

CADRE DE RÉFÉRENCE

*Mobilisation des
communautés locales*



Comité de rédaction

Christine Faubert
Chantal Grandchamp

En 2008, un comité de travail a été mandaté pour élaborer ce cadre de référence en mobilisation des communautés locales. Il était composé de :

Normand Bissonnette, Christine Faubert et Chantal Grandchamp
Québec en Forme

Normand Rondeau
Fondation Lucie et André Chagnon

Ce cadre de référence est le résultat d'une longue démarche de réflexion, de consultation et de validation.

Les personnes suivantes ont été invitées à participer à des séances de travail à titre de collaborateurs :

Rafik Bouhalam
Fondation Lucie et André Chagnon

Lorrain Leduc
Québec en Forme

Ce document a été mis à jour en novembre 2011.

ISBN : 978-2-9813316-1-8

Dépôt légal
- Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2012
- Bibliothèque et Archives Canada, 2012

Tous droits réservés pour tous pays. La reproduction, par quelque procédé que ce soit, la traduction ou la diffusion du présent document, même partielles, sont interdites sans l'autorisation préalable de Québec en Forme. Cependant, la reproduction partielle ou complète du document à des fins personnelles et non commerciales est permise, et à condition d'en mentionner la source.

© Québec en Forme, 2012

Ce document est la propriété intellectuelle de Québec en Forme.
Le présent document est publié et est disponible en version électronique sur :

quebecenforme.org

TABLE DES MATIÈRES

4	<i>Introduction</i>		
	1. DÉFINITION DE LA MOBILISATION D'UNE COMMUNAUTÉ LOCALE	19	<i>Mobilisation des communautés locales</i>
5	<i>Quelques références à considérer</i>	20	<i>Action intersectorielle</i>
6	<i>Définition retenue par Québec en Forme</i>		Annexe 1 QUELQUES DÉFINITIONS
	2. CONDITIONS FAVORABLES À LA MISE EN PLACE ET AU MAINTIEN D'UN PROCESSUS DE MOBILISATION	21	<i>Étapes d'une planification stratégique inhérente à la mobilisation d'une communauté locale</i>
10		24	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES
13	3. PRINCIPAUX OBSTACLES AU PROCESSUS DE MOBILISATION		
15	4. UNE RÉALITÉ ET UNE DYNAMIQUE QUI DIFFÈRENT SELON LES COMMUNAUTÉS		



Préambule

Selon les définitions usuelles :

Un cadre de référence sert de support à la construction de quelque chose. En ce sens, il regroupe les balises (les bornes) auxquelles se référer pour circonscrire un sujet – l'action à mener.

Ce cadre de référence en mobilisation d'une communauté locale vise à donner des repères communs aux différentes équipes de Québec en Forme qui devront moduler leurs interventions de façon à tenir compte de la capacité d'agir d'une communauté, mais aussi à aider cette dernière à l'optimiser.

Introduction

Le mandat¹ confié à Québec en Forme d'assurer la gestion du Fonds de promotion des saines habitudes de vie est complexe du fait qu'il exige de conjuguer réalité et dynamique des communautés locales, des partenaires régionaux et nationaux ainsi que la mission - vision de l'organisation, et ce, dans des processus où chacun est maître de ses choix.

Rappelons ici que la mission de Québec en Forme consiste à « *Mobiliser les personnes et toute la société québécoise pour agir en faveur de l'adoption et du maintien d'un mode de vie physiquement actif et d'une saine alimentation, essentiels au plein développement des jeunes Québécois.* » Comme spécifié dans son plan stratégique, l'organisation privilégie trois grandes orientations : *la mobilisation des communautés, la modification des environnements et la transformation de la norme sociale.* Celles-ci sont considérées comme des conditions nécessaires à l'atteinte de son but, soit « *l'augmentation du pourcentage de jeunes, notamment dans les milieux défavorisés, qui ont adopté et qui maintiennent une saine alimentation et un mode de vie physiquement actif favorables à leur plein développement et à leur réussite éducative.* »

Il apparaît utile de situer certains éléments de conjoncture qui expliquent pourquoi Québec en Forme privilégie la mobilisation des communautés locales comme première orientation de son plan stratégique.

- D'abord, la mobilisation des communautés s'inscrit dans un courant mondial, amorcé il y a plus de vingt ans avec la signature de la Charte d'Ottawa pour la promotion de la santé².
- Plus récemment, dans son rapport de 2007³, l'Organisation mondiale de la santé a déclaré que les initiatives sur les saines habitudes de vie qui viennent des communautés et des groupes locaux ont le plus grand potentiel de réussite, que la clé du succès consiste à soutenir les communautés et les autorités locales, et que le soutien doit provenir d'acteurs régionaux et nationaux.
- Au Québec, le programme national de santé publique (2003-2012) vient renforcer l'importance de consolider et d'accroître la capacité des individus et des communautés à agir sur les déterminants qui façonnent leur santé.

Avec cette orientation sur la mobilisation des communautés locales, Québec en Forme reconnaît que les communautés possèdent l'habileté de puiser à même leurs

propres forces, capacités et potentiels de développement pour élaborer des stratégies susceptibles de répondre aux besoins et aux enjeux auxquels elles sont confrontées et de donner lieu aux changements visés. Aussi, par son soutien, Québec en Forme souhaite augmenter le pourcentage de communautés qui ont :

Les communautés possèdent l'habileté de puiser à même leurs propres forces, capacités et potentiels de développement.

- endossé la responsabilité du but inscrit à son plan stratégique, soit : « *L'augmentation du pourcentage de jeunes, notamment dans les milieux défavorisés, qui ont adopté et qui maintiennent une saine alimentation et un mode de vie physiquement actif favorables à leur plein développement et à leur réussite éducative.* »

- acquis les outils, l'expertise et les ressources nécessaires;
- accès aux réseaux de collaborateurs leur permettant de générer des changements durables auprès des jeunes et des milieux de vie.

En d'autres mots, Québec en Forme vise, notamment, à accroître la capacité d'agir des communautés locales en accompagnant des regroupements locaux de partenaires représentatifs de leur communauté, et en soutenant financièrement leur plan visant des changements sur la saine alimentation et le mode de vie physiquement actif des jeunes.

Ce cadre de référence⁴ comprend quatre sections et permet de :

1. définir ce que signifie la mobilisation d'une communauté locale;
2. cerner les conditions favorables à la mise en place et au maintien d'un processus de mobilisation;
3. repérer les principaux obstacles au processus de mobilisation;
4. illustrer différentes réalités des communautés.

Avec ce document, Québec en Forme fournit, à tout son personnel, une référence commune afin de faciliter son travail visant à aider les communautés à avoir un impact sur le développement de saines habitudes de vie chez les jeunes.

¹ Le mandat confié à Québec en Forme consiste à administrer les sommes dédiées à des projets de mobilisation de communautés locales, régionaux et nationaux; ceci comprenant la détermination de leur pertinence, leur approbation, leur financement, leur suivi et leur évaluation.

² Organisation mondiale de la santé, *Charte d'Ottawa pour la promotion de la santé*, 1986.

³ Organisation mondiale de la santé, *Steps to Health : A European Framework to Promote Physical Activity for Health*, 2007, p. 20.

⁴ Il est IMPORTANT de préciser ici que ce cadre de référence ne traite pas de l'ensemble des orientations et des stratégies de Québec en Forme, mais plus spécifiquement de l'orientation sur la mobilisation des communautés locales.

