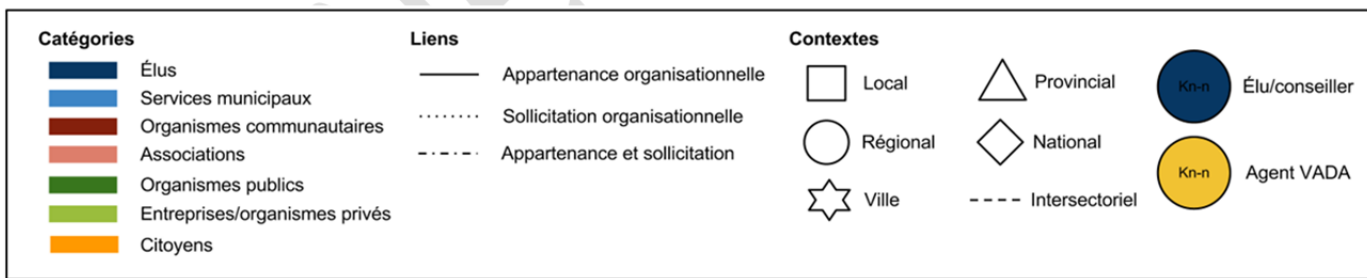
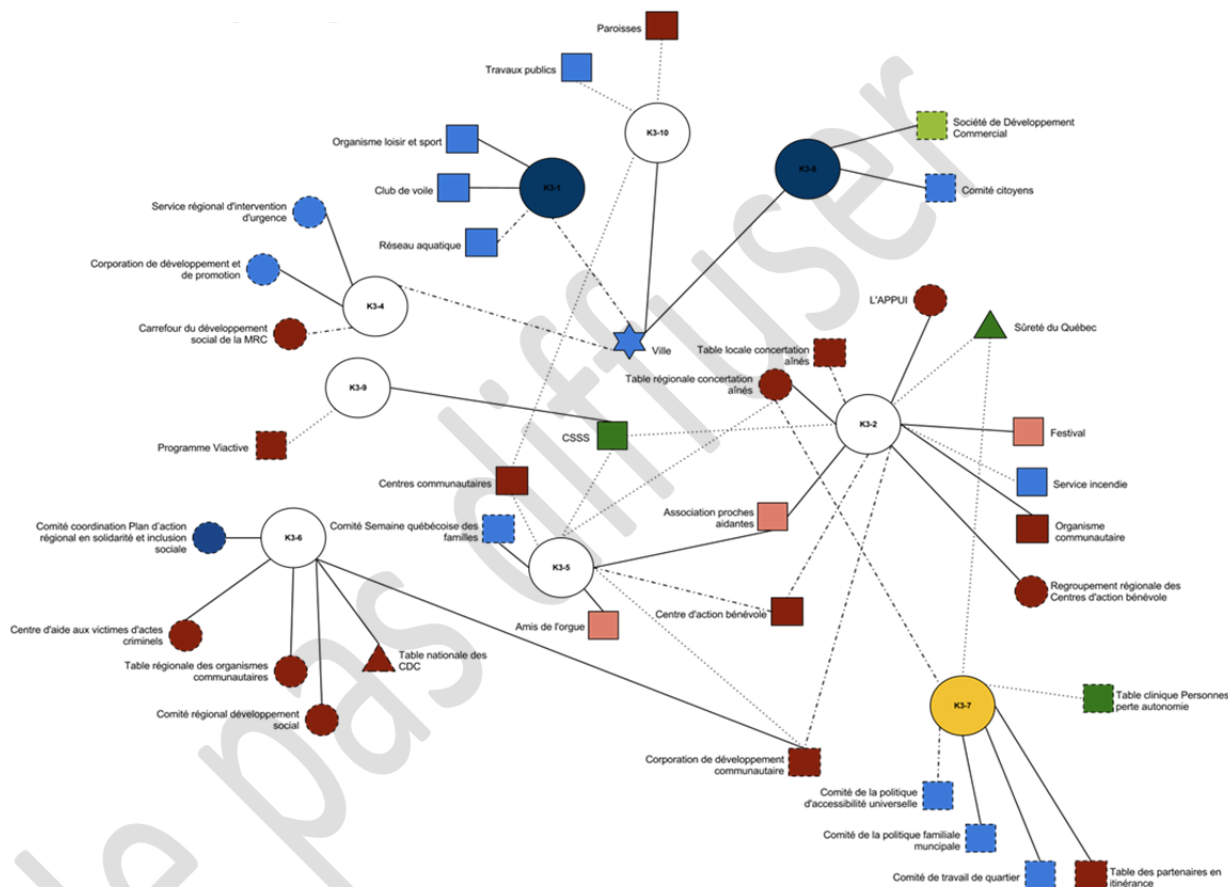
Figure 23. Carte du réseautage organisationnelle - Cas 3 - 2012

Distribution des membres du comité de pilotage N=11



Distribution des liens d'appartenances et de sollicitations

	app.	Soll.	Total
	1	0	1
	14	6	20
	16	12	28
	4	0	4
	1	5	6
	1	0	1
	0	0	0
Total	37	23	60



4.4.4. Cas 4

2010

Le taux de participation en 2010 est de 9 répondants sur 14 membres (64,3%). La 1^{ère} année de mise en œuvre du plan d'action a été marquée par un déploiement de liens de sollicitation sur la base d'un canevas d'appartenance à des organismes diversifiés. Les services municipaux sont peu présents dans la structure VADA mais ils sont sollicités. Ainsi les 27 liens d'appartenance répertoriés (moyenne de 3 liens par répondant) sont surtout concentrés dans le secteur communautaire (12 sur 27 liens, soit 44,4%), suivi par les appartenances aux associations (8 sur 27, soit 29,6%). Le public (CSSS) et le privé (3 fondations) se partagent le reste des liens d'appartenance.

Quant aux liens de sollicitation, on décompte 31 liens. Davantage de demandes sont faites auprès du réseau communautaire (13 liens, soit 42%) ainsi que du milieu des associations (5 liens, soit 16,1%). Fait particulier, alors qu'il n'y a personne qui appartienne au municipal parmi les répondants, on voit que les services municipaux et les structures d'élus sont sollicités (7 liens au total, soit 32,6%).

Le fait qu'on puisse répertorier 11 croisements dans la structure d'ensemble, dont 3 sont des maillages d'appartenance, nous indique que ces réseaux s'activent dans des relations de sollicitation les uns avec les autres. On remarque aussi que l'agent VADA représente un des liens importants avec les structures municipales et que de nombreuses appartenances (5) et sollicitations (15) émanent de cette personne qui a dû s'absenter en 2010-2011.

2011

Suite au remplacement de l'agent VADA, les rencontres du comité de pilotage ont été plus espacées et les projets amorcés antérieurement ont été déployés par l'organisme porteur, sans qu'il n'y ait un partage sur les collaborations possibles avec d'autres partenaires, lesquelles permettraient au projet d'un organisme de se coordonner avec d'autres ou de viser des objectifs complémentaires à des programmes existants. Il y a eu une rupture d'approche lors du remplacement de l'agent de projet VADA initial.

Le taux de participation n'est que de **18,2%** (2 sur 11 membres). Le graphique ne transmet donc que des informations partielles. Les liens d'appartenance sont au nombre de **5** (2,5 par personne) et on répertorie **19 liens de sollicitation** dont 17 sont effectués par la même personne. Il est manifeste que ce membre occupe une position centrale en termes de

sollicitation en 2010 et en 2011. **Mais la concentration des liens semble laisser entrevoir que la fonction de sollicitation n'est pas répartie entre les différents membres du comité pendant cette période.**

2012

Les résultats de 2012 coïncident avec le retour du 1^{er} agent VADA et une redynamisation des liens de sollicitation.

En 2012, le taux de participation atteint **50%** (6 sur 12 membres). Bien que la période la plus active en développement de nouveaux projets soit l'année 2010, on remarque le dynamisme des liens de sollicitation qui est maintenu en 2012. En fait, l'agent VADA ayant souhaité faire bénéficier son milieu de projets intéressants, il a été convenu avec les membres du comité de poursuivre les travaux de mise en œuvre en 2012.

Au niveau des liens d'appartenance, on dénombre 18 liens (moyenne de 3 liens/pers.) qui sont assez partagés entre le municipal (5), le communautaire (5), les associations (4) et les services publics (2). Malgré cet **équilibre de l'appartenance** des répondants, ce sont près de la **moitié des liens de sollicitation qui sont destinés au réseau communautaire** (47%). Le municipal arrive en seconde place des sollicitations avec 6 liens (18,8%).

Le maillage est représenté par 9 croisements dont 2 maillages sont des liens d'appartenance commune à un même organisme. Les 7 autres maillages sont reliés à des sollicitations pour le projet VADA qui sont d'ailleurs répartis dans tous les secteurs d'activités.

L'importance de l'agent VADA dans son rôle de coordination et de concertation entre les organismes et les secteurs, ainsi que son influence sur le dynamisme des relations apparaît manifeste. Les données qualitatives font foi certes d'un effort des organismes pendant son absence, chacun dans le projet qu'ils portaient en solo, mais malheureusement on observe une **déficience en termes de concertation** pendant cette période.

Il ressort de l'analyse d'ensemble que les réseaux doivent véritablement être entretenus par une personne qui joue un rôle de pilier central et de point de référence auquel tous les membres peuvent se référer. L'approche de cette personne, lorsqu'elle est axée sur la concertation des

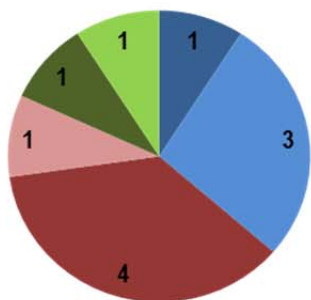
acteurs et l'optimisation de leur participation, permet de dynamiser tout un ensemble d'organisations dans un laps de temps réduit. Le fait que ce pilier possède ou cultive des entrées dans tous les secteurs d'activités alors que tous les membres, de façon concomitante, activent leur propre réseau d'appartenance et de connaissances, permet de dynamiser rapidement un milieu sur plusieurs plans.

L'activation des relations en 2012 révèle que des acteurs déjà impliqués dans leur communauté et qui peuvent compter sur leur propre réseau de relations, animés d'une volonté commune, peuvent arriver ensemble à tonifier leurs réalisations de fin de projet lorsqu'ils sont animés d'une volonté commune et d'un soutien approprié.

Ne pas diffuser

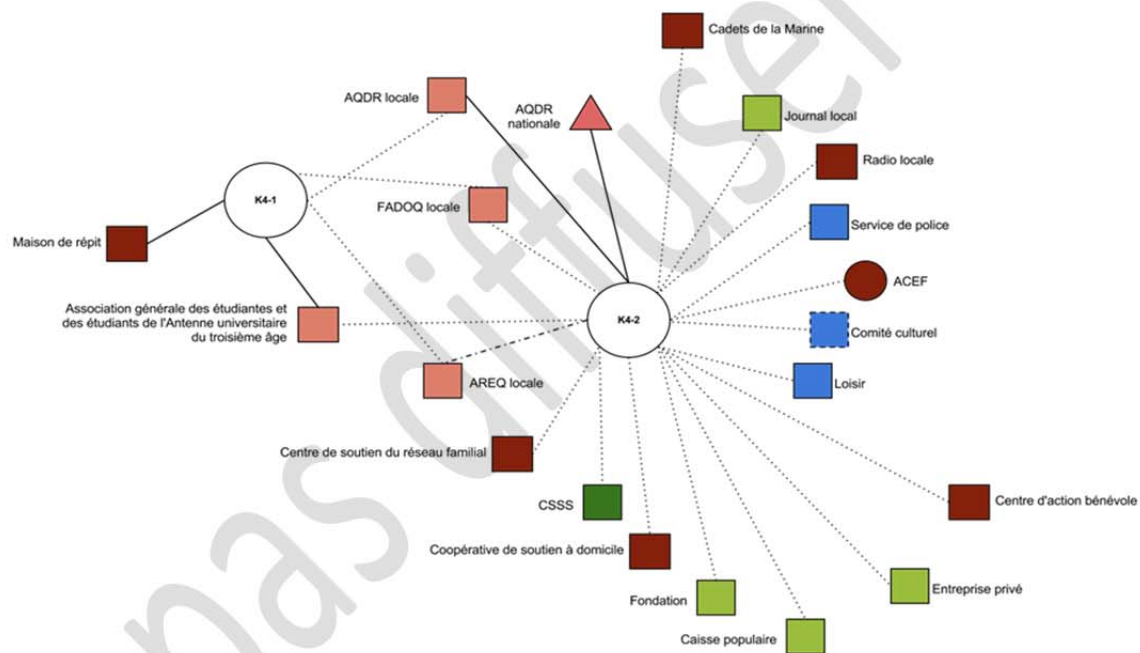
Figure 25. Carte du réseautage organisationnelle - Cas 4 - 2011

Distribution des membres du comité de pilotage N=11



Distribution des liens d'appartenances et de sollicitations

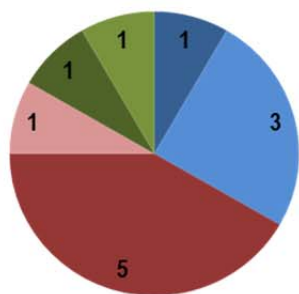
	app.	Soll.	Total
Élus	0	0	0
Services municipaux	0	3	3
Organismes communautaires	1	6	7
Associations	4	6	10
Organismes publics	0	1	1
Entreprises/organismes privés	0	4	4
Citoyens	0	0	0
Total	5	20	25



Catégories		Liens		Contextes					
	Élus		Appartenance organisationnelle		Local		Provincial		Élu/conseiller
	Services municipaux		Sollicitation organisationnelle		Régional		National		Agent VADA
	Organismes communautaires		Appartenance et sollicitation		Ville		Intersectoriel		
	Associations								
	Organismes publics								
	Entreprises/organismes privés								
	Citoyens								

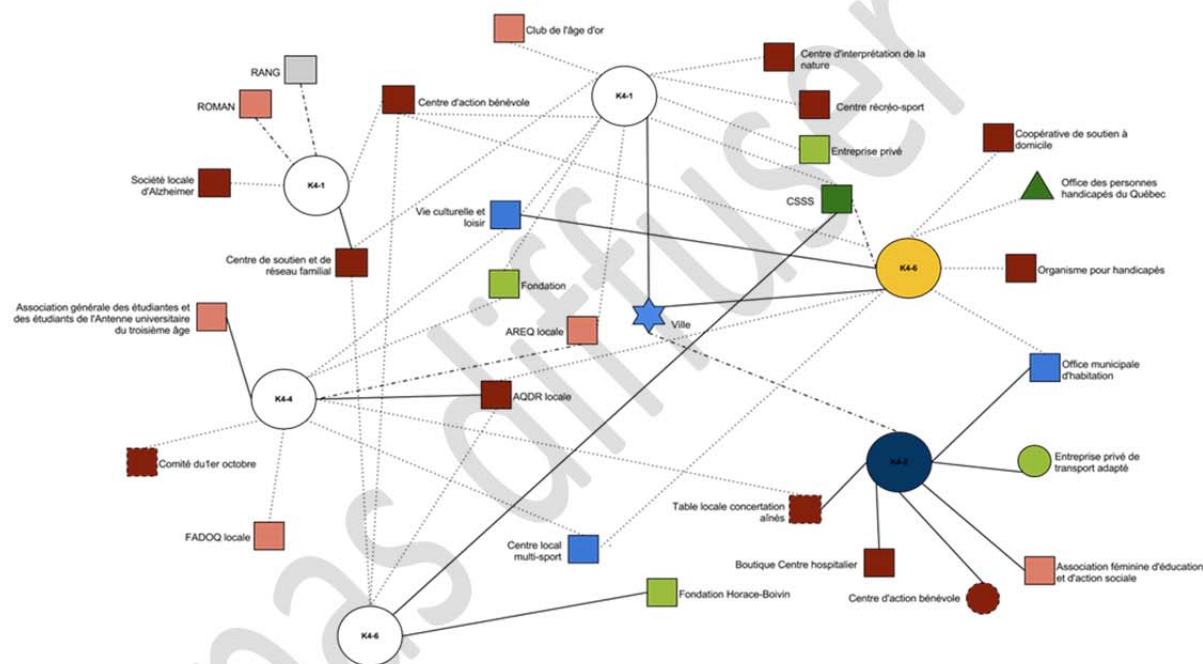
Figure 26. Carte du réseautage organisationnelle - Cas 4 - 2012

Distribution des membres du comité de pilotage N=12



Distribution des liens d'appartenances et de sollicitations

	app.	Soll.	Total
Élus	0	0	0
Services municipaux	5	6	11
Organismes communautaires	5	15	20
Associations	4	5	9
Organismes publics	2	3	5
Entreprises/organismes privés	2	3	5
Citoyens	0	0	0
Total	18	32	40



Catégories		Liens		Contextes	
	Élus		Appartenance organisationnelle		Local
	Services municipaux		Sollicitation organisationnelle		Régional
	Organismes communautaires		Appartenance et sollicitation		Ville
	Associations				Provincial
	Organismes publics				National
	Entreprises/organismes privés				Intersectoriel
	Citoyens				Élu/conseiller
					Agent VADA

4.4.5. Cas 5

2010

En 2010, le taux de participation est de 50% (3 membres sur 6). Il n'y a qu'un seul maillage sur une appartenance commune au CSSS pour 2 membres.

Le nombre de liens d'appartenance est de 9 dont la majorité est redevable à une personne (7 liens).

Les liens de sollicitation sont encore rares en 2010 même s'il y a eu des travaux de mise en œuvre, puisque ceux-ci étaient dirigés surtout vers un projet-phare novateur qui requérait des amorces (établissement de bases pour assurer sa réalisation). Ainsi, on ne retrouve que deux liens de sollicitation qui impliquent les acteurs prédominants de ce projet.

Mentionnons la part importante que prennent les entités régionales, celle-ci étant rendue visible par le graphique du réseautage, indiquant qu'en situation de MRC située en régions éloignées, les travaux doivent inclure les acteurs locaux et régionaux.

Il faut noter que la région vit des difficultés socio-économiques critiques pendant les années du projet VADA, surtout en 2010, comme en a témoigné la « Marche verte » à laquelle près du tiers de la population de toute la région a participé en novembre 2010 dans le but de sensibiliser les gouvernements aux problèmes sérieux qu'elle rencontrait.

2011

En 2011, le taux de participation passe à 66% (4 sur 6 membres). Les croisements sont davantage concentrés vers le CSSS qui joue un rôle important dans le projet. Les 11 liens d'appartenance indiquent une prédominance du réseau communautaire (4 liens équivalant à 36,4% de tous les liens) et le réseau public (4 liens, soit 36,4%). On recense 10 liens de sollicitation, dont 3 (30%) sont dirigés vers le milieu communautaire et 5 liens (50%) dirigés vers le réseau public.

Le nombre d'acteurs locaux n'augmente pas par rapport à 2010 mais on retrouve 2 entités provinciales et 7 acteurs régionaux. Un seul des acteurs provinciaux est lié au plan d'action VADA.

Deux liens reliés à la MRC sont apparus, l'un pour l'entité municipale de comté et l'autre pour le transport entre les MRC de la région. On retrouve davantage de liens avec le réseau public que parmi les autres sites pilotes, du fait de l'importance de leur participation dans les conditions qui déterminent le succès des projets comme d'ailleurs de la vitalité de la communauté (appui des projets, injection de ressources et d'expertise, offre d'informations statistiques ciblées pour la MRC et la région, etc.).

2012

En 2012, le taux de réponse est de 66% (soit 4 sur 6 membres). À ce moment-là, les principaux projets sont tous implantés, ainsi que quelques autres qui n'étaient pas prévus (ex. : modules d'exercices dans un nouveau parc de proximité). Le milieu est alors surtout préoccupé par la façon de pérenniser les projets majeurs pour le transport et l'habitation, pour lesquels les solutions financières apparaissent difficiles à discerner.

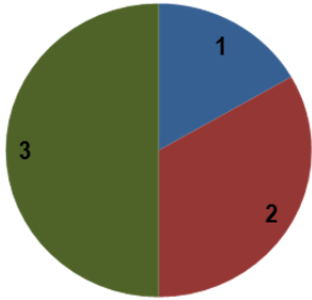
Néanmoins, en 2012, le réseau est clairement en progression quant à ses appartenances (16 liens, soit une moyenne de 4 par personne) et quant aux sollicitations faites dans le cadre de VADA équivalant à 14 contacts dont les principaux ont été réalisés auprès des organismes communautaires (5) et auprès des établissements publics (5).

On remarque que l'intersectorialité est importante en 2012, **l'ensemble des secteurs** étant présents. La centralité de l'agent de projet VADA est manifeste et impressionnante. L'acteur CSSS semble être pour sa part l'acteur de la diversité car à lui seul, il relaie 5 types d'acteurs différents.

La mobilisation d'un milieu en région éloignée et peu densément peuplée, ne peut compter sur un grand nombre de personnes, ce qui a pour effet de surcharger les personnes en place. Dans ce contexte du vieillissement de la communauté, les aînés sont eux-mêmes impliqués à des âges avancés pour faire en sorte que leur milieu demeure vivant. Ces aînés n'apparaissent pas sur la carte du réseau mais leurs efforts sont véritablement importants dans chacun des villages.

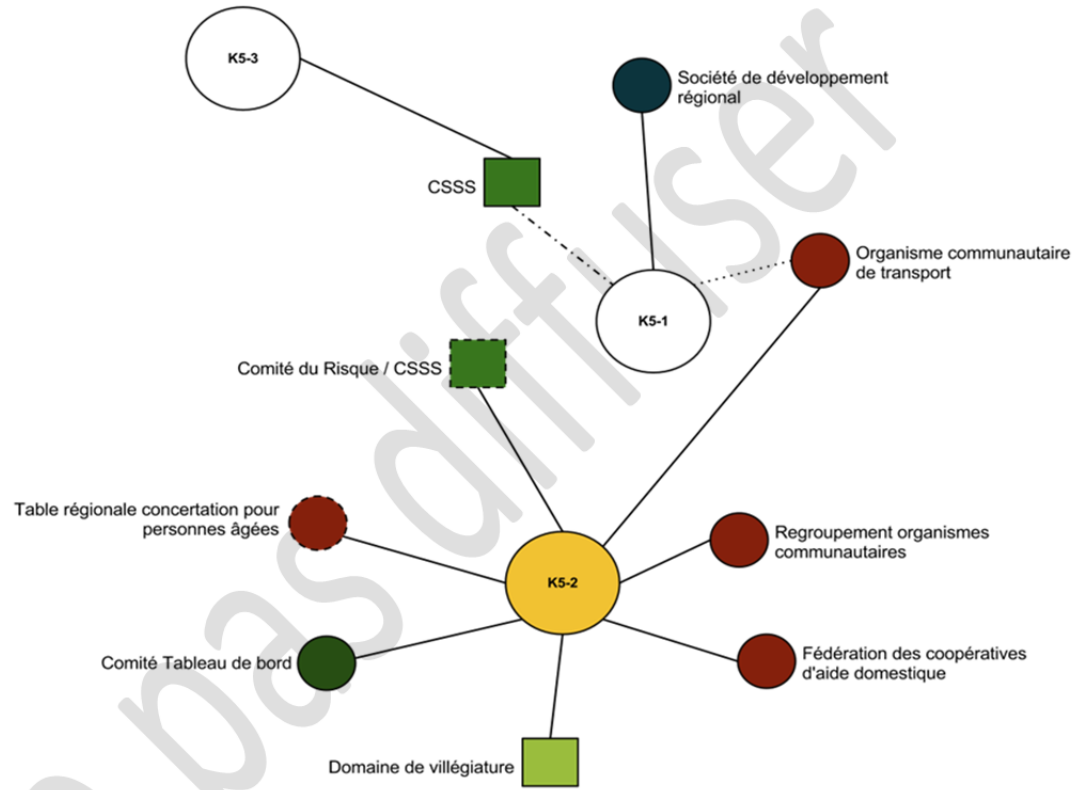
Figure 27. Carte du réseautage organisationnelle - Cas 5 - 2010

Distribution des membres du comité de pilotage N=6



Distribution des liens d'appartenances et de sollicitations

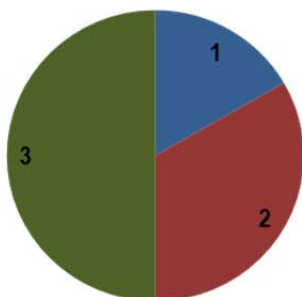
	app.	Soll.	Total
Élus	1	0	1
Services municipaux	0	0	0
Organismes communautaires	3	1	4
Associations	0	0	0
Organismes publics	4	1	5
Entreprises/organismes privés	1	0	1
Citoyens	0	0	0
Total	9	2	11



Catégories		Liens		Contextes			
	Élus		Appartenance organisationnelle		Local		Élu/conseiller
	Services municipaux		Sollicitation organisationnelle		Régional		Agent VADA
	Organismes communautaires		Appartenance et sollicitation		Provincial		National
	Associations				Ville		Intersectoriel
	Organismes publics						
	Entreprises/organismes privés						
	Citoyens						

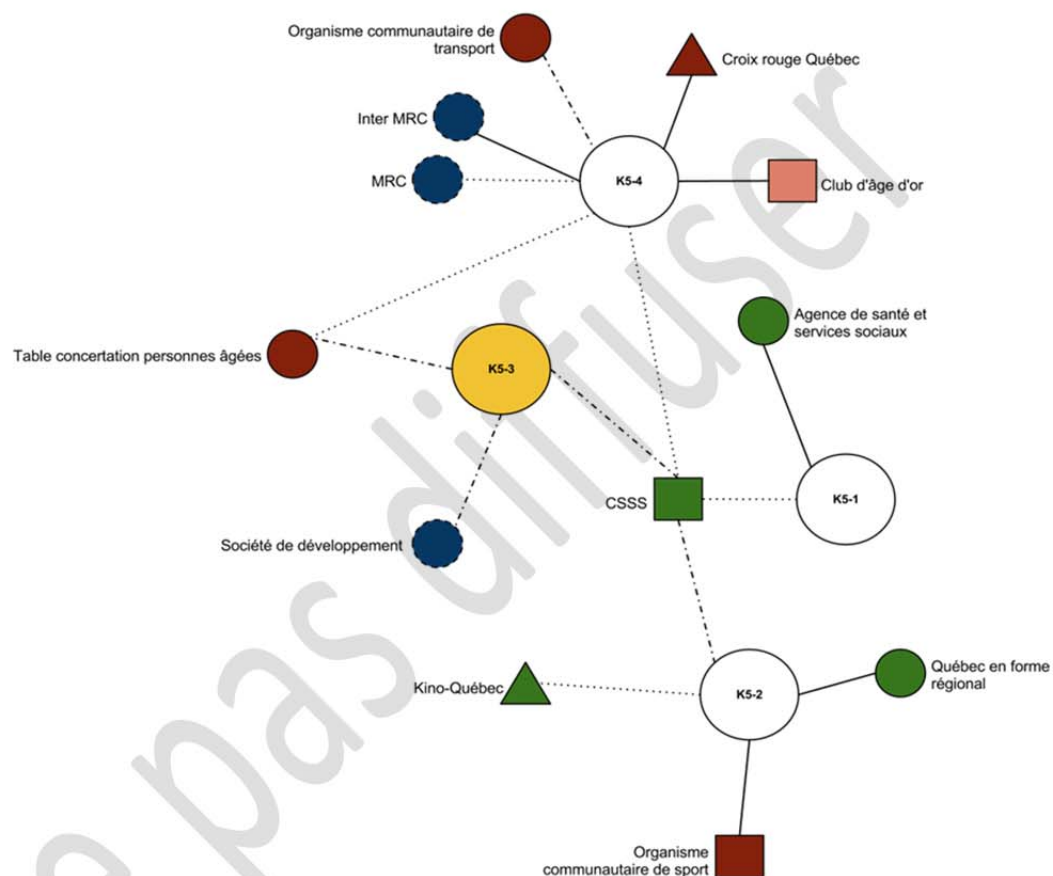
Figure 28 - Carte du réseautage organisationnelle - Cas 5 - 2011

Distribution des membres du comité de pilotage N=6



Distribution des liens d'appartenances et de sollicitations

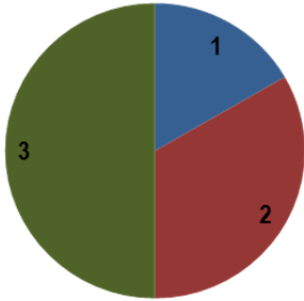
	app.	Soll.	Total
	2	2	4
	0	0	0
	4	3	7
	1	0	1
	4	5	9
	0	0	0
	0	0	0
Total	11	10	21



Catégories	Liens	Contextes	
Élus	Appartenance organisationnelle	Local	Élu/conseiller
Services municipaux	Sollicitation organisationnelle	Provincial	Agent VADA
Organismes communautaires	Appartenance et sollicitation	Régional	
Associations		Ville	
Organismes publics		National	
Entreprises/organismes privés		Intersectoriel	
Citoyens			

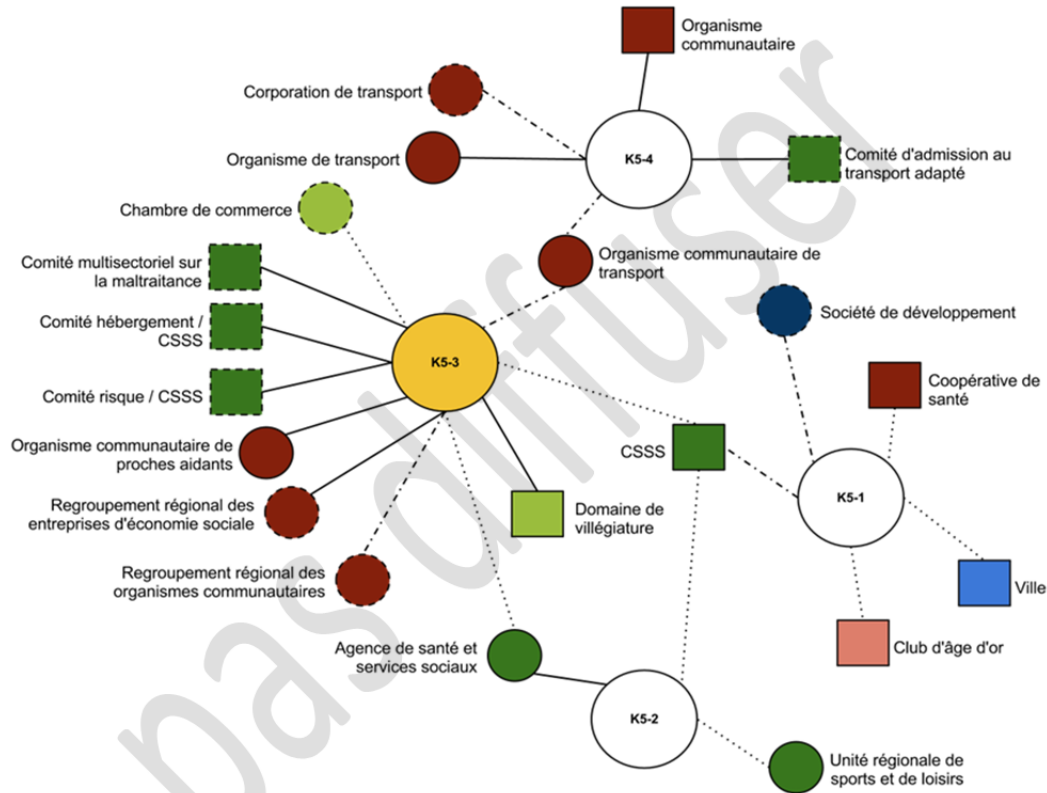
Figure 29. Carte du réseautage organisationnelle - Cas 5 - 2012

Distribution des membres du comité de pilotage N=6



Distribution des liens d'appartenances et de sollicitations

	app.	Soll.	Total
	1	1	2
	0	1	1
	8	5	13
	0	1	1
	6	5	11
	1	1	2
	0	0	0
Total	16	14	30



Catégories		Liens		Contextes					
	Élus		Appartenance organisationnelle		Local		Provincial		Élu/conseiller
	Services municipaux		Sollicitation organisationnelle		Régional		National		Agent VADA
	Organismes communautaires		Appartenance et sollicitation		Ville		Intersectoriel		
	Associations								
	Organismes publics								
	Entreprises/organismes privés								
	Citoyens								

4.4.6. Cas 6

2010

En 2010, le taux de réponse au questionnaire est de 77,8% (7 sur 9). L'aspect général est un comité formé de personnes fortement insérées dans les organismes et projets de leur communauté mais qui ne se croisent pas, offrant une **configuration fragmentée**. Cette communauté nous avait indiqué dès le départ que la dynamique de concertation laborieuse entre les groupes et organismes constituait un élément central de leur diagnostic et, conséquemment, de leur plan d'action. Au moment de remplir le questionnaire, la mise en œuvre des projets n'était pas démarrée.

Les liens d'appartenance indiquent 34 liens (4,8 liens par membre), surtout avec des organismes communautaires (9), des instances municipales (7) et des associations d'aînés (6). On remarque également la présence d'institutions ou organismes publics (4) et privées (3), ce qui permet de présenter un tableau équilibré entre les acteurs.

Il n'y a que 2 croisements entre un membre relié aux aînés et un membre relié à l'appareil municipal, ce qui dénote peu de présence des acteurs dans les secteurs des uns et des autres (silos).

Les 14 liens de sollicitation (soit 2 liens par personne) indiquent une concentration des demandes surtout auprès de leurs propres organismes d'appartenance. **On ne sort pas de son cercle familial.**

Ainsi l'intersectorialité est actualisée par la participation des membres (l'un est relié aux associations, un autre aux programmes municipaux, un autre surtout aux établissements publics, etc.). Un membre rassemble des liens auprès de tous les secteurs (sauf celui des élus) et ce, tant au niveau local, régional que provincial. Toutefois, il n'y a pas de liens entre tous ces réseaux portés par une personne.

2011

En 2011, le taux de réponse au questionnaire est de 70% (7 sur 10). Les démarches pour réaliser le plan d'action sont en cours et on constate quelques améliorations, notamment dans les croisements entre les acteurs, qui indiquent 10 maillages des membres au sein des organisations

(dont 5 sont des appartenances communes à des organismes), une hausse importante par rapport à l'année précédente.

Autrement, les 37 liens d'appartenance (5,3 liens par membre) indiquent une grande dissémination des membres dans plusieurs groupes et organisations, surtout parmi le secteur communautaire (14 liens, soit 37,8%) et le secteur municipal (10 liens, soit 27%)

Quant aux 29 liens de sollicitation répertoriés, la plupart visent le secteur communautaire (8 liens, soit 27,6%) et les associations (6 liens). Ensemble ils comptent pour près de la moitié des liens (48,3%), ce qui démontre l'établissement d'une prise de contact avec (ou entre) les acteurs de la société civile. Rappelons que la concertation et la collaboration entre les organismes et associations de la société civile était ciblée comme une problématique réelle à l'échelle du territoire. La progression observée constitue donc un résultat tangible des efforts réalisés.

La mobilisation du milieu s'avère difficile à maintenir surtout parce que l'agent du projet VADA n'est pas demeuré en poste et qu'un laps de temps fut nécessaire avant de procéder au remplacement. Cet événement imprévu aura des répercussions sur le réseautage amorcé.

2012

En 2012, le taux de réponse est de 6 participants sur 10 (60%). Les 27 liens d'appartenance représentent 4,5 liens par membre, ce qui continue à témoigner de gens engagés dans leur milieu. Ce sont surtout les secteurs du communautaire (12 liens soit 44,4%) et du municipal (8 liens, soit 28,6%) qui représentent les appartenances. Les associations et le secteur public arrivent ex-aequo (3 liens chacun). Il n'y a pas d'acteur du secteur privé, ce qui n'a pas empêché qu'il soit sollicité 2 fois pour VADA.

Les 27 liens de sollicitation (4,5 liens par membre) se retrouvent, à l'image des liens d'appartenance, surtout orientés vers le secteur communautaire (12 liens, 44,4%) et vers le secteur municipal (7 liens soit 25,9%).

Enfin, on constate que les liens avec des organisations provinciales sont peu nombreux mais que ceux avec les organismes régionaux sont bien présents, surtout entre 2010 et 2012. La ville étant située en région éloignée, nous remarquons l'importance des organismes reliés à la MRC, à la région et également au niveau provincial.

De façon générale, le graphique indique un retour à la structure du départ, c'est-à-dire que chacun effectue ses liens dans son réseau familial et que les croisements (2 seulement) ont été passagers, sous l'impulsion des projets et activités à réaliser.

Cela dit, il faut mentionner qu'au moment de remplir les fiches et questionnaires en 2012, ce comité venait de vivre un grand succès de collaboration entre les associations et organismes aînés de la communauté. L'organisme qui a suscité la solidarité des associations et organismes du milieu, provenait de la grande région et n'avait pas pignon sur rue dans la communauté. Le graphique ne reflète pas cette évolution dans les relations entre les organismes. Deux hypothèses d'explication demeurent : soit l'évolution était trop récente pour avoir des influences en profondeur, soit la provenance externe à la communauté de l'élément catalyseur n'a pas modifié les pratiques mais les a seulement orchestrées de telle sorte que le résultat soit réel mais de courte durée.

Ne pas diffuser

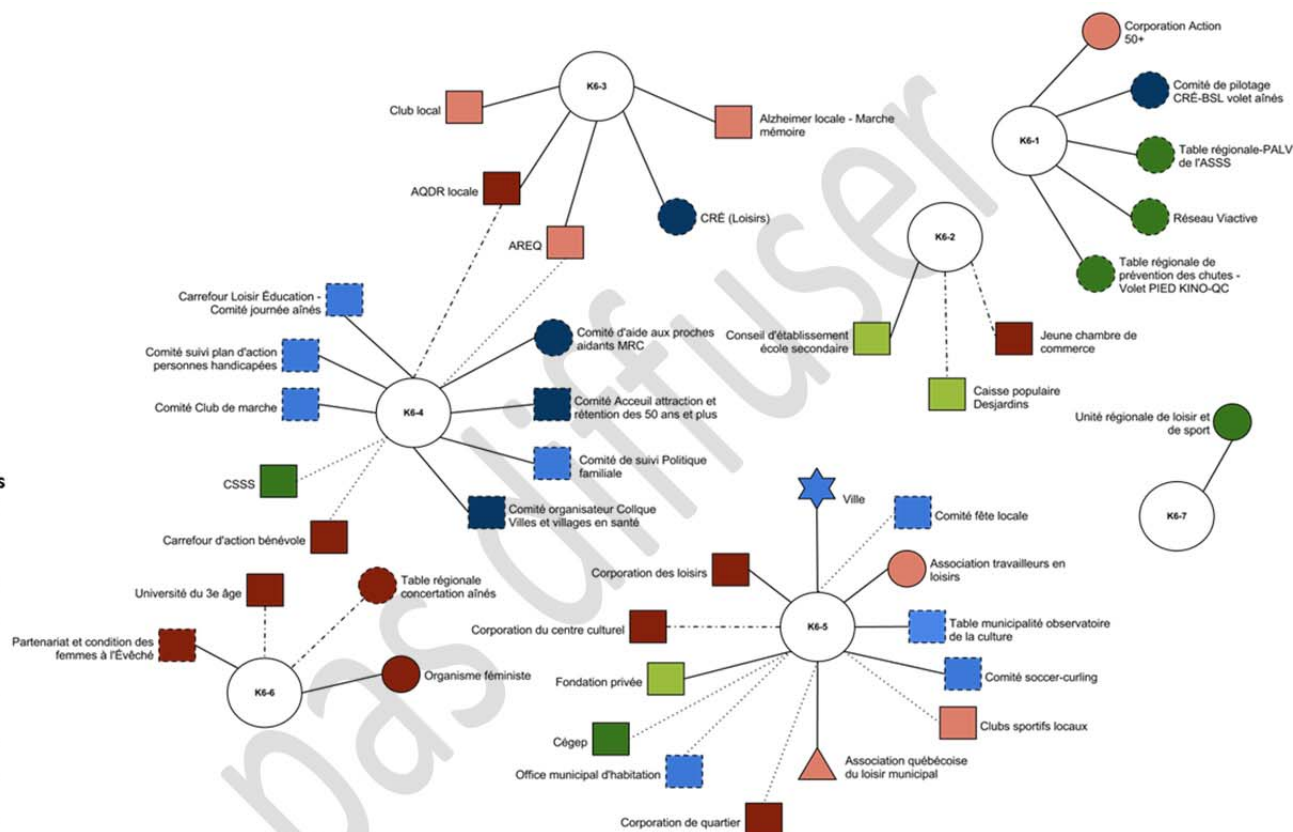
Figure 30. Carte du réseautage organisationnelle - Cas 6 - 2010

Distribution des membres du comité de N=9



Distribution des liens d'appartenances et de sollicitations

	app.	Soll.	Total
	5	0	5
	7	2	9
	9	7	16
	6	2	8
	4	2	6
	3	1	4
	0	0	0
Total	34	14	48



Catégories		Liens		Contextes	
	Élus		Appartenance organisationnelle		Local
	Services municipaux		Sollicitation organisationnelle		Régional
	Organismes communautaires		Appartenance et sollicitation		Ville
	Associations				Provincial
	Organismes publics				National
	Entreprises/organismes privés				Élu/conseiller
	Citoyens				Agent VADA
					Intersectoriel

Figure 31. Carte du réseautage organisationnelle - Cas 6 - 2011

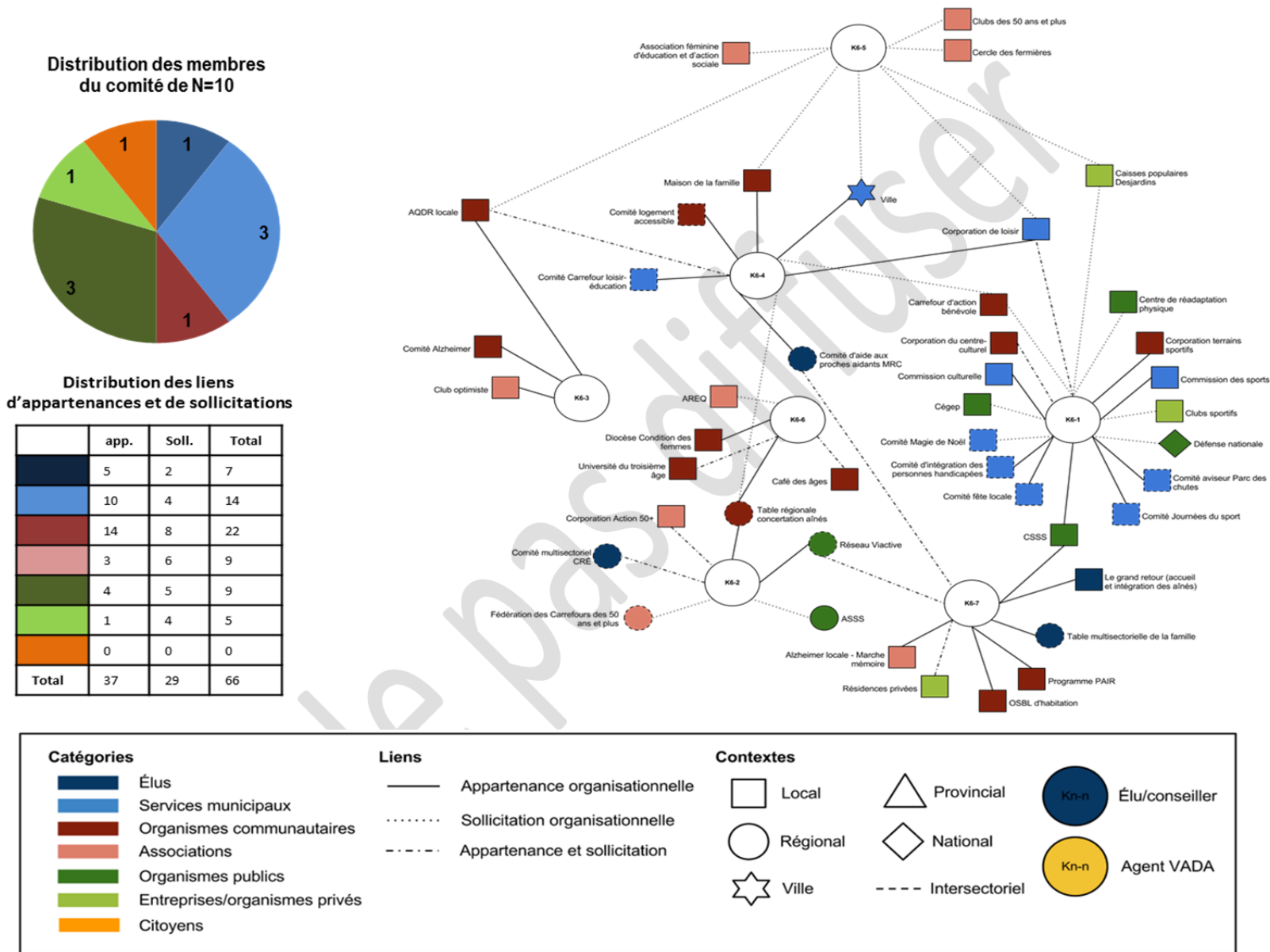
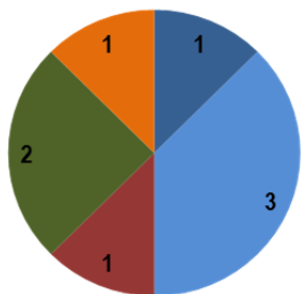


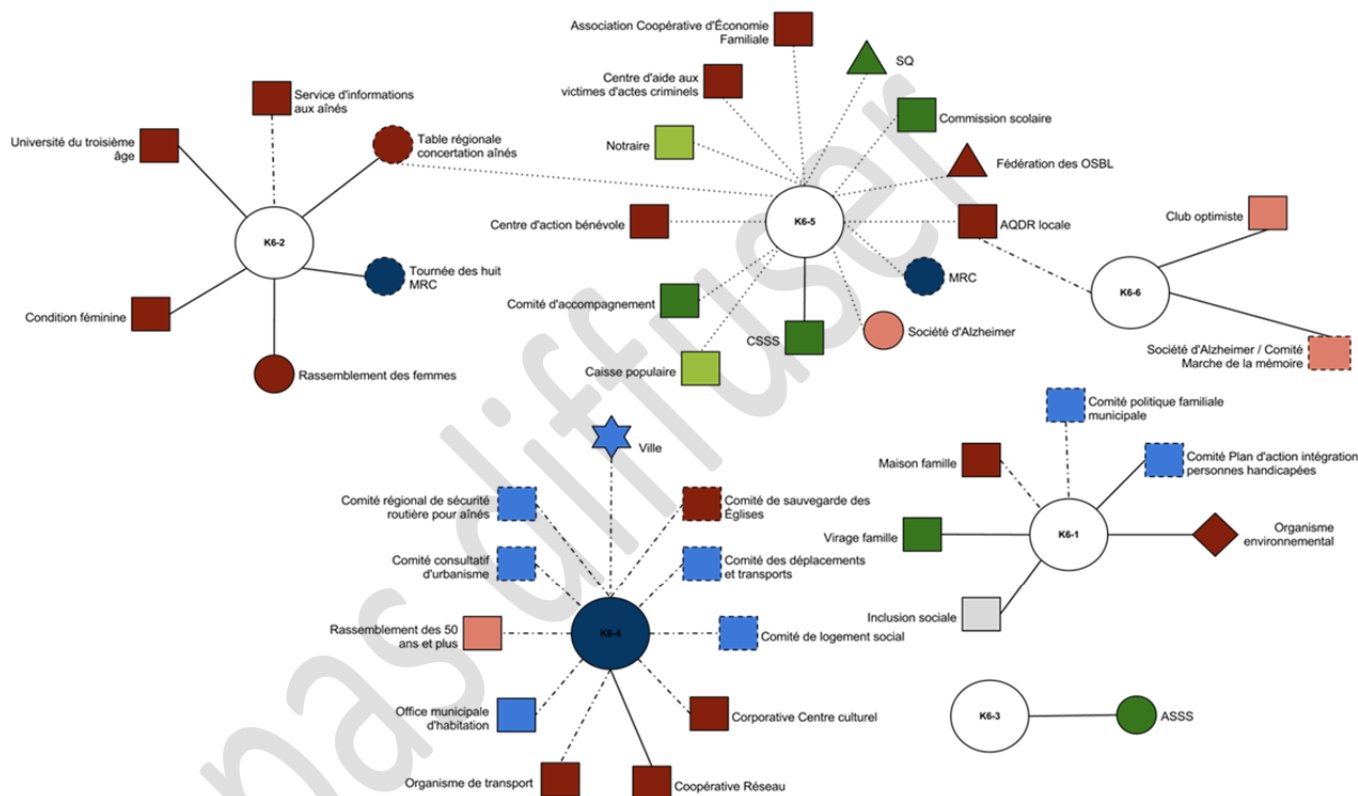
Figure 32. Carte du réseautage organisationnelle - Cas 6 - 2012

Distribution des membres du comité de N=9



Distribution des liens d'appartenances et de sollicitations

	app.	Soll.	Total
	1	1	2
	8	7	15
	12	12	24
	3	2	5
	3	3	6
	0	2	2
	0	0	0
Total	27	27	54



Catégories		Liens		Contextes	
	Élus		Appartenance organisationnelle		Local
	Services municipaux		Sollicitation organisationnelle		Régional
	Organismes communautaires		Appartenance et sollicitation		Ville
	Associations				Provincial
	Organismes publics				National
	Entreprises/organismes privés				Intersectoriel
	Citoyens				Élu/conseiller
					Agent VADA

4.4.7. Cas 7

2010

En 2010, le taux de participation est de 77,8% (7 sur 9) et le nombre de maillages observés est de 4 jonctions communes dont une seule reflète l'appartenance de 3 personnes à la municipalité. L'année 2010 est une année où plusieurs projets sont implantés ou en démarrage.

Le nombre de liens d'appartenance atteint 29, principalement reliés aux organismes communautaires (9) et à la municipalité (7), suivis par les associations (5) et les services publics (4). Trois services sont inconnus et trois liens au secteur privé sont relevés. En atteignant un total de 29 liens (4,1 liens par personne), le cas 7 apparaît comme un comité profitant d'un réseautage d'appartenance intéressant, répertorié au niveau local et régional, et réparti dans plusieurs secteurs (municipal, association, communautaire, privé, public).

Les 14 liens de sollicitation rapportés sont surtout dirigés vers les organismes communautaires (6 sur 14, soit 42,8%), ainsi que vers la municipalité (3 liens soit 21,4%). Les liens de sollicitation sont partagés entre plusieurs membres et ils sont souvent dirigés vers des organismes auxquels les membres appartiennent, soit 11 liens sur 13.

Le tableau du réseautage comprend 18 organismes locaux, 10 régionaux et 2 provinciaux, ce qui confirme une fois de plus l'importance de la présence régionale dans les régions éloignées du Québec. Chacun des répondants représente l'intersectorialité (diversité des secteurs), sauf l'agente de projet VADA. L'aspect intersectoriel est donc assez bien représenté dans le tableau d'ensemble mais la mobilisation du milieu n'est pas visible par les maillages, une situation qui pourrait bien résulter du fait que plusieurs membres (la plupart des répondants) appartiennent à des organismes régionaux. **Ainsi les vecteurs de fragmentation ne sont pas reliés à la diversité des secteurs représentés mais bien du fait qu'ils représentent des entités régionales alors que le projet VADA se veut mobilisateur pour une communauté locale.** La cohésion de la communauté est donc moins apparente selon la carte du réseau.

2011

En 2011, le taux de réponse est de 67% (6 sur 9) en 2011. Notons que l' élu a été remplacé et que **le nouvel élu n'a aucune autre appartenance que celle de la ville, ni aucune sollicitation à son actif, ce qui est hors norme.**

Les liens d'appartenance indiquent 22 liens dont la majorité sont formés auprès des organismes communautaires (10 sur 22, soit 45,5%). L'appareil municipal recueille 7 liens (incluant les élus) alors que les établissements publics en obtiennent 3. On remarque que l'agente de projet VADA recueille un grand nombre d'appartenances à des organismes (7), surtout communautaires, alors qu'habituellement nous retrouvons autour des agents VADA un grand nombre de liens de sollicitations envers une diversité d'organisations.

En 2011, seulement 7 liens de sollicitation sont répertoriés (14 en 2010) alors que nous n'avons qu'un seul répondant en moins par rapport à 2010. Les liens sont répartis mais le communautaire en recueille 2, de même que le milieu des associations et celui des établissements publics.

Quant à l'apparence globale du schéma, les liens ont une répartition aussi étendue que l'année précédente mais en moins grand nombre. Les organismes régionaux obtiennent le plus de liens (tous confondus) avec un résultat de 9 sur 17 (52,9%), alors que les locaux ne représentent que 6 liens seulement sur 17 (35,3%).

La tendance à ce que chaque répondant représente à lui seul toute la diversité des secteurs est demeurée mais l'impression de fragmentation demeure. Considérant le rythme important dans l'avancement des travaux en 2011, on devrait retrouver davantage de croisements entre les membres du comité de pilotage. Tout se passe comme si les intérêts régionaux passaient avant ceux du milieu local qui est essentiellement représenté par l'agente de projet VADA, un aspect qui paraît singulier.

2012

En 2012, le taux de réponse diminue à 5 membres sur 8, soit 62,5%. La carte du réseau reflète une forte diminution d'ensemble. L'agent de projet VADA a été absent pendant plusieurs mois avant de démissionner, si bien que le comité de pilotage a bénéficié de peu de possibilités de soutien. De plus, ce départ affecte les derniers mois d'implantation des projets avant la fin du financement du projet pilote VADA en mars 2013.

On remarque une diminution générale des liens rapportés, soit 17 contre 29 liens l'année précédente (3,7 liens par répondant), tant au niveau de l'appartenance que de la sollicitation. Les 13 liens d'appartenance répartis entre les 5 membres (2,6 liens par membre) indiquent une

baisse importante avec les deux années précédentes. Cette diminution contribue à l'apparence désagrégée d'ensemble.

Les 4 sollicitations, dont 2 effectuées vers le réseau public de services, indiquent un effondrement de la dynamique de l'année 2010. Le comité s'appuyait beaucoup sur l'agent VADA pour effectuer les contacts et démarches à l'intérieur de la ville comme dans la collectivité, pour coordonner les actions et informer. Sans cette personne au centre de l'action, le groupe peine à avancer, puisque chacun porte sa charge de travail. Cet élément ramène l'importance de la fonction d'agent de projet au centre de l'attention puisque, à un moment ou à un autre, 4 de nos 7 cas ont vécu cette situation, toujours avec difficulté.

Dans une telle situation, la mobilisation du milieu est improbable, d'autant plus que plusieurs acteurs sont reliés au niveau régional et portent des intérêts de région. **Cette situation questionne la représentation du comité de pilotage dans les régions éloignées pour lesquelles l'importance des organisations régionales compte beaucoup mais qui comportent le risque, avec des comités essentiellement formés de représentants régionaux, de laisser tomber la dynamique locale à des moments pourtant où elle aurait grand besoin d'insérer un dynamisme ou des forces nouvelles.** En effet, comment atteindre une cohésion dans la communauté locale si les régions retiennent une grande part de l'attention.

Figure 33. Carte du réseautage organisationnelle - Cas 7 - 2010

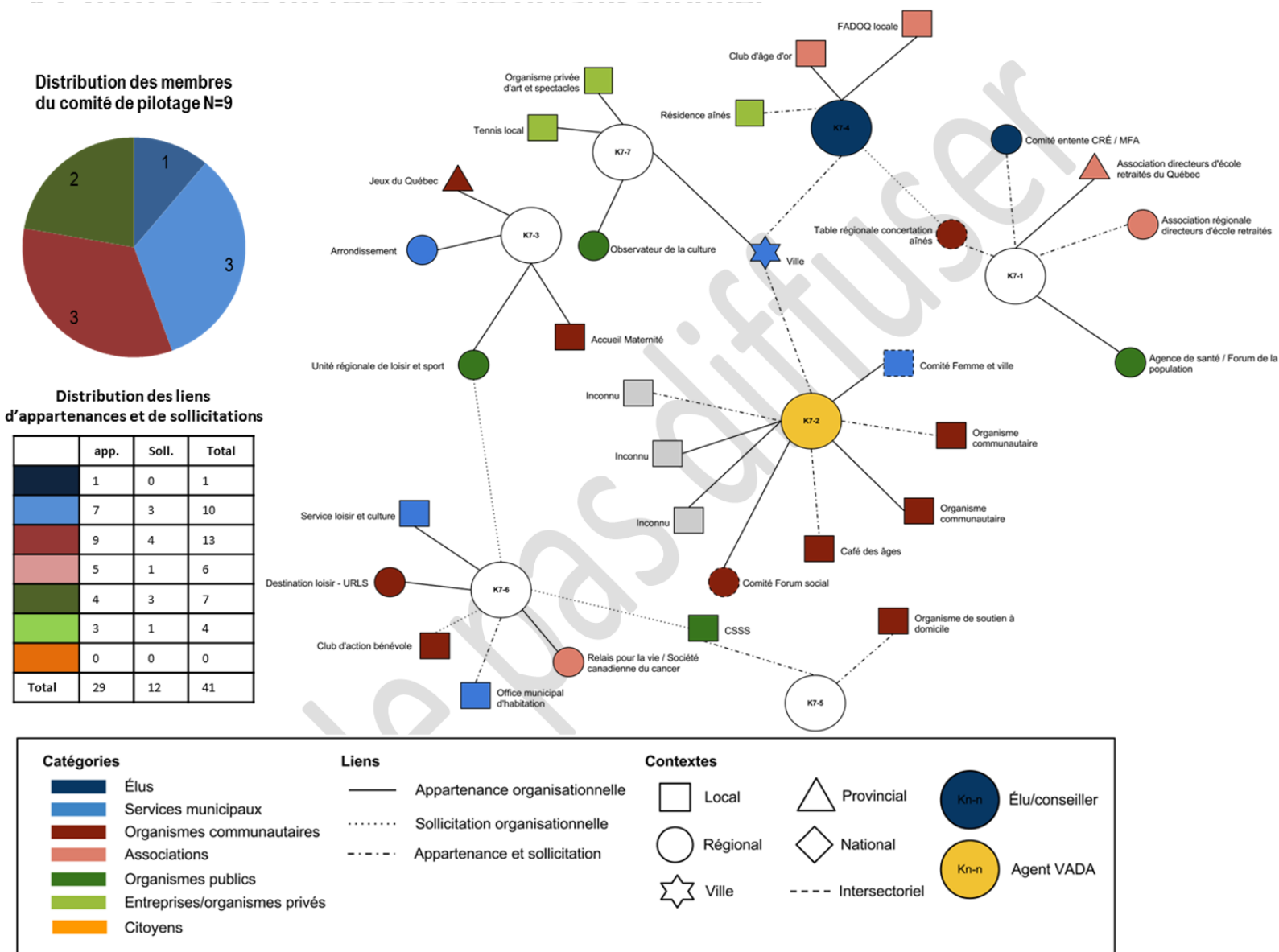


Figure 34. Carte du réseautage organisationnelle - Cas 7 - 2011

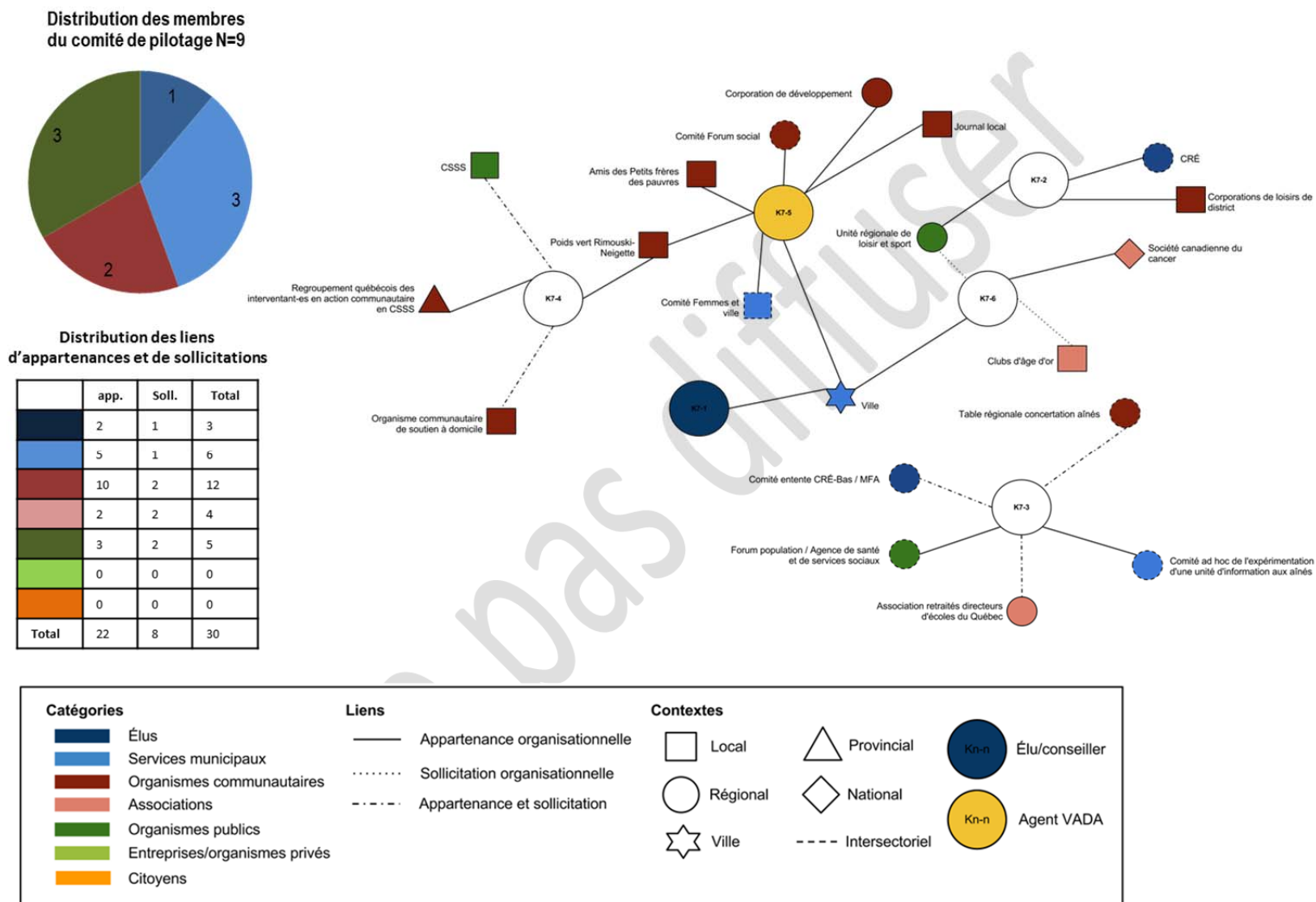
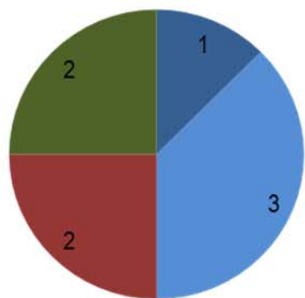


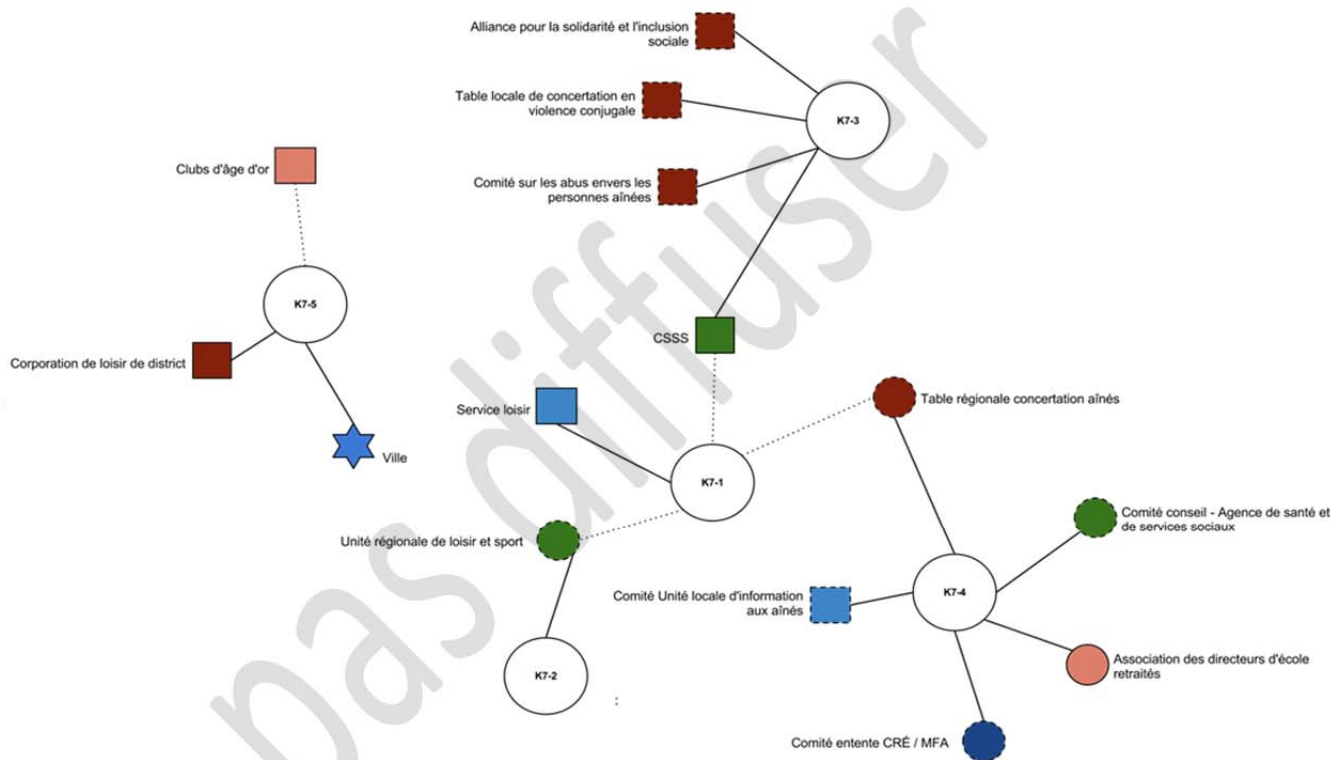
Figure 35. Carte du réseautage organisationnelle - Cas 7 - 2012

Distribution des membres du comité de pilotage N=8



Distribution des liens d'appartenances et de sollicitations

	app.	Soll.	Total
Élus	1	0	1
Services municipaux	3	0	3
Organismes communautaires	5	1	6
Associations	1	1	2
Organismes publics	3	2	5
Entreprises/organismes privés	0	0	0
Citoyens	0	0	0
Total	13	4	17



Catégories		Liens		Contextes					
	Élus		Appartenance organisationnelle		Local		Provincial		Élu/conseiller
	Services municipaux		Sollicitation organisationnelle		Régional		National		Agent VADA
	Organismes communautaires		Appartenance et sollicitation		Ville		Intersectoriel		
	Associations								
	Organismes publics								
	Entreprises/organismes privés								
	Citoyens								

4.4.8. Conclusion

Comme première constatation sur l'ensemble des schémas, on voit que **l'évolution d'année en année** des graphiques sur l'appartenance et les sollicitations, est directement **liée à l'étape** qui est franchie, c'est-à-dire que **les réseaux s'intensifient** aux moments où la **mise en œuvre des projets** atteint sa vitesse de croisière pour ensuite diminuer lorsque le plan d'action parvient à son terme.

La volatilité d'un réseau organisationnel ne signifie pas l'insignifiance. Les réseaux se forment et se défont au gré des activités et intérêts du moment des gens qui en font partie. Ils exposent, à même leur structure, le **portrait d'une dynamique** en cours (liens d'appartenance), et **révèlent un essaim de relations** (liens de sollicitation) dont certaines perdurent alors que d'autres s'effacent ou se transforment. L'une des qualités appréciables du réseau de relations est **sa souplesse** puisqu'il s'adapte aux besoins de ses membres, qui à leur tour amènent le réseau à évoluer. Cette absence de stabilité dans le temps et la liberté à l'égard des formalités juridiques et bureaucratiques rend le réseau inadéquat pour des tâches et fonctions plus formalisées mais **tout à fait approprié lorsque le but consiste à échanger des informations, des connaissances et parfois même des ressources.** Cet échange est volontaire, totalement issu de la dynamique du comité et de la volonté spontanée des membres. Il implique plusieurs organisations hors du comité de pilotage, et contribue ainsi au **noyau fonctionnel** du réseau. D'ailleurs à ce propos, on constate que les membres exposent leurs relations à des réseaux d'organismes, d'établissements et d'entreprises, qui interpellent des **structures familiales** davantage que des structures qu'ils ne connaissent pas. **Ainsi, le réseau privé demeure peu représenté et peu sollicité au cours de VADA.**

Notre seconde constatation concerne l'équilibre du réseau. L'équilibre du réseau est vu comme un état résultant de l'utilisation d'éléments pertinents et proportionnels qui permettra à ses membres d'atteindre ses buts et de résoudre ses difficultés. Notre étude des réseaux organisationnels interpellés dans le « circuit » local et régional de VADA, permet de cibler certains éléments d'équilibre :

Les membres du comité de pilotage sont en grande majorité des personnes **ancrées dans leur communauté**, qu'elles fassent partie des services publics municipaux, sociaux ou de santé, d'organismes communautaires ou d'associations regroupant des aînés, qu'elles soient au travail ou à la retraite, leur point commun consiste à bien connaître leur territoire, chacun selon sa perspective ou sa « lunette » (intersectorialité). Cela dit, certains réseaux d'un milieu ayant reconnu comme problématique sa capacité de concertation, offraient un aspect de silo au départ (cas 6). Pendant un temps, les membres consentent à s'ouvrir à d'autres réseaux lors de la mise en œuvre de projets, pour ensuite revenir à leur(s) appartenance(s) familiales. **Il faudrait nous questionner sur la capacité d'un comité qui représente essentiellement des structures régionales à agir de manière contributive dans un milieu local.**

Les comités de pilotage **intersectoriels** axés sur plusieurs champs (environnements sociaux et bâtis) de la marguerite se trouvent en **complémentarité d'expertise**. Toutefois les niveaux de représentation (local, régional, national) doivent laisser une place prépondérante aux organisations locales. Les **territoires des CSSS** sont apparus comme un élément confondant car ils ne coïncident pas toujours au territoire de la municipalité.

La **composition variée** du comité de pilotage influence directement la **variété du réseau** formé, laquelle à son tour fournit un accès à davantage de ressources et d'expertises. Le fait de choisir des personnes intéressées aux aînés et provenant de différents secteurs d'activités pour siéger au comité de pilotage, contribue directement à **l'ouverture à d'autres réseaux dans la communauté** (dynamisme) et même aux paliers régionaux et provincial (verticalité), en particulier lorsqu'il s'agit de **petites municipalités ou de régions éloignées**. Aussi, selon une perspective écologique, les réseaux « naturels » qui se forment dans l'élan des projets à réaliser ou des obstacles à dénouer, démontrent une recherche d'équilibre entre les partenaires selon les forces et compétences de chacun. Si un projet pose des défis pour sa réalisation, les capacités du réseau d'ensemble sont sollicitées.

La capacité des réseaux repose sur la **force du regroupement** de ses membres à un moment où survient un besoin ou une situation complexe pour laquelle il faut trouver des solutions. Cela suppose implicitement de **la souplesse** et un sens des responsabilités pour entretenir les relations de **confiance** essentielles dans un réseau. Mais le flottement qui a régné quant au **statut du comité de pilotage au sein des municipalités** nous indique aussi que le mode de gouvernance dans une municipalité donnée lui permettra plus ou moins de s'exécuter de manière autonome.

Dans les cartes des réseaux, on voit que les années de mise en œuvre intense des projets reflètent un **dynamisme important**, visible dans les graphiques. Même là où les réseaux étaient déjà bien organisés au départ, l'énergie déployée pour VADA pousse encore plus loin le réseautage entre les organisations (ex. : cas 3).

La place prépondérante du secteur communautaire dans les réseaux (appartenance et sollicitation) est remarquée dans les sept sites. Celle-ci reflète à la fois l'intérêt de la communauté pour le projet et la force du communautaire à l'égard de sa proximité auprès des aînés. Le secteur communautaire, associatif et celui des services publics peuvent, de pair, rejoindre un grand nombre d'aînés, créant ainsi une synergie **entre la volonté d'agir et la capacité d'agir**.

Les associations, surtout celles qui s'occupent en priorité de **l'organisation des loisirs** (type clubs d'âge d'or), apparaissent **moins impliquées** dans certains sites, alors que celles qui portent des **causes sociales sont davantage présentes** (ex. : l'AQDR, petits frères des pauvres). Ce n'est pas tant la capacité de ce réseau qui est en cause (au sens de compétence) que ses moyens puisque les ressources bénévoles qui s'emploient à tenir les rênes des associations peuvent

manquer de temps, de relève, d'intérêt ou d'énergie devant l'opportunité de rajouter des causes sociales à leurs responsabilités.

Les capacités de mobilisation d'un milieu reposent sur une responsabilité partagée comme le démontrent les cartes des réseaux. Devant l'étendue des réseaux touchés par les membres des comités de pilotage, on conçoit aisément l'importance de la **dynamique du comité** (enjeux sous-jacents complexes) et de la **capacité de leadership** qui est requise. Un soutien administratif qui viserait uniquement à faciliter le fonctionnement du comité de pilotage (logistique, prise de notes, convocations, etc.) serait tout à fait insuffisant.

Les mécanismes des réseaux : l'importance des agents de projet VADA. Dans plusieurs graphiques, nous sommes à même de constater que l'agent VADA joue un rôle important dans le dynamisme du projet. Nous avons été à même de voir trois cas où des agents VADA absents ou inactifs ont pu être reliés à des ralentissements d'activités tels que démontré par les graphiques sur le réseautage. Voici quelques exemples :

Le cas 1 (2011) : l'agent VADA n'a aucune sollicitation ni appartenance dans la communauté (consultant privé externe).

Le cas 2 (2012) : après le départ de l'agent VADA, il ne reste presque plus d'activité, les sollicitations passant de 20 à 7 seulement, alors qu'en 2010, l'agent avait réalisé 50% de l'ensemble des 18 sollicitations.

Dans l'ensemble, la dynamique orchestrée par les comités de pilotage dans les différents milieux permet de jouer un rôle de **leadership partagé dans la communauté**, entièrement dédié à modifier les conditions de vie des aînés, ce qui constitue un formidable levier de mobilisation. Les valeurs qui nourrissent le sens d'appartenance à la communauté mériteraient d'être partagées à l'intérieur de l'exercice de ce leadership.

La **visibilité** que procurent tous les contacts, toutes les activités, tous les articles et publicités, peut être considérable lorsque chacun des membres actualise son rôle à l'intérieur des différents réseaux existants. Bien que nos moyens ne nous aient pas permis de creuser cet aspect plus à fond, **les personnes qui jouent les rôles de relais entre différents réseaux (horizontaux ou verticaux) ont un moyen d'action considérable entre leurs mains (ressources intangibles), et nous faisons l'hypothèse que certaines d'entre elles l'ignorent.**

5. Conclusion

Ne pas diffuser

5. Conclusion

L'importance du transfert de connaissances

La pertinence d'une recherche ne s'évalue plus uniquement sur la démonstration scientifique qu'elle a générée. Dans le cadre des transformations sociales auxquelles doivent faire face notre société à l'égard du vieillissement de la population, la pertinence de la démarche de recherche s'apprécie aussi, et de plus en plus, par sa capacité à susciter l'intérêt des différentes parties prenantes à cette problématique, à initier des changements dans la mise en œuvre de programmes existants ou même à proposer des pistes de solutions. Cette recherche a atteint ces derniers accomplissements. L'extension des 7 projets-pilotes en programme MADA, qui regroupe à présent 579 municipalités, n'a pu se réaliser qu'à l'aide d'un travail intensif de transfert de connaissance, mené par l'ensemble des membres de l'équipe VADA-Québec.

C'est pourquoi, en guise de conclusion, nous aborderons ici les différents éléments de transfert de connaissance effectués tout au long du projet de recherche auprès de divers acteurs. La lecture du rapport de recherche dans sa forme actuelle soulève plusieurs aspects de l'expérience des projets pilotes qui ont favorisé ou entravé le déploiement des plans d'action. Ainsi l'équipe de recherche, conjointement avec le Secrétariat aux aînés, ont été attentifs à opérationnaliser les résultats au fur et à mesure de son déroulement. Le transfert de connaissances, issu de cette recherche, a tôt fait de débiter auprès des différents terrains pour s'élargir ensuite au Secrétariat aux aînés. À la demande de ce dernier, nous avons commencé des activités de transfert dès 2009. Nous reprendrons très brièvement selon les différentes parties prenantes, les types d'activités de transfert de connaissances.

Auprès du Secrétariat aux Aînés, les travaux de l'équipe de recherche ont mené à la révision de certains procédés administratifs dans la gestion du programme MADA. On parle ici autant de critères d'inscription au programme qu'à la reddition de compte. Plus spécifiquement, la notion « pour et par » les aînés a été davantage opérationnalisée, en faisant de ces derniers, des acteurs véritablement au centre des comités de pilotage. Un autre exemple, est celui de l'obligation des villes à fournir des résolutions de leur Conseil municipal, une pratique permettant aux acteurs politiques de tenir un rôle essentiel au succès de la mise en œuvre de projets. Les exigences en matière d'élaboration de plans d'action afin que les documents, déposés par les villes, soient mieux documentés et articulés. Les données de la recherche ont aussi été utilisées pour la mise sur pied de programmes connexes comme le PIMQ entre le Secrétariat et le MAMROT. Dans le cadre d'un comité de travail sur les grandes villes, initié par le SA la présence de l'équipe de recherche a permis d'aborder plusieurs thématiques provenant des données de recherche pour améliorer les pratiques des 10 grandes villes au Québec. Un fait est à noter, lors de la rédaction de la politique *Vieillir et vivre ensemble*, le SA a su mettre à

contribution l'équipe de recherche. Dans une perspective où l'OMS considère cette politique sur le vieillissement comme l'une des meilleurs au monde, nous en sommes fières.

L'un des éléments de transfert de connaissances des plus puissants est le Guide MADA. Une nouvelle version de ce dernier sera lancée en avril 2013. Rejoignant un large public, on y retrouve la description documentée des différentes étapes pour mettre sur pied des Villes amies des aînés. Pour la conception de chacune de ces étapes, les données de terrain ont été mobilisées de manière à permettre un usage pédagogique et pratique. Essentiel dans la diffusion de bonnes pratiques, le site internet a été un outil constamment amélioré au cours des années. Son achalandage, au Québec comme à l'étranger, témoigne de sa qualité et de son utilité.

Depuis 2009, à la demande du SA, un partenariat tripartite s'est concrétisé avec l'ajout du CAMF (Carrefour action municipal et famille). Depuis ce moment, l'équipe a effectué des activités de transfert de connaissances auprès des dirigeants et formateurs du CAMF. Deux à trois formations par année ont été données. Elles ont pris la forme de conférences dans le cadre du colloque annuel du CAMF (2010-2011-2012) ou de formations organisées pour l'ensemble des formateurs et certains conseillers municipaux et ce, sur des thématiques spécifiques, telles l'âgisme, le Vieillissement actif, la participation sociale des aînés, etc. Dans certains cas spécifiques, nous avons travaillé avec l'agent projet (Montréal, Longueuil) de grandes villes pour les appuyer dans le travail de collecte de données.

À la demande des villes-pilotes, l'équipe de recherche a organisé des séminaires thématiques annuels se voulant une occasion de porter un regard nouveau sur ce que chaque site a réussi à produire d'année en année (2009 à 2012). Bien que réalisée sous la direction de l'équipe de recherche, cette activité ne figurait pas au protocole. Nous l'avons tout de même menée compte tenu de sa pertinence auprès des villes-pilotes.

En regard aux activités habituelles de diffusion de la recherche, les publications jouent un rôle essentiel. Le projet de recherche en a produit un nombre impressionnant, parallèlement aux réalisations de transfert de connaissances à un large public. Ainsi, 19 articles scientifiques dans trois langues ont été publiés. À cela s'ajoutent cinq chapitres de livres, dont l'un à la prestigieuse maison d'édition la Documentation française. Au Québec, nous avons publié cinq autres articles dans des revues de vulgarisation soit auprès d'un public d'aînés ou d'ordres professionnels (architectes, travailleurs sociaux, etc.) Nous sommes particulièrement fières des 82 conférences scientifiques données dans une dizaine de pays. Ces conférences rejoignaient différents auditoires (scientifiques, politiques publiques, regroupement d'aînés, académiques etc.) et ont largement contribué au succès et à la renommée du Québec comme chef de file des Villes amies

des aînés dans le monde. C'est d'ailleurs, lors de ce type de diffusion que l'Organisation mondiale de la santé a pris connaissance du modèle développé par le Québec. Cette réputation de leader du Québec dans le monde culminera lors de la tenue de la deuxième Conférence internationale des Villes amies des aînés, organisée conjointement avec l'OMS en septembre 2013.

Ne pas diffuser

Références

Ne pas diffuser

Bourque, D. (2008). *Concertation et partenariat : entre levier et piège du développement des communautés*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Creswell, J.W., Fetters, M. D. et Ivankova, N.V. (2004). Designing A Mixed Methods Study In Primary Care. *Animals of Family Medecine*, 2(1), 7-12. [En ligne]
<http://www.annfammed.org/content/2/1/7.full.pdf+html>

Gauthier, H., Jean, S., Langis, G., Nobert, Y. et Rochon, M. (2004). *Vie des générations et des personnes âgées : aujourd'hui et demain, volume 1*. Institut de la statistique du Québec. (p. 61). [En ligne] <http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/conditions/pdf/VieGenerationVol1.pdf>

Gouvernement du Québec (2012). *Municipalité amie des aînés - Programme de soutien*. Québec: Secrétariat de la famille et des aînés.

Gouvernement du Québec (2009). *Municipalité amie des aînés - Favoriser le vieillissement actif du Québec*. Québec: Secrétariat de la famille et des aînés.

Holland, J. H. (1998). *Emergence: From Chaos to Order*. New York: Basic Books.

Institut national de santé publique (2012, septembre). *Un cadre d'analyse de politique publique : guide pratique*. [En ligne]
http://www.ccnpps.ca/docs/Guide_cadre_d%27analyse_politiques_Fr.pdf_s

Institut de la statistique du Québec (2012). *Panorama des régions du Québec*. Gouvernement du Québec. [En ligne] http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/regions/PDF/panorama_2012.pdf

Jaccoud, M. et Mayer, R. L'observation en situation et la recherche qualitative. Dans J. Poupart, J. P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer et A. P. Pires (dir.), *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 211-249). Montréal : Gaëtan Morin.

Laperrière, A. (1997). Les critères de scientificité des méthodes qualitatives. Dans J. Poupart, J. P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer et A. P. Pires (dir.), *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 365-389). Montréal : Gaëtan Morin.

Leadbeater, C. (2012). *It's cooperation, stupid*. Institute for Policy Public Research en collaboration avec Co-operatives UK. [En ligne]

http://www.ippr.org/images/media/files/publication/2012/03/cooperation_leadbeater_Mar2012_8769.pdf

Leblanc, R. N., et Beaulieu, P. (2006). *Evaluation of Coordination and Complementarity of European Assistance to Local Development : with Reference to the 3C Principles of the Maastricht Treaty: Joint Evaluation.*

Mattessich, P. et al. (2001). The Wilder Collaboration Factors Inventory. Dans P. W. Mattessich, M. Murray-Close et B. R. Monsey. *Collaboration: What Makes It Work*. Saint Paul, MN: Amherst H. Wilder Foundation. [En ligne] <http://www.wilder.org/Wilder-Research/Research-Services/Documents/Wilder%20Collaboration%20Factors%20Inventory.pdf>

Ministère de la Famille et des Aînés, Ministère de la Santé et des Services sociaux - Gouvernement du Québec (2012). *Vieillir et vivre ensemble : chez soi, dans sa communauté, au Québec*. [En ligne] <http://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/publication/Documents/politique-vieillir-et-vivre-ensemble.pdf>

Ministère de la santé et des services sociaux. (2004). *Cadre de référence pour les réseaux locaux de services de santé et de services sociaux – Résumé*. Québec: Gouvernement du Québec. [En ligne] <http://publications.msss.gouv.qc.ca/acrobat/f/documentation/2004/04-009-07.pdf>

Ministère des Affaires municipales, du Sport et du Loisir. (2004). *Les effets du vieillissement de la population québécoise sur la gestion des affaires et des services municipaux*. Québec: Gouvernement du Québec. [En ligne] http://www.mamrot.gouv.qc.ca/pub/observatoire_municipal/etudes_donnees_statistiques/effets_vieillissement_complet.pdf

Minkler, M., & Wallerstein, N. (2008). *Community-Based Participatory Research for Health: From Process to Outcomes*. San Francisco: Jossey-Bass.

Minnigaleeva, G. et Plouffe, L. (2006). Dissemination of innovations – Workbook. Age-Friendly Cities Project. *Document interne de l'OMS*.

Organisation de coopération et de développement économique (2002, novembre). *Améliorer la cohérence et l'intégration des politiques pour un développement durable – Liste de critères de référence*. [En ligne] <http://www.oecd.org/fr/gouvernementdentreprise/2763163.pdf>

Organisation mondiale de la santé (2007). *Guide mondial des villes-amies des aînés*. [En ligne] http://www.who.int/ageing/age_friendly_cities_material/en/index.html

Organisation mondiale de la santé (2002). *Vieillir en restant actif – Cadre d'orientation*. [En ligne] <http://www.who.int/ageing/publications/fr/>

Paillé, P. et Mucchielli, A. (2008). L'analyse thématique. Dans P. Paillé et A. Mucchielli, *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (chap. 9, p. 161-217). Paris: Armand Colin.

Pawson, R. & Tilley, N. (1997). *Realistic Evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Pawson, R. (2006). *Evidence-Based Policy: A Realist Perspective*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Poupart, J. (1997). L'entretien de type qualitatif : Considérations épistémologiques, théoriques et méthodologiques. Dans J. Poupart, L-H. Groulx, J-P. Deslauriers, A. Laperrière, R. Mayer et A. P. Pires, *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 173-210). Montréal, Canada: Gaëtan Morin.

Stake, R. E. (2006). *Multiple Case Study Analysis*. New York: Guilford.

Statistique Canada (2007). *Portrait de la population canadienne en 2006, Chiffres de population et des logements*. Ottawa: Statistique Canada.

The Group of Heads of the EU Member States' development cooperation evaluation services and the European Commission (EUHES) (2007, novembre). *Evaluating Coordination, Complementary and Coherence in EU development policy: a synthesis*. [En ligne] http://www.three-cs.net/images/ccc_8.pdf

United Nations (2006). *Guidelines for review and appraisal of the Madrid International Plan of Action on Ageing - Bottom-up participatory approach*. New York. [En ligne] <http://social.un.org/index/LinkClick.aspx?fileticket=yBeXlt-ApZ8%3D&tabid=502>

Yin, R. K. 2009. *Case Study Research : Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Annexes

Ne pas diffuser

Annexe 1

CANEVAS D'ENTREVUE GROUPES DE DISCUSSION

Formés par les membres des comités de pilotage VADA-QC

Date prévue : Février et mars 2009

Durée : maximum 2 heures

Mode : enregistrement sur support audio d'un groupe de discussion focalisée portant sur des sujets définis et annoncés à l'avance aux participants. Formulaire de consentement prévu et envoyé à l'avance.

Introduction

L'équipe de recherche souhaite à la fois accompagner correctement les comités de pilotage des 7 villes VADA et comprendre le positionnement et le fonctionnement des comités, en vue d'une part de s'assurer de pouvoir jouer de façon satisfaisante le rôle de guide dans la démarche et d'autre part d'être en mesure de mieux saisir les motivations qui les animent comme groupe puisqu'ils auront à décider et à gérer la mise en œuvre de projets dans leur communauté pendant les 4 prochaines années.

Puisque nous avons constaté que l'organisation des comités de pilotage s'est réalisée de façon inégale d'une ville à l'autre, il nous apparaît important de vérifier où en sont les villes, c'est-à-dire si leur mise en place est achevée et s'ils sont prêts à s'impliquer par rapport au diagnostic réalisé dans leur ville, si les membres s'estiment en bonne position pour entamer la prochaine étape de mise en œuvre et sinon à quelles conditions pourraient-ils l'être, et finalement de vérifier leurs attentes, ce qui les incite aujourd'hui à s'engager dans ce comité.

Méthodologie

Puisque la mise en place des comités de pilotage dans les villes constitue un élément essentiel de la réalisation du projet VADA-QC, et compte tenu de l'impossibilité pour l'équipe de recherche d'être présente lors de leurs réunions à cause de la distance, nous devons convenir d'une approche souple qui s'insérerait bien à l'intérieur de la formation déjà prévue pour les membres des comités de pilotage avant d'entreprendre la mise en œuvre des projets.

Puisque les projets seront décidés par ces groupes avec un leadership formel exercé par les porteurs de dossier dans les municipalités, nous avons un intérêt à mieux comprendre les

dynamiques locales, la compréhension qu'ils en partagent comme groupe et leur perception quant à leur pouvoir de stimuler des changements positifs pour leurs aînés.

Compte tenu de nos objectifs, une méthode souple, offrant à la fois un cadre de discussion et une ouverture quant aux éléments qu'ils souhaitent partager avec l'équipe de recherche, s'avère pertinente. Le groupe de discussion focalisée s'avère une méthode de collecte de données appropriée à nos objectifs.

D'autres rencontres annuelles seront effectuées au cours des prochaines années auprès des comités de pilotage. Toutefois, les sujets que nous aurons besoin d'aborder avec eux ainsi que les méthodes pourraient différer de la présente collecte, car les objectifs s'accorderont aux étapes de mise en œuvre ainsi qu'à leur expérience et à leurs observations dans leur collectivité.

Question de recherche du premier groupe de discussion (hiver 2009) :

Quelle est l'expérience de mise en place des comités de pilotage dans les 7 villes VADA-QC, ainsi que leur fonctionnement par rapport à la perception de leur rôle.

Thèmes abordés :

1. Expérience de mise en place du comité de pilotage – comment ont-ils été amenés à s'engager
2. Fonctionnement du comité de pilotage dans la phase de diagnostic des villes
3. Perception de leur rôle dans la phase diagnostic et dans la prochaine phase de mise en œuvre et d'évaluation de l'implantation des projets
4. Leurs attentes par rapport à leur communauté à l'égard des aînés – ce qu'ils aimeraient réaliser (ou contribuer à réaliser).

Annexe 2

CANEVAS D'ENTREVUE GROUPES DE DISCUSSION

Formés par les membres des comités de pilotage VADA-QC

Date prévue : Février à mai 2010

Durée : 1h30, maximum 2 heures

Mode : enregistrement sur support audio d'un groupe de discussion focalisée portant sur des sujets définis et annoncés à l'avance aux participants. Formulaire de consentement prévu et signé sur place.

Introduction

Pour que l'équipe de recherche accompagne correctement les comités de pilotage des 7 villes et MRC VADA, il est important d'une part de poursuivre la quête d'informations permettant de saisir le **fonctionnement des comités** (on peut voir que les municipalités adoptent des modalités différentes déjà en 2009), et d'autre part de voir, à cette étape de mise en œuvre initiale du plan d'action, **de quelle façon sont gérés les processus adoptés**, au sein du comité de pilotage et avec les partenaires externes, pour favoriser non seulement l'implantation des projets prévus mais également pour en **assurer la pérennité** (une caractéristique qui est commune aux 7 sites car on répugne à l'idée de mettre en place quelque chose qu'il faudrait soutirer après le retrait de financement du projet; parfois aussi on veut donner une assise institutionnelle pour amener les acteurs à s'approprier les intérêts des aînés). C'est donc sur des projets de **valeur ajoutée** (projets existants majorés) ou encore sur une **assurance pour une continuité des projets nouveaux** que luttent les différents comités de pilotage. Il s'agit là d'une marque d'**engagement** face à la communauté à laquelle les membres appartiennent.

Au niveau de la composition des comités, la structure tend à demeurer assez stable avec son noyau de membres depuis la phase du plan d'action sauf pour un site où il y a repositionnement du projet dans la structure des comités politiques de la ville. Toutefois, il est toujours permis d'adjoindre de nouveaux membres – permanents ou adhoc – si un aspect d'un projet nécessitait une validation ou un nouveau partenaire. Ce point est partagé par l'ensemble et c'est même déjà une réalité pour certains sites.

Méthodologie

Puisque les projets seront implantés (et parfois aussi financés) par les partenariats reliés aux comités de pilotage avec un leadership formel exercé par les porteurs de dossier dans les

municipalités, nous poursuivons notre intérêt à examiner les dynamiques locales autour de l'implantation : y a-t-il rétractation d'acteurs et autour de quels projets, y a-t-il consolidation de partenariats émergents autour d'un projet en particulier, pourquoi avoir choisi tel projet majeur dans cette localité, quels gains y perçoit-on et à qui profitent ces gains? etc.

D'autres rencontres annuelles seront effectuées au cours des prochaines années auprès des comités de pilotage. En **2010**, on discute des **enjeux autour de l'implantation** des projets. En **2011**, on abordera **les premiers résultats** d'implantation des projets et en **2012**, ce sont les **partenariats traditionnels et non traditionnels** qui seront explorés avec les membres des comités de pilotage auxquels on reconnaît une connaissance et une expérience unique de leur propre communauté et la valeur de leurs observations sur le terrain.

Questions de recherche du second groupe de discussion (hiver 2010) :

1. Quels sont les **enjeux visibles** actuellement autour des phases d'adoption des Plans d'action par les conseils municipaux et d'amorce de **mise en œuvre des projets VADA** dans chaque communauté?
2. **Quels acteurs** sont plus touchés par ces enjeux et quels sont les **positionnements exprimés** (valeur du projet, importance perçue que la municipalité prenne charge du projet ou qu'elle ne prenne pas charge du projet, etc.) et les **stratégies des parties** (ex. : approche politique auprès du conseil mun ou des élus; approche systémique auprès des grandes institutions québécoises par ex la SHQ; approche collaborative communautaire basée sur des enjeux de développement du milieu, etc.)

Thèmes abordés :

1. **L'adoption du Plan d'action** par le conseil municipal : phase importante ou non, ça génère des gains? ça pose des embûches?
2. **L'expérience de mise en œuvre des projets** : après l'adoption de notre plan d'action, où en sommes-nous dans la mise en œuvre de nos projets ? Quelle forme de soutien recevez-vous, pour quels projets et de la part de qui? Quels sont les obstacles identifiés à ce moment-ci dans la mise en œuvre des projets?
3. **La perception du rôle** des différents acteurs touchés par cette phase d'implantation : qu'est-ce que vous êtes amenés à faire comme Comité de pilotage pour favoriser cette mise en œuvre? Certains acteurs prennent-ils un rôle autour de certains projets?
4. **Les résultats attendus** pour les projets de 2010; les pratiques qui changent ou évoluent; les effets attendus sur les conditions de vie ou la qualité de vie des aînés de leur communauté.

Annexe 3

CANEVAS D'ENTREVUE 2011 GROUPES DE DISCUSSION avec les membres des comités de pilotage VADA-QC

Date prévue : Entre mai et juin 2011(sauf Granby)

Durée : 1h30, maximum 2 heures

Mode : enregistrement sur support audio d'un groupe de discussion focalisée portant sur des sujets définis et annoncés à l'avance aux participants. Formulaire de consentement prévu et signé sur place.

Introduction

Pour que l'équipe de recherche puisse évaluer l'implantation correctement, de pair avec les agents VADA et les comités de pilotage des 7 villes et MRC VADA, il est important d'une part de poursuivre la quête d'informations permettant de saisir le **fonctionnement des comités**. Par exemple, *on peut voir que les municipalités adoptent des modalités différentes déjà en 2009 et que ces modalités sont modifiées ou s'accroissent en 2010, selon les cas*, notamment par la **prise en charge externe** (le faire-faire) d'une problématique donnée (ex. : engager une firme pour concevoir une formation, léguer la problématique de l'habitation à une Table de concertation sur l'habitation) alors que le **rôle du Comité de pilotage se confirme** (soit aviseur, soit consultatif à la Ville, plus rarement générateur d'action).

Au niveau de la **composition des comités**, la structure tend à demeurer relativement stable avec son noyau de membres depuis la phase du plan d'action. Mais après les élections de déc 2009, on a vu **plusieurs changements survenir**. Une ville a des problèmes de personnel pour le projet VADA (maladie long terme et maternité), une autre a connu 3 agents VADA sur 1 an, une autre a maintenant 3 élus à son Comité, tous nouveaux. Les départs à la retraite amènent 2 nouveaux membres dans une autre. Toutefois, on a toujours dit qu'il est **toujours permis d'ajouter de nouveaux membres** – permanents ou adhoc – si un aspect d'un projet nécessitait une validation ou un nouveau partenaire. Ce point est partagé par l'ensemble et c'est même déjà une réalité pour certains sites. Mais on y pense à deux fois avant d'ajouter un partenaire permanent.

D'autre part, il faut voir, à cette étape de mise en œuvre du plan d'action, **de quelle façon sont gérés les processus qu'il faut mettre en place pour réaliser les différents projets**, au sein du comité de pilotage et avec les partenaires externes, pour favoriser non seulement **l'implantation des projets prévus** mais également pour en **assurer la pérennité** (une caractéristique qui est commune aux 7 sites car on répugne à l'idée de mettre en place quelque chose qu'il faudrait soutenir après le retrait de financement du projet; parfois aussi on veut

donner une assise institutionnelle pour amener les acteurs à s'approprier les intérêts des aînés). C'est donc sur des projets de **valeur ajoutée** (projets existants majorés) ou encore sur une **assurance pour une continuité des projets nouveaux** que luttent les différents comités de pilotage. Il s'agit là d'une marque d'**engagement** face à la communauté à laquelle les membres appartiennent.

Méthodologie

Des rencontres annuelles seront effectuées au cours des prochaines années auprès des comités de pilotage. En **2010**, on a discuté des **enjeux autour de l'implantation** des projets. En **2011**, on abordera les **premiers résultats d'implantation des projets** et en **2012**, ce sont les **partenariats traditionnels et non traditionnels** qui seront explorés avec les membres des comités de pilotage auxquels on reconnaît une connaissance et une expérience unique de leur propre communauté et la valeur de leurs observations sur le terrain.

La méthodologie qualitative par entrevues, couplée à des questionnaires sur la collaboration et les réseaux, permet de recueillir des données qui ont de la profondeur, et aussi de croiser certaines variables-clés (par triangulation). Puisque les projets sont implantés (et parfois aussi financés) **par les partenariats** reliés aux comités de pilotage avec un **leadership formel** le plus souvent exercé par les porteurs de dossier élus et administratifs) dans les municipalités, nous continuons à **examiner les dynamiques locales** autour de l'implantation : y a-t-il **rétractation d'acteurs et autour de quels projets**, y a-t-il **consolidation de partenariats** émergents autour d'un projet en particulier, pourquoi avoir choisi **tel projet majeur** dans cette localité, **quels gains y perçoit-on et à qui profitent ces gains?**

Thématiques abordées :

Lors du troisième groupe de discussion (printemps 2011)

1. Quel est le progrès réalisé en 2010-2011?
2. Quel est l'engagement des acteurs dans la réalisation des projets?
3. Quelle est l'évolution des relations entretenues par la Ville avec les partenaires du milieu? Son appui envers MADA?
4. Comment aborde-t-on les obstacles à la réalisation des projets?
5. La place des aînés dans les structures (décisionnelles ou consultatives) et la participation des aînés dans les projets
6. La pérennité des projets : comment la voit-on réalistement? Cette motivation incite-t-elle à modifier nos pratiques?

Annexe 4

Canevas général VADA 2012

Thème général : Ce qui a changé dans votre communauté en ce qui concerne les aînés?

Qu'est-ce qui vous vient à l'esprit quand vous pensez aux changements apportés par VADA?

Quels sont les éléments auxquels vous n'aviez pas pensé au départ et qui ont émergé au cours du projet VADA?




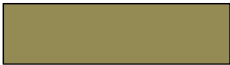




















Que diriez-vous à propos des éléments de VADA qui vont rester : de nouvelles façons de faire, de nouveaux partenariats, de nouvelles valeurs, etc.

Si vous aviez à refaire le cheminement, que feriez-vous autrement – comment procéderiez-vous?

Ne pas diffuser

Annexe 5









Les 8 domaines et les couleurs de référence

Espaces extérieurs et bâtiments			
Transports			
Habitat			
Participation sociale			
Respect et inclusion sociale			
Engagement social et citoyen			
Communication et information			
Soutien communautaire et Services de santé			
Logique connexion = logique de liaison			

Annexe 6

MODÈLE LOGIQUE – IMPLANTATION ET EFFETS DE L'EXPÉRIMENTATION DANS 7 SITES PILOTES DE VILLES AMIES DES AÎNÉS ÉLÉMENTS DU PLAN D'ACTION TOUCHANT L'ENVIRONNEMENT BÂTI (but : modifier, adapter, créer des environnements bâtis pour les aînés)

CAS 1






Thème	Projets	Input (ressources)	Input (partenariat)	Outputs (Activités)	Résultats par niveau (Outcomes) Indiv – collectivité – organisationnel –		Logiques d'action
Offrir activités répondant aux besoins (équipements adaptés)	Prendre en compte les besoins des aînés lorsque équip accessibles	Plan directeur des équipements	Service des sports Partenaires du milieu sportifs	Non atteint	Non atteint		N/d
		PIMQ	Arrondissement JC	Sentier pédestre (2011) Tables pique-nique réservées aux aînés Jardin communautaire avec aire de repos Rampe d'accès à la bibliothèque et toilettes adaptées Accès au bâtiment du parc A-B Réfection fontaine, éclairage au parc Réfection surface de béton et plafond du préau	Individuel : Aînés/hand : tables de pique-nique, rampe et toilettes adaptées Collectivité – changements qui visent surtout l'accessibilité et la sécurité de la population	 	Logique civique : Certains projets ne semblent pas liés à des aînés mais à la population en général (ex. : réfection d'une surface de béton)
	Mieux connaître besoins aînés		Arrondissement FI Citoyens, organismes et inst.	Consultation des citoyens du secteur visé a mené à un Plan d'aménagement au parc A-M (maison) pour offrir un espace pour aînés	Collectivité : Aînés du quartier sont consultés sur un espace-aînés	 	Logique hiérarchique: on consulte mais la décision est prise par la ville (plan)
	Amener les partenaires-ville à tenir compte des besoins des aînés			Négociations avec les inst par Arrondiss JC Service des sports	Dév activités-aînés – club de tennis Salle pour aînés au nouveau Centre communautaire de l'arr Augmentation de plages horaires de certains équipements pour aînés	Collectivité : Aînés des quartiers touchés ont un meilleur accès-loisir et pour se réunir	 
Transport efficace et sécuritaire pour aînés	Développer la concertation entre la municipalité, Min.Transport, Société de transport mun., partenaires et organismes	CMDS STS	Aucun	Document de réflexion présenté par groupe VADA (oct 2011) sur la nécessité de prendre en compte les besoins des personnes aînées et handicapées par l'accessibilité universelle pour personnes à mobilité réduite (incluant des aînés)	Organisationnel : Un service de la ville s'adresse à un de ses organismes		Logique hiérarchique Implicite : la ville intervient <u>sans les aînés à la base</u> Résultat : Au plan social, <u>les aînés de la FADOQ</u> revendiquent gratuité l'année d'après
Améliorer réseau piétonnier et pistes cyclables	Compléter aménagement sentiers pédestres et touristique (2 secteurs)	Services infrastructures urbaines et CMDS + PIMQ-MADA		-Évaluation des circuits d'entretien suite à l'ajout de 4 circuits chenillettes et 4 charrues. -Déneiger 3 nouveaux sentiers pédestres	N/d		Bilan pas fait. Bilan sur sentiers : requiert des sentiers asphaltés d'abord. Un des 2 projets a été accordé par le MAMROT











Améliorer sécurité des déplacements	Trottoirs mieux entretenus	Service voirie		Éliminer les trottoirs fermés à long terme	?		Implicite : il y a un vide entre un meilleur entretien d'un trottoir et sa fermeture
Améliorer sécurité pour traverser les rues (lieux où sont les aînés, loisirs, parcs et intersections dangereuses)	Identifier des passages pour piétons aux feux de circulation et intersections : plus sécuritaires	Services infrastructures urbaines		Placer les besoins des aînés dans la pondération des facteurs d'évaluation des projets Certains temps de passage allongés; Certains corridors de passage sécurisés.			La réponse du Service : Pas de projet « spécifiquement orienté vers la population aînée » (extrait du bilan)
	Obtenir portrait démographique	Service planif urbaine		Connaître où intervenir en priorité dans les secteurs à forte concentration de personnes aînées			Note : pourtant les données démographiques ont déjà existé sur le site de la ville
Accès au transport en commun : desserte, accès, mobilier urbain, entretien autour des lieux d'embarquement		CMDS et Société de transport mun.		-2009 : 2 lignes Communabus pour aînés -Campagne info pour pers mobilité réduite -Ajout abribus et bancs arrêts fréquentés par les aînés (av : comment le savent-ils?) -Aménagement de 4 centres de transferts (chauffé, climatisé, toilettes, caméra de surveillance)	Individuel : commodités et confort accrus pour tous Collectivité : les lieux centraux de transferts sont accessibles à toute la population		Logique hiérarchique (faire-faire) * Note : projets top-down critiqués par usagers transport adapté * Peu de spécifique pour les aînés. Si bien distribués, abribus et centres de transferts seront utiles pour eux et pour tous.
	Campagne de formation à l'usage de l'autobus	VVS CRÉ : \$	Sercovie utilisé comme milieu de diffusion	Projet réalisé sans VADA mais inscrit au plan d'action	Individuel : familiarisation des aînés aux nouveautés du service de transport		Logique d'entrepreneur
Maintien de la campagne Bon pied, Bon oeil	Sécurité des piétons aux intersections	VVS Police et Service des Communications. VADA : 3000 \$		-Rencontre tenue par VVS – les aînés ont des demandes -Volet prévention-répression tenu en oct 2011 génère 39 constats, 29 interventions publiques en centre commercial, écoles.	Individuel : sensibilisation des chauffeurs et piétons de tous âges Organisationnel : VVS rencontre des groupes d'aînés Collectivité : incitations visibles à la prudence	 	Logique d'entrepreneur et Logique hiérarchique
	Conduite : un plaisir à faire durer		Police SAAQ Arrondissements	-Programme existant : fréquence augmentée 7 conférences dans 6 arrondissements pour 350 aînés en 2010 et 2011.	Individuel : autonomie des chauffeurs aînés Collectivité : incitations à la prudence; à une auto - évaluation de ses capacités et connaissances	 	Logique d'entrepreneur

***« Ainsi, pour le Plan d'accessibilité de la STS voté en mars 2012, les priorités ont été recommandées par une firme engagée par la STS : deux lignes seraient « accessibles » dans un délai de 6 ans, celles des Communabus 55 et 57. Le RUTASM propose plutôt une accessibilité plus étendue, avec un service minimal d'autobus à plancher bas... » Extrait du bulletin du RUTASM, AGA 26 mai 2012.**

CAS 1

ÉLÉMENTS DU PLAN D'ACTION TOUCHANT L'ENVIRONNEMENT BÂTI (but : pouvoir **demeurer chez soi**, de façon sécuritaire, pour les aînés)












Thème	Projets	Input (ressources)	Input (partenariat)	Outputs (Activités)	Résultats par niveau (Outcomes) Indiv – collectivité – organisationnel –		Logiques d'action
Concertation des acteurs sur le logement		Service planif dév urbain	Table pour le logement (Ville, OMH, asso des locataires, regroup des propriétaires de logis, Coalition sur logis, constructeurs, proprio de rés. privées)	Nombre de réunions Ils ont recommandé un code du logement (voir plus bas) – a-t-il été conçu en concertation? Note : pas de lien entre l'objectif et l'indicateur « nbr de réunions ».	? Aucune modalité d'action ni de piste de travail conjoint n'est donnée		Pas de bilan Implicite : le SPDU est connu comme un service congestionné; pourquoi la Pol Dev social et communautaire ne prend pas ce dossier?
Favoriser la croissance du parc de logements pour les aînés via :	Recommander des investissements dans (et faire connaître les programmes)	Service planif dév urbain		Indicateurs (non évalués) -Nbr d'interv de promotion -Budget consenti par la ville pour : AccèsLogis Progr Logement abordable Projets Coop hab aînés Logements adaptés aînés Autonomes (LAAA) Progr Accessibilité au domicile (PAD)	Modalités non précisées Individuel : favoriser le recours aux programmes-logis aux individus, l'accès financier au logis et le maintien chez-soi		Pas de bilan Implicite : le SPDU est connu comme un service congestionné; pourquoi la Pol Dev social et communautaire ne prend pas ce dossier?
Faciliter le maintien chez soi des aînés	Modifier le plan urbanisme (ou régl) pour implanter maisons intergénérationnelles	Service planif dév urbain		-Document de réflexion déposé -Règlements de zonage modifiés (déc 2010) pour aménagement d'un logement complémentaire à une habitation unifamiliale isolée	Collectivité : ouvre des possibilités de logements partagés entre générations		Logique civique Implicite : un changement structurel (zonage) donne des choix nouveaux aux familles et aînés
Faciliter le maintien chez soi des aînés	Supporter la construction de nouvelles résidences pour aînés avec services de proximité	Service planif dév urbain	Abandon	L'abandon pourrait être relié au fait que les Dx soulevaient des enjeux majeurs avec les résidences privées: chères, services à la carte, moins de ressources \$ en vieillissant alors que les besoins augmentent.	Abandon		Logique marchande : la ville favorise l'entreprise privée sur son territoire : apporte de nouvelles taxes (intérêt marchand).
Faciliter le maintien chez soi des aînés selon des normes d'habitabilité dans les résidences aînés	Élaborer un code du logement (l'adopter et l'appliquer)	Service planif dév urbain + Aff juridiques	Partenaires non précisés Un inspecteur a été engagé pour les bâtiments surtout aînés pour assurer la sécurité	La mise en place du Code du logement implique : -Respect de normes de salubrité dans résidences à forte concentration de personnes aînées + aug. logements en bon état Critique : dans la mesure où l'OMH a une liste d'attente de 1200 personnes (100/an se libèrent), et que les aînés sont nombreux avec un SRG, les vrais enjeux en matière d'accès au logement abordable sont là.	Collectivité : gérance de l'indésirable est davantage assurée; locateurs peu scrupuleux mieux identifiés et suivis Quartiers : centre-ville sont à risque : peut-on parler d'assainissement des milieux?	 	Logique civique Importance des droits collectifs Note : on ignore comment les cas aînés sont traités dans ces interventions.








	Inspection intensive des logements à risque sur le territoire	Incendies Schéma de couverture de risques	MSSS : certification des résidences	-Inspection des bâtiments augmentée (annuelle pour rés de pers âgées et aux 5 ans pour rés. à forte concentration de p.a -Propriétaires maintiennent les lieux sécuritaires	Janv2012, 70% des dossiers sont achevés et réglés conformes. 30% en cours.	 	Logique d'entrepreneur Note : n'aurait pas dû figurer dans le plan VADA, ces interventions au schéma de couverture des risques en rés privées étaient prévues avant VADA.
	Inciter les propriétaires de rés privées à participer au progr de qualité de vie de la FADOQ	Service planif dév urbain Incendies Communications Schéma de couverture de risques	Propriétaires rés. (Note : la FADOQ ne semble pas impliquée)	-S'assurer que les propriétaires connaissent l'existence des programmes et certifications -Séances de formation et éducation publique pour évacuation des rés. pers aînés -Vidéo Prévention des incendies et aînés » -Mise en application du progr de certification -Vidéo destiné aux propriétaires de résidence a été remis à chacun – produit par Laval -RQRA	Collectivité des résidences privées : Davantage d'informa-tions aux aînés pour se protéger et aux propriétaires; Individus : Implique des prises de conscience sur leur niveau de vulnérabilité	 	Logique d'entrepreneur Note 1: la mise en place de la certification obligatoire était déjà prévue; n'aurait pas dû figurer au plan VADA Note2 : l'objectif qualité de vie et FADOQ n'est pas lié aux interventions : erreur?
	Informers les aînés pour assurer leur sécurité et maintenir leur autonomie	Incendies Service planif dév urbain	Propriétaires rés.	-Participation des Incendies au Salon des générations pour présenter les services et équipements de protection incendies (oct2011) -Accompagnement des aînés pour leur inscription au progr d'adaptation de leur logement	Collectivité : les visiteurs aînés du Salon se familiarisent avec protection incendies Aînés en perte d'autonomie : penser à l'adaptation du logis	 	Logique d'entrepreneur (note : pas de bilan)
			Propriétaires rés.	-7 diffusions du film Madame Prudence dans 6 arrondiss :350 aînés -Séances de formation publique sur l'évaluation des rés pour pers âgées. -À la demande des propriétaires de rés., rediffusion de la vidéo sur la prévention des incendies -Une journée « sécurité des aînés » organisée par VVS (pas d'info sur cette journée)	Collectivité des résidences privées : Davantage d'informa-tions aux aînés pour se protéger et aux propriétaires; Individus : Implique des prises de conscience sur leur niveau de vulnérabilité	 	Logique d'entrepreneur
	Informers les aînés pour assurer leur sécurité Programme PAIR maintenu	Police Ville fournir 500\$ par année par arrondiss	CAB du H-St-Fr CSSS	Annonces radio et diffusion de plaquettes d'informations via CSSS Nbr d'adhérents a augmenté (chiffres pas disponibles) Diffusion de 500 dépliant via CSSS	Collectivité : sécurité accrue pour aînés seuls à domicile (+ sentiment de sécurité)	 	Logique d'entrepreneur

MODÈLE LOGIQUE – IMPLANTATION ET EFFETS DE L'EXPÉRIMENTATION DANS 7 SITES PILOTES DE VILLES AMIES DES ÂNÉS

CAS 1

ÉLÉMENTS DU PLAN D'ACTION TOUCHANT L'ENVIRONNEMENT SOCIAL (but : modifier, adapter, créer des environnements sociaux pour les aînés)

Thème	Projets	Input (ressources)	Input (partenariat)	Outputs (activités)	Résultats par niveau (Outcomes) Indiv – collectivité – organisationnel		Logiques d'action
Supporter le dev de loisirs actifs	n/a	Financement mun		Clubs âge d'or et activités spécifiques aînés lors de la Fête des familles	Organisationnel : financement d'activités		Logique civique
	Bottin des ressources en loisirs actifs pour aînés	Financement VADA de 10 000\$	Table de concert des organismes aînés (sous contrat) + ASSS	-Kinésologue engagée -Recension effectuée -Montage et mise en ligne sur site ASSS -Sensibilisation au Salon du bénévolat -Séances d'inform par kinésologue -Tracts informatifs dans lieux pour aînés	Organisationnel : Bottin papier et bottin sur internet (local et régional) – un travail d'infrastructure informa-tionnelle	 	Logique d'entrepreneur : « faire-faire » (à contrat) même avec les partenaires du comité de pilotage
Promotion des activités phys offertes aux aînés par outils d'informations municipales (ex. portail, bulletin)	Vérifier la participation en fonction des outils Inciter les organismes à collaborer avec la ville		Arrondissements Service des sports Service des Communications	- Informations des organismes et clubs âge d'or sont transmises dans le bulletin - Au tableau d'affichage électronique - Au portail de la ville	Organisationnel : Nouveaux accès à l'information pour les aînés – un travail d'infrastructure informationnelle	 	Logique civique
-Évaluer prêt de livres aux aînés en résidence -Évaluer satisfaction des aînés envers la collection de livres	Un sondage qui intègre les aînés Consultation publique pour tous les usagers	Intégrées aux services de la ville	Bibliothèque Services loisirs et vie communautaire	Analyser les résultats du sondage qui sont spécifiques aux aînés et aînés en résidences privées	Collectivité : Meilleure connaissance des besoins et préférences des aînés (culturels)	 	Logique civique N/disp au bilan
Cadre de référence mun pour soutien aux org communautaires	n/a		-Service des sports -Approbation du cadre par les partenaires concernés	-Disposer de critères objectifs et pertinents au milieu communautaire	Organisationnel : Répartition des fonds plus équitable (en cours) Collectivité : les besoins des aînés potentiellement mieux reconnus	 	Logique civique Le cadre de référence n'est pas sur le site de la ville en 2013
Faciliter l'accès à l'information aux aînés	Nouveaux modes de communication	Intégrées aux services de la ville Financement VADA	Service des comun. Firmes privées Aînés Groupe VADA AQDR	-Plan de communication initial a été transformé suite aux réflexions sur les résultats d'une consultation et sondage auprès des aînés (par firme privée)	Collectivité : respect et inclusion des aînés + relations entre générations Organisationnel : commerces	 	Logique de liaison Rupture des liens entre objectifs initiaux et produit généré mais témoin d'un souci d'impact






				- Entreprises amies des aînés (vidéo sur relations intergénérationnelles en situation commerciale) axée sur la bienveillance envers les aînés	plus sensibles, accueillants et adaptés aux aînés Communautaire : AQDR actif – permet de militer pour les droits des aînés au respect et à la considération.		réal en faveur des aînés et du dynamisme dans le milieu. Voir la démarche du Plan de communication qui suit.
Valorisation des aînés (image positive) (services de la ville et dans la population)	Élaborer un plan de communication pour 2 campagnes de sensibilisation	Ress de la ville VADA : 5000\$	Arrondissements Firme marketing <u>Réflexion</u> avec : Table concertation aînés et jeunesse, 2 Comm Scol. et Service des communications	Consultation (qualitatif) et sondage (quantitatif – 125 questionnaires) auprès des aînés (par firme privée)	Collectivité : 1- rapports entre les générations :? 2-augmenter de la présence aînée dans les messages et publications Organisationnel : commissions scol et aînés à une même table Individuel : expérience de magasinage bienveillante	  	Logique d'entrepreneur modèle de « faire-faire » (à contrat) et Logique de liaison (source aînée respectée et intergénérationnel) Voir Entreprises amies des aînés ci-haut
Favoriser culture de civisme et bienveillance envers aînés	Formation au personnel de 1ere ligne de la ville	Intégrées aux services de la ville VADA : 7 000\$	Service des RessHum Firme privée Groupe VADA	-Création d'un cours de sensibilisation à l'approche envers aînés, immigrants et handicapés pour les nouveaux employés de la ville (par firme privée et les Ress hum.) -Une session par année (pérennisée)	Organisationnel : mobilisation de la ville pour la formation; potentiel de conscientisation des employés	 	Logique d'entrepreneur Modèle de « faire-faire » (à contrat) Note : contenu de la formation touchant les aînés est restreint; elle n'a pas été évaluée autrement que par les gens qui l'ont reçue.
Rapprochement entre les organismes et les aînés (et la ville, implicitement) pour mieux connaître les facteurs de l'engagement des aînés.	Organiser un forum sur la participation citoyenne pour au moins 200 aînés, visant l'engagement des aînés dans la communauté <i>(Ceci en contexte d'un événement majeur prochain requérant des bénévoles)</i>	Intégrées aux services de la ville VADA : financier et organisationnel VADA : 10 000\$	-Planifié et organisé par tous les membres du comité de pilotage -Ville comme leader -Table de concertation des organismes aînés (sous contrat) pour porter le projet du forum	-Journée de conférence et ateliers sur la participation des aînés (freins, attraits) - Diffusion Web dans les grandes résidences privées (inclusion des personnes à mobilité restreinte) Résultats : Cibles de participation atteinte. Observé : Organismes peu au courant de VADA- ce forum aurait eu un impact sur les aînés s'il avait été fait au début du projet plutôt qu'à la fin. Plusieurs aînés demandaient de faire un diagnostic (ignoraient que le projet VADA demandait d'en faire un).	Communautaire : un rendez-vous entre plusieurs organismes Collectivité : forum demeuré au niveau des responsables d'organismes, peu d'aînés « ordinaires ». Société : danger réel d'instrumentaliser les aînés (pression sociale accrue pour faire du bénévolat)	 	Modèle de « faire-faire » (à contrat) même avec les partenaires du comité de pilotage Danger : se mobiliser dans le but explicite de recruter des bénévoles constitue un danger d'instrumentaliser les aînés « Ne cherchez pas ce que votre ville peut faire pour vous – demandez-vous ce que vous pouvez faire pour votre ville. »

Annexe 7

MODÈLE LOGIQUE – IMPLANTATION ET EFFETS DE L'EXPÉRIMENTATION DANS 7 SITES PILOTES DE VILLES AMIES DES ÂÎNÉS

CAS 2






ÉLÉMENTS DU PLAN D'ACTION TOUCHANT L'ENVIRONNEMENT BÂTI (but : modifier, adapter, créer des environnements bâtis pour les aînés)






Thème	Projets	Input (ressources internes)	Input (partenariat)	Outputs (Activités)	Résultats par niveau (Outcomes) Indiv – collectivité – organisationnel –	Logiques d'action	Analyse
Services municipaux soient plus accessibles aux aînés.	-Portrait des besoins des aînés p/r aux services municipaux -Prioriser les actions à mener suite au rapport du comité sur les services municipaux pour les aînés	Porteurs projet : Loisirs et vie communautaire + ARC Arrond : étude 10000\$ VADA financ. : 500 \$	Loisirs et vie communautaire + ARC	- SONDAGE pour évaluation des services municipaux utilisés par les aînés (via les organismes aînés) avec rapport et recommandations + Priorité des actions - Rencontres avec les organismes aînés (Implicite : manque de salles pour grands groupes)	Collectif : ville et associations connaissent les préférences et besoins-aînés p/r aux locaux	  Logique civique au départ, Modèle d'entrepreneur « faire-faire » utilisé par la ville ensuite. Pour et par des aînés au départ, la démarche est rapatriée par l'arrondissement pour modifier la vocation (centre communautaire intergénérationnel)	
	Analyser et évaluer la faisabilité de demandes ponctuelles autres que celles sur la participation sociale et en assurer le suivi.			De cet objectif : les traverses aux intersections doivent être plus sécuritaires et le chargé de projet est intervenu pour calculer les temps de traverse aux lieux achalandés et faire des représentations	Collectif : collecte d'infos réelles sur intersections pour diffuser les besoins à la ville Organisationnel : VADA se coordonne avec l'acteur « circulation »	 Bilan non disp. Pas de Dx réalisé = peu de connaissances sur la sécurité des piétons p/r à circulation urbaine	
	Idem			De cet objectif : les tarifs des plateaux sportifs ont soudainement beaucoup augmenté, selon la visée de la grande ville d'unifier les tarifs dans tous les arrondissements. Fait sans tenir compte de la situation du Cas 2 où les aînés font des tâches en retour d'un tarif bas pour utiliser les plateaux (ex. curling).	Collectif : accessibilité menacée suscite une intervention conjointe (arr. vs aînés) gagnante. Organisationnel : stratégie d'alliance entre les adm et les aînés	  Logique de liaison : alliance intersectorielle Note : Rapidité de réaction et leadership exercé par les aînés	-
	Analyser le Guide mondial VADA			Sans diagnostic, on peine à cibler les bons projets : ils ont analysé les feuilles de route du Guide mondial pour s'inspirer – danger de cibler des projets sans connaître les besoins.		Logique hiérarchique	

MODÈLE LOGIQUE – IMPLANTATION ET EFFETS DE L'EXPÉRIMENTATION DANS 7 SITES PILOTES DE VILLES AMIES DES ÂÎNÉS

CAS 2

ÉLÉMENTS DU PLAN D'ACTION TOUCHANT L'ENVIRONNEMENT SOCIAL (but : modifier, adapter, créer des environnements sociaux pour les aînés)

Thème	Projets	Input (ressources internes)	Input (partenariat)	Outputs (Activités)	Résultats par niveau (Outcomes) Indiv – collectivité – organisationnel	Logiques d'action
Que le projet VADA soit lancé auprès des associations d'aînés en mai 2009 (mobiliser les associations d'aînés)	- Informer les aînés (i.e. les resp d'associations) sur projet VADA et plan d'action - Recueillir les commentaires des aînés sur le plan d'action et les besoins exprimés sur le plan d'action - Identifier les attentes du comité VADA face aux associations d'aînés	VADA : chargé de projet VADA finance 250\$		- Les organismes d'aînés sont informés sur le diagnostic du milieu - Les organismes sont informés sur l'implication qu'elles peuvent avoir dans VADA (« et l'importance de leur rôle comme agent de participation sociale ») - Les associations sont en mesure de communiquer à leurs membres les actions du projet VADA - Les associations décident de leur participation et engagement dans VADA	Collectivité : aucun à cette étape Organisationnel : les associations sont ciblées pour VADA (et non la population aînée en totalité)	  Logique hiérarchique 1-Pas de DX - 1er impact : on recueille les besoins pendant le projet et on exprime les attentes du comité VADA envers les associations (approche top-down) 2-Avec une approche très centrée sur les asso d'aînés, il y a danger de surcharger ou de désintéresser les associations
Que les aînés développent de saines habitudes de vie , soient actifs et développent un réseau de participation sociale	-Développer ateliers : habitudes de vie - Animer les sessions avec les organismes d'aînés - Promouvoir la santé des aînés par des activités de sensibilisation : théâtre, colloque, journée thématique ou autre.	Porteur (membre du comité) CSSS Ateliers reliés aux associations aînés VADA Financ. : 1 500\$ CSSS : 20000\$ (pour l'org comm et autres)	CSSS Asso aînés Fondation QC du cancer Org pour aidants naturels	-Portrait de santé des associations pour choisir des activités de prévention -Aînés sont informés et sensibilisés sur les saines habitudes de vie; savent quoi faire - Procédure de soutien est en place (CSSS) - Associations d'aînés sensibilisées à la participation sociale (But implicite : « Consolidation du réseau d'organismes aînés à travers l'ARC » et « amélioration de la perception du vieillissement dans la population et les médias. »)	Collectivité : meilleure information sur la santé (prévention au début, promotion par la suite) Organisationnel : aînés invités à se réseauter via associations ou organismes bénévoles Individuel : nouveaux apprentissages-santé	  Logique d'action hiérarchique (n'a pas fonctionné), suivie d'une logique civique Dans les modalités, on joint la santé au réseautage; centrés au départ sur les organismes et associations, les ateliers ont modifié leur contenu et ouvert leur invitation à la population aînée de l'arrondissement
Que les aînés fassent de leurs associations un lieu d'identification, d'appartenance et de partage	Projet #3a - Développer et animer des sessions sur les valeurs de partage, d'aide, d'entraide et d'appartenance dans les groupes d'aînés	Porteur (membre du comité) Le Patro + asso d'aînés Financières : - ateliers sur les valeurs : 7200 \$	Le Patro + asso d'aînés FQCCCL (féd qc des centres communautaires de loisirs)	Atelier sur les valeurs : - Les aînés s'identifient et s'approprient davantage leur association - Les aînés sont sensibilisés aux avantages du réseautage - Les aînés participent davantage à la vie communautaire de l'arrondissement.	Organisationnel : aînés invités à s'engager d'avantage	 Logique d'action hiérarchique Modalités : l'identification des besoins n'est pas faite par chaque association mais elle part du haut de la hiérarchie. Implicite : ARC veut que les gens fassent davantage de bénévolat, prennent des responsabilités (approche top-down)

	Projet #3b Projet-pilote d'expérimentation sur le milieu de vie	Porteur (membre du comité) Le Patro + CJR (asso aînés) comme pilote	Le Patro + CJR	Définir le concept, former les resp et bénévoles en vue d'intégrer le concept « milieu de vie » à la gestion des activités dans le projet pilote. Dispenser dans d'autres asso par la suite.	Organisationnel : aînés invités à s'engager <u>autrement</u>	X	Logique d'action hiérarchique
	Projet #3c Comités d'entraide dans 3 asso d'aînés	Porteur (membre du comité) CAAB	CAAB	-Dév le concept d'échanges de services -Inciter les asso à développer des projets -Liste des services potentiels, enjeux -Projet Boursicotte d'échanges de services (base : 1hr pour 1hr) lancé en 2012 qui n'implique pas les associations mais les aînés en général	Organisationnel : aînés invités à développer d'autres services (ne marche pas); Collectivité : donc on développe un nouveau service pour tous	X 	Logique d'action hiérarchique (n'a pas fonctionné), Suivie d'une logique civique (pour tous) qui a été implantée par le CAB (pas par les asso)
	Projet #3d Contrer l'isolement social	Porteur (membre du comité) CAAB (travailleur de milieu) VADA : 13500\$ Autres : 6000\$	CAAB + Étudiants policiers font porte à porte + Bénévoles vigiles + Réseau de partenaires du milieu (coiffeurs, etc.)	-Projet relié au CAAB déjà en cours visant le réseautage des aînés isolés -Projet relié au CSSS si dangerosité ou insalubrité des milieux de vie -Plaquette des numéros de téléphone remise aux aînés par les policiers	Organisationnel : inst de formation, policiers et VADA se croisent; réseau inter-sectoriel est déjà en fonction (pour baliser les interventions) Collectivité : les aînés isolés de certains quartiers sont rejoints par policiers-étudiants Individuel : aîné(e) reçoit de l'information	 	Logique d'action de liaison : modalité d'alliance intersectorielle (étape : établissement d'une base) Note : avoir déjà un modèle d'intervention intersectoriel est un atout pour assumer les cas plus lourds (implications légales) + synergie entre les partenaires Impact : marquer la formation des jeunes policiers sur les besoins des aînés (inter-générationnel)
	Projet #3e Organiser une fête champêtre en juin 2010, 2011 et 2012	Porteur (membre du comité) : Le Patro (coord, lieux, matériel) Fête champêtre : 30 000 \$ - VADA 15 000 \$ - ville Québec 15 000 \$ - autres 18 000 \$ -	Le Patro Asso aînés ville	-Comité organisateur formé d'aînés bénévoles -Recherche de financement -Trouver d'autres partenaires dans le milieu -Animer les bénévoles responsables des activités de la journée	Collectivité : les aînés réseautés invitent des non-réseautés à une Fête Organisationnel : participation org. et financière répartie entre plusieurs acteurs Individuel : des volontaires soutiennent l'organisation	 	Logique de liaison : alliance intersectorielle
AXE 4 – Que les aînés s'engagent socialement et s'impliquent dans leur association et dans l'arrondissement au cours de la	Projet #4 (voir #3c) -Groupe de réflexion sur l'engagement social et l'implication citoyenne des aînés -Inciter les associations d'aînés à développer des projets -Mettre en ligne un site	Porteur projet : L'ARC et la CJR financières : 5 500 \$ Autres : 10 000\$	L'ARC et la CJR	Objectif : Les aînés s'engagent davantage dans des actions d'aide et d'entraide - Les aînés participent plus activement dans la communauté et leur association : - Les aînés apportent une contribution soutenue à leur association - Des initiatives d'engagement social sont mises de l'avant par les associations : amener chaque association à former un comité	Organisationnel : aînés invités à s'engager <u>d'avantage</u>	X	Logique d'action hiérarchique (n'a pas fonctionné au niveau de la mise de l'avant de nouvelles activités par les associations – les processus sont ok) Implicite : on veut que les gens fassent davantage de bénévolat, s'impliquent, prennent des responsabilités (selon une approche top-down) . « On » établit que les associations doivent s'engager à offrir une nouvelle activité, pas nécessairement dans le registre de ce qu'elles font habituellement... souvent du







durée du projet.	internet			d'entraide pour leurs propres membres, on les incite à encourager l'échange de services entre les associations (utiliser leur expertise propre); - Site internet fonctionnel et utilisé (pour l'information, l'échange, la participation et la mobilisation des aînés, faire connaître leurs initiatives)			loisir)
AXE 5 – Que les aînés s'engagent à développer le réseautage des aînés isolés surtout dans la dernière année du projet.	Projet #5 -Meilleure connaissance de l'isolement et des moyens de le contrer -S'associer au CAABC dans le projet « Aînés-nous à vous aider! » qui vise à dépister et référer au besoin les personnes isolées socialement	Porteur projet : CAAB financières : 25 000 \$	CAAB	-Un comité de travail étudie l'isolement social et recommande des actions pour contrer l'isolement - Aînés connaissent mieux les éléments qui influent sur l'isolement social -Ils sont en mesure d'agir sur cette problématique (incluant dépister les gens isolés) - Les associations d'aînés s'engagent à lutter efficacement contre l'isolement avec le soutien du CAABC (communication et coordination) « Depuis cinq ans, le CAAB a réussi à financer et à maintenir le service, grâce à des subventions non récurrentes venant principalement du ministère de la Famille et des Aînés. Cependant, cette importante subvention prendra fin en mars 2013, ce qui met gravement en péril la survie du service » Site du CAB	Organisationnel : le projet sur l'isolement ne s'autofinance pas alors VADA a servi à tenter de le relancer. En 2013, il pourrait fermer.		Logique d'action hiérarchique (n'a pas fonctionné autant que souhaité) Implicite : la « commande » est quasi-professionnelle <i>Ils doivent savoir quoi faire et agir efficacement... C'est une professionnalisation de l'engagement des aînés. Ne convient certes pas à tous.</i>
	-Initiative ponctuelle : les prêts mobiles de livres dans les résidences pour aînés	VADA	Bibliothèque mun Résidences privées d'aînés	-Projet pilote réalisé avec 3 à 5 grandes résidences pour aînés -N'a pas été suffisamment utilisé pour poursuivre l'activité	Organisationnel : difficile tentative pour entrer dans les rés privées	X	Logique de liaison : alliance intersectorielle Noter : difficulté à entrer dans les résidences privées par le biais des activités physiques/ culturelles
PROJET INDÉPENDANT DES AXES	Troupe de théâtre intergénérationnelle	Porteur : Chargé de projet VADA	Troupe existante de jeunes	-Ligue d'improvisation existante se donne un visage intergénérationnel	Individuel : r/vs avec sa créativité comme aîné; regard différent posé sur l'autre génération Collectif : productions publiques permettent de voir autrement les rapports entre les générations		Logique de liaison : alliance intersectorielle Modalités : liberté des aînés, liberté de fonctionnement, plaisir partagé Durée : fonctionne toujours après 2 ans







Annexe 8

MODÈLE LOGIQUE – IMPLANTATION ET EFFETS DE L'EXPÉRIMENTATION DANS 7 SITES PILOTES DE VILLES AMIES DES ÂÎNÉS

CAS 3

ÉLÉMENTS DU PLAN D'ACTION TOUCHANT L'ENVIRONNEMENT BÂTI (but : modifier, adapter, créer des environnements bâtis pour les aînés)

Thème	Projets	Input (ressources internes)	Input (partenariat)	Outputs (Activités)	Résultats par niveau (Outcomes) Indiv – collectivité – organisationnel		Logiques d'action
Nommer son quartier	-Identifier les quartiers et les secteurs avec un nom	Porteurs : Comité parcs et espaces verts	Comité parcs et espaces verts, Comité action communautaire loisirs	Démarche réalisée en préoccupation de plusieurs politiques, services et organismes Modalité : Contractuel urbaniste	Collectivité : sentiment d'appartenance Organisationnel : repérage géographique		Logique de liaison
Les besoins des aînés en autobus	-Inverser les perceptions négatives -Augmenter l'achalandage -Faire connaître les alternatives en transport -Faire connaître le transport actif	Porteur : comité transport en commun Lien avec Politique familiale et acces-sibilité universelle Engager étudiant	CSSS (bilan de l'offre en cours de rédaction) + 3 les comités internes	-Profiter de l'achat de nouveaux autobus pour ajouter des caractéristiques age-friendly (planchers bas, sonnettes plus basses, etc.) -Faire connaître les formules de transport aux aînés (parcours, coûts, heures...) et les combinaisons possibles (autobus, taxibus, marche, navettes, accompagnement avec bénévoles, covoiturage, taxis)	Collectivité : nouvelle carte agrandie + faciliter les parcours sur le territoire + meilleure information sur les parcours et les formules disponibles Individu : adhésion à différents modes de déplacements urbains	 	Logique de liaison
Des transports accessibles, confortables et sécuritaires pour les aînés	-Former les chauffeurs d'autobus	Porteur : comité transport en commun et accessibilité universelle + Pol familiale pour la cohabitation des usagers	CSSS : formations Comité transport en commun + accessibilité universelle + Pol familiale	-Former les chauffeurs sur les besoins particuliers des aînés et des personnes à mobilité réduite ainsi que sur la gestion des situations difficiles -Pol familiale est interpellée pour la cohabitation des usagers	Organisationnel : une condition de réussite à l'utilisation du transport par les pers aînés et hand passe par la formation des chauffeurs. Organisationnel : politique familiale interpellée (cohabitation des générations dans autobus)		Logique de liaison combinée à Logique d'entrepreneur (performance du système)
Demeurer chez soi	-Informers les aînés et leur famille sur les services disponibles, les programmes de soutien et d'adaptation des logis			-Contre les obstacles liés à l'entretien mineur des logis -Soutenir l'utilisation des programmes d'adaptation des logis -Informers sur les services de soutien à domicile (Note : stratégie sur l'information)	Collectivité : Les groupes concernés ont davantage d'information sur l'adaptation des logis, ce qui offre des choix.	 	Logique de liaison

Trottoirs et voies piétonnes	Configuration et inclinaison problématique; absence de trottoirs, vitesse des chasse-neige	Porteur : Comité Pol acces-sibilité universelle	Travaux publics Sureté du QC APH du cas3	Actions : -Améliorer les trottoirs et voies piétonnes (plan de réfections annuel) -Procédures de déneigement à optimiser (sensibilisation des opérateurs) Modalités : -Outils de sensibilisation pour professionnels de la ville sur les obstacles à l'autonomie des aînés et pers hand. -Capsules d'info pour le public -Formation du personnel (bibliothèque municipale)	Collectivité : Les aînés et la population bénéficient d'un meilleur entretien Organisationnel : On cherche en plus une conscientisation des gens/profess ce qui permet de modifier les pratiques et les comportements	 	Logique de liaison
Édifices publics et commerces	Entretien des escaliers et éclairage	Porteur : Comité Pol acces-sibilité universelle	Ville Commerces Places d'affaires	-Repérer les obstacles : éclairage, rampes et entrées déneigées -Reconnaître et accompagner les efforts d'adaptation réalisés pour les édifices commerciaux et d'affaires	Collectivité : Les aînés, les pers hand et la population bénéficient d'un meilleur éclairage et entretien Organisationnel : Ville accompagne les acteurs du privé pour ce changement	 	Logique de liaison Note : la modalité choisie permet d'intégrer l'objectif d'amélioration de l'éclairage avec la sensibilisation des acteurs du privé
Déplacements à pied (circulation)	Poursuivre les efforts en prévention pour des déplacements sécuritaires et agréables	Porteur : Comité circulation	Police	-Poursuivre Priorité Piétons dans secteurs achalandés (centre) -Identifier secteurs problématiques -Susciter plus grande courtoisie entre piétons et autos + respect du code de la route	Collectivité : Les aînés, les pers hand et la population bénéficient d'un meilleur comportement routier Organisationnel : Ville fait respecter les règles du code routier		Logique d'entrepreneur (performance du système)
Infrastructures et ressources	Améliorer les équipements dans les espaces verts et parcs	Porteur : Comité parcs et espaces verts Service Loisirs Service des Infrastructures		- Certains parcs et quartiers sont moins bien équipés (installations, activités, etc.)	Collectivité : Les aînés, les pers hand et la population desservis équitablement Organisationnel : Ville fait respecter des règles d'équité entre les quartiers		Logique d'entrepreneur (performance du système)

Transport adapté	Améliorer le service de transport adapté et susciter l'offre d'alternatives (taxi adapté)	Porteur : Comité Pol acces-sibilité universelle	SQ OPHQ CSSS + taxis adaptés	-L'intervention semble aller vers une manière de rentabiliser le transport adapté (attente trop longue aux heures de pointe) (av : on retire le service à certains plutôt que d'augmenter l'offre).	Organisationnel : Ville respecte des règles d'admissibilité Note : impacts sur les clientèles inconnus		Logique hiérarchique (semble imposée par le ministère du transport) Compensée par une logique d'entrepreneur (i.e. susciter d'autres modes de transport)
------------------	---	--	------------------------------------	---	---	--	--






Note : La couleur grisée démarque le plan d'action qui a été redirigé vers la Politique d'accessibilité universelle

Ne pas diffuser

MODÈLE LOGIQUE – IMPLANTATION ET EFFETS DE L'EXPÉRIMENTATION DANS 7 SITES PILOTES DE VILLES AMIES DES ÂÎNÉS

CAS 3

ÉLÉMENTS DU PLAN D'ACTION TOUCHANT L'ENVIRONNEMENT SOCIAL (but : modifier, adapter, créer des environnements sociaux pour les aînés)

Thème	Projets	Input (ressources internes)	Input (partenariat au-delà du comité)	Outputs (Activités)	Résultats par niveau (Outcomes) Indiv – collectivité – organisationnel –		Logiques d'action
Aînés isolés et lieux de vie non sécuritaires ou salubres	-Bonifier l'intervention aux aînés vivant dans des milieux dangereux ou insalubres	Porteur : Table de concertation des aînés Incendies Policiers Csss VADA Aide financière requise (demandes)	Organismes et associations Lien avec projet de Bibliomobile Lien avec CEPS (formation) Lien avec Table des aînés régionale (leur projet prévention du suicide et détresse)-#	1) Volet 1 : Poursuivre et bonifier les efforts concertés afin d'identifier les aînés vulnérables qui habitent dans des milieux insalubres ou dangereux 2) Volet 2 : Former des « sentinelles » responsables d'identifier les aînés vulnérables, démunis et isolés afin de mieux les outiller, les mettre en lien avec les services, les accompagner au besoin, prévenir les abus, susciter un meilleur sentiment de sécurité... -Collaboration avec organisations de quartiers pour vigilance et entraide entre voisins	Individuel : aîné vulnérable relié à des sources de soutien Collectivité : voisinage sensibilisé à la nécessité de l'entraide Organisationnel : générer une concertation intersectorielle	 	<u>Logique de liaison</u>
Demeurer chez soi	Répertoire des résidences et spécifications pour des choix éclairés	CSSS	CSSS	-Informers les aînés sur les choix en matière d'habitation -Accréditations des résidences privées seront confirmées sur le site ASSS, dans le « Registre des résidences »	Individuel : aînés mieux informés (?)		Pas de bilan disponible
Activités physiques pour les aînés	État de situation sur l'offre d'activités physiques dans la communauté	Porteur : CSSS (kinésiologue)	Rechercher la collaboration de : centres commun., FADOQ et 12 clubs de l'âge d'or, Viactive (22 groupes), associations de retraités (AREQ, AQRP, AQDR), les associations féminines et masculines, les responsables d'activités dans les résidences pour aînés etc.	-Mandat -Faire un état de situation afin de faire des choix judicieux : Offre d'activités par les organisations, par quartier, selon les goûts et attentes de la nouvelle génération d'aînés, dans le respect des conditions économiques des groupes d'aînés. -Susciter le travail en commun des organisations : sensibilisation, offre d'activités adaptées aux goûts et aux contraintes des aînés (accessibilité, coûts, incitatifs, maintien de la motivation, profil personnel et clinique d'essai, portes ouvertes) -Promotion adaptée aux aînés, penser aux aînés isolés et vulnérables (outils d'éducation et d'information) et ouverture de plusieurs groupes à tous les aînés de la Ville.	Individuel : aîné incité à bouger dans le plaisir de la rencontre avec les autres Organisationnel : large concertation des acteurs du domaine et sensibilisation aux besoins et bonnes pratiques pour aînés	 	<u>Logique de liaison</u> Des modalités diversifiées et partenariales pour intervenir sur l'offre d'activités incitent à changer les pratiques.

				<p>Modalités de réalisation partenariales : Lien avec le Comité parcs et espaces verts (plan directeur) Politique familiale : parcs, infrastructures adaptés aux besoins des différents groupes Sensibiliser les élus et les responsables des nouveaux projets et infrastructures. À explorer : Favoriser la marche comme activité physique, mais aussi comme occasion de créer des liens sociaux : points de rendez-vous (ex. : mardi actifs), trajets suggérés (ex. : d'un parc à l'autre), parcours d'exercice, haltes avec bancs et autres facilités...</p>		
Respect et inclusion	Campagne de sensibilisation pour valoriser une image positive des aînés et de leur contribution à la communauté	Porteurs : Ville Avec collaboration : Tables des aînés de la MRC et du CduQ, la Table PPA du CSSS	Liens avec la mission bénévole du CAB (reconnaissance) Liens avec la Politique familiale (liens inter-générationnels), sécurité, engagement citoyen	<p>La campagne a permis de générer -des posters et plusieurs objets promotionnels (ex : napperons) sur 4 thématiques qui valorisent les aînés et leur rôle dans la société -4 articles de sensibilisation -Formation en préparation avec la Commission des Droits et Libertés – Faire ainsi la promotion du respect, de l'inclusion des personnes, des groupes et des générations. – Combattre les préjugés, les idées préconçues.</p>	<p>Collectivité : permet de suggérer une autre image de référence que celles qui discréditent les aînés; formation sur les droits; articles Organisationnel : met les aînés au centre de l'attention, ce qui préside à l'intégration d'une préoccupation aînée dans les décisions de la ville Organisationnel : maillage d'organismes TCA et CAB avec le CSSS et la politique familiale ainsi que faire un lien avec le niveau régional (MRC)</p>	<p>Logique de liaison</p>
				<p>Stratégie sur l'information Offrir un accès facile à l'information locale pour les aînés (services, activités, événements culturels, soins et services communautaires, services municipaux, aide financière...) en appliquant les règles pour les rejoindre (moyens variés, rappels, simplicité, lisibilité, activités thématiques, séances publiques, accueil adapté, dans leur milieu etc.).</p>	N/a	<p>Logique de liaison La stratégie est transversale aux différents projets et cible les moyens à privilégier.</p>

				<p>Privilégier l'organisation de journées de prévention, des salons avec kiosques qui sont appréciés des aînés (Formule gagnante : avec un goûter et des contacts entre les participants)</p> <p>Journée du 1^{er} octobre est privilégiée comme lieu d'information: conférences et kiosques d'information sur les services aux aînés, campagne de sensibilisation etc.</p>			
--	--	--	--	--	--	--	--









Ne pas diffuser










Annexe 9






MODÈLE LOGIQUE – IMPLANTATION ET EFFETS DE L'EXPÉRIMENTATION DANS 7 SITES PILOTES DE VILLES AMIES DES ÂÎNÉS

CAS 4

ÉLÉMENTS DU PLAN D'ACTION TOUCHANT L'ENVIRONNEMENT BÂTI (but : modifier, adapter, créer des environnements bâtis pour les aînés)

Thème	Projet	Input (ressources internes)	Input (partenariat)	Outputs (Activités)	Résultats par niveau (Outcomes) Indiv – collectivité – organisationnel –		Logiques d'action
Logements sociaux	Développement de logements sociaux pour 75 ans et + ou en perte d'autonomie physique	Porteur : OMH	OMH CSSS Ville	<ul style="list-style-type: none"> 18 ménages de plus ont accès à un logis adapté et desservi par les services publics Évaluation et référence par CSSS Sélection de la clientèle par l'OMH Soutien et suivi par le CSSS Intégration des nouveaux résidents avec l'intervenante en soutien communautaire <p><i>Note : au départ, on souhaitait faire un maillage entre acteurs du logement social pour favoriser l'éclosion de nouvelles ressources d'habitation sociale pour aînés. Le maillage n'a pas pu se réaliser (voir section suivante)</i></p>	<p>Individuel : possibilité de logis adaptés aux besoins de soins, coûts modiques</p> <p>Organisationnel : 1^{ère} collab entre OMH et CSSS</p> <p>Société : permet aux couples de demeurer ensemble malgré la perte d'autonomie; permet accès financier aux logis adaptés</p>	 	<p>Logique d'entrepreneur</p> <p>Note : L'ouverture de l'OMH aux personnes en perte d'autonomie est conditionnelle et une partie de la surveillance est effectuée par le CSSS. On fonctionne dans un système qui doit atteindre certaines normes.</p>
	Explorer solutions novatrices pour aînés	Porteur : GAL-H (GRT)	Pas développé	<p>Malgré l'importance du projet (car beaucoup de résidences privées et peu d'autres choix), n'a pas pu se réaliser.</p> <p>Les GRT sont onéreux : difficile de les engager sur des bases OSBL de petite envergure</p>			
	Faire connaître la maison inter-générationnelle	Porteur : ACEF	ACEF Ville (VADA)	<ul style="list-style-type: none"> Production d'un outil d'information Diffusion et distribution d'un feuillet d'information dans les organismes aînés et familles, et associations d'aînés + médias 	<p>Individuel : par les proches et organismes, accès possible à un logis intergénérationnel</p> <p>Collectivité : information sur la possibilité d'un logis intergénérationnel</p>	 	<p>Logique civique</p> <p>Permet de « semer » l'idée</p>
Logement locatif	Informations sur les droits et obligations sur le logement	Porteur : ACEF	ACEF Organismes aînés	<ul style="list-style-type: none"> Communiqué dans les médias; Production-distribution feuillet d'inform pour organismes et associations et résidences pour aînés; Rencontres d'informations dans les associations ou organismes d'aînés Accompagnement individuel à la Régie du logement 	<p>Individuel : représenter les droits d'une personne</p> <p>Organisationnel : modifie le rapport de force entre locataires âgés et propriétaires + Enjeu commun car tous les organismes et associations d'aînés sont touchés</p>	  	<p>Logique civique</p> <p>Modalité : Approche de soutien à l'empowerment des aînés qui n'ont pas la possibilité ou la capacité de lutter pour faire reconnaître leurs droits</p>

	Guide Choisir mon chez moi	Porteur : VADA	CAB CSSS AQDR Ville	-Démarche auprès des organismes possédant déjà des outils permettant d'orienter le choix d'un milieu de vie pour les aînés; -Participation des aînés à un projet pilote autour des outils retenus; intégration des données -Conception graphique du Guide -Processus d'accompagnement, en groupe, pour soutenir les aînés dans leur cheminement	Individuel : être soutenu dans une démarche compliquée Organisationnel : concertation des organismes et conception d'un outil d'intérêt pour tous les organismes Collectivité : disponibilité pour tous d'un outil adapté à la réalité du choix d'un milieu de vie	  	Logique de liaison Modalité : Approche de soutien à l' empowerment des aînés qui veulent prendre en compte les facteurs déterminants dans leur choix d'un milieu de vie approprié.
Habitation	Sensibilisation des élus sur l'habitation des 55 ans et plus dans la ville, sous un angle prospectif	Porteur : AQDR Soutien : GAL-H	Pas développé	-État de situation des modes et coûts d'habitation pour les 55 +; -Diffusion des résultats au conseil municipal; -Sensibilisation au développement domiciliaire multi-générationnel Note : Les besoins de demain doivent être réfléchis mais les petites villes ont peu d'informations (les bases de données visent les MRC) Aurait impliqué l'urbanisme et planification urbaine	Organisationnel et politique : Permet de prévoir les besoins futurs		N/a
Circulation et piétons	Améliorer la sécurité des piétons	Porteur : Service de police	Police Organismes aînés	Campagne « Bon pied, bon œil » par : -Distribution du matériel promotionnel -Conférence par les policiers communautaires dans les organismes et associations d'aînés	Collectivité : conscientisation des conducteurs et piétons à la sécurité Organisationnel : concertation police et asso/org d'aînés.		Logique d'entrepreneur Note : Lien visible entre le « bâti » et le « social »
		Porteur : Table concertation des aînés	Table C. Aînés Comité de circulation Comité pol. familiale et pol. aînée, Table de C. des pers handicapées	Présentation de recommandations au comité de circulation, de façon concertée, avec les autres regroupements préoccupés par la sécurité des piétons Note : Cette modalité permet de rendre la boîte noire accessible pour les citoyens qui ont des raisons de se sentir en danger, permet de collectiviser les solutions (y compris la priorisation des interventions à réaliser)	Collectivité : conscientisation des partenaires sur les besoins (autrement que via les silos habituels) Organisationnel : Permettre une coordination des demandes et priorisation	 	Logique de liaison
Aménagement urbain orienté sur la marche	Stimuler et sécuriser la marche en toute saison	Porteur : Service des travaux publics	Travaux publics	Augmentation de la longueur du réseau de piste cyclable déneigée en hiver pour la marche Idée de « rentabiliser » socialement les installations d'été (pistes cyclables)	Individuel : lieu de marche disponible sans frais Collectivité : meilleur accès à des pistes cyclables pour la marche pendant l'hiver		Logique civique Note : Lien entre bâti et social et Lien entre bâti et promotion de la santé a été fait d'emblée
		Porteur : Table concertation des aînés	Table C. Aînés Organismes aînés CSSS	Prévenir les chutes par l'information : -l'utilisation de la chronique de la TCA -matériel promotionnel aux organismes d'aînés -matériel promotionnel pour les résidents en résidences pour aînés	Individuel : information sur prévention disponible Organisationnel : Permettre une coordination simple entre CSSS-Table concert et organismes		Logique civique








					Organisationnel : Permettre une appropriation de consignes par les org, les rés et les aînés		
		Porteur : Table concertation des aînés	Table C. Aînés Comité Pol. familiale CSSS	Concertation avec le comité de suivi de la politique familiale - améliorer la sécurité et l'accessibilité aux activités de marche - favoriser un partage harmonieux de l'espace de marche -Enjeu social d'harmonisation des relations intergénérationnelles dans des lieux communs (ex : espaces publics) -Enjeu social de promotion de l'inclusion sociale (attitudes discriminatoires)	Organisationnel : Permettre une coordination des actions entre famille et aînés dans des lieux <u>potentiellement difficile à partager</u> (ex. : pistes cyclables) Société : ??	 	Logique civique
Développement en accessibilité universelle	Mesures pour des logis et installations conçus selon normes d'accessibilité universelle	Porteur : Ville	Ville APCHQ, Rona, Home Depot, Expo Habitat Granby	-Document d'information sur les aménagements/ logis accessibles remis aux acteurs de la construction par le service d'urbanisme -Promotion de mesures favorisant l'accessibilité universelle auprès des partenaires de la construction (contracteurs, commerces) -Sensibilisation de la population par la tenue d'un kiosque -Rare occasion où le privé est pressenti comme acteur central	Organisationnel : Permettre une utilisation des services de la ville pour inciter le privé à emboîter le pas Collectivité : permettre à la population de connaître le concept; comme clients, ils peuvent le demander aux entrepreneurs		Logique d'entrepreneur
Usage du transport en commun	Améliorer l'offre de services	Porteur : Transport urbain du cas 4	Transport urbain du cas 4 Table concert des aînés	-Évaluation de l'utilisation -Identification des lieux fréquentés par les aînés en lien avec les circuits; -Réduction de la longueur des trajets -Augmentation de la fréquence des circuits (nouveau service en fonction le 30 juillet 2012)	Organisationnel : Permettre une meilleure utilisation de services mieux coordonnés Collectivité : profiter des améliorations au transport		Logique d'entrepreneur
	Hausser l'utilisation du transport en commun par les aînés	Porteur : Transport urbain du cas 4	Transport urbain du cas 4 Table concert des aînés	-Sensibilisation des chauffeurs d'autobus aux besoins des aînés -Offre de gratuité et activités de promotion au moins 3 fois/année dont le 1 ^{er} octobre -Mise en place de taxi-bus (faire des recommandations)	Organisationnel : Permettre une augmentation de l'achalandage des aînés Individuel : se familiariser avec le système de transport		Logique d'entrepreneur












MODÈLE LOGIQUE – IMPLANTATION ET EFFETS DE L'EXPÉRIMENTATION DANS 7 SITES PILOTES DE VILLES AMIES DES ÂÎNÉS

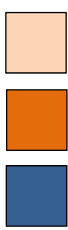
CAS 4

ÉLÉMENTS DU PLAN D'ACTION TOUCHANT L'ENVIRONNEMENT SOCIAL (but : modifier, adapter, créer des environnements sociaux pour les aînés)

Thème	Projets	Input (ressources internes)	Input (partenariat)	Outputs (activités)	Résultats par niveau (Outcomes) Indiv – collectivité – organisationnel –		Logiques d'action
Logements adaptés	Répertoire des habitations adaptées et avec accessibilité universelle	Porteur : DHGR (dyn handicapés de cas4)	DHGR Emploi QC Ville OPHQ GAL-H Table concert Déficience phys	- Recherche et organisation de l'information - Diffusion - Mise à jour annuelle	Collectivité : toute personne ayant des limitations peut avoir l'information Organisationnel : concertation entre aînés et déficience physique et organismes en habitation	 	<u>Logique civique</u>
Développement en accessibilité universelle	Développer un plan d'action pour une politique d'accessibilité universelle municipale	Porteur : Ville	Ville – Direction gén + urbanisme Table concert pers handicapées CSSS ASSTSAS (??) SCHL (??)	-Recommandations pour adoption d'une politique d'accessibilité universelle municipale ; -Proposition de mesures d'accessibilité universelle dans les édifices municipaux ; -Adoption de la politique <i>Note</i> : le plan d'action des pers handicapées en 2012 a intégré des éléments pour aînés	Collectivité : toute personne ayant des limitations peut en bénéficier Organisationnel : Travail conjoint Ville-CSSS et pers handicapées	 	<u>Logique civique</u>
Informations plus accessibles aux aînés et aux familles	Mise en place d'une ligne 211	Porteur : CAB	CAB MRC Famille et aînés	-Mise en place d'une « ligne téléphonique 211 » et de son site internet d'information ou de références sur les services et activités existantes (familles et aînés) (Progr Nouveaux Horizons et Centraide)	Collectivité : toute personne peut accéder aux informations propres au milieu		<u>Logique civique</u> Note : Non spécifique aux services aux aînés
	Diffusion de chroniques sur des sujets d'intérêt pour les aînés	Porteur : Table Concertation Aînés	Table C. Aînés Organismes aînés	-Négocier entente avec <i>journal (chroniques aux 2 sem)</i> ; -Calendrier de thèmes -Production et diffusion	Collectivité : les aînés ont des sujets d'intérêt à lire régulièrement	 	<u>Logique civique</u>
	Dispenser des infos sur l'activité phys et culturelle (aînés)	Porteur : Ville	Ville (serv des Communications) Loisirs cas 4 Organismes aînés	-Instauration d'une section « aînés » dans le <i>journal de la ville</i> , -Diffuser l'offre d'activités physiques et culturelles pour les aînés	Collectivité : les aînés ont des sujets d'intérêt à lire régulièrement (act phys et culturelles)	 	<u>Logique civique</u>
	Lancement médiatique du plan d'action MADA	Porteur : Ville	Ville Organismes aînés	-Conférence de presse; -Lancement officiel de la politique municipale des aînés auprès de la population -Distribution d'un document de promotion VADA Note : Une large diffusion permet de rendre les élus imputables des développements dans la ville	Collectivité : les aînés sont des sujets d'intérêt dans la ville Organisationnel : les acteurs sont connus (incluant les élus)	 	<u>Logique civique</u>

Inclusion sociale (personnes isolées)	Favoriser l'inclusion des personnes hébergées à des activités communautaires	Porteur : table de concertation des aînés	Table concert des Aînés CSSS Techniciens loisirs en CHSLD et RNI Responsable des activités résidences privées	-Rencontre d'au moins 1 fois/année avec le réseau de résidences privées pour réseautage; -Rencontre au moins 1 fois/année avec le réseau des CHSLD et RNI pour réseautage; -Sensibilisation des organismes aînés de la TCA aux besoins des personnes hébergées; -Intégration des personnes hébergées aux activités communautaires (Commentaire : Compte tenu de la perte d'autonomie prononcée des personnes hébergées , objectif d'intégration aux act. communautaires difficile à rencontrer.	Organisationnel : le réseautage constitue une base (difficile de travailler avec les résidences privées)	 	Logique d'entrepreneur Bilan = ? Note : Personnes hébergées non visées par VADA mais le lien inter-générationnel est tout de même présent dans ces lieux.
	Développer une offre de service avec les <i>Petits frères des pauvres</i>	Porteur : CSSS	CSSS Fondation Crevier CAB	-Recrutement et formation d'un comité de bénévoles pour former un C.A. -Diffusion du service -recrutement de <i>Vieux Amis</i> -recrutement de <i>Petits frères</i> -Jumelage et supervision -Organisation d'activités de groupe lors d'événements sociaux importants dans l'année			Non réalisé?
	Travailleur de milieu pour repérer les personnes âgées isolées – projet ReperAge	Porteur : CAB	CAB Fondation Crevier, Organismes aînés, CSSS	-Identification des lieux de rassemblement de quartier + lien de confiance avec des aînés vulnérables -Promotion des ressources de soutien -Accompagnement vers les ressources			N'a pas fonctionné – précarité du poste de travailleur de milieu et conditions qui n'ont pas d'attrait pour des personnes qualifiées
	<i>Organiser un événement rassembleur annuellement</i>	Porteur : Table de concertation des aînés	Comité organisateur du 1 ^{er} oct. Table Concert Aînés Loisirs Granby AGEAUTAG AREQ AQDR Fondation Crevier Clubs Âge d'or Ville CSSS	-Enrichir la journée du 1 ^{er} octobre par une thématique rassembleuse et/ou intergénérationnelle (devenue ensuite la Semaine des aînés) -Formation d'un comité de représentants d'organismes et associations <u>Thèmes réalisés:</u> Les aînés et les arts (avec des jeunes) Et les aînés et l'activité physique Bilan : Les arts ont été faits en intergénérationnel L'activité physique a très bien fonctionné auprès des aînés	Collectivité : grand rassemblement : les aînés sont des sujets de visibilité dans la communauté Collectivité : leur participation dans les thématiques offrent une image d'aînés actifs et intégrés	 	Logique de liaison
Respect et inclusion dans les commerces	<i>Développer un concept « ISO AÎNÉ » dans les services et commerces de la Ville (accueil et inclusion sociale)</i>	Porteur : Ville	Ville Table C. des aînés Chambre de commerce Corporation développement	Identification des attentes et besoins des aînés par des aînés -Aux plans de : l'accessibilité physique des lieux, horaire, technologies, respect et intégrité des personnes -Rencontres de sensibilisation des commerces et entreprises -Rencontres d'information du personnel	N'a pas fonctionné - manque de temps des coordonnatrices Impliquait des liens privé et secteur communautaire et		Logique de liaison Pas réalisé

			commerce et tourisme	-Lancement médiatique du logo « Ami des aînés » pour la reconnaissance des commerces et entreprises « Ami des aînés »	ville : idée intéressante		
Favoriser la participation sociale	Mettre en place des mesures pour faciliter l'accueil des nouveaux résidents (aînés et familles)	Porteur : Ville	Ville Comités suivis pol. familiale et aînés Chambre de commerce Organismes Aînés	-Processus pour identifier les nouveaux arrivants; -Recueil d'informations à communiquer pour la Trousse d'accueil; -Organisation d'un événement annuel; -Promotion de l'accueil des nouveaux résidents au sein des organismes et associations		X	Pas réalisé
	Favoriser l'implication des nouveaux retraités	Porteur : CAB	CAB Organismes aînés Milieus de travail	-Rencontres d'informations dans les milieux de travail sur le bénévolat; -Collaboration à des ateliers pour nouveaux retraités faisant la promotion de l'engagement social et bénévole	Collectivité : intéresser et recruter de jeunes retraités via la préparation à la retraite	  	Logique de liaison
	Faciliter la période de transition à la retraite	Porteur : AQDR	AQDR Organismes aînés	-Développement et offre d'ateliers d'information sur la préparation à la retraite au plan économique et psychosocial; -Promotion de l'engagement bénévole avec la collaboration du CAB; -Présentation de lieux d'activités et d'engagements en collaboration avec les organismes ou associations d'aînés; promotion de l'intégration pour les nouveaux participants	Collectivité : intéresser et recruter de jeunes retraités via la préparation à la retraite	  	Logique civique
	Continuer à valoriser l'engagement social des aînés à travers des activités bénévoles	Porteur : CAB	CAB Ville Table C. Aînés Organismes aînés	-Concertation de différents secteurs d'organisations afin de souligner le bénévolat effectué par les aînés; -Organisation d'un événement annuel (Fête des bénévoles) Note : 44 personnes bénévoles de 7 organisations différentes ont reçu une journée de ressourcement.	Collectivité : reconnaissance des aînés bénévoles Organisationnel : relier les organisations avec bénévoles	 	Logique de liaison
Services communautaires et de santé	Soutenir les proches aidants (aidants naturels)	Porteur : CSRF	CSRF CSSS, Société Alzheimer, Table C. Aînés	-Diffusion d'informations dans les médias écrits -Production et diffusion d'une série de 10 émissions de télévision; -Collaboration avec des regroupements nationaux pour la reconnaissance du conjoint au plan fiscal -Journée Reconnaissance des proches aidants			Réalisé?
	Améliorer l'accessibilité à des services médicaux (md de famille) pour toutes les clientèles	Porteur : Table de concertation des aînés (réalisé finalement par le maire lui-même)	Table C. Aînés CSSS Organisme aînés Ville de G, Ligne 211 Urgence	-Promotion de la ligne info-santé 811; -Orientation de la clientèle en fonction de ses besoins; -Mobilisation de la population pour sensibiliser à la possibilité de GMF ouverts pour des urgences mineures; -Représentations auprès du DRMG pour faciliter l'accès aux cliniques sans rendez-vous. Résultat : Ouverture d'une clinique pour patients orphelins financée par la Ville	Collectivité : offre d'une clinique sr/vs sur référence de l'urgence pour les « cas orphelins » sans md de famille Organisationnel : la ville va au-delà des pratiques conventionnelles en ouvrant une clinique	 	Logique de liaison Note : nouveau réseautage menant à une ville qui agit en santé – geste remarqué par d'autres villes et critiqué négativement

	Promotion de saines habitudes de vie	Porteur : Loisirs de cas4	Loisirs de cas4 CSSS, Ville de Granby Kino-Québec, Loisir sport Montérégie	<p>-Support aux bénévoles et développement du programme <i>Vie active</i> pour personnes autonomes</p> <p>-Développement du programme <i>Vie Active adapté pour personnes en perte d'autonomie</i></p> <p>-Développement d'activités physiques variées sans engagement et sans coût « Mardis actifs »</p> <p><u>Note 1</u> : L'activité physique est présentée comme un « mode de participation sociale » (via des groupes ou des clubs de marche)</p> <p><u>Note 2</u> : Ce projet sera étendu à la MRC au complet dès 2013 avec un financement de la CRÉ</p>	<p>Autres volets = ??</p> <p>Collectivité : aînés invités à marcher ensemble, ou à se joindre à VieActive adapté, en groupe, apporte un dynamisme, un plaisir et une sécurité.</p> <p>Organisationnel : nouvelle alliance des acteurs en santé, sport, ville</p>		Logique de liaison (réseaux rassemblés et nouveaux liens créés)
--	--------------------------------------	---------------------------	--	---	--	---	--





Ne pas diffuser






Annexe 10

MODÈLE LOGIQUE – IMPLANTATION ET EFFETS DE L'EXPÉRIMENTATION DANS 7 SITES PILOTES DE VILLES AMIES DES ÂÎNÉS

CAS 5

ÉLÉMENTS DU PLAN D'ACTION TOUCHANT L'ENVIRONNEMENT BÂTI (but : modifier, adapter, créer des environnements bâtis pour les aînés)








Thème	Projets	Input (ressources internes)	Input (partenariat)	Outputs (Activités)	Résultats par niveau (Outcomes) Indiv – collectivité – organisationnel –		Logiques d'action
Accès aux bâtiments et espaces publics	Adapter l'accès aux espaces verts	Porteur : TCPAT	-TCPAT -Comités locaux Municipalités/MRC -Les entrepreneurs -Programmes et ministères concernés	Inclut la possibilité d'installer des rampes d'accès Journée chaise roulante et marchette pour les élus dans nos parcs et édifices publics (sensibilisation)	Non réalisé. Les municipalités ne sont pas à l'écoute au moment du projet, elles cherchent à dynamiser l'économie dans un contexte de dévitalisation.	X	
	Installations pour accès aux commerces et édifices publics	Porteur : TCPAT	-Les municipalités -Chambre de commerce	Susciter la participation volontaire des propriétaires et des maires	Non réalisé	X	
Demeurer chez soi		Porteur : TCPAT	-Programmes et ministères concernés -Coop jeunesse -Service Canada	Promotion et mise en œuvre d'un projet de menus travaux dans perspective d'insertion sociale	Non réalisé – mais exploré. Enjeux des règles du secteur de la construction vs salaires qui pourraient être payés	X	
		Porteur : TCPAT	-TCPAT -Comités locaux -Les municipalités -Programmes et ministères concernés	Améliorer l'offre de logements sécuritaires et adaptés aux aînés -Étude de la situation dans la MRC -État de situation quant à l'évaluation de l'autonomie des aînés à domicile qui nécessitent un meilleur soutien ou ne peuvent plus demeurer dans leur logis -stratégie pour développer des habitations adaptées et avec services (en cours) <u>Note : La problématique du manque d'accès aux résidences OSBL avec des besoins plus lourds a rendu difficile la réalisation des projets prévus</u>	Organisationnel : plusieurs éléments d'informations ont été recueillis ainsi qu'un financement – reste à rendre compte des freins et opportunités au développement d'habitations évolutives	 	Logique d'entrepreneur
Circulation et piétons	Promotion du déplacement actif via parcours sécuritaire	Porteur : TCPAT	-Les municipalités -Programmes et ministères concernés	Faciliter le déplacement actif via parcours sécuritaire Mise en place de passages à piétons	Non réalisé	X	
Transport (comme possibilité de participation sociale et de diminuer l'isolement des aînés dans les	Mobilité des aînés (MRC et région) : Transport personnalisé par paroisse/communauté	Porteur : TCPAT	- comités locaux -MRC -Progr d'aide à domicile -Baladeur	Améliorer la mobilité des aînés sur le territoire et en région : - Projet de transport-accompagnateur pour chaque paroisse/communauté; - Un plan de communication et un dépliant pour chaque paroisse (via comités locaux)	Individuel : permet aux gens d'aller vers les services, donc de pouvoir rester chez eux; coûts abordables Organisationnel : logistique assurée par Table concertation Collectivité : liens sociaux créés et	 	Logique d'entrepreneur (pour l'organisation) Logique civique (pour les efforts d'accessibilité pour tous)

villages)				<p>- MRC et partenaires sont informés</p> <p>Bilan :</p> <p>-Grand succès dès le départ.</p> <p>-Aînés vont vers les services plutôt que le contraire (autonomie)</p> <p>-Permet de sortir de l'isolement, surtout l'hiver</p> <p>-Enjeux de pérennité après VADA</p>	animés par chauffeur; p.a. sortent de l'isolement		
	Maintien des acquis de conduite	Porteur : TCPAT	TCPAT SAAQ CRÉ	<p>-Projet de maintenir les capacités des aînés pour la conduite automobile;</p> <p>-Entente avec la SAAQ pour cours de maintien des acquis. Rencontre de la MRC et de l'ergothérapeute, sur les cours d'appoint disponibles pour nos aînés.</p>	<p>Individuel : permet aux gens de conduire prudemment (ou de faire le point)</p> <p>Collectivité : fournit une alternative avec le transport-accompagnement</p>		<u>Logique civique</u>
	Projet de réseau public de transport	Porteur : TCPAT	-TCPAT -MRC -Transport adapté -Commission scolaire	<p>-Projets de transport par autobus scolaire, pour certains déplacements.</p> <p>-Former des jeunes accompagnateurs pour soutenir les aînés pendant le trajet</p> <p>Non réalisé</p> <p>Enjeux de sécurité dans les autobus scolaires</p>	Intérêt des relations intergénérationnelles		
Accessibilité dans bâtiments publics	Projet Poignées de porte dans clubs d'âge d'or	Porteur : TCPAT	-TCPAT -Clubs âge d'or	-Achat et installation de poignées de portes becs de canne pour les portes des clubs d'âge d'or	<p>Individuel : pouvoir accéder aux lieux sans problème</p> <p>Organisationnel : soutien aux clubs d'âge d'or et à la participation des aînés</p>	 	<u>Logique d'entrepreneur</u>

MODÈLE LOGIQUE – IMPLANTATION ET EFFETS DE L'EXPÉRIMENTATION DANS 7 SITES PILOTES DE VILLES AMIES DES ÂÎNÉS

CAS 5

ÉLÉMENTS DU PLAN D'ACTION TOUCHANT L'ENVIRONNEMENT SOCIAL (but : modifier, adapter, créer des environnements sociaux pour les aînés)










Thème	Projets	Input (ressources internes)	Input (partenariat)	Outputs (Activités)	Résultats par niveau (Outcomes) Indiv – collectif – organisationnel		Logiques d'action
				Programme de courtoisie envers les aînés	Non réalisé	X	
Saines habitudes de vie	Activités physiques accrues chez les aînés (à domicile, en résidences et en centres de jour)	Porteur : TCPAT	-CSSS pour la formation -Comités locaux -Kino Québec	Formation des aidants naturels et du personnel du soutien à domicile sur les bienfaits de l'adoption de saines habitudes de vie pour le maintien des acquis des personnes âgées. Implicite : inclusion sociale de tous les aînés peu importe leur niveau d'autonomie (sauf CHSLD)	Individuel : aidants et aidés sensibilisés à l'importance de saines habitudes de vie Organisationnel : concertation et réalisation sur tout le territoire MRC	 	Logique civique Modalités : Utilisation des multiplicateurs
		Porteur : TCPAT	-Québec en forme -Loisir et sport des municipalités -CSSS -Comités locaux -kinésiologue -Programme PIED -Kino Québec -Clubs d'âge d'or	Implantation du programme vie active ou de toute autre initiative similaire dans les communautés (programmes d'activités physiques communautaires, clubs de marche); -Sensibilisation des clubs d'âge d'or et autres lieux de rencontre.	Individuel : aînés sensibilisés à l'importance de l'activité physique; incitation aux groupes Organisationnel : concertation et réalisation sur tout le territoire MRC	 	Logique de liaison (utilisation des groupes et réseaux)
		Porteur : TCPAT	- Les 2 CSSS - Indépendance 65 (économie sociale) -centres de jour	Développement d'un projet en activité physique avec les centres de jour. Convaincre les dirigeants du centre de jour d'inclure l'aspect SHV dans leur programmation		??	
	Nutrition : adoption de meilleures habitudes alimentaires (Guide alimentaire canadien)	Porteur : TCPAT	-Comités locaux - municipalités -Club de l'âge d'or -CSSS -nutritionniste -chauffeurs accomp	-Collaborer à la promotion de la mise en place de mesures favorisant l'adoption du Guide alimentaire canadien par la clientèle de 50 ans et plus -Inclusion des chauffeurs accompagnateurs pour qu'ils aident la personne à faire son épicerie avec de bons aliments	Individuel : aidants et aînés sensibilisés à la nutrition Organisationnel : concertation et réalisation sur tout le territoire MRC	 	Logique de liaison (utilisation des groupes et réseaux)
Sécurité chez soi	Instauration du programme PAIR	Porteur : TCPAT	-Sureté du QC -Clubs âge d'or -Resp locales	-Mise en œuvre du programme PAIR pour les appels de sécurité Note : ce projet n'était pas prévu au départ	Indiv. : sécurité augm. Organisationnel : concertation et réalisation sur tout le territoire MRC		Logique d'entrepreneur

Annexe 11

MODÈLE LOGIQUE – IMPLANTATION ET EFFETS DE L'EXPÉRIMENTATION DANS 7 SITES PILOTES DE VILLES AMIES DES AÎNÉS

CAS 6

ÉLÉMENTS DU PLAN D'ACTION TOUCHANT L'ENVIRONNEMENT BÂTI (but : modifier, adapter, créer des environnements bâtis pour les aînés)

Thème	Projets	Input (ressources internes)	Input (partenariat)	Outputs (Activités)	Résultats par niveau (Outcomes) Individuel – collectivité – organisationnel –		Logiques d'action
Transport	Déterminer les besoins en transport pour les aînés	Ville (porteur)	Ville Transport adapté Transport collectif	- Rencontrer l'organisme Transport Vas-y afin d'échanger sur les actions en cours et les actions possibles. - Définir l'intervention et le support de la Ville de afin de mieux faire connaître les services de transport adapté et collectif aux aînés - Faire connaître les services	Organisationnel : rencontrer les acteurs du transport pour préciser les besoins et les actions possibles Organisationnel : faire connaître les services		Logique d'entrepreneur (état de situation, organisation)
	La conduite automobile en sécurité favorise l'autonomie	Ville (élu)	Ville CSSS SAAQ	- Informer les aînés sur la santé et la conduite automobile - Offrir la conférence « Au volant de ma santé » en lien avec la Société d'assurance automobile du Québec (SAAQ) - Offrir la conférence « Évaluation de l'aptitude à conduire » pour différents professionnels de la santé (réalisée?) (+importance des solutions de rechange suite à la perte du permis) - Arrimer nos démarches avec la Société d'assurance automobile du Québec (SAAQ)	Individuel : information sur le lien santé-conduite Organisationnel : inciter les acteurs (aînés, professionnels, autorité SAAQ) à s'arrimer Organisationnel : générer la participation	 	Logique civique : approche envers les besoins collectifs du groupe des aînés
Habitat	Développer des logements adaptés, accessibles (fin., phys.)	Ville (urbanisme)	?	Offrir un atelier de sensibilisation aux besoins particuliers des aînés en terme d'accessibilité des logements pour les intervenants concernés (ex : architectes, inspecteurs, entrepreneurs)	Organisationnel : générer la participation des intervenants Organisationnel : sensibilité accrue des acteurs	 	Logique d'entrepreneur (état de situation, organisation)
		Arrimage avec plan d'action des pers handicapées	Ville Constructeurs	- Sensibilisation des promoteurs de projets de logement à prévoir davantage de logements accessibles - Offrir une visibilité au constructeur qui offre un rez-de-chaussée avec logis adaptables, par le site de la Ville. Bilan : un dépliant a été conçu pour les promoteurs afin de les inciter (avec des mesures de publicité) à offrir des logis adaptables.	Organisationnel : générer la participation des constructeurs via incitatif	 	Logique d'entrepreneur Et Logique de liaison (alliance entre constructeurs, pers âgées et handicapées)
Espaces publics	Aménagement d'aires de repos	Ville	Ville Commerces Inst publiques	- Aménager des aires de repos réparties sur le territoire de la Ville - Améliorer l'accès aux installations sanitaires dans les secteurs les plus fréquentés de la Ville par des ententes avec différents commerçants et institutions publiques. Ententes réalisées?	Individuel : bénéfice et confort des sorties à pied Organisationnel : dév des ententes d'accès (nouveau!) Collectivité : offre à tous des points de repos et d'accès aux toilettes et à l'eau	 	Logique de liaison (rôle de possibles partenaires commerciaux et institutionnels)









	Sécurité des trottoirs et traverses piétonnières	Ville	Ville : travaux publics, urbanisme, ingénierie + Service des communications +Citoyens	-Analyser les problématiques d'accessibilité physique (trottoirs, traverses piétonnières) -Portrait de la situation (plaintes) (rapport) -Révision de l'aménagement de certains équipements (trottoirs, traverses) -Sensibiliser les citoyens (conducteurs et piétons) à l'importance de respecter les traverses piétonnières -Inclure une dimension relative aux aînés à la campagne de sensibilisation annuelle (activité récurrente en automne)	Organisationnel : faire un dx d'accessibilité et portrait des plaintes pour réviser les aménagements Collectivité : aînés, piétons et conducteurs sensibilisés à la prudence par campagne annuelle		Logique d'entrepreneur Et Logique civique
	Évolution des pratiques liées à la circulation	Ville	Comité circulation Ingénierie Urbanisme	- Comité circulation : pour réviser l'aménagement, les temps alloués et l'identification des traverses	Organisationnel : concertation à l'interne Collectivité : potentiel d'une offre d'aménagements urbains renouvelée		Logique d'entrepreneur
	Conscientisation des cadres et professionnels de la ville envers l'accessibilité réelle aux installations urbaines	Ville	Centre réadaptation	-organisation d'une sortie en transport adapté avec lunettes déformantes et fauteuils roulants pour évaluer par l'expérience le degré d'accessibilité à des lieux urbains (trottoirs, rues, toilettes, etc.)	Organisationnel : conscientisation à l'interne	 	Logique civique : se mettre à la place d'un citoyen handicapé/âgé (équité)
Espaces publics (verts)	Sentiers pédestres adaptés	Ville	Urbanisme (parcs)	- Développer des sentiers pédestres répartis sur le territoire de la Ville adaptés aux besoins des personnes à mobilité réduite -Établir un plan formel d'aménagement de ces sentiers - Aménagement de 2 sentiers supplémentaires - Adaptation de 2 sentiers existants	Individuel : possibilité d'accéder à des espaces verts naturels Collectivité : offre de sentiers urbains plus longs et adaptation de sentiers existants	 	Logique d'entrepreneur
	Accès à un parc de ville	Ville	Urbanisme	-Aménagement d'un grand parc avec des normes d'accessibilité universelle (prix du RQVVS)	Individuel : possibilité d'accéder à des espaces verts naturels Collectivité : offre une possibilité d'aller au parc aux personnes à mobilité restreinte	 	Logique d'entrepreneur









MODÈLE LOGIQUE – IMPLANTATION ET EFFETS DE L'EXPÉRIMENTATION DANS 7 SITES PILOTES DE VILLES AMIES DES ÂÎNÉS








CAS 6

ÉLÉMENTS DU PLAN D'ACTION TOUCHANT L'ENVIRONNEMENT SOCIAL (but : modifier, adapter, créer des environnements sociaux pour les aînés)

Thème	Projets	Input (ressources)	Input (partenariat)	Outputs (Activités)	Résultats par niveau (Outcomes) Indiv – collectivité – organisationnel –		Logiques d'action
Concertation	Projet no 1 : concertation entre les organismes aînés + Mise en place d'un mécanisme de concertation entre les organismes aînés, la ville et le réseau santé	VADA (ville)	Organismes communautaires-aînés, SSS, Ville	-Regrouper les acteurs intervenant auprès des aînés - Échange d'information entre les organismes - Alimenter la réflexion autour des pratiques d'intervention Note : Les pratiques d'interventions visaient les médecins, suivi abandonné	Organisationnel : travail en collaboration pour l'org. de la journée; Collectivité : Besoins des aînés mieux connus; occasions de réseautage		Logique de liaison (1 ^{ère} approche)
Information et participation sociale	Projet no 2 : Meilleure information aux aînés Modalité : Journée aînés Carrefour loisir-éducation	VADA (ville)	Aînés de 50 ans + organismes communautaires, Ville, SSS Partenaires	- Disposer d'un niveau accru d'information sur les activités offertes pour les aînés - Accroître la participation aux activités dans la prochaine année (inscriptions)	Individuel : participation accrue à la journée; nouvelles activités attrayantes pr aînés Organisationnel : -Capsules informatives : permet une connaissance accrue des champs d'expertise et activités spécifiques de chacun -Éviter dédoublements Individuel : profiter d'une offre étendue et d'informations coordonnées		Logique de liaison (2 ^e approche)
	Outil : développer un mode d'information (type : guide d'activités)	VADA (ville)	Aînés de 50 ans+ Org. comm Partenaires Ville SSS Service QC et Canada	-Recueil de l'inform pour production du guide d'activités -Développer un outil présentant les activités offertes aux aînés (bulletin mensuel, agenda ou autre) adapté aux besoins des aînés (typographie etc) - Disposer d'un niveau accru d'information sur les programmes gouvernementaux pour les aînés	Individuel : profiter d'une information spécifique et adaptée aux aînés Organisationnel : profiter d'un outil de diffusion large et permettre d'identifier les dédoublements		Logique civique : approche envers les besoins collectifs du groupe des aînés
	Modalité : conférences régulières sur sujets d'intérêt pour les aînés	VADA (ville)	Panoplie	-Proposition de nombreuses conférences « Temps d'une découverte » permettant d'informer les aînés sur des sujets qui les touchent	- Individuel : être mieux informé sur les services + rencontrer des gens lors de la conférence Organisationnel : faire des alliances entre la ville et des représentants de tous horizons + organismes font connaître leurs services		Logique de liaison Approche permettant de créer des liens

Inclusion sociale et participation sociale	Projet no 3 : Célébration de la Journée internationale des aînés	VADA (ville)	Organismes aînés Aînés de 50 ans et plus	Arrimer les différentes initiatives des organismes du milieu en lien avec cette célébration du 1 ^{er} octobre	Organisationnel : profiter de l'intérêt des organismes et associations pour la Journée 1 ^{er} oct pour les amener à travailler ensemble	 	Logique de liaison (3 ^e approche)
Reconnaissance				Inclure une dimension de valorisation de l'image et de la contribution des aînés dans toutes les activités du 1 ^{er} oct. Renforcer la reconnaissance de la contribution des aînés dans les organismes du milieu	Organisationnel : Intégration d'une préoccupation pour les aînés dans les organismes		
Accès à l'information	Projet no 4 : Création d'un mécanisme d'information sur les services et activités pour les aînés	VADA (ville)	Ville MRC Région BSL (CRÉ) Organismes-aînés et de proches aidants	- Soutenir la démarche d'implantation d'un système de référence téléphonique (ex : service 211). -S'arrimer avec les démarches du Comité information citoyenne de la CRÉ -Rendre disponible l'information sur les activités de loisir-aînés auprès de multiplicateurs (211, CLSC, etc).	Organisationnel : Concertation préalable des acteurs Organisationnel : Intégration du guide d'activités-aînés au site d'information sur les services (niveau MRC) Collectivité : Outil internet avec fiches d'info sur services et act		Logique de liaison (4 ^e approche, davantage régionale)
	Mécanisme d'accompagnement vers les services			Reconnaître une structure locale d'accompagnement à l'information	Réalisé?		N/d
Participation sociale (proximité)	Projet no 5 : Générer des activités pour aînés dans les quartiers	Ville	Territoires ciblés: St-L., St-F., Parc-C. et Centre-ville Aînés de 50 ans et plus des quartiers Corporations de loisirs de quartiers Ville	-Organisation d'activités destinées aux aînés (1 par saison) Ex : Café-rencontre Ex : Ateliers intergénérationnels incluant la nutrition et l'activité physique -Adaptation des activités existantes aux besoins des aînés (horaire, accessibilité, programmation) -Présence de personnes aînées dans les comités	Individuel : Accès meilleur à des activités de quartier Organisationnel : Concertation préalable des acteurs permet de choisir des projets pertinents Collectivité : participation citoyenne via aînés dans les comités de loisirs		Logique de liaison (inciter à la mise en présence des acteurs)
Inclusion sociale	Projet no 6: Maintenir et développer des activités destinées aux aînés lors de Fête nationale, Fête du Canada, etc	Ville	Ville Associations des 50 ans+ Transport (?)	-Tenue d'activités destinées et adaptées aux aînés lors des fêtes commémoratives. - Programmation sur le site qui prévoit des activités aînées. - Présence d'aménagements adéquats sur les sites en fonction des besoins des aînés (accessibilité, aire de repos, etc) - Offre de transport pour accéder au site de la Fête.	Individuel : accès aux fêtes, confort, intérêt des activités pour aînés Organisationnel : Concertation préalable et organisation logistique (activités et transport) Organisationnel Intégration des activités pour aînés à la programmation	  	Logique de liaison (inciter à la mise en présence des acteurs concernés)

	Rejoindre les personnes âgées isolées dans leur milieu de vie lors de ces fêtes.	Ville	Ville Organismes d'accompagnement	- Programmation qui se déplace dans les résidences ayant manifesté de l'intérêt pour rejoindre les aînés qui sortent peu. -Transport Réalisé?	Organisationnel Intégration des activités de fêtes populaires aux résidences pour aînés (mobilité restreinte)	 	Logique d'entrepreneur (système, logistique)
	Stage d'animation d'une journée en résidence privée pour aînés	VADA	Agente VADA CEGEP et prof Résidences d'aînés Aînés	-Programmation d'un stage d'étudiants en loisirs dans les résidences aînés qui le souhaitent; -Considérer les besoins et intérêts, concevoir une activité adaptée avec le matériel requis	Individuel : Gains d'apprentissage pour jeunes et gains d'une nouvelle activité pour les aînés Organisationnel : participation intergénérationnelle et ouverture des résidences sur le milieu et les jeunes	 	Logique de liaison (inciter à la mise en présence des acteurs concernés)
	Rejoindre les hommes aînés par des activités qui les intéressent		Ville Organismes comm Hommes aînés de 50 ans et plus	Offrir aux organismes du soutien au développement d'activités destinées spécifiquement aux hommes Réalisé?	Individuel?? Organisationnel : soutien en développement		N/d
	Activités pour aînés en perte d'autonomie	VADA	Ville ? CSSS	-Offrir des activités destinées aux aînés en perte d'autonomie -Soutenir les organismes dans le développement d'activités pour les aînés en perte d'autonomie (Note : Ce volet a été pris en charge par l'agente VADA qui a requis une stagiaire d'été pour des marches de plein air avec des personnes à mobilité restreinte.)	Individuel : Des pers à mobilité réduite ont accès à des marches de plein air supervisées Organisationnel : Préoccupation pour les aînés en perte d'auton. car souvent exclus	 	Logique civique orienté pour mieux connaître les besoins et s'ajuster
Activités culturelles	Activités culturelles pour aînés en perte d'autonomie	VADA	Bibliothèque Ville Résidences aînés	-Mieux connaître les besoins et intérêts des aînés -Stimuler la lecture chez les aînés -Accroître le nombre de résidences qui bénéficient du service de dépôt de livres et abonnements collectifs - Lecture publique dans les résidences privées pour aînés Spécificité : une section de la bibliothèque a été installée avec des livres pour les proches aidants.	Individuel : accès facilité à une documentation spécifique pour proches aidants Organisationnel : Intégration d'une préoccupation pour les aînés et aidants dans le monde culturel	 	Logique civique : orienté pour mieux connaître les besoins et s'ajuster
Intergénérationnel	Transmission de connaissances entre les générations			Développer des activités intergénérationnelles de transmission de connaissances. Réalisé? L'animatrice et l'agent VADA ont apporté un dynamisme à des danses de rue et à la promenade de nuit pour Noël qui sont intergénérationnelles.	Réalisé?		
Activités pour les hommes aînés	Stimuler le développement d'activités destinées spécifiquement aux hommes			Offrir aux organismes du soutien pour le développement d'activités destinées spécifiquement aux hommes Non réalisé.			

Soutien de la ville	Faire connaître l'offre de la ville Sensibiliser le personnel de la ville aux besoins des aînés			Réalisé?			
Activités pour aînés en perte d'autonomie		Ville???	-Organismes aînés -Intervenants du réseau de la santé (centre de jour, organisateur communautaire)	Offrir des activités destinées aux aînés en perte d'autonomie (ville) Sensibiliser les organismes aînés aux besoins des aînés en perte d'autonomie Soutenir les organismes dans le développement d'activités pour les aînés en perte d'autonomie Rencontre des intervenants et organismes aînés pour le développement d'activités pour cette clientèle	Réalisé?	 	Logique civique (motivé par une meilleure connaissance des besoins)
Activités sportives pour aînés	Déterminer l'étendue de l'offre d'activités sportives pour les aînés	Ville	Organismes du milieu	Recenser les disponibilités des plateaux sportifs afin d'offrir des activités en journée spécifiquement pour les aînés – se créer un outil pour évaluer l'offre Recenser les activités des clubs sportifs adaptées aux besoins des aînés. Fait : étude des besoins en locaux (démontre intérêt)	Réalisé? Organisationnel : adéquation des locaux p/r aux besoins des organismes?	 	Logique civique (motivé par une meilleure connaissance des besoins)
	Augmenter et varier l'offre d'activités sportives destinées spécifiquement aux aînés	Ville	Ville Adjoint aux sports Agent VADA Monitrice stagiaire	-Offrir une activité de conditionnement physique en plein air destinée aux aînés spécifiquement. -Offrir un bain libre en journée à la piscine du Cégep réservé aux personnes de 50 ans et plus. -Développement d'activités Viactive volet aquatique :Autres animations avec soutien de la monitrice d'été : gymnastique aquatique, parcours santé, marche adaptée, danse dans la rue, etc.	Individuel : nouvelles opportunités stimulantes pour s'activer		Logique d'entrepreneur : organisation, performance dans un créneau ville
	Fondation d'un club de marche		Comités de quartier Agent VADA Implication de personnes aînées au comité	Approcher les Comités de quartiers pour valider l'intérêt d'être porteurs de ce projet. Former un comité afin de développer le club de marche Utiliser les outils développés par Kino-Québec pour appuyer cette démarche. Tenue d'activités de marche -aînés -grand public Diversification via des sorties	Individuel : nouvelles opportunités stimulantes pour s'activer Organisationnel : relier les comités de quartier avec les aînés et leurs besoins et préférences		Logique civique : motivé par une connaissance des besoins, avec le milieu
Isolement	Réflexion sur l'isolement des aînés		Ville CSSS Organismes	Organiser une journée d'étude afin de sensibiliser les intervenants du milieu à la problématique de l'isolement des aînés et à leur rôle dans le développement de réseaux sociaux. Réseau Qualité de Vie des personnes aînées (oct. 2012) lancé pour favoriser l'échange d'informations 1 fois l'an entre tous les acteurs offrant des services aux aînés dans la MRC (territoire plus large)	Non réalisé comme prévu Organisationnel : jette les bases d'une meilleure communication, d'une plus grande connaissance mutuelle des projets en cours ou en préparation		Logique de liaison : Promouvoir les liens et les alliances

Abus	Sensibilisation sur les abus		Ville CSSS Organisme abus	Aînés mieux informés quant aux abus. Sensibilisation de la population en général Soutenir le comité Abus...jamais plus dans le projet de sensibilisation du milieu aux abus envers les aînés/ trousse de prévention (visant la population en général, les aînés et les professionnels)	La trousse de prévention est-elle lancée comme prévu?	<input type="checkbox"/>	
			Ville Sécurité publique CSSS Organismes	Structuration de services pour prévenir et intervenir sur les abus - Développement d'un protocole de traitement des plaintes concernant les abus - Identification d'intervenants désignés en cas d'abus auprès des aînés - Évolution de l'intervention en cas d'abus	Réalisé? Quel est le lien de ce projet avec l'organisme porteur sur les abus	<input type="checkbox"/>	
Participation citoyenne	Soutien à l'engagement social par le développement de services d'accompagnement		CAB Organismes du milieu	- Soutenir les services facilitant l'engagement social des aînés dans le milieu - Explorer les actions possibles avec le Centre d'action bénévole (CAB) pour stimuler l'offre de services d'accompagnement bénévole - Supporter le recrutement des bénévoles en lien avec le CAB (quelles interventions possibles) - Développement de mécanismes permettant davantage de liens entre les bénévoles et les organismes (possiblement une ressource) Note : Le CAB a un site d'offres et de demandes d'engagement bénévole (« passion bénévole »)	Réalisé en partie Organisationnel : mécanisme = point de chute de l'offre et de la demande, sur un site au CAB	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Logique d'entrepreneur : organisation, performance dans un créneau donné (celui du CAB)

Ne pas










Annexe 12









MODÈLE LOGIQUE – IMPLANTATION ET EFFETS DE L'EXPÉRIMENTATION DANS 7 SITES PILOTES DE VILLES AMIES DES ÂÎNÉS

CAS 7

ÉLÉMENTS DU PLAN D'ACTION TOUCHANT L'ENVIRONNEMENT BÂTI (but : modifier, adapter, créer des environnements bâtis pour les aînés)

Thème	Projets	Input (ressources internes)	Input (partenariat)	Outputs (Activités)	Résultats par niveau (Outcomes) Indiv – collectif – organisationnel –		Logiques d'action
Habitation	Augmenter la disponibilité de logis adaptés, accessibles (phys. et fin.)	Ville	SHQ- OMH	-Construction de logements sociaux avec investissement annuel de 150,000\$ (réel : 130,000\$) de la ville -Poursuivre la contribution financière aux travaux d'entretien et de rénovations du parc de logements sociaux de l'OMH Bilan : 70 logements dont 10 sont entièrement adaptés (aînés et pers handicapées) 5.3 Se doter d'une stratégie de développement résidentiel qui vise la satisfaction des besoins des personnes et des familles et qui prend en compte les différents districts de la ville et également la dimension du logement social, abordable et adapté <u>Bilan</u> : « Verser une contribution volontaire de 130 000 \$ à des fins de logement social et abordable en sus de notre contribution de 40 000 \$ au projet de résidence pour les étudiants et étudiantes de l'UQAR » (plan d'action du maire 2011);	Collectivité : La ville fait des investissements en logement social en 2011 et reconnaît le besoin d'une stratégie de dev résidentiel Collectivité : lien entre aînés et pers handicapées, construction de 70 logis dont 10 adaptés, sous la politique des pers handicapées + contribution au logement étudiant (plan mairie)		Logique civique : prédominance des collectifs (ville cherche à offrir des réponses à tous les groupes et non pas aux aînés seulement)
	Développer des logements sociaux et alternatifs (toutes populations)	VADA (ville)	SHQ- OMH CSSS Entrepreneurs Comité logement Atena, UMQ, TCA, Citoyens aînés et jeunes, Rep. du milieu Éducation (Cégep – UQAR) Centre polyvalent des aînés	-Utiliser les leviers politiques disponibles pour se donner les moyens d'innover dans le développement de projets d'habitations -Mettre sur pied une table de concertation permanente du logement pour faciliter la réalisation de projets d'habitations sociales. -Étudier et susciter la réalisation de projets de logements sociaux et alternatifs via le travail de la Table de concertation permanente du logement <u>Plan d'action du maire en 2011</u> : « Participer à une table de concertation sur le logement à Rimouski. » Bilan : Retrait de la ville quelques mois plus tard.	Organisationnel : Réunir tous les acteurs du milieu Collectivité : Mise sur pied d'une table de concertation intergénérationnelle		Logique de liaison : Plusieurs liens entre acteurs et réseaux, mise en présence recherchée
	Augmenter la disponibilité de logis (intergénérationnel)	Ville	Ville Urbanisme	Proposer une nouvelle politique en vue de favoriser la réalisation de bâtiments de type intergénérationnel. <u>Bilan</u> : un quartier de nouvelles maisons est à l'essai sur cette politique	Collectivité : ouverture de la Ville aux logis inter-générationnel via nouveau quartier qui permet constr intergéné.		Logique civique : Prééminence des collectifs

			Gouvernement	Effectuer les demandes afin d'obtenir des gouvernements supérieurs qu'ils bonifient les programmes d'aide au logement.	Société : Interpeller les politiques publiques, les politiciens sur la bonification nécessaire en aide au logement		Réalisé?
		Ville	Ville Urbanisme	Tenir compte des besoins exprimés par les aînés (logement, sécurité, déplacements, espaces verts, etc.) dans l'élaboration du plan d'urbanisme. Note : en juillet 2012, le plan d'urbanisme n'était pas encore prêt.	Organisationnel : conscientisation des acteurs Ville (urbanisme) sur les besoins aînés	 	Logique civique : Démocratie et collectif Imprécis
Bâtiments publics	Accessibilité des lieux publics	Ville	Commerçants Propriétaires	Inciter les propriétaires commerciaux, localisés dans les anciens bâtiments, à faire les changements nécessaires afin d'améliorer l'accessibilité des personnes âgées ayant une mobilité réduite.	Collectivité : accessibilité aux bâtiments		Réalisé?
Lieux publics	Mise à jour des parcs de quartiers et des parcs municipaux, adaptation des lieux publics afin d'améliorer la sécurité	Ville	Service Loisirs (plan directeur parcs) Ingénierie et Travaux publics	-Augmenter le nombre de bancs, d'abris et d'éclairage pour assurer une meilleure accessibilité aux aînés -Intégrer des équipements récréatifs dans tous les lieux jugés opportuns (cohabitation intergénérationnelle) -Maximiser le potentiel du parc L, le faire connaître et changer les heures d'ouverture pour une meilleure accessibilité (dont l'ajout d'un patio berçant avec toiture accessible aux fauteuils roulants).	Collectivité : Amélioration des équipements, abris, éclairage, horaires dans les parcs		Logique d'entrepreneur (performance, système) Par le PIMQ?
	Civisme et sentiment de sécurité	Ville	Sûreté du Qc	Mettre en place des campagnes de sensibilisation pour améliorer l'accessibilité, le civisme et le sentiment de sécurité (ex. vélos sur les trottoirs).	Collectivité : Partage des voies de transport plus harmonieux		Logique d'entrepreneur (performance, système)
	Installations publiques Voies publiques sécuritaires	Ville	Comité transport / circulation et sécurité publique	-Prévoir l' installation de toilettes publiques , en nombre suffisant, qu'elles soient accessibles et situées aux endroits stratégiques -S'assurer que le temps des chronomètres des traverses pour piétons, aux feux de circulation , soit adapté pour effectuer un déplacement sécuritaire. -Transmettre les préoccupations des aînés au sein du comité de sécurité publique en matière de déplacements sécuritaires.	Collectivité : Promotion des besoins des personnes à mobilité réduite par rapport aux voitures sur la voie publique		Logique civique : Démocratie et collectif Réalisé?
	Accessibilité universelle à promouvoir	Ville	Intégration des aînés dans la politique pers handicapées	-Prise en considération des préoccupations des personnes âgées à mobilité réduite dans la politique des personnes vivant un handicap -Viser l' accessibilité universelle (Note : selon données recueillies, les deux secteurs se parlent)	Organisationnel : Intégration des aînés dans la pol pers hand.	 	Logique d'entrepreneur (performance, système)
	Développement de jardins communautaires	OMH en partenariat avec SHQ –(10,000\$) Et résidences pour personnes âgées	CSSS Propriétaires de résidences aînés Congrégations religieuses Société d'horticulture Communautaire	Développer l' aménagement de nouveaux jardins communautaires selon les besoins; maintenir les collaborations existantes et établir de nouveaux partenariats. (plan et priorités à définir par les comités milieu de vie et loisirs) <i>Plan d'action 2012 (mairie) :</i> <i>Offrir aux aînés des ateliers de jardinage au parc L. dans le cadre du programme MADA;</i>	Individuel : nouvelles options jardins incluant intergénérationnel Organisationnel : Nouveaux partenariats Collectivité : OMH développe pour des résidents à faibles revenus des	 	Logique de liaison prévue mais non réalisée (incite à la rencontre entre les générations)









			Ce partenariat n'a pas été réalisé mais la Ville a fait le projet	<i>Planifier l'implantation de jardins communautaires à divers endroits et débiter leur aménagement;</i>	possibilités de bien s'alimenter		
Transports et déplacements	Assurer une offre adaptée et accessible en transport collectif et actif (ainé)	Ville Firme privée	VADA TCA CRE Aînés	Participer à l' étude sur le transport collectif : -Transmettre les problématiques et les idées soulevées par les aînés lors des consultations VADA. -Effectuer un suivi et réagir au rapport de la firme Tecsub.	Organisationnel : Influencer les décisions par la conscientisation aux besoins aînés	 	Participation à une consultation
	Amélioration de l'offre de service en transport en commun	Ville (comité transport)	VADA CAB MRC CRE GTP et comité Transports	- Taxibus : étudier la possibilité d'offrir des plages horaires réservées aux aînés, en dehors des heures de pointe, à prix réduit et mieux adaptées à leurs besoins (carte d'abonnement mensuelle et billets réduits). -Installer des abris avec des bancs aux arrêts stratégiques. Note : il y a nécessité d'ouvrir les différents projets (information et transport) vers le niveau régional (par nécessité). -Possibilité de collaborer avec le CAB pour le transport et établir de nouveaux partenariats au niveau régional (non réalisé?)	Collectivité : Refonte des services de transport en commun (a cependant été assez critiquée par les aînés au début)	 	Logique d'entrepreneur (performance, système) Et Logique marchande (en fonction des coûts)
	Aménager du transport partagé ou actif	?	Cercle culturel de l'Amitié de Rimouski ULIA	Promouvoir les services de transport ou les infrastructures déjà en place, faire de la sensibilisation et de l'éducation pour adopter de bonnes habitudes (co-voiturage, Taxibus, vélo, etc.) en partenariat avec l'unité locale d'information pour les aînés.	Collectivité : Promotion des différents modes de transport via ULIA		
Mobilité ou Transport actif	Sécuriser les déplacements à pied	Ville	Ville Voirie Ingénierie	- Entretien des trottoirs de manière à ce qu'ils soient en bonne condition et utilisables pour la marche (attention particulière pour l'hiver). -Délimiter des zones piétonnières aux endroits où il n'y a pas de trottoirs. -Effectuer ou corriger le marquage des dénivelés sur les trottoirs pour plus de sécurité. -Améliorer ou corriger les dénivellations et les pentes qui sont problématiques (étude de besoins). - Augmenter le nombre de bateaux-pavés (entrées et coins de rue) et améliorer la qualité de ceux qui sont existants pour assurer une réelle accessibilité sur l'ensemble du territoire.	Collectivité : Amélioration des trottoirs : age-friendly pour la marche urbaine		Réalisé? Logique d'entrepreneur
	Sécuriser les déplacements à pied et la conduite automobile	Ville	Ville Voirie Ingénierie	Standardiser les enseignes de noms de rues en portant attention à leur emplacement et à la grosseur des lettres.	Collectivité : Lisibilité des noms de rue : une mesure age-friendly		Réalisé?
Activité physique	Augmenter l'offre d'installations adaptées aux aînés	PIMQ	Ville Voirie Ingénierie	Aménager un parcours santé à l'intention des aînés dans le parc B, et ce, après obtention de l'aide financière demandée dans le cadre du programme MADA;	Individuel : Accès à un parcours adapté Collectivité : Favorise l'activité physique chez les aînés	 	Logique d'entrepreneur





MODÈLE LOGIQUE – IMPLANTATION ET EFFETS DE L'EXPÉRIMENTATION DANS 7 SITES PILOTES DE VILLES AMIES DES ÂNÉS

CAS 7

ÉLÉMENTS DU PLAN D'ACTION TOUCHANT L'ENVIRONNEMENT SOCIAL (but : modifier, adapter, créer des environnements sociaux pour les aînés)

Thème	Projets	Input (ressources internes)	Input (partenariat)	Outputs (Activités)	Résultats par niveau (Outcomes) Indiv – collectivité – organisationnel		Logiques d'action
Information citoyenne	Améliorer l'accessibilité à l'information aux aînés de la MRC	Cercle culturel	Cercle culturel de l'Amitié TCA CSSS CRE, MRC Résidences Organismes	-Bonifier l'information, mettre en place des moyens pour la mise à jour et la coordination avec les autres services et organismes -Embaucher une ressource et établir son mandat; informatiser les sources de données existantes d'informations destinées pour les aînés; faire la mise à jour avec les organismes; explorer des nouveaux moyens de rejoindre les aînés; faire la promotion de l'unité locale d'information (ULIA)	Organisationnel : Mécanismes de mise à jour via informatisation; les services communautaires sont mieux connus Collectivité : Sources d'informations fiables sont accessibles		Logique de liaison (multiplier les liens et contacts avec réseaux)
	Diversification et diffusion des moyens d'information	Ville	Ville ULIA CIA	Faciliter et bonifier l'accès aux services aux citoyens aînés : avoir un espace dans le journal municipal, créer un espace aux aînés sur le site Internet de la Ville, héberger les données et rendre le guide de services aux aînés disponible. Bilan : Plan d'action 2012 (maire Rimouski) <i>Permettre l'impression des pages du Guide de services aux personnes aînées en gros caractères pour en faciliter la lecture</i>	Individuel : On vise que les personnes soient mieux informées Organisationnel : Mécanismes de mise à jour via informatisation; les services communautaires sont mieux connus Collectivité : Sources d'informations fiables sont accessibles		Logique d'entrepreneur (système, performance, organisation)
	Ligne téléphonique régionale d'information	CRE	CRE, MRC, CSSS, TCABSL, Communautaire	Maintenir une collaboration par l'entremise de l'entente spécifique des aînés CREBSL / MFA concernant les actions à développer en lien avec ce projet régional d'information.	Organisationnel : concertation avec paliers régional et provincial		Logique de liaison (multiplier les liens et contacts avec réseaux)
Loisirs et participation sociale (inclusion sociale)	Améliorer l'offre en loisirs et en activités physiques (adaptée et accessible) + incluant aînés isolés et ceux vivant en résidences	???	Ville Ingénierie Urbanisme Loisirs	-Adapter infrastructures et équipements -Développer et valoriser les parcs de quartiers (centres communautaires) ainsi que les espaces verts; installer des tables avec des abris et des bancs en nombre suffisant -Développer et animer des circuits de marche dans divers districts, selon les besoins. -Inventorier, promouvoir et animer des activités accessibles aux aînés. (études) -Établir une programmation mieux adaptée, de concert avec les différents organismes du milieu.	Quels éléments ont-ils été implantés? Vaste...et imprécis, ne semble pas relié directement aux aînés par moment.		Logique d'entrepreneur (système, performance, organisation)
Soutien communautaire	Accompagnement socio-communautaire des aînés (travailleur de milieu)	VADA : 5000\$ max Propriétaires : 5000\$	OMH SHQ (?) P.A.L Santé mentale	Travailleur de milieu : offrir une présence et un accompagnement adéquats pour répondre aux besoins des personnes aînées vulnérables qui sont en situation de détresse	Collectivité : Développement d'un nouveau service aux aînés vulnérables		Non réalisé

			CSSS, Agence SSS Propriétaires privés Communautaire	psychologique. N'a pas fonctionné. Était un « projet de partenariat » en déc 2011. Était-ce le « bon » service à développer?	Organisationnel : Susciter le partenariat avec le privé		
			Organismes publics et privés Résidences privées	-Développement auprès des organismes publics et privés afin de collaborer avec eux dans les adaptations -Rendre les services en place mieux adaptés aux besoins des aînés, contribuer à développer ce réflexe et/ou en proposer de nouveaux (ex. Salon des loisirs, horaire, répertoire, portes ouvertes, promotion, spectacles, etc.).	Collectivité : Permet aux partenaires de développer le réflexe d'adapter leurs activités/progr aux aînés		Imprécis...
Activités culturelles, sportives et loisirs	Diversifier les installations accessibles	??	Organismes = ??	Développer des collaborations dans le but d'offrir l'accès à des piscines adaptées et autres infrastructures.	Réalisé?	 	Logique civique (équité)
	Accessibilité financière à la culture et aux loisirs	??	Ville	Proposer une tarification aux aînés pour les activités de loisirs, dont la gratuité de la bibliothèque. Réalisé?	Collectivité : Accessibilité financière à la culture pour les aînés		Logique civique (équité)
			Ville	Études sur la faisabilité d'une carte d'accès aux aînés (rabais et privilèges : transport, activités et divers services offerts par la Ville) Réalisé?	Collectivité : Accès financier pour les aînés	 	Logique civique (équité)
Engagement citoyen	Centralisation de l'offre et des besoins de bénévolat	??	Centre d'action bénévole (CAB) CSSS Organismes Cercle culturel de l'Amitié	-Établir des collaborations avec le Centre d'action bénévole (CAB) et d'autres organismes dans le soutien et le recrutement de bénévoles; valoriser et reconnaître l'engagement citoyen, faire connaître les offres et les besoins en bénévolat et offrir de la formation . -Établir un lien éventuel avec l'unité locale d'information pour faire connaître les offres de bénévolat (avec le comité Information citoyenne). Réalisé?	Organisationnel : Travail de concertation initial en vue d'organiser les offres et besoins en bénévolat Collectivité : Conditions de visibilité meilleure; occasions de choisir son engagement en fonction de ses intérêts		Logique de liaison (multiplier les liens et contacts avec réseaux)
Services communautaires concertés	Services communautaires et de santé	VADA	CSSS Ville Communautaire	Développer les bases d'une concertation entre la Ville et le CSSS en vue d'améliorer l'accès aux services offerts pour les aînés vulnérables ainsi qu'aux proches-aidants Rédiger un document des zones de responsabilités. Expérimenter des collaborations. Participer à des lieux de concertations (ex. PPALV). Support, conseil, information, prévention et promotion. Bilan : Pas d'issues concrètes à la démarche sur les zones de responsabilités	Organisationnel : Le document des zones de responsabilités a été fait mais n'a pas donné lieu à davantage d'implication du CSSS		Logique de liaison (multiplier les liens et contacts avec réseaux) Partiellement réalisé (rouge : non réalisé)

	Évaluation de l'implantation d'une maison des aînés ou intergénérationnelle	Ville	Ville TCA Plusieurs services de la ville Plusieurs associations d'aînés	Réaliser une étude de faisabilité d'une maison des aînés; Visiter des projets existants avec les membres du comité de travail. Non prévu : un colloque sur les besoins et possibilités de solutions réunissant acteurs municipaux et société civile aînée	Organisationnel : Rechercher les modèles de projets gagnants Collectivité : La rencontre des asso d'aînés avec la Ville a permis de rassembler les aspects du dossier	 	Logique de liaison (multiplier les liens et contacts avec réseaux)
Intergénérationnel	Rendez-vous des générations (INM)	INM VADA	TCABSL CRE Commission jeunesse Espaces 50+	Participer aux rendez-vous des générations . Promotion des événements et activités intergénérationnelles entourant la question du vieillissement et l'engagement citoyen	Collectivité : Expression des visions par la rencontre des aînés et des jeunes via INM		Logique de liaison (multiplier les liens et contacts avec réseaux)
	Révision de la politique familiale		TCABSL	Intégrer et considérer davantage les aînés à la politique familiale (plan d'action).	Organisationnel : stratégie plutôt que projet		N/A
	Promotion des droits des aînés		Gouvernements CSSS, TCABSL, CRE, Espaces 50+	Organiser des formations et des événements et/ou y participer.	Trop général – ne cible aucun projet		N/A
Gouvernance locale	Mécanisme démocratique local	??	TCABSL Citoyens aînés Clubs et associations d'aînés	Mise en place d'un conseil des aînés pour développer un outil démocratique local en faveur du développement social et de l'intergénérationnel Assurer une continuité aux démarches entreprises par le projet VADA, après mars 2013. Intégrer des jeunes citoyens ou des membres d'un éventuel conseil de jeunes pour rapprocher les générations et discuter sur le « vivre ensemble ».	Organisationnel : Réseautage en vue de la pérennité		Logique de liaison (multiplier les liens et contacts avec réseaux; liens intergénérationnels)

Annexe 13

QUESTIONNAIRE SUR L'EXPÉRIENCE DE COLLABORATION



DES MEMBRES DES COMITÉS DE PILOTAGE DU PROJET VILLES AMIES DES AÎNÉS AU QUÉBEC

CONSIGNES

- Toutes les réponses et tous les commentaires à propos de votre expérience du comité de pilotage auquel vous participez sont très précieux – ils nous permettent de mieux identifier les conditions réelles de fonctionnement et les avantages et désavantages reliés à la formation d'un comité de pilotage dans un contexte de leadership municipal.
- Ce questionnaire est anonyme. Seul un dessin d'une forme géométrique permet de reconnaître la ville de provenance du questionnaire, ce qui est essentiel pour nos analyses.
- Ce questionnaire comporte en tout 45 questions, soit 43 items à cocher et 2 questions à développement. Il devrait prendre de 15 à 30 minutes à compléter selon les commentaires que vous voudrez faire.
- Veuillez S.V.P. répondre à toutes les questions. À chaque item, faire un X sur le chiffre qui indique le mieux jusqu'où vous êtes en accord ou en désaccord avec chaque énoncé.
- Lorsque vous aurez terminé, insérer le questionnaire dans l'enveloppe jointe, cacheter l'enveloppe et la remettre à l'agent(e) VADA qui nous transmettra toutes les enveloppes reçues.

Merci beaucoup !

Pour informations supplémentaires, contactez Anne Veil, équipe VADA-QC

(819) 780-2220 poste 45650 ou par courriel: anne.veil@usherbrooke.ca

1. Les différents organismes (associations, établissements et municipalité) de notre communauté ont l'habitude de travailler ensemble.

<input type="checkbox"/> Totalemment en désaccord (1)	<input type="checkbox"/> En désaccord (2)	<input type="checkbox"/> Neutre (3)	<input type="checkbox"/> En accord (4)	<input type="checkbox"/> Totalemment en accord (5)
--	--	--	---	---

Commentaire (optionnel) : _____

2. Le fait de tenter de résoudre les problèmes par la collaboration est courant dans notre communauté – cela a été fait beaucoup par le passé.

<input type="checkbox"/> Totalemment en désaccord (1)	<input type="checkbox"/> En désaccord (2)	<input type="checkbox"/> Neutre (3)	<input type="checkbox"/> En accord (4)	<input type="checkbox"/> Totalemment en accord (5)
--	--	--	---	---

Commentaire (optionnel) : _____

3. Les leaders de notre communauté qui ne font pas partie de notre comité de pilotage semblent confiants à propos de ce que nous pouvons accomplir.

<input type="checkbox"/> Totalemment en désaccord (1)	<input type="checkbox"/> En désaccord (2)	<input type="checkbox"/> Neutre (3)	<input type="checkbox"/> En accord (4)	<input type="checkbox"/> Totalemment en accord (5)
--	--	--	---	---

Commentaire (optionnel) : _____

4. Les organisations impliquées dans ce projet (VADA) sont les bonnes organisations qui peuvent faire ce travail.

<input type="checkbox"/> Totalemment en désaccord (1)	<input type="checkbox"/> En désaccord (2)	<input type="checkbox"/> Neutre (3)	<input type="checkbox"/> En accord (4)	<input type="checkbox"/> Totalemment en accord (5)
--	--	--	---	---

Commentaire (optionnel) : _____

5. Le climat politique et social semble être favorable pour commencer un projet de collaboration comme celui-ci.

<input type="checkbox"/> Totalemment en désaccord (1)	<input type="checkbox"/> En désaccord (2)	<input type="checkbox"/> Neutre (3)	<input type="checkbox"/> En accord (4)	<input type="checkbox"/> Totalemment en accord (5)
--	--	--	---	---

Commentaire (optionnel) : _____

6. C'est le bon moment pour réaliser ce projet de collaboration.

<input type="checkbox"/> Totalemment en désaccord (1)	<input type="checkbox"/> En désaccord (2)	<input type="checkbox"/> Neutre (3)	<input type="checkbox"/> En accord (4)	<input type="checkbox"/> Totalemment en accord (5)
--	--	--	---	---

Commentaire (optionnel) : _____

7. Les gens impliqués dans notre projet de collaboration se font toujours confiance les uns les autres.

<input type="checkbox"/> Totalemment en désaccord (1)	<input type="checkbox"/> En désaccord (2)	<input type="checkbox"/> Neutre (3)	<input type="checkbox"/> En accord (4)	<input type="checkbox"/> Totalemment en accord (5)
--	--	--	---	---

Commentaire (optionnel) : _____

8. J'ai beaucoup de respect pour les autres personnes impliquées dans cette démarche VADA.

<input type="checkbox"/> Totalemment en désaccord (1)	<input type="checkbox"/> En désaccord (2)	<input type="checkbox"/> Neutre (3)	<input type="checkbox"/> En accord (4)	<input type="checkbox"/> Totalemment en accord (5)
--	--	--	---	---

Commentaire (optionnel) : _____

9. Les gens impliqués dans notre projet de collaboration représentent un bon échantillon de ceux qui ont un intérêt en rapport avec ce que nous tentons de faire.

<input type="checkbox"/> Totalemment en désaccord (1)	<input type="checkbox"/> En désaccord (2)	<input type="checkbox"/> Neutre (3)	<input type="checkbox"/> En accord (4)	<input type="checkbox"/> Totalemment en accord (5)
--	--	--	---	---

Commentaire (optionnel) : _____

10. Toutes les organisations dont nous avons besoin qu'elles fassent partie de notre comité de pilotage sont devenues des membres de notre groupe.

<input type="checkbox"/> Totalemment en désaccord (1)	<input type="checkbox"/> En désaccord (2)	<input type="checkbox"/> Neutre (3)	<input type="checkbox"/> En accord (4)	<input type="checkbox"/> Totalemment en accord (5)
--	--	--	---	---

Commentaire (optionnel) : _____

11. Mon organisation (association, établissement ou municipalité) va bénéficier d'être impliquée dans cette collaboration.

<input type="checkbox"/> Totalemment en désaccord (1)	<input type="checkbox"/> En désaccord (2)	<input type="checkbox"/> Neutre (3)	<input type="checkbox"/> En accord (4)	<input type="checkbox"/> Totalemment en accord (5)
--	--	--	---	---

Commentaire (optionnel) : _____

12. Des gens impliqués dans notre comité de pilotage souhaitent des compromis sur des aspects importants de notre projet.

<input type="checkbox"/> Totalemment en désaccord (1)	<input type="checkbox"/> En désaccord (2)	<input type="checkbox"/> Neutre (3)	<input type="checkbox"/> En accord (4)	<input type="checkbox"/> Totalemment en accord (5)
--	--	--	---	---

Commentaire (optionnel) : _____

13. Les organisations qui appartiennent à notre comité de pilotage investissent le bon dosage de temps dans nos efforts de collaboration.

<input type="checkbox"/> Totalemment en désaccord (1)	<input type="checkbox"/> En désaccord (2)	<input type="checkbox"/> Neutre (3)	<input type="checkbox"/> En accord (4)	<input type="checkbox"/> Totalemment en accord (5)
--	--	--	---	---

Commentaire (optionnel) : _____

14. Tous les membres de notre comité de pilotage veulent que ce projet soit un succès.

<input type="checkbox"/> Totalemment en désaccord (1)	<input type="checkbox"/> En désaccord (2)	<input type="checkbox"/> Neutre (3)	<input type="checkbox"/> En accord (4)	<input type="checkbox"/> Totalemment en accord (5)
--	--	--	---	---

Commentaire (optionnel) : _____

15. Le niveau d'engagement dans la collaboration des participants est élevé.

<input type="checkbox"/> Totalemment en désaccord (1)	<input type="checkbox"/> En désaccord (2)	<input type="checkbox"/> Neutre (3)	<input type="checkbox"/> En accord (4)	<input type="checkbox"/> Totalemment en accord (5)
--	--	--	---	---

Commentaire (optionnel) : _____

16. Lorsque notre comité de pilotage prend des décisions importantes, il y a toujours suffisamment de temps pour que les membres puissent rapporter l'information dans leurs organisations et se concerter à propos de ce que cette décision devrait être.

<input type="checkbox"/> Totalemment en désaccord (1)	<input type="checkbox"/> En désaccord (2)	<input type="checkbox"/> Neutre (3)	<input type="checkbox"/> En accord (4)	<input type="checkbox"/> Totalemment en accord (5)
--	--	--	---	---

Commentaire (optionnel) : _____

17. Chaque personne qui participe aux décisions dans ce comité de pilotage peut parler au nom de l'organisation qu'elle représente.

<input type="checkbox"/> Totalemment en désaccord (1)	<input type="checkbox"/> En désaccord (2)	<input type="checkbox"/> Neutre (3)	<input type="checkbox"/> En accord (4)	<input type="checkbox"/> Totalemment en accord (5)
--	--	--	---	---

Commentaire (optionnel) : _____

18. Il y a beaucoup de flexibilité lors des prises de décisions; les gens sont ouverts à discuter différentes options.

<input type="checkbox"/> Totalemment en désaccord (1)	<input type="checkbox"/> En désaccord (2)	<input type="checkbox"/> Neutre (3)	<input type="checkbox"/> En accord (4)	<input type="checkbox"/> Totalemment en accord (5)
--	--	--	---	---

Commentaire (optionnel) : _____

19. Les gens de ce comité de pilotage sont ouverts aux différentes approches visant la façon dont nous pouvons faire notre travail; ils sont d'accord pour considérer différentes façons de travailler.

<input type="checkbox"/> Totalemment en désaccord (1)	<input type="checkbox"/> En désaccord (2)	<input type="checkbox"/> Neutre (3)	<input type="checkbox"/> En accord (4)	<input type="checkbox"/> Totalemment en accord (5)
--	--	--	---	---

Commentaire (optionnel) : _____

20. Les gens dans ce comité de pilotage ont une vision claire de leurs rôles et responsabilités.

<input type="checkbox"/> Totalemment en désaccord (1)	<input type="checkbox"/> En désaccord (2)	<input type="checkbox"/> Neutre (3)	<input type="checkbox"/> En accord (4)	<input type="checkbox"/> Totalemment en accord (5)
--	--	--	---	---

Commentaire (optionnel) : _____

21. Il y a un processus de décision clair entre les partenaires de notre comité de pilotage.

<input type="checkbox"/> Totalemment en désaccord (1)	<input type="checkbox"/> En désaccord (2)	<input type="checkbox"/> Neutre (3)	<input type="checkbox"/> En accord (4)	<input type="checkbox"/> Totalemment en accord (5)
--	--	--	---	---

Commentaire (optionnel) : _____

22. Notre comité de pilotage est capable de s'adapter à des conditions changeantes, comme le fait d'avoir moins de budget que prévu, un climat politique changeant ou un changement du leadership.

<input type="checkbox"/> Totalemment en désaccord (1)	<input type="checkbox"/> En désaccord (2)	<input type="checkbox"/> Neutre (3)	<input type="checkbox"/> En accord (4)	<input type="checkbox"/> Totalemment en accord (5)
--	--	--	---	---

Commentaire (optionnel) : _____

23. Notre comité de pilotage a la capacité de survivre même s'il doit faire des changements majeurs dans ses plans ou ajouter de nouveaux membres de façon à atteindre ses buts.

<input type="checkbox"/> Totalemment en désaccord (1)	<input type="checkbox"/> En désaccord (2)	<input type="checkbox"/> Neutre (3)	<input type="checkbox"/> En accord (4)	<input type="checkbox"/> Totalemment en accord (5)
--	--	--	---	---

Commentaire (optionnel) : _____

24. Notre comité de pilotage demande une charge de travail adéquate.

<input type="checkbox"/> Totalemment en désaccord (1)	<input type="checkbox"/> En désaccord (2)	<input type="checkbox"/> Neutre (3)	<input type="checkbox"/> En accord (4)	<input type="checkbox"/> Totalemment en accord (5)
--	--	--	---	---

Commentaire (optionnel) : _____

25. Nous sommes actuellement capables de poursuivre le travail nécessaire pour coordonner tous les gens, organismes et activités reliés à cette démarche VADA.

<input type="checkbox"/> Totalem ^{ent} en désaccord (1)	<input type="checkbox"/> En désaccord (2)	<input type="checkbox"/> Neutre (3)	<input type="checkbox"/> En accord (4)	<input type="checkbox"/> Totalem ^{ent} en accord (5)
--	--	---	--	---

Commentaire (optionnel) : _____

26. Les gens dans notre comité de pilotage communiquent ouvertement les uns avec les autres.

<input type="checkbox"/> Totalem ^{ent} en désaccord (1)	<input type="checkbox"/> En désaccord (2)	<input type="checkbox"/> Neutre (3)	<input type="checkbox"/> En accord (4)	<input type="checkbox"/> Totalem ^{ent} en accord (5)
--	--	---	--	---

Commentaire (optionnel) : _____

27. Je suis informé(e) aussi souvent que nécessaire à propos de ce qui se passe dans notre comité de pilotage.

<input type="checkbox"/> Totalem ^{ent} en désaccord (1)	<input type="checkbox"/> En désaccord (2)	<input type="checkbox"/> Neutre (3)	<input type="checkbox"/> En accord (4)	<input type="checkbox"/> Totalem ^{ent} en accord (5)
--	--	---	--	---

Commentaire (optionnel) : _____

28. Les gens qui animent (ou guident) notre comité de pilotage communiquent bien avec les membres du groupe.

<input type="checkbox"/> Totalem ^{ent} en désaccord (1)	<input type="checkbox"/> En désaccord (2)	<input type="checkbox"/> Neutre (3)	<input type="checkbox"/> En accord (4)	<input type="checkbox"/> Totalem ^{ent} en accord (5)
--	--	---	--	---

Commentaire (optionnel) : _____

29. La communication avec les membres du groupe se fait à la fois dans des rencontres formelles et à la fois de façon informelle.

<input type="checkbox"/> Totalem ^{ent} en désaccord (1)	<input type="checkbox"/> En désaccord (2)	<input type="checkbox"/> Neutre (3)	<input type="checkbox"/> En accord (4)	<input type="checkbox"/> Totalem ^{ent} en accord (5)
--	--	---	--	---

Commentaire (optionnel) : _____

30. J'ai personnellement eu des conversations informelles à propos du projet avec d'autres membres de notre comité de pilotage.

<input type="checkbox"/> Totalemment en désaccord (1)	<input type="checkbox"/> En désaccord (2)	<input type="checkbox"/> Neutre (3)	<input type="checkbox"/> En accord (4)	<input type="checkbox"/> Totalemment en accord (5)
--	--	--	---	---

Commentaire (optionnel) : _____

31. J'ai une compréhension claire de ce que notre collaboration tente d'accomplir.

<input type="checkbox"/> Totalemment en désaccord (1)	<input type="checkbox"/> En désaccord (2)	<input type="checkbox"/> Neutre (3)	<input type="checkbox"/> En accord (4)	<input type="checkbox"/> Totalemment en accord (5)
--	--	--	---	---

Commentaire (optionnel) : _____

32. Les gens de notre comité de pilotage connaissent et comprennent nos buts.

<input type="checkbox"/> Totalemment en désaccord (1)	<input type="checkbox"/> En désaccord (2)	<input type="checkbox"/> Neutre (3)	<input type="checkbox"/> En accord (4)	<input type="checkbox"/> Totalemment en accord (5)
--	--	--	---	---

Commentaire (optionnel) : _____

33. Les gens de notre comité de pilotage ont fixé des buts raisonnables.

<input type="checkbox"/> Totalemment en désaccord (1)	<input type="checkbox"/> En désaccord (2)	<input type="checkbox"/> Neutre (3)	<input type="checkbox"/> En accord (4)	<input type="checkbox"/> Totalemment en accord (5)
--	--	--	---	---

Commentaire (optionnel) : _____

34. Les gens de notre comité de pilotage croient fermement que nous pouvons faire en sorte que ce projet fonctionne.

<input type="checkbox"/> Totalemment en désaccord (1)	<input type="checkbox"/> En désaccord (2)	<input type="checkbox"/> Neutre (3)	<input type="checkbox"/> En accord (4)	<input type="checkbox"/> Totalemment en accord (5)
--	--	--	---	---

Commentaire (optionnel) : _____

35. Mes idées sur ce que nous voulons accomplir avec notre comité de pilotage semblent être les mêmes que les idées des autres.

<input type="checkbox"/> Totalemment en désaccord (1)	<input type="checkbox"/> En désaccord (2)	<input type="checkbox"/> Neutre (3)	<input type="checkbox"/> En accord (4)	<input type="checkbox"/> Totalemment en accord (5)
--	--	--	---	---

Commentaire (optionnel) : _____

36. Ce que nous tentons d'accomplir avec notre démarche VADA serait difficile à réaliser par une seule organisation.

<input type="checkbox"/> Totalemment en désaccord (1)	<input type="checkbox"/> En désaccord (2)	<input type="checkbox"/> Neutre (3)	<input type="checkbox"/> En accord (4)	<input type="checkbox"/> Totalemment en accord (5)
--	--	--	---	---

Commentaire (optionnel) : _____

37. Il n'y a aucune autre organisation dans la communauté qui est en train de faire exactement ce que nous sommes en train d'essayer de faire.

<input type="checkbox"/> Totalemment en désaccord (1)	<input type="checkbox"/> En désaccord (2)	<input type="checkbox"/> Neutre (3)	<input type="checkbox"/> En accord (4)	<input type="checkbox"/> Totalemment en accord (5)
--	--	--	---	---

Commentaire (optionnel) : _____

38. Notre comité de pilotage possède des fonds adéquats pour faire ce qu'il souhaite accomplir.

<input type="checkbox"/> Totalemment en désaccord (1)	<input type="checkbox"/> En désaccord (2)	<input type="checkbox"/> Neutre (3)	<input type="checkbox"/> En accord (4)	<input type="checkbox"/> Totalemment en accord (5)
--	--	--	---	---

Commentaire (optionnel) : _____

39. Notre comité de pilotage possède le leadership qu'il faut pour accomplir ce qu'il veut accomplir.

<input type="checkbox"/> Totalement en désaccord (1)	<input type="checkbox"/> En désaccord (2)	<input type="checkbox"/> Neutre (3)	<input type="checkbox"/> En accord (4)	<input type="checkbox"/> Totalement en accord (5)
---	--	--	---	--

Commentaire (optionnel) : _____

40. Les gens en position de leadership dans notre comité de pilotage possèdent de bonnes habiletés pour travailler avec les autres personnes et les organisations.

<input type="checkbox"/> Totalement en désaccord (1)	<input type="checkbox"/> En désaccord (2)	<input type="checkbox"/> Neutre (3)	<input type="checkbox"/> En accord (4)	<input type="checkbox"/> Totalement en accord (5)
---	--	--	---	--

Commentaire (optionnel) : _____

41. La population âgée de notre communauté va bénéficier de la collaboration de notre comité de pilotage.

<input type="checkbox"/> Totalement en désaccord (1)	<input type="checkbox"/> En désaccord (2)	<input type="checkbox"/> Neutre (3)	<input type="checkbox"/> En accord (4)	<input type="checkbox"/> Totalement en accord (5)
---	--	--	---	--

Commentaire (optionnel) : _____

42. L'action de notre comité de pilotage permet des changements dans les pratiques de communication et d'information de la ville (ou de la localité ou de la MRC selon le cas), sur les sujets qui concernent les aînés.

<input type="checkbox"/> Totalement en désaccord (1)	<input type="checkbox"/> En désaccord (2)	<input type="checkbox"/> Neutre (3)	<input type="checkbox"/> En accord (4)	<input type="checkbox"/> Totalement en accord (5)
---	--	--	---	--

Commentaire (optionnel) : _____

43. L'action de notre comité de pilotage permet des changements sur l'intégration de la préoccupation « aînée » dans les décisions, à l'intérieur des services de la ville (ou de la localité ou de la MRC selon le cas).

<input type="checkbox"/> Totalement en désaccord (1)	<input type="checkbox"/> En désaccord (2)	<input type="checkbox"/> Neutre (3)	<input type="checkbox"/> En accord (4)	<input type="checkbox"/> Totalement en accord (5)
---	--	--	---	--

Commentaire (optionnel) : _____

44. Qu'est-ce qui fonctionne bien dans votre comité de pilotage?

45. Qu'est-ce qui nécessite une amélioration dans votre comité de pilotage?

AUTRES COMMENTAIRES QUE VOUS SOUHAITEZ AJOUTER?

MERCI BEAUCOUP DE NOUS AVOIR ACCORDÉ VOTRE TEMPS!

Annexe 14



IDENTIFICATION DES RÉSEAUX D'INFLUENCE DES MEMBRES DU COMITÉ DE PILOTAGE PROJET DE RECHERCHE VILLES AMIES DES ÂÎNÉS - QC

La présente démarche a pour but de décrire le réseau des relations existantes et de celles qui se tissent tout au long du projet VADA-QC. Les résultats nous permettront d'identifier l'étendue du réseau d'influence auquel peuvent avoir accès l'ensemble des membres du Comité de pilotage et de déterminer son potentiel d'action pour réaliser ou soutenir la réalisation de projets pour les personnes aînées de votre localité.

C'est dans cet esprit que nous vous demandons de bien vouloir remplir la grille et répondre ensuite aux 2 questions de la page suivante. Cet exercice ne prendra que quelques minutes. Nous vous recommandons de le faire individuellement. Les réponses sont anonymes et seront traitées seulement par l'équipe de recherche du projet VADA. Nous ne demandons pas de noms de personnes, seulement les noms des organisations, des établissements ou des associations.

L'analyse que nous en ferons permettra de composer le réseau d'influence d'ensemble du Comité de pilotage qui sera représenté par des types d'organisations et de missions différentes.

Nous prévoyons faire cet exercice avec vous à tous les 12 mois, à compter de janvier 2010, pour vérifier les changements qui pourraient survenir dans ce réseau d'influence.

Pour plus d'informations, contacter Anne Veil, équipe de recherche VADA-QC
(819) 780-2220 poste 45650 ou par courriel: anne.veil@usherbrooke.ca

**Merci de votre précieuse collaboration
pour nous aider à mieux comprendre ce qui influence
l'essor des projets Villes amies des aînés.**

**GRILLE D'IDENTIFICATION DES RÉSEAUX
AUXQUELS APPARTIENNENT LES MEMBRES
DU COMITÉ DE PILOTAGE DES VILLES AMIES DES ÂÎNÉS**

1. Veuillez identifier, dans la grille qui suit, toutes les associations, les organisations et organismes dans lesquels vous êtes impliqué(e), ainsi que le(s) poste(s) que vous occupez (ex. : coordonnatrice aux loisirs, membre du conseil d'administration, bénévole, membre du comité de financement, etc.), que ce poste soit rémunéré ou non. Si vous occupez trois postes différents dans le même organisme, veuillez inscrire les trois postes. Si ces organismes et associations font des activités pour d'autres clientèles que les personnes âgées, veuillez les inscrire aussi.

Par exemple :

Nom de l'organisation : Popote roulante du Centre d'action bénévole

Titre du poste : Bénévole livraison de repas

Nom de l'organisation (organisme, association, établissement, municipalité)	Titre du poste que vous occupez

2. Quels sont les organismes de votre réseau dont vous pourriez solliciter un appui concret dans la mise en œuvre d'un ou de plusieurs projets en faveur des aînés de votre communauté?

3. Quels sont les organismes de votre réseau que vous avez déjà sollicités pour réaliser l'une ou l'autre des étapes du diagnostic, du plan d'action ou de la mise en œuvre des projets Villes amies des aînés?

Merci beaucoup!

Veillez insérer ce questionnaire dans l'enveloppe ci-jointe, **la cacheter** et la faire parvenir à l'agent(e) de recherche de Villes amies des aînés.