



**HAL**  
open science

# L'intelligence collective à la rescousse du développement des communautés territoriales

Gaston Gadoury, Ghislain Beaulé, Geneviève Tremblay

► **To cite this version:**

Gaston Gadoury, Ghislain Beaulé, Geneviève Tremblay. L'intelligence collective à la rescousse du développement des communautés territoriales. 1ère Conférence Intercontinentale d'Intelligence Territoriale "Interdisciplinarité dans l'aménagement et développement des territoires", Oct 2011, Gatineau, Canada. pp.12. halshs-00960980

**HAL Id: halshs-00960980**

**<https://shs.hal.science/halshs-00960980v1>**

Submitted on 28 May 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# L'INTELLIGENCE COLLECTIVE À LA RESCOUSSE DU DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS TERRITORIALES

---

**Gaston GADOURY, Ghislain BEAULÉ et Geneviève TREMBLAY**

Intervenants/Direction de santé publique, Agence de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue, Rouyn-Noranda QC

## **Summary:**

### **Using collective intelligence to come to help develop territorial communities**

Knowing a territorial community is always a complex and multi-faceted process, because that territory is living, like an ecosystem. The community therefore cannot be understood and explained by any one field of knowledge, or by any one individual or process. It cannot be better understood than by those who know it and who live in it. That being said, support organizations who help it develop struggle to understand and explain it based on data, processes, and calculations (often because they lack the necessary liaisons). The health of this ecosystem must be diagnosed and understood in such a way that the community and supporting organizations will be mobilized and take responsibility for appropriate development. This is what the Community Scorecard experiment in Abitibi Témiscamingue tried to do using a seven-step process: preparation, assessment, development potential, local base, worrisome situations, potential courses of action and action plan, and follow-up and evaluation.

To do this, a group of “territorial experts” did the following:

- Defined the territorial limits of each community in the region,
- Identified gauges to characterize a community, and
- Proposed one community per MRC territory to undergo a Community Scorecard process.

A discussion group (15 to 20 people) from the pilot community did the following:

- Worked together to describe their knowledge of the community,
- Identified the worrisome situations,
- Proposed courses of action to help resolve these situations, and
- Invited citizens to participate.

The originality of the project is in the way it develops knowledge and intervention plans by the process of assessment–appropriation–validation.

## **Résumé:**

La connaissance d'une communauté de territoire est toujours complexe et à facettes multiples parce que ce territoire est écosystémique et vivant. Cette communauté ne peut donc être comprise et expliquée par un seul domaine de connaissance, par un seul individu, par un seul procédé. Elle ne peut être mieux saisie que par ceux qui la connaissent et qui y vivent. Ceci étant, les organismes de soutien rattachés à son développement peinent à la comprendre et à l'expliquer à partir de données, de procédés et de calculs (souvent par manque d'interfaces). Le diagnostic de la santé de cet écosystème doit donc être fait et compris de telle sorte à mobiliser et à responsabiliser la communauté et les acteurs de soutien à un développement approprié. C'est ce que l'expérience de Tableau de bord des communautés de l'Abitibi-Témiscamingue a tenté de faire en s'appuyant sur une démarche en sept étapes : préparation, état de situation, potentiel de développement, ancrage local, situations préoccupantes, pistes d'action et plan d'action, suivi et évaluation.

Pour ce faire un groupe d' « experts territoriaux » ont :

- délimité le territoire de chacune des communautés de la région,
- identifié les indicateurs devant caractériser une communauté,
- proposé une communauté, par territoire de MRC, pour vivre une démarche Tableau de bord de communauté.

Un groupe de discussion de la communauté pilote (15 à 20 personnes) a :

- construit ensemble la connaissance de la communauté,
- identifié les situations préoccupantes,
- proposé des pistes de solution pour agir sur ces préoccupations,
- invité les citoyens à participer à l'action.

L'originalité du projet réside dans la façon de construire la connaissance et l'intervention par le procédé : prise de connaissance – appropriation - validation.