1. Définition de la mobilisation d'une communauté locale

QUELQUES RÉFÉRENCES À CONSIDÉRER

Il existe **plusieurs définitions**⁵ de ce qu'est la mobilisation d'une communauté locale. À ce jour, la plupart des textes qui en proposent une sont des documents de travail datés, de sorte qu'avec le temps le sens a pu évoluer, parfois au sein d'une même organisation.

À une extrémité du continuum conceptuel, on désigne par « mobilisation » un moyen ou un outil pour amener une communauté locale à s'inscrire dans (ou participer à) un plan d'action qui la concerne. C'est l'approche que l'on pourrait qualifier d'instrumentale, et que propose notamment le Programme national de santé publique. Entendue dans ce sens, la mobilisation d'une communauté locale est un outil stratégique pour la réalisation d'objectifs inscrits dans le développement des communautés.

À l'autre bout du continuum, la mobilisation d'une communauté désigne un processus global et intégré au sein duquel les acteurs d'une communauté participent à l'identification des enjeux auxquels cette communauté fait face, aux choix d'objectifs et de résultats ciblés à long terme, aux stratégies et aux actions visant à atteindre les résultats ciblés et à les évaluer. Dans ce sens, elle a un caractère aussi général et englobant que la notion de développement des communautés.

« En santé publique, le développement des communautés comme approche globale se distingue de la mobilisation sociale visant l'atteinte d'objectifs précis et ciblés. L'implantation d'activités spécifiques inscrites dans le programme national requiert fréquemment des partenariats intersectoriels et la mobilisation des membres visés dans la communauté. La mise en place du volet communautaire des services intégrés en périnatalité et pour la petite enfance, des activités de prévention des ITSS (infections transmises sexuellement et par le sang) ou de l'approche École en santé en sont des exemples. Dans cette perspective, la mobilisation de la communauté est initiée par les professionnels de la santé ou du milieu scolaire. Quoiqu'elle soit nécessaire, cette mobilisation ne relève pas de la même logique que celle préconisée par le développement des communautés, elle ne vise pas les mêmes objectifs et n'entraîne pas la même construction de liens sociaux. Cependant, il se peut qu'une mobilisation destinée à répondre à des besoins d'activités planifiées rejoigne les préoccupations et priorités des membres de la communauté⁶. »

⁵ Voir l'ANNEXE 1 pour une sélection de telles définitions.

⁶ MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX, Programme national de santé publique, 2003-2012, Mise à jour 2008, gouvernement du Québec, 2008, p. 63.

Une telle définition est proposée par Centraide du Grand Montréal⁷. La mobilisation d'une communauté locale est :

« [...] l'art de regrouper différents acteurs (partenaires) d'une communauté locale qui ont la volonté d'agir et d'évoluer ensemble pour mener une démarche d'organisation continue (qui est toujours en mouvement), mais qui reste axée sur la réalisation d'un rêve commun : l'amélioration de la qualité de vie. »

Dans une monographie produite pour la Fondation Lucie et André Chagnon en 2007, William A. Ninacs propose une définition semblable :

« L'expression "mobilisation des communautés locales" signifie donc un processus global par lequel les forces vives d'une communauté locale se regroupent pour agir ensemble à la réalisation d'un objectif commun⁸. »

Il semble bien, en fin de compte, et peu importe l'ampleur de la définition qu'on en donne, que la mobilisation d'une communauté locale ait toujours un certain côté instrumental. En effet, il faut que soit créé un lieu commun et organisé qui regroupe divers acteurs désireux de mobiliser les connaissances et les compétences autour d'une question précise, s'organiser de façon à créer des changements durables et y contribuer en injectant dans les projets prioritaires des ressources humaines et financières. Enfin, on parle de mobiliser toutes les composantes d'une communauté pour accroître leur capacité d'agir ensemble, renforcer les expertises de chacun et influencer sur la qualité de vie du milieu.

DÉFINITION RETENUE PAR QUÉBEC EN FORME

L'analyse des différentes références sur la mobilisation de communautés a amené Québec en Forme à retenir la définition suivante :

La mobilisation d'une communauté locale est un processus dynamique, intégré et continu regroupant les forces vives d'une communauté locale, et visant à accroître leur capacité d'agir ensemble à la concrétisation d'une vision partagée de développement et de changement.

Étant donné le nombre de concepts exprimé à même cette définition, il apparaît utile de préciser leur sens.



⁷ Les processus de mobilisation d'une communauté locale : des initiatives de communauté visant l'amélioration de la qualité de vie, 2003, p. 2.

⁸ Vers l'Institut de la mobilisation et du pouvoir d'agir des communautés territoriales (IMPACT) - Survol des principaux éléments conceptuels, 4 décembre 2007.



LA MOBILISATION D'UNE COMMUNAUTÉ LOCALE EST...

« un processus dynamique, intégré et continu »

On parle d'un processus caractérisé par le fait :

- qu'il dure dans le temps (continu);
- qu'il est ouvert à toutes les composantes de la communauté (inclusif);
- qu'il vise la complémentarité des actions (intégré) et non une addition d'actions éparses;
- qu'il est animé par divers facteurs qui peuvent fluctuer dans le temps, et qui sont donc sujets à des avancées et à des reculs (dynamique).

Québec en Forme vise des cibles spécifiques (les jeunes de 0 à 17 ans et leurs parents) pour des fins définies, soit l'adoption et le maintien d'une saine alimentation et d'un mode de vie physiquement actif. En cela, le processus de mobilisation de la communauté autour de ces cibles et de ces objectifs est restreint.

On conçoit et on trouve même souhaitable que le processus de mobilisation :

- s'inscrive dans des démarches de planification plus larges que la saine alimentation et le mode de vie physiquement actif;
- soit axé autour de problématiques et d'enjeux locaux définis par les acteurs du milieu et interpellant l'ensemble de la communauté;
- maximise les structures de mobilisation déjà en place dans le milieu.

« d'une communauté locale »

Une communauté locale est un système social structuré constitué d'individus, de groupes, d'organisations et d'institutions qui :

- cohabitent dans un espace géographique précis (un quartier, un arrondissement, un territoire de CSSS ou de commission scolaire, un village, une ville, une MRC, etc.);
- sont en situation d'interaction;
- partagent un certain sentiment d'appartenance ou une forme d'identité commune.

« regroupant les forces vives »

On fait référence aux :

- acteurs clés et aux leaders rassembleurs et influents des différents réseaux et secteurs d'activités de la communauté;
- décideurs, c'est-à-dire les acteurs, personnes et organismes, incluant les parents, dont les idées, les connaissances, les compétences et les actions ont une influence sur la qualité de vie des jeunes.

En regard de son mandat, Québec en Forme souhaite l'engagement et la participation de partenaires dont la position d'autorité, le leadership ou les connaissances et les compétences sont reconnus.

Ces partenaires :

- possèdent l'expertise en lien avec le changement visé;
- engagent leur organisation tant dans les démarches de planification, de réalisation que d'évaluation;
- partagent les pouvoirs décisionnels, confrontent leurs idées et établissent ensemble les actions à privilégier;
- établissent des liens avec leurs activités en cours.

« visant à accroître leur capacité d'agir ensemble »

Les six notions clés liées à l'accroissement de la capacité d'agir des communautés sont les suivantes :

- **Une action collective** : démarche collective de planification, d'organisation, de réalisation et d'évaluation; mise en commun, partage et bonification des ressources, leviers, moyens et outils techniques et financiers.
- **Un partenariat intersectoriel** : reconnaissance des compétences ainsi que des rôles et expertises complémentaires de chacun.
- **Des mécanismes de gouvernance participative** autant dans la planification et l'organisation que dans la réalisation et l'évaluation.
- **Un leadership partagé** en ce qui a trait à la communication, la prise de décision et la coordination des ressources; il consiste à mettre à contribution les multiples acteurs et leviers des diverses organisations de la communauté.
- **Des mécanismes d'arrimage** des stratégies, des programmes et des plans d'action de la communauté avec ceux des instances supralocales et régionales.
- **L'optimisation des pratiques** : dialogue entre les acteurs d'un milieu, réflexion et apprentissage collectifs, et développement des compétences.

« à la concrétisation d'une vision partagée de développement et de changement »

Il s'agit ici de la destination souhaitée qui se traduit par une brève description attirante et inspirante d'un état de fait recherché à long terme. Aussi, la vision permet-elle de travailler dans une même direction et de créer un espace propice à la coopération et à la collaboration.

Dans le cadre de son soutien, Québec en Forme souhaite que les acteurs locaux se mobilisent pour du long terme afin de travailler à des changements durables quant à l'adoption et au maintien d'une saine alimentation et d'un mode de vie physiquement actif chez les jeunes.

Bien que chaque communauté soit appelée à élaborer sa propre vision du changement, celle-ci doit contribuer au but visé par Québec en Forme.

Pour favoriser cette cohérence, il est souhaitable que l'état de situation des communautés prenne en compte les éléments suivants :

- les déterminants d'une saine alimentation et d'un mode de vie physiquement actif chez les jeunes;
- les environnements favorables à l'adoption et au maintien de ces deux habitudes de vie;
- les besoins, enjeux, défis et actifs du milieu en matière d'une saine alimentation et d'un mode de vie physiquement actif;
- les stratégies d'action jugées efficaces, prometteuses ou novatrices à mettre en place pour générer les changements et ainsi répondre à la finalité exprimée dans la vision.

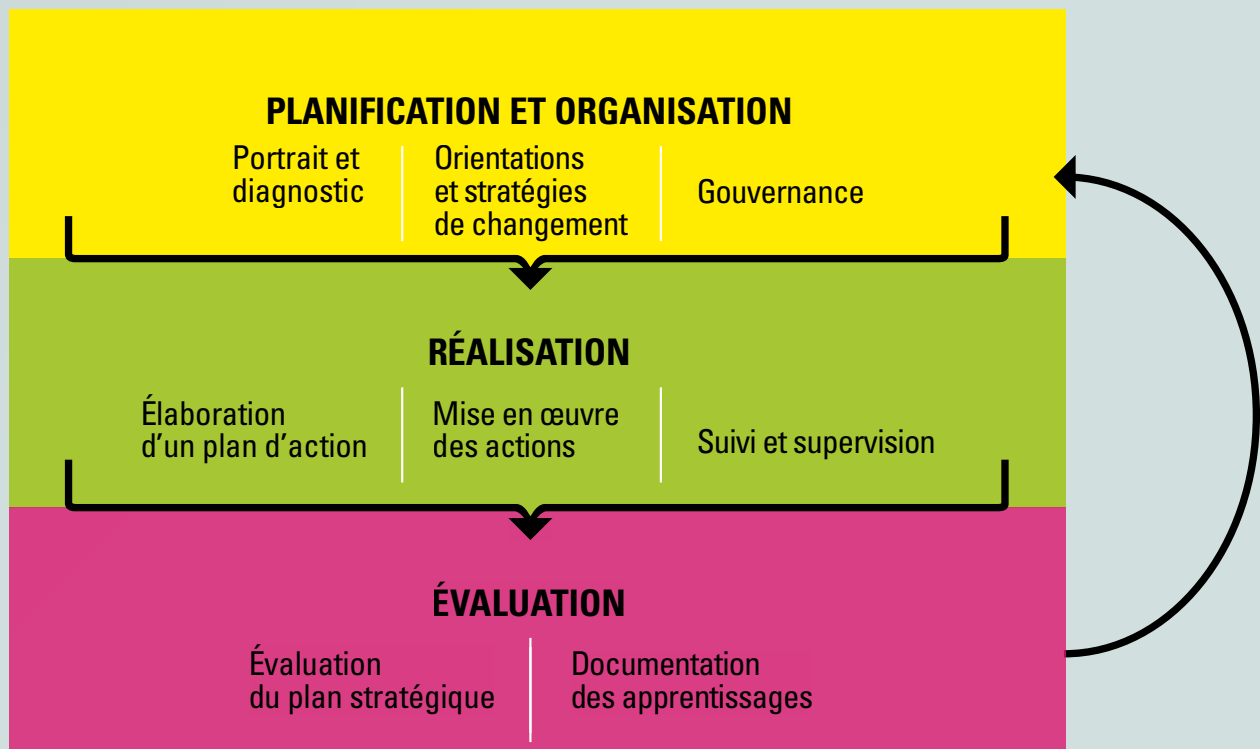


ÉTAPES DU PROCESSUS DE MOBILISATION

Se mobiliser suppose la capacité d'agir ensemble pour que s'opèrent les changements prévus dans la vision. Pour ce faire, il est nécessaire de mener une démarche de planification stratégique qui servira de guide pour établir des priorités et des stratégies d'actions structurantes.

Le schéma qui suit illustre les étapes d'une démarche de planification stratégique à inscrire au processus de mobilisation :

- **L'étape de la planification et de l'organisation** englobe la réalisation du portrait-diagnostic, l'élaboration d'objectifs et de stratégies de changement et la mise en place (ou la modification) d'une structure et d'un mode de gouvernance.
- **L'étape de la réalisation** comprend l'élaboration de plans d'action, leur mise en œuvre, le suivi des actions prioritaires et, au besoin, l'ajustement des stratégies.
- Finalement, **l'évaluation** permet d'apprécier les résultats et les apprentissages collectifs, captés via l'analyse du plan stratégique et la documentation des processus, des actions et des objectifs.



2.

Conditions favorables à la mise en place et au maintien d'un processus de mobilisation

En regard de la littérature et de l'expérience pratique de plusieurs initiatives de mobilisation, Québec en Forme entrevoit **six conditions favorables** à une mobilisation efficace⁹.

1 LEADERSHIP SOLIDE, STABLE ET RASSEMBLEUR

Des leaders rassembleurs, compétents et reconnus animent le processus de mobilisation, gèrent la démarche, assurent sa cohérence et favorisent le dialogue.

- Se manifeste notamment par l'expression des points de vue, la gestion des conflits, des acteurs informés et participatifs, l'ouverture au compromis et à la négociation, le dialogue et l'animation du processus.

2 ADHÉSION À UNE VISION COMMUNE ET PARTAGÉE

Les acteurs de la mobilisation partagent une même vision et y sont engagés. Ils veulent répondre à des besoins réels basés sur une connaissance approfondie de la problématique et de la situation.

- Se manifeste notamment par la production d'un portrait et d'un diagnostic de la situation, l'adhésion des acteurs de la communauté au portrait et au diagnostic, l'élaboration et la validation d'une vision et de stratégies dans le cadre d'une démarche inclusive (acteurs, parents, etc.).

3 ACTION INTERSECTORIELLE

Les différents secteurs et réseaux de la communauté sont impliqués dans une approche collaborative tournée vers l'action. Ils renforcent le capital social et la capacité d'agir individuelle et collective des acteurs de la communauté.

- Se manifeste notamment par une démarche collective de planification, d'organisation, de réalisation et d'évaluation, un climat de confiance, la collaboration des acteurs essentiels (petites et grandes organisations, assiduité, ressources financières, expertise), la création de nouveaux réseaux et partenariats, et le sentiment de responsabilité face à la démarche, aux réussites et aux difficultés.

4 GOUVERNANCE OUVERTE, EFFICACE ET EFFICIENTE

La structure de fonctionnement peut prendre plusieurs formes : comité de pilotage, table de concertation, coopérative de solidarité, etc. Elle est légitime, complémentaire, flexible, inclusive, démocratique et tournée vers l'action stratégique.

- Se manifeste notamment par un mode de gouvernance consensuel, efficace et ouvert à de nouveaux partenaires, une instance de mobilisation complémentaire à celles déjà présentes dans la communauté, des règles et un fonctionnement facilitant la participation de tous les acteurs concernés, un plan de travail équilibré (discussion, réflexion, formation, décision, action).

⁹ Ces conditions favorables sont largement inspirées d'un document de travail de la Fondation Lucie et André Chagnon et du document de Centraide du Grand Montréal sur les processus de mobilisation d'une communauté locale.

5 ÉVALUATION ET RENOUVELLEMENT DE LA MOBILISATION

La mobilisation se renouvelle et s'adapte aux changements de contexte. Les acteurs définissent collectivement des mécanismes d'évaluation pour mesurer les changements et les processus pour y arriver, et aussi pour documenter les apprentissages collectifs.

- Se manifeste notamment par une démarche continue d'évaluation dès le début du processus (planification et analyse), des acteurs engagés dans une démarche de réflexion à l'égard de son développement, une vision évolutive des changements et des stratégies, une cohésion améliorée entre les divers acteurs à la suite de l'évaluation.

6 DIVERS NIVEAUX ET TYPES DE PARTENARIAT

L'apport de divers niveaux et types de partenariat contribue à maintenir et à renforcer la mobilisation et la mise en œuvre du plan d'action concerté. Chaque palier (local, supralocal et régional) est appelé à jouer un rôle de partenaire significatif.

- Se manifeste notamment :
 - pour les paliers supralocaux et régionaux, par : une concertation entre les organismes, une complémentarité du soutien, une collaboration sur le terrain, une flexibilité administrative, un respect de la culture et du rythme du milieu;
 - pour la communauté locale, par : la reconnaissance et la mise à contribution de la mission et de l'expertise des divers organismes du milieu;
 - par la création de différents types de partenariats, soit un partenariat :
 - d'action, pour la réalisation d'une activité, d'un programme, etc.;
 - d'influence, pour élaborer et appliquer une ou des stratégies à la défense d'une cause, à la modification d'une norme, d'une politique, etc.;
 - instrumental, pour fournir un soutien technique, matériel et financier, pour partager des ressources, etc.;
 - de liaison, pour recueillir et transmettre de l'information;
 - de relève, pour former des leaders, pour assurer la continuité des actions et des relations lorsque des postes se libèrent.

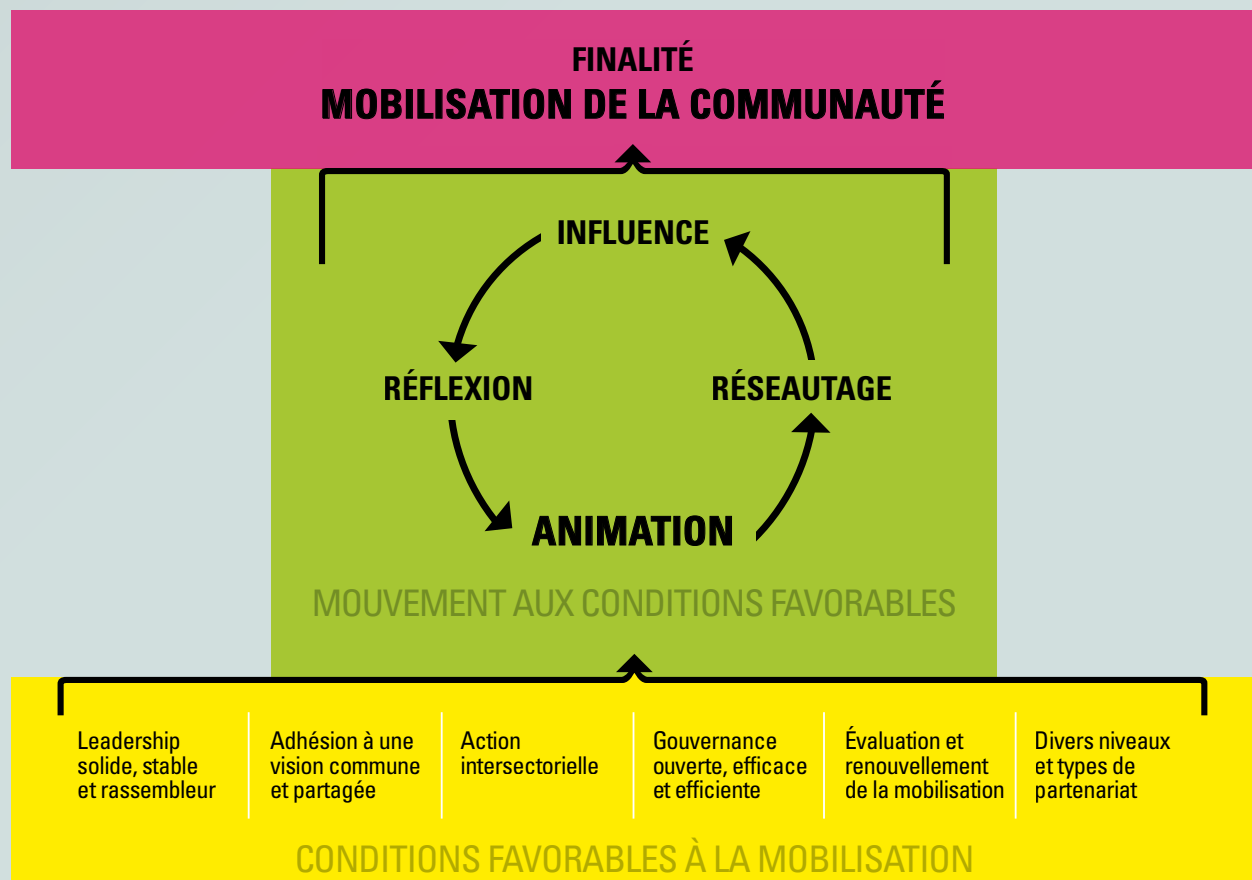


POUR DONNER DU « MOUVEMENT » À CES CONDITIONS FAVORABLES

Prises isolément, ces conditions demeurent statiques. Ensemble, elles participent à un mouvement circulaire à travers une démarche visant à connaître, choisir, agir et évaluer collectivement les stratégies et les actions menant aux résultats et aux effets escomptés sur la communauté. C'est le processus de mobilisation.

Aussi, pour amorcer et maintenir un tel processus, les fonctions d'animation, de réflexion, d'influence et de réseautage deviennent-elles essentielles. Ces fonctions relèvent de la communauté; elles doivent être assumées par le regroupement de partenaires engagés dans le processus de mobilisation de la communauté.

- **L'animation** fait référence au « comment » mobiliser, accueillir, informer et sensibiliser la communauté afin d'établir le contact, de favoriser l'engagement, de développer la conscience sociale, de recueillir les idées de projets et d'en assurer un suivi partagé.
- **La réflexion** permet d'assurer une planification adaptée et cohérente qui tient compte des forces du milieu et du potentiel de la communauté. Elle comporte des stratégies d'intervention, de gestion et d'évaluation pour les projets retenus. Les démarches de réflexion permettent de développer le savoir-faire collectif.
- **L'influence** fait référence à la visibilité et à la crédibilité du regroupement et des projets. C'est l'exercice de la promotion et de la représentation à travers lequel le rôle des leaders et des partenariats prend son sens. L'influence devrait faciliter l'intégration des actions et le changement de normes sociales.
- **Le réseautage** fait référence à l'établissement de liens entre les personnes, les organisations et les instances afin de créer des partenariats de divers types (d'action, d'influence, instrumental, etc.). Le réseautage peut permettre le renforcement des expertises, une gestion mieux partagée et moins lourde, la mise en place de pratiques novatrices et structurantes ainsi que le développement d'environnements favorables à une saine alimentation et à un mode de vie physiquement actif.



3. Principaux obstacles au processus de mobilisation

Il est rare que toutes ces conditions soient réunies à long terme. Il faut se rappeler qu'une communauté se compose :

- de personnes qui ont des profils, des expertises et des habiletés différents;
- d'organisations avec des missions, des cultures, des infrastructures, des priorités, des capacités financières et des pouvoirs différents;
- d'un système politique qui se renouvelle à moyen terme, ce qui peut avoir un effet sur les normes sociales, le financement et les structures administratives et organisationnelles des institutions.

Ces divers éléments contextuels génèrent des obstacles qui peuvent être faciles ou difficiles à surmonter, mais qui, à coup sûr, ralentissent le cheminement vers l'atteinte du changement souhaité par la communauté. Voici quelques exemples d'obstacles fréquemment rencontrés par des regroupements locaux de partenaires dans leur démarche de mobilisation¹⁰.

L'APPROCHE « BESOIN »

Cette façon de faire amène les acteurs à répondre immédiatement à la demande d'individus, et se distingue de l'approche « Bâtir à partir des forces » qui vise l'implication du groupe dans une démarche de réflexion collective orientée vers le changement souhaité.

- Se manifeste notamment par un sentiment d'urgence d'agir du collectif et le manque de vision de changements à long terme.

LA CONFUSION DANS LA COMPRÉHENSION D'UN MANDAT DE MOBILISATION (ENTRE LE « FAIRE », LE « FAIRE FAIRE », LA RÉFLEXION, L'ANIMATION, ETC.)

Les acteurs qui ne sont pas habitués à collaborer manquent de confiance les uns vis-à-vis des autres, ne reconnaissent pas la compétence des autres et « préfèrent » donc tout prendre en main eux-mêmes... plutôt que de déléguer aux personnes compétentes et disponibles dans le milieu. Dans ce contexte, la réalisation des « actions » devient l'élément rassembleur, la raison d'être du collectif, et ce, au détriment de la réflexion stratégique du changement, du partage des rôles et responsabilités et de la démarche continue de mobilisation.

- Se manifeste notamment par un petit groupe fermé (approche en vase clos).

LE MANQUE DE DISPONIBILITÉ ET LA PRÉCARITÉ FINANCIÈRE DE CERTAINS PARTENAIRES

Le manque de ressources peut freiner la participation d'une organisation à la démarche de réflexion et/ou à la réalisation d'actions collectives.

- Se manifeste notamment par l'absence d'acteurs de certains organismes ou secteurs du processus de mobilisation.

¹⁰ La formulation des obstacles s'inspire largement du document de Centraide du Grand Montréal, *Les processus de mobilisation d'une communauté locale : des initiatives de communauté visant l'amélioration de la qualité de vie*, 2003.

LA SURABONDANCE DES LIEUX DE CONCERTATION

Trop de lieux de concertation risquent de favoriser le travail en vase clos, le dédoublement et une surcharge de travail pour les organisations appelées à s'y investir. Avec le temps, il en résulte une démobilité autour de la prise de décision collective et de la planification des stratégies d'intervention.

- Se manifeste notamment par la multiplication, sur un même territoire, de plans d'action portant sur un même projet et une certaine confusion dans les interventions.

L'ABSENCE D'UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION STRUCTURÉE ET CONTINUE

Sans mécanismes et outils d'évaluation, il devient impossible de mesurer et de documenter les résultats et l'effet des partenariats, de la structure de fonctionnement et des interventions collectives menées pour obtenir le changement souhaité. Dans ce contexte, il est difficile de distinguer une bonne pratique d'une mauvaise. Cela peut entraîner le maintien d'une intervention qui donne peu ou pas de résultat à l'égard du but recherché, ou encore le maintien d'une action pour laquelle l'objectif est déjà atteint.

- Se manifeste notamment par l'absence d'un mode de gestion axées sur les résultats, une faible capacité à concevoir des outils d'évaluation et peu d'intérêts pour l'autocritique et le ressourcement.

LA DIFFICULTÉ ET LA MÉFIANCE À L'ÉGARD DE LA MOBILISATION D'ACTEURS DIVERSIFIÉS

Le choc des cultures, les préjugés et le désir d'avoir plus de pouvoir que les autres rendent souvent difficile la reconnaissance de l'apport de divers partenaires ainsi que la qualité de leur gestion. Ceci peut ralentir ou freiner la prise de décision et, par conséquent, la mise en œuvre des stratégies et actions inscrites au plan d'action.

- Se manifeste notamment par un manque de volonté et d'ouverture pour accueillir de nouveaux partenaires et reconnaître l'expertise existante dans le milieu.

LA DIFFICULTÉ À ASSURER LA CONSTANCE ET LA CONTINUITÉ

L'essoufflement des partenaires est souvent la cause d'une perte de motivation, d'un ralentissement de la démarche de mobilisation d'une communauté et de la mise en œuvre des stratégies d'intervention.

- Se manifeste notamment par une baisse de participation ou l'augmentation du roulement des partenaires et de leur personnel, par une surcharge de travail reposant sur quelques individus, ainsi que par une faible circulation de l'information dans les organisations engagées au sein de l'instance de mobilisation locale.

L'ABSENCE DE MARGE DE MANŒUVRE DONNÉE AUX ACTEURS LOCAUX PAR LEUR ORGANISATION

Pour que les acteurs locaux soient en mesure de contribuer au plan d'action de la collectivité, ils doivent détenir un certain pouvoir afin d'être en mesure de prendre des décisions au nom de l'organisation et, par conséquent, de l'amener à poser des actions en lien avec la vision de changement de la communauté.

- Se manifeste notamment par la participation d'acteurs qui ont peu ou pas de pouvoir décisionnel au sein de leur organisation, et par des partenaires qui se contentent d'observer.

LE MANQUE D'ARRIMAGE ENTRE LES ACTEURS LOCAUX, SUPRALOCAUX ET RÉGIONAUX

La capacité d'une communauté locale à exercer une influence sur la qualité de vie de sa population, et sur les environnements qui y sont favorables, sera limitée si elle n'établit pas de liens de collaboration avec les instances supralocales et régionales, ou si elle n'est pas prise en compte dans leurs plans d'action. Le manque d'arrimage entre les acteurs des paliers supralocaux et régionaux affaiblira tout autant l'impact des interventions des communautés locales.

- Se manifeste notamment par une faible capacité de la communauté locale de solliciter et d'obtenir les outils et moyens supralocaux et régionaux, nécessaires pour mettre en œuvre des actions structurantes et agir sur les environnements. Il se manifeste également par un manque de visibilité des partenaires locaux, un accès limité aux ressources, l'insensibilité des instances supralocales et régionales face aux besoins des communautés locales pour qu'elles puissent entreprendre des actions significatives, ainsi que par le travail en vase clos au sein des paliers supralocaux, régionaux et provinciaux.

4.

Une réalité et une dynamique qui diffèrent selon les communautés

Rappelons-le, un processus de mobilisation exige temps, souplesse et constance puisqu'il implique une interaction continue entre divers individus et organisations. Pour favoriser le consensus, les partenaires doivent négocier et accepter de faire des compromis. Cela demande de la part de chacun des efforts considérables, mais permet généralement de mener une démarche collective de planification stratégique favorisant l'identification de stratégies porteuses et la réalisation d'actions plus structurantes pour la communauté.

Toutefois, les communautés locales ne sont pas, à l'évidence, organisées de la même façon. Elles ont leur propre culture et histoire, des expériences collectives variées, des niveaux d'organisation diversifiés. En conséquence, la capacité d'agir ensemble varie d'une communauté à l'autre.

À titre d'exemples :

- certaines communautés possèdent une longue expérience d'action collective leur ayant permis de se doter d'un leadership stable, compétent et rassembleur;
- d'autres comptent peu d'expérience en mobilisation et consacrent beaucoup d'efforts à l'émergence de leaders locaux;
- il arrive aussi que des communautés soient caractérisées par une surabondance de lieux de concertation et un leadership collectif morcelé.

Mais aussi organisée soit-elle, une communauté ne détient pas tous les leviers pour atteindre la finalité recherchée par sa vision du changement. Elle devra certes établir des liens avec les paliers supralocaux, régionaux et provinciaux pour solliciter leur soutien et leur expertise, ou encore pour influencer sur leurs orientations et leurs politiques. Par ailleurs, au sein même d'une communauté, il arrive que les acteurs

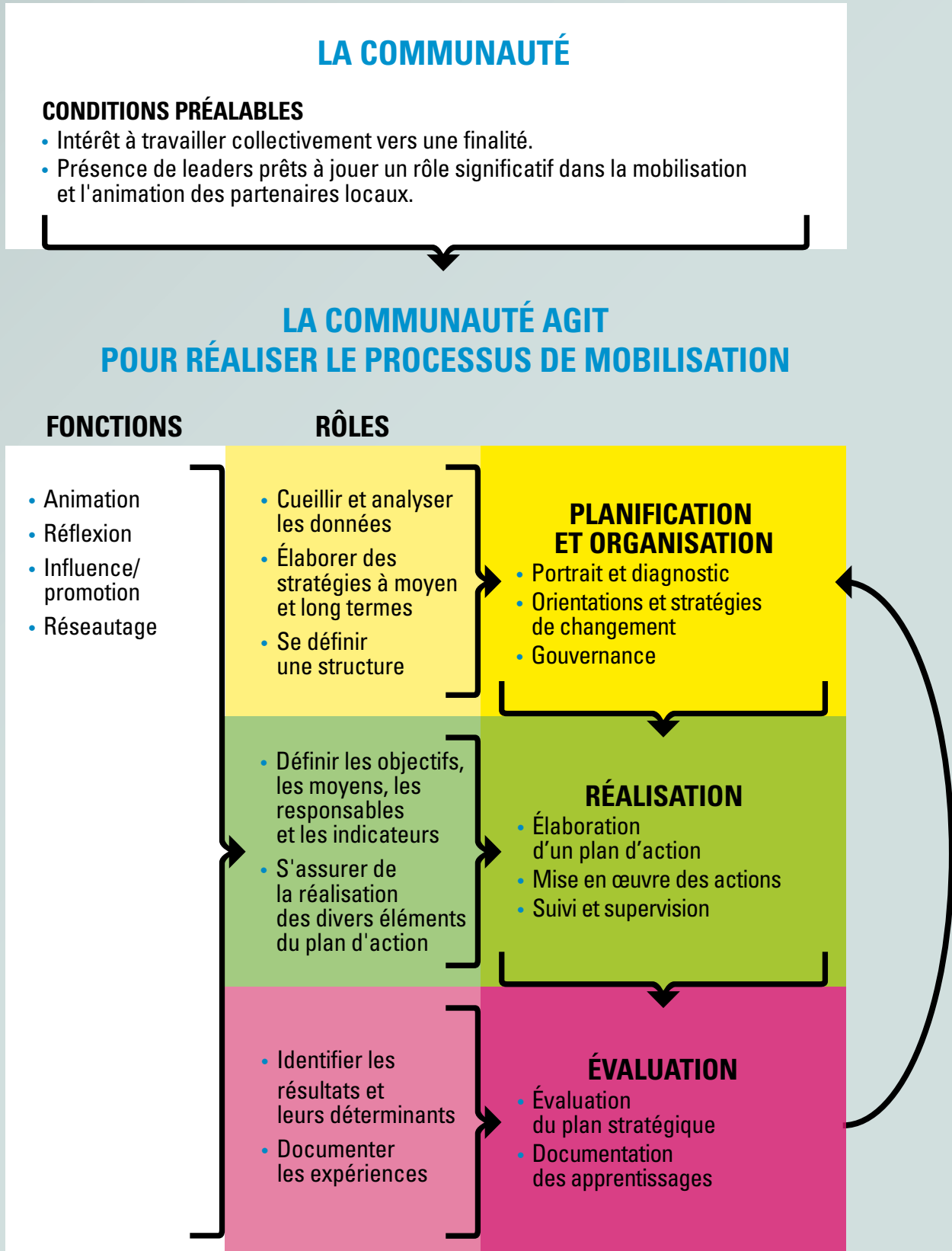
locaux ne possèdent pas la capacité, les ressources ou les compétences requises pour enclencher et mener à bien une démarche de planification collective.

Conscient de ces différentes réalités, Québec en Forme compte parmi ses cinq grandes stratégies celle de [...] s'assurer que les regroupements, les régions et les promoteurs de projets disposent des ressources et des connaissances pertinentes à leur mobilisation et à la prise en charge de leur démarche .

Ce schéma illustre les conditions préalables, les rôles et les fonctions relatives à la communauté dans un processus de mobilisation des communautés locales.

¹¹ Cette stratégie se traduit par divers types de soutien dont l'accompagnement qui est l'objet d'un autre cadre de référence de Québec en Forme.

CE SCHÉMA ILLUSTRE LES CONDITIONS PRÉALABLES, LES RÔLES ET LES FONCTIONS RELATIVES À LA COMMUNAUTÉ DANS UN PROCESSUS DE MOBILISATION DES COMMUNAUTÉS LOCALES.



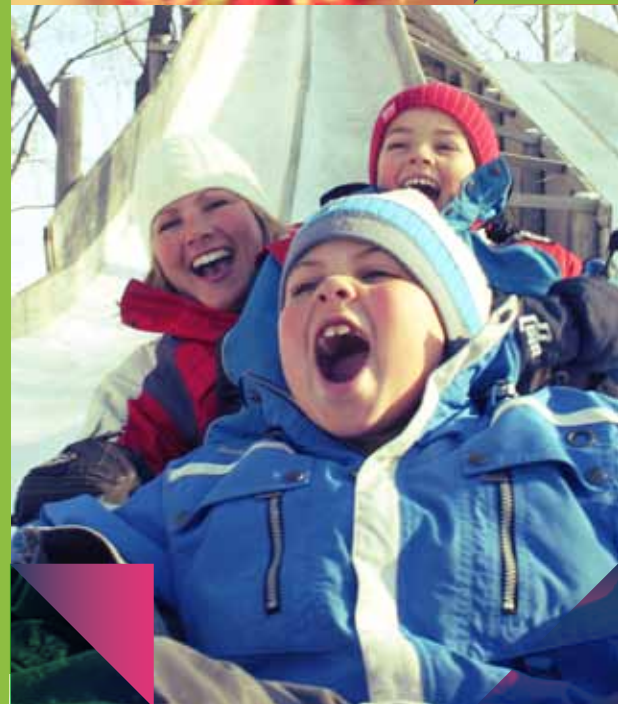
Conclusion

La mobilisation des communautés locales n'est pas une mince affaire. Pour mieux travailler ensemble, il importe de bien se comprendre et c'est le but de ce document. Cela dit, il y a des conditions propices au processus de mobilisation et il y a aussi des contraintes. Le sachant d'avance, on peut mieux comprendre le contexte dans lequel on intervient et s'ajuster.

En se dotant d'une orientation spécifique à la mobilisation des communautés, Québec en Forme démontre clairement son intérêt à reconnaître et à miser sur les forces des communautés, voire de toute la société. Qui plus est, Québec en Forme s'engage à mettre ses ressources à leur disposition afin de les aider à accroître leur capacité d'agir en vue de modifier les environnements de façon à les rendre plus favorables à une saine alimentation et à un mode de vie physiquement actif ainsi qu'à transformer la norme sociale pour que tous les jeunes mangent mieux et bougent plus.

À cet égard, il est important de considérer ce cadre de référence sur la mobilisation des communautés locales comme un complément aux autres documents de référence de Québec en Forme. Il définit les éléments expliquant ce qu'est une mobilisation de communauté, alors que celui intitulé « Plateforme en saine alimentation et en mode de vie physiquement actif » vise à doter les partenaires de références et de connaissances communes pour des actions stratégiques reconnues.

Québec en Forme est une organisation en constante évolution. Ses multiples interactions avec ses partenaires locaux, supralocaux, régionaux et nationaux lui permettent de cumuler divers apprentissages et de les partager avec ces derniers. En conséquence, son cadre de référence en mobilisation des communautés locales est donc appelé à être bonifié au fil du temps.





Annexes

Annexe 1

Quelques définitions

Mobilisation des communautés locales

CENTRAIDE DU GRAND MONTRÉAL

« [...] processus de concertation continu qui vise la mobilisation de partenaires de différents horizons et de résidents dans un territoire délimité pour participer à l'amélioration de la qualité de vie des citoyens. »

« [...] une démarche continue regroupant plusieurs partenaires et résidents de la communauté autour d'enjeux sociaux qu'ils auront identifiés collectivement [...] qui vise à élaborer collectivement des stratégies axées sur l'amélioration de la qualité de vie des citoyens. »

« [...] une stratégie de développement des communautés locales, à travers laquelle tous les acteurs concernés sont invités à devenir des agents de changement solidaires. »

GRANDCHAMP, C. (en collaboration avec L. HARRIS et L. POITRAS) (2003). *Les processus de mobilisation d'une communauté locale : des initiatives de communauté visant l'amélioration de la qualité de vie. Centraide du Grand Montréal.*

WILLIAM A. NINACS

« [...] un processus global par lequel les forces vives d'une communauté locale se regroupent pour agir ensemble à la réalisation d'un objectif commun. »

NINACS, W. A. (2007). *Vers l'institut de la mobilisation et du pouvoir d'agir des communautés territoriales (IMPACT) : survol des principaux éléments conceptuels.* Coopérative de consultation en développement, La Clé, Victoriaville.

STRATÉGIE NATIONALE SUR LA SÉCURITÉ COMMUNAUTAIRE ET LA PRÉVENTION DU CRIME

« Processus par lequel une collectivité se prépare à adopter une action et un changement. »

HASTINGS, R. et W. JAMIESON (2001). *Mobilisation communautaire et prévention du crime.* Rapport présenté au Centre national de la prévention du crime. Département de la justice du Canada, Ottawa.

HEALTH COMMUNICATION PARTNERSHIP

« [...] a capacity-building process through which community individuals, groups, or organizations plan, carry out, and evaluate activities on a participatory and sustained basis to improve their health and other needs, either on their own initiative or stimulated by others. »

HOWARD-GRABMAN, L. (2007). *Demystifying community mobilization: An effective strategy to improve maternal and newborn health.* Health Communication Partnership/ USAID, Baltimore, MD.

YOUTH NET/RÉSEAU ADO

« [...] the use of capacity to bring about change by joining together the strengths of the community into an action plan. »

AUSTEN, P. (2003). *Community capacity building and mobilization in youth mental health promotion: The story of the community of West Carleton - How the Community Helpers Program evolved from a community's experience with youth suicide.* Santé Canada, Ottawa.

CARE

« [...] un processus basé sur la confiance réciproque entre les différentes parties, permettant à la communauté de s'approprier durablement ses pouvoirs et de ne pas dépendre d'un soutien extérieur. »

CARE (s.d.). *Mobilisation communautaire : l'expérience de CARE en matière de mobilisation des communautés.* CARE International.

JEUNES EN FORME

« [...] an ongoing process which seeks to develop the capacity of communities to assemble resources, assets, and efforts in an attempt to take action together in a complementary, integrated, and sustained way. »

FAUBERT, C. (2008). *Fostering community mobilization, capacity, and ownership in a community-institution initiative: An intermediary change agent's perspective.* Thèse de doctorat en processus d'évaluation, Université d'Ottawa, Ottawa, Canada.

Action intersectorielle

PROGRAMME NATIONAL DE SANTÉ PUBLIQUE

« L'action intersectorielle favorable à la santé et au bien-être emprunte les diverses formes d'interventions publiques (lois et règlements, programmes, projets ponctuels, etc.) qui ont cours dans tous les secteurs d'activité et à différents niveaux. Ces interventions visent l'action sur les déterminants de la santé qu'il est possible de modifier, à savoir les comportements des personnes et les conditions dans lesquelles elles vivent, travaillent et interagissent quotidiennement. »

« La réussite de l'action intersectorielle repose ultimement sur la mobilisation et l'engagement continu des acteurs impliqués. »

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES
SERVICES SOCIAUX (2008). *Programme
national de santé publique 2003-2012*
– Mise à jour 2008. Gouvernement du
Québec, Québec.

SANTÉ CANADA

« L'action intersectorielle permet la mise en commun des forces, des connaissances et des outils pour comprendre et régler des problèmes complexes qui dépassent les capacités et les responsabilités d'un seul secteur. »

« [...] peut prendre la forme d'une stratégie ou d'un processus (idéalement, souple et dynamique); elle peut servir à promouvoir et à atteindre des objectifs communs dans divers domaines, par exemple, les politiques, la recherche, la planification, les activités de mise en œuvre et le financement. »

« [...] peut se concrétiser sous forme d'activités variées comme l'action sociale, l'application de mesures législatives, des projets communautaires, la mise en œuvre de politiques et de programmes. Elle peut être le fruit d'initiatives communes, d'alliances, de coalitions ou de partenariats. »

SANTÉ Canada (1999). *L'action
intersectorielle : pour une population en
santé*. Document préparé par le Comité
consultatif fédéral, provincial et territorial
sur la santé de la population, Ottawa.

WHITE, JOBIN, McCANN ET MORIN

« La vraie intersectorialité doit passer du niveau de la concertation intersectorielle (qui se traduit par des liens de concertation et de collaboration entre divers secteurs et organisations et d'un dialogue continu autour d'un objectif commun, suivant une approche intégrée), au niveau de l'action intersectorielle proprement dite (orientée vers des interventions concrètes sur le terrain). »

WHITE, D., JOBIN, L., McCANN, D.
et P. MORIN (2002). *Pour sortir des
sentiers battus : l'action intersectorielle
en santé mentale*. Avis soumis au Comité
de santé mentale du Québec, Publications
du Québec, Montréal.



Annexe 2 Quelques infos

Étapes d'une planification stratégique inhérente à la mobilisation d'une communauté locale

ÉTAPE PLANIFICATION-ORGANISATION

DRESSER UN PORTRAIT

Cet exercice permet une compréhension commune et approfondie de la communauté et de la situation à modifier. Dans le cas de la mobilisation d'une communauté qui souhaite travailler à modifier son environnement afin de le rendre favorable à la saine alimentation (SA) et à un mode de vie physiquement actif (MVPA) chez les jeunes, la communauté doit recenser diverses informations concernant sa capacité d'agir, les individus et les environnements socioculturel, économique, physique et politique.

EXEMPLES D'INFORMATIONS À RECENSER

Concernant la capacité d'agir de la communauté (incluant la volonté politique)

- Rôles, responsabilités et leviers de développement des réseaux, secteurs, organisations et instances de concertation.
- Champs d'expertise disponibles en lien avec les processus de planification et d'évaluation et les thématiques de la SA et du MVPA.
- Partenariats et ententes en lien avec la SA et le MVPA.
- Engagements (contributions) actuels à l'égard de la SA et du MVPA.
- Politiques, règlements, normes en vigueur en lien avec la SA et le MVPA.

Concernant la façon d'agir sur les individus et les environnements

- Les occasions d'apprentissage et d'expérimentation offertes aux jeunes et à leurs parents.
- Les actions pour assurer la qualité des interventions et des activités.
- L'offre de services, incluant l'offre alimentaire.
- Le cadre bâti (la nature, l'aménagement, la sécurité, l'entretien, la proximité, etc.).
- Les actions de communication et de sensibilisation auprès des jeunes et des parents.
- Les interventions auprès des organisations, des réseaux et des décideurs.

Plusieurs de ces informations sont souvent déjà disponibles au sein des organisations locales, notamment par l'entremise de portraits, profils, ou états de situation. Seulement, elles sont peu diffusées et donc peu connues par l'ensemble des partenaires locaux. Précisons que les portraits existants en alimentation et en mode de vie physiquement actif doivent souvent être complétés.

ÉTAPE PLANIFICATION-ORGANISATION (SUITE)

POSER UN DIAGNOSTIC

Le diagnostic vise à déterminer ce qu'il faut savoir pour passer à l'action. C'est une analyse critique qui permet de dégager les forces, les faiblesses et le potentiel de développement de la communauté locale et de cerner les enjeux. Cet exercice est crucial au bon déroulement de l'ensemble de la démarche de planification. Une communauté qui fait une bonne analyse de sa situation augmente sa capacité à planifier les changements auxquels elle aspire.

SE DOTER D'UNE VISION COLLECTIVE

La vision est une brève description attirante et inspirante d'un état de fait souhaité à long terme (ex. : dans dix ans) par la communauté. Elle permet ainsi de travailler dans une même direction et de créer un espace propice à la coopération et à la négociation. Cette étape réfère au stade idéal qu'une collectivité veut atteindre. C'est donc un exercice créatif qui englobe les passions, les désirs et les espoirs des acteurs qui y participent. La vision collective ne constitue pas un plan ou une carte routière. Elle permet de décrire la destination souhaitée. Aussi, un processus d'élaboration de la vision constitue-t-il l'étape la plus susceptible de rallier l'ensemble des acteurs d'une communauté.

ÉLABORER DES OBJECTIFS ET DES STRATÉGIES

Si la vision commune concerne le changement visé à long terme, la détermination des choix stratégiques est beaucoup plus pragmatique, car ces derniers montrent le chemin à suivre pour arriver à destination, c'est-à-dire au changement souhaité. Cet exercice s'échelonne sur une période minimale de trois ans. L'élaboration des objectifs et des stratégies se fera sur la base des enjeux identifiés dans le diagnostic et jugés prioritaires.

IDENTIFIER DES INDICATEURS

Un indicateur est un indice qui permet de suivre l'évolution du changement vers l'atteinte d'un objectif. Leur identification est un exercice nécessaire à l'évaluation du changement. Les indicateurs permettront de faciliter le suivi des progrès réalisés et, par conséquent, de prendre en compte les étapes traversées, les obstacles rencontrés et les résultats obtenus.

Un bon indicateur doit permettre, d'une part, de « mesurer » le travail accompli sur le plan quantitatif ou qualitatif et, d'autre part, de faire ressortir les possibilités de changement à l'intérieur de la période couverte par le plan stratégique. La recherche d'indicateurs peut être l'occasion de valider la faisabilité ou la formulation d'un objectif et d'une stratégie.

DÉFINIR UN MODE DE GOUVERNANCE

Le mode de gouvernance est le véhicule que l'on choisit pour se rendre à destination. C'est donc un exercice incontournable pour susciter et maintenir l'engagement des partenaires ainsi que pour assurer une gestion saine du plan stratégique, des plans d'action et des sommes qui y sont allouées.



ÉTAPE RÉALISATION

ÉLABORER UN PLAN D'ACTION ANNUEL

Un plan d'action décrit les actions prioritaires qui sont en lien avec le plan stratégique élaboré et adopté dans le cadre de la démarche planification-organisation. Les actions prioritaires peuvent être de différents types : mobilisation, influence, réseautage, promotion, développement de compétences, intervention auprès des individus, actions sur les environnements physiques, politiques, économiques et socioculturels, etc.

Pour assurer la mise en œuvre des actions, il faut identifier le type et le niveau d'engagement attendu des partenaires (financier, matériel, autres) ainsi que les mécanismes de gestion du plan d'action. Cela fait, il sera alors possible d'estimer quelle contribution demander aux différents bailleurs de fonds ciblés.

Le suivi et la supervision des actions comportent les modalités de suivi des actions prioritaires et celles de la supervision des intervenants qui y sont associés.

Les modalités de suivi des actions permettent d'identifier les moyens qui serviront