## INTRODUCTION

Cet article présente une expérience novatrice réalisée en Abitibi-Témiscamingue dans six communautés locales. C'est une démarche centrée sur la connaissance des caractéristiques des communautés et la mobilisation des personnes concernées. Elle fait appel à leur intelligence pour valider et enrichir le profil communautaire et dégager les actions collectives afin d'améliorer la situation de précarité ou maintenir la position enviable de la communauté. À cette fin, nous situons l'approche de développement des communautés (DC) et la méthodologie d'évaluation de cette expérience. Ensuite, nous présenterons la démarche et les acteurs impliqués ainsi que les résultats obtenus ayant trait au processus utilisé et aux retombées engendrées.

Rappelons d'abord que le développement des communautés est défini comme étant un exercice de création d'initiatives locales basé sur la coopération et l'entraide. Il est souvent confronté aux exercices de planification de développement réalisés par les institutions publiques et les organisations ou les firmes de consultants qui s'appuient sur une approche par programmes ou d'organisation de services. Rarement ces exercices facilitent la coopération, l'entraide ni de réel processus participatif. Au plus, ce sont des exercices d'information ou de consultation permettant de confirmer les axes et objectifs prédéfinis par les professionnels de ces institutions. L'approche bureaucratique offre peu d'espace au processus d'*empowerment* collectif. Peut-on changer cette perspective pour maximiser la participation citoyenne, au bénéfice du développement des communautés?

*Si toutes les communautés sont porteuses d'intelligence collective, peut-on la faire émerger à partir d'un processus structuré favorisant l'expression d'une pensée et d'un agir collectifs afin d'accroître le mieux-être de la communauté dans un délai raisonnable?*

## CONTEXTE

L'implantation de la démarche du *Tableau de bord des communautés* (TBC) dans six communautés pilotes de l'Abitibi-Témiscamingue constitue un laboratoire expérimental pour répondre à ce questionnement. Inspiré du modèle de surveillance des communautés développé par Réal Boisvert (Boisvert, 2007) en Mauricie Centre-du-Québec, le modèle témiscabitié se veut d'abord une démarche d'animation et de mobilisation des communautés. À cet égard, le dispositif de connaissance a été validé par la Chaire Desjardins en développement des petites collectivités de

l'UQAT<sup>1</sup> et complété avec la collaboration de plusieurs acteurs régionaux et territoriaux. À travers une démarche volontaire de quatre rencontres de trois heures, une communauté prend acte et conscience de ses particularités et singularités et collectivement elle identifie et planifie l'action sur les situations qui la préoccupent. Une évaluation participative structurée, appuyée sur de l'observation directe et des entrevues de groupes nous démontre qu'un tel exercice a recouru à l'intelligence des membres de la communauté et a mis en valeur des savoirs et savoir-faire de chacun des participants qui ont contribué ainsi à la planification et à la réalisation de projets concrets.

## LE DEVELOPPEMENT DES COMMUNAUTES

Le développement des communautés (DC), défini comme « un processus de coopération volontaire d'entraide et de construction de liens sociaux entre les résidents et les institutions d'un milieu local, visant l'amélioration des conditions de vie sur le plan physique, social et économique » (INSPQ<sup>2</sup>, 2002) se pose de plus en plus en tant que stratégie incontournable de santé publique. L'évolution du discours dans les différents énoncés politiques des dernières années en matière de santé et bien-être est éloquent à cet égard (Programme national de santé publique 2003-2012, 2008; Priorités nationales de santé publique 1997-2002, 1997; Politique de santé bien-être, 1992).

Autant les communautés territoriales n'ont pas été à la remorque de la santé publique pour initier des actions de développement, autant les CLSC<sup>3</sup> n'ont pas attendu les politiques pour soutenir les communautés, notamment par les pratiques d'organisation communautaire (Bourque *et al.*, 2007). Néanmoins, le DC met du temps à imprégner l'ensemble des façons de faire dans les CSSS<sup>4</sup>. Cependant, cette approche jouit d'une visibilité grandissante dans d'autres réseaux. Non seulement les projets cliniques amènent les CSSS à travailler plus étroitement avec les communautés locales, mais les municipalités et les MRC<sup>5</sup>, sollicitées de toute part, doivent apprendre à collaborer avec les institutions de leur territoire (politiques familiales, approche territoriale intégrée, décrochage scolaire, dévitalisation, développement social).

<sup>1</sup> UQAT : Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

<sup>2</sup> INSPQ : Institut national de santé publique du Québec

<sup>3</sup> CLSC : Centre locaux de services communautaires

<sup>4</sup> CSSS : Centre de santé et de services sociaux

<sup>5</sup> MRC : Municipalité régionale de comté

Cette nouvelle mouvance apparaît favorable au DC, suscitant notamment une volonté grandissante d'action intersectorielle et de travail en partenariat. Toutefois, ces nouvelles façons de faire doivent pouvoir s'appuyer sur une compréhension commune de la situation (Bilodeau, 2003). À l'instar des autres régions, plusieurs organisations de l'Abitibi-Témiscamingue produisent des portraits de population pour alimenter leur plan d'action. Ces données ne permettent pas de connaître la situation à l'échelle des communautés locales et n'incluent pas d'analyse qualitative de la dynamique de chaque collectivité ou d'éléments susceptibles d'éclairer leur développement.

Conscient de cette difficulté, le ministère de la Santé et des Services sociaux a confié à Réal Boisvert et à ses collaborateurs de la Direction de santé publique de la Mauricie et du Centre-du-Québec le mandat « d'identifier, d'expérimenter et de déployer des indicateurs du DC pour l'ensemble du Québec » (Boisvert, 2007), à partir des travaux de connaissance-surveillance menés dans leur région depuis plusieurs années. L'équipe de Réal Boisvert a développé un dispositif participatif de caractérisation du potentiel des communautés. Ce dispositif comprend des portraits quantitatifs de communautés de même qu'une fiche qualitative permettant de faire ressortir les principales dimensions de son potentiel humain et social. Il a pour but de susciter une mobilisation du milieu afin d'entreprendre des actions concrètes de développement communautaire. Cet engagement des divers acteurs locaux est essentiel et s'est avéré effectif dans les six communautés où la démarche de TBC a été entreprise en Abitibi-Témiscamingue. Dans ces communautés, le développement de « l'intelligence collective » a aussi bien servi la santé publique comme actrice qui soutient le DC, que les communautés dans leur propre développement (Boisvert, 2008; Boisvert et Milette, 2009).

#### ENGAGEMENT REGIONAL

Le comité de pilotage du *Tableau de bord en développement des communautés* qui réunit six organisations régionales, en collaboration avec la DSP<sup>6</sup> de l'Abitibi-Témiscamingue, a adapté le modèle initial en réduisant la taille des communautés à celle du milieu de vie<sup>7</sup> et en développant une méthode participative et des outils pour accompagner le passage de la connaissance à l'action. Plusieurs acteurs régionaux, territoriaux et

locaux de la région ont participé étroitement à l'élaboration du « Tableau de bord des communautés ». C'est ainsi que, depuis avril 2008, le comité de pilotage régional a contribué à mettre sur pied un comité territorial en DC dans chacun des cinq territoires de MRC de la région, comité qui participe depuis à implanter graduellement ce modèle.

Cette adaptation du dispositif initial (Boisvert, 2007) a été mise à l'essai dans six communautés de l'Abitibi-Témiscamingue et graduellement ajusté au rythme des rencontres. Les commentaires et recommandations des partenaires et participants ont permis de le rendre plus approprié aux réalités et façons de faire locales. Cette démarche d'implantation a été jumelée à une évaluation participative, guidée par une chercheuse de l'INSPQ, afin de suivre les transformations et de repérer les changements qui se sont produits dans les communautés pilotes.

#### UNE DEMARCHE PARTICIPATIVE EVALUEE

Ce projet mené dans une perspective de recherche en partenariat (Clément *et al.*, 1995) et de recherche participative (Bernoux, 2004) regroupe les chercheurs et le Comité d'évaluation de l'implantation du *Tableau de bord en développement des communautés* de l'Abitibi-Témiscamingue. L'évaluation participative de processus fut l'approche privilégiée (Simard, 2005; Simard *et al.* 2009). Conçue dans une perspective de DC, cette approche d'évaluation centre la cueillette de données sur les principes qui sous-tendent l'action d'un projet et en suit l'évolution tout au long du parcours. Elle s'inscrit dans le courant de l'évaluation axée sur la théorie des acteurs plutôt que celle d'un programme (Chen, 1990). Il s'agit en fait de dégager la logique sur laquelle repose l'action. Dans le cadre du TBC, elle a pour but de vérifier l'augmentation du pouvoir d'agir de la communauté, la participation citoyenne et le travail en intersectorialité (INSPQ, 2002). À ces trois principes ont été également ajoutés ceux de la mise en mouvement des acteurs locaux et de la mise en réseau des partenaires impliqués. Plus qu'une position idéologique, ces deux derniers principes répondent à l'impératif de bien utiliser les forces en présence afin de maximiser la portée des actions en DC. Les communautés étant foncièrement très différentes, elles doivent donc disposer de toute l'autonomie nécessaire pour mettre en œuvre les modes d'opération qui leur conviennent le mieux. Ce projet d'évaluation s'est attardé aux retombées locales et territoriales (MRC) de l'expérimentation de l'Abitibi-Témiscamingue du dispositif sur le DC.

<sup>6</sup> DSP : Direction de santé publique

<sup>7</sup> Le milieu de vie, petit territoire où un groupe de gens vit, se connaît parce qu'il fréquente les mêmes lieux de service (épicerie, église...) et qui peut être interpellé et se mobiliser sur des actions jugées collectives.

## METHODOLOGIE DE L'EVALUATION

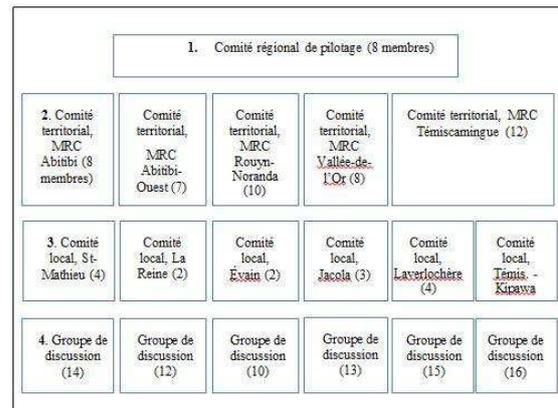
Six communautés désignées par le comité de pilotage et les comités territoriaux responsables de l'implantation du dispositif ont été suivies dans le cadre de cette évaluation. Ce qui a permis à l'équipe de recherche d'identifier les retombées de l'expérimentation pour chacune d'entre elles. Étant donné l'approche à géométrie variable préconisée pour l'implantation du TBC dans les territoires de CSSS/MRC, les méthodes de collecte des données sont demeurées souples et simples tout en assurant une standardisation des données à recueillir dans chacune des phases d'implantation du dispositif, ceci dans le but de respecter les communautés locales dans leurs façons de faire. Voici les phases d'implantation du dispositif :

1. Phase préparatoire (rassemblement des partenaires, délimitation du territoire, choix des indicateurs)
2. Phase de la construction collective de la connaissance (appropriation et validation de l'état de situation, appréciation des potentiels de développement, reconnaissance des actions en cours)
3. Phase de la construction d'un diagnostic (situations préoccupantes, pistes d'action)
4. Phase de la mise en mouvement (plan d'action, plan de travail, plan de communication, suivi et évaluation).

À chacune de ces phases, les principes suivants ont été mis en observation : l'intersectorialité, la participation citoyenne, l'augmentation du pouvoir d'agir, la mise en mouvement et le *réseautage*. Bien qu'ayant été ajustés aux besoins de chaque communauté, les grands outils de collecte de données utilisés sont : l'analyse de compte rendu des rencontres, l'entrevue de groupe, l'observation directe lors des rencontres des comités et des groupes de discussion tant sur les plans régional, territorial que local.

Chacune des personnes qui a siégé dans les quatre groupes (voir figure 1) qui ont contribué directement à l'implantation du projet de TBC a été invitée à participer à l'évaluation (entrevue, observation des séances de travail).

## nombre de membres ayant participé à l'implantation du Tableau de bord des communautés



Elles ont été informées de la nature de la recherche, des implications de leur participation et ont accepté de signer un formulaire de consentement pour collaborer à cette évaluation sur une base volontaire et non rémunérée.

## LES PRINCIPAUX RESULTATS

### Une adaptation régionale significative

D'un modèle de connaissance/surveillance des communautés, les partenaires régionaux du projet d'implantation ont voulu en faire un projet d'animation et de mobilisation des communautés. Le premier résultat de cette évaluation de l'implantation du TBC fait état de l'adaptation régionale du modèle initial de caractérisation des communautés. Le tableau 1 décrit cette adaptation et on y constate l'ajout de six étapes qui traduisent principalement l'accompagnement de la mise en mouvement des communautés suite à la reconnaissance de l'état de situation et des potentiels de développement d'une communauté donnée.

**Figure** Erreur ! Il n'y a pas de texte répondant à ce style dans ce document.-1: **Les groupes et le**

Tableau Erreur ! Il n'y a pas de texte répondant à ce style dans ce document.-1: Adaptation du

modèle initial

Étapes du modèle connaissance/surveillance proposé à la région pilote pour adaptation et mise à l'essai	Étapes issues de l'adaptation régionale du modèle expérimenté de développement de communauté	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identification des communautés</li> <li>2. Identification des indicateurs servant à caractériser les communautés (14 indicateurs)</li> <li>3. Réalisation du portrait statistique des communautés</li> <li>4. Appréciation des potentiels de développement par les acteurs des communautés et production d'un portrait qualitatif</li> <li>5. Rendre les portraits disponibles comme outils de développement des communautés</li> </ol>	<p>Phase 1 : Étapes préparatoires</p> <p>Phase 2 : Construction collective de la connaissance</p> <p>Phase 3 : Construction collective d'un diagnostic</p> <p>Phase 4 : Planification de l'action</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identification des communautés</li> <li>2. Identification des indicateurs servant à caractériser les communautés (28 indicateurs)</li> <li>3. Réalisation du portrait statistique des communautés</li> <li>4. Appréciation des potentiels de développement par les acteurs des communautés et production d'un portrait qualitatif</li> <li>5. Reconnaissances des actifs locaux de développement</li> <li>6. Identification « collective » des situations préoccupantes</li> <li>7. Identification « collective » des pistes d'action</li> <li>8. Élaboration « collective » d'un plan d'action, d'un plan de travail et d'un plan de communication à la population</li> <li>9. Réalisation des plans</li> <li>10. Suivi et évaluation</li> </ol>

Cette importante adaptation reflète la volonté des initiateurs régionaux à accompagner les communautés dans un processus complet de développement. Cette décision a obligé une réflexion importante sur les étapes du processus à utiliser et la mise en disponibilité de ressources pour expérimenter et ajuster, dans les communautés, la démarche retenue.

**ORIGINALITE DE LA CONFIGURATION DES DONNEES ET DU PROCESSUS DE VALIDATION**

L'exercice d'accompagnement et d'animation retenu pour implanter cette démarche figure parmi les résultats positifs de l'évaluation. L'utilisation des couleurs associées aux feux de circulation et des graphiques radars (voir figure 2) pour représenter l'état de vitalité ou de vulnérabilité d'une communauté a fortement contribué aux échanges et à la compréhension commune des données par les citoyens et les intervenants participants.

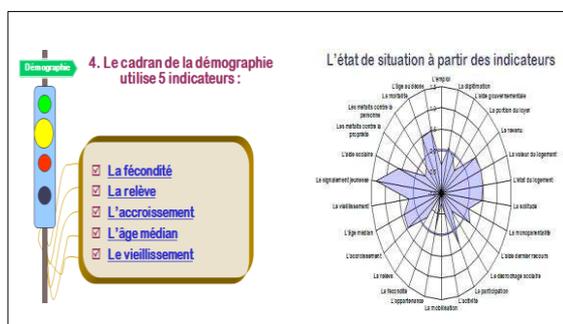


Figure Erreur ! Il n'y a pas de texte répondant à ce style dans ce document.-2: Deux exemples de configuration de la présentation des données du Tableau de bord des communautés

L'approche de validation des données et des exercices, parfois faite en groupe, parfois par votes individuels, a contribué, aux dires des participants, à rendre « démocratiques » l'exercice et le résultat.

**UNE IMPLICATION ET UNE MISE EN RESEAU IMPORTANTES**

La mise en place d'un réseau de personnes volontaires à participer à une démarche de DC figure comme troisième résultat de cette évaluation de l'implantation du TBC. C'est 192 personnes (tableau 2) qui, au cours des années 2009-2010, ont collaboré à ce projet pilote et contribué à l'adaptation et à l'application de cette démarche. Afin de stimuler l'appropriation des résultats de cette expérimentation et d'en faciliter l'utilisation par les territoires et les institutions territoriales et régionales intéressées par le développement de leurs communautés, au-delà de 400 personnes

supplémentaires ont été sensibilisées à la démarche et à ses résultats préliminaires.

**Tableau Erreur ! Il n'y a pas de texte répondant à ce style dans ce document.-2: Nombre de personnes directement mises en réseau et sensibilisées**

	Mises en réseau	Sensibilisées
Régionalement (A.T.)	8	
Comité de pilotage		12
CRÉ <sup>8</sup>		10
MELS <sup>9</sup>		12
Emploi Québec		54
ASSSAT <sup>10</sup>		18
Forum jeunesse		16
Centraide A.T.		
Territorialement (MRC)	44	
5 comités territoriaux		45
Commissions scolaires		12
CJE <sup>11</sup>		46
Municipalités et MRC		129
Partenaires		
Localement		
Comités locaux	31	
Groupes de discussion	109	
Partenaires		55
	192	409

<sup>8</sup> CRÉ : Conférence régionale des élus

<sup>9</sup> MELS : Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport

<sup>10</sup> ASSSAT : Agence de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue

<sup>11</sup> CJE : Carrefour jeunesse emploi

Une telle mobilisation et un tel degré d'implication ont demandé une énergie de tout instant qui s'est traduit par la livraison d'une gamme d'outils adaptés et utiles ainsi que par une présence continue d'accompagnateurs « sur le terrain » pour répondre aux questions et recevoir les commentaires de tous et chacun.

#### LA NECESSITE D'UN ACCOMPAGNEMENT DE QUALITE

Un autre résultat principal qui se dégage de cette évaluation est la confirmation du besoin d'accompagnement soutenu pour l'application d'une telle démarche. Des trois rencontres initialement prévues pour chacune des six communautés pilotes pour générer et appliquer une démarche de développement, quatre furent nécessaires et demandées par les groupes de discussion. Ces rencontres de trois heures chacune se sont déroulées sur une base volontaire. À la fin de chaque rencontre, les participants furent invités à se prononcer sur la poursuite ou l'arrêt de la démarche. L'évaluation confirme un taux de présence très élevé et un nombre minime d'abandon de participants; toutes les démarches locales ont été réalisées en entier. Chaque rencontre a été animée par deux accompagnateurs « neutres » à qui les communautés ont exprimé leur appréciation au regard du respect et de la confiance dont ces derniers ont fait preuve autant dans leur savoir-être que leur savoir-faire au cours de cet exercice. L'accompagnement par les intervenants des organismes de soutien au développement du territoire, différent de l'intervention, a également été très important dans le suivi des actions mises en réalisation. Voici quelques données d'observation qui soutiennent ces assertions :

*« Je trouvais qu'ils étaient très ouverts, ils laissaient aller mais quand on discutait des gens à inviter, ils ne parlaient pas beaucoup, et parfois il (accompagnateur) arrivait juste avec une petite phrase pour nous enligner et après il nous laissait aller. C'était bien reçu de la part du comité ». « J'ai trouvé ça le fun d'entendre les gens dans le cadre d'une démarche neutre. Les gens étaient ouverts à discuter dans un contexte de non-jugement ». « Avoir quelqu'un de l'extérieur pour avoir fait discuter les gens sur des sujets, c'est déjà un impact positif ».*

Ce type d'accompagnement et d'animation demande une bonne préparation, un bon degré de complicité avec les membres des comités locaux et une maîtrise importante des techniques d'animation. Comme cette démarche est répartie sur

une période de quatre à huit mois, la disponibilité des accompagnateurs doit être acquise.

### LA MANIFESTATION DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Le développement d'une pensée commune et l'émergence de l'intelligence collective sont d'autres résultats intéressants de cette démarche. Bien qu'à la première rencontre, plusieurs personnes composant le groupe de discussion ne se connaissent pas, les gens sont à l'aise de s'exprimer peu importe leur statut personnel ou professionnel. Dans la construction de la connaissance commune de la communauté (trois rencontres), les animateurs placent les citoyens et intervenants du groupe en position d'experts de contenu. En fonction de leur connaissance de la communauté, ils peuvent questionner une donnée, discuter d'une perception et en arriver à une compréhension commune validée. Rapidement, dès la deuxième rencontre, la pensée collective se fait sentir comme un mouvement de fond. Le groupe, pourtant de composition très diversifiée (directeur, citoyens, intervenants, élus, entrepreneurs, etc.), prend conscience qu'il partage une lecture commune de la situation et des améliorations à apporter. L'intelligence collective s'est exprimée, de la même façon, autant dans la recherche de solution ou d'action que dans des situations plus complexes qui ont été partagées et validées. L'observation directe et les données récurrentes d'entrevues ont permis de constater la présence de ce résultat dans cette démarche, dont voici un témoignage :

*« La qualité du processus d'animation a été un élément facilitant. Les gens ont aimé la spontanéité du processus. L'idée de travailler de cette façon-là, où les gens de l'extérieur viennent faire un portrait mais on demande aux gens de commenter et de qualifier les données. Une bonne manière pour que les gens se sentent compétents et c'est super important pour la suite ».*

Cette intelligence collective s'est aussi traduite en ingénierie collective quand est venu le temps d'organiser les idées en action et les actions en plan de travail. Les savoirs de chacun se sont accolés de sorte à former une logique partagée, réaliste et applicable. Ce fut notamment le cas lorsqu'un groupe à Jacola (Val-d'Or, Qc) a offert d'aller marcher les rues pour identifier les endroits moins sécuritaires pour les enfants et de dessiner la carte du quartier avec des propositions de correctifs pour de l'affichage ou l'installation de dos d'âne, etc.

### UNE PRODUCTION D' ACTIONS DE QUALITÉ

Par ailleurs, le résultat lié aux effets de la démarche sur le développement des communautés s'exprime d'abord par le nombre de situations préoccupantes identifiées, de pistes d'action proposées et d'actions initiées ou réalisées comme l'indique le tableau 3.

Chaque communauté a été invitée à initier deux ou trois de ses actions. Le dynamisme local, la volonté des personnes impliquées, les moyens des organismes locaux ou des citoyens intéressés, la disponibilité d'accompagnement des intervenants du territoire sont des conditions à obtenir pour la mise en réalisation de ces actions.

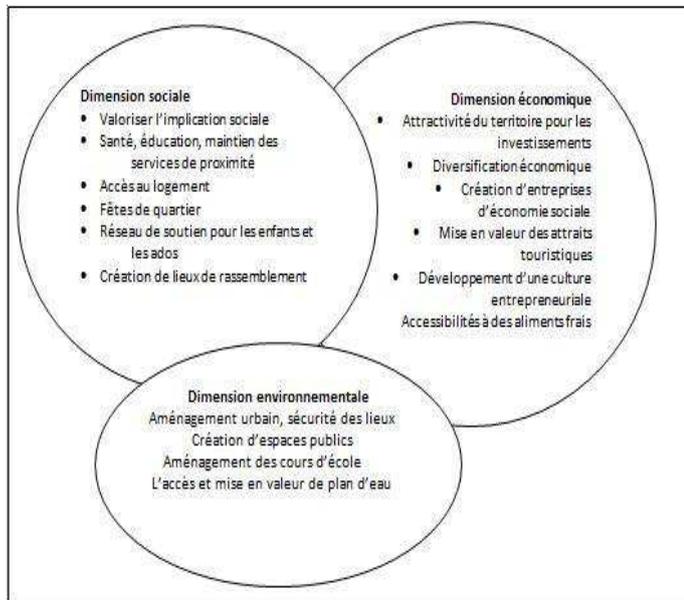
La majorité des communautés territoriales ont dépassé cet objectif. Pour la communauté de Témiscaming-Kipawa, l'action entreprise est de nature complexe (projet éducatif communautaire) et fait intervenir un grand nombre de partenaires, ce qui explique qu'elle a été la seule abordée dans un premier temps.

**Tableau Erreur ! Il n'y a pas de texte répondant à ce style dans ce document.-3: Résultats de la démarche par communautés**

Communautés	Nombre	Situations préoccupantes	Pistes de solution	Actions initiées ou réalisées dans l'année après la fin du projet
St-Mathieu-d'Harricana		10	14	5
Senneterre-Ouest	15	13		3
La Reine	9	15		2
Laverlochère	11	15		4
Témiscaming-Kipawa	13	10		1
Jacola	12	15		3

De façon inattendue, la diversité des actions entreprises recoupe les champs de l'économie, du social et de l'environnement (voir figure 3).

**Figure Erreur ! Il n'y a pas de texte répondant à ce style dans ce document.-3 : Catégories d'actions entreprises par champ de développement**



Comme la démarche porte sur la connaissance de la communauté et les situations préoccupantes qui en résultent, nous aurions pu nous attendre à ce que les actions se concentrent davantage dans un ou deux champs de développement.

### L'AMÉLIORATION DE LA CAPACITÉ DU POUVOIR D'AGIR DE LA COMMUNAUTÉ

Enfin un résultat qui méritera d'être plus finement analysé est celui de l'amélioration de la capacité du pouvoir d'agir des citoyens, des intervenants et des communautés qui ont participé à cette démarche. L'expression de l'intelligence collective, l'acquisition de technique de lecture, de formulation et de priorisation de situations préoccupantes, d'organisation de l'action, etc. ont contribué formellement à des apprentissages. De plus, on assiste au renforcement de l'estime de soi et du sentiment d'appartenance collectif qui s'est traduit dans des initiatives d'expression d'opinions publiques (journal local, conseil municipal) et de mise en réalisation d'actions en dehors de la démarche formelle. Ainsi, à St-Mathieu-d'Harricana, au-delà de dix comités sociocommunautaires ont été initiés suite au projet pilote et autant d'activités ont été tenues. À Jacola, des ententes ont été négociées entre la Commission

scolaire, Québec en forme et l'Office municipal d'habitation dans le but de tenir des activités de loisir animées pour les jeunes du secteur.

### CONCLUSION

Cette expérience d'adaptation et de mise à l'essai d'une démarche de développement de communauté s'est avérée concluante au sens où elle a produit des résultats tant au niveau des actions de développement générées que d'une adaptation collective appropriée du processus. Le constat d'un accompagnement souple de la communauté jumelé à une implication volontaire, soutenue et intéressée d'un groupe d'acteurs locaux diversifiés a mis en valeur l'intelligence collective et a produit des effets positifs tant auprès des participants à la démarche que de la communauté. Reste à voir si les ressources de la région et des territoires pourront assurer les besoins d'accompagnement de cette démarche et le soutien des initiatives qui en émaneront.

### REFERENCES

- (2008). Programme national de santé publique 2003-2012. Québec, Gouvernement du Québec.
- (2002). La santé des communautés : perspectives pour la contribution de la santé publique au développement social et au développement des communautés, Gouvernement du Québec, INSPQ.
- (1998). Politique de santé et bien-être. Québec, Gouvernement du Québec.
- (1997). Programme national de santé publique 1997-2002. Québec, Gouvernement du Québec.
- Bernoux, J.F. 2004. *L'évaluation participative au service du développement social*. Paris: Dunod.
- Bilodeau, S. 2003. *Le partenariat comment ça marche? Mieux s'outiller pour réussir*. RSCS Montréal-Centre.
- Boisvert, R. (2008). Les indicateurs de développement des communautés : Transfert des connaissances et expérimentation de la fiche d'appréciation du potentiel des communautés, Gouvernement du Québec.
- Boisvert, R. (2007). Les indicateurs de développement des communautés: vers le déploiement d'un dispositif national de surveillance. Rapport général. Québec, MSSS.
- Boisvert, R. et C. Milette. 2009. «Le développement des communautés au Québec : la part de l'intelligence collective». *Revue française de santé publique*, vol. 21, no 2.
- Bourque, D. 2007. *L'organisation communautaire : fondements, approches et champs de pratique*. Éd. 2007. Coll. «Collection Pratiques et politiques

sociales et économiques». Québec: Presses de l'Université du Québec, 534 p.

Chen, H.T. 1990. *Theory-driven evaluations*. California: Newbury Park.

Mercier, C. (dir.). 1995. *Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire en CLSC et en Centre de santé. - 4e Colloque* (Université de Sherbrooke). 332 p.

Simard, P. 2009. *Petit guide d'évaluation participative à l'intention des initiatives de développement des communautés*. RQVVS.

Simard, P. 2005. *Perspectives pour une évaluation participative des villes et villages en santé*. Québec: INSPQ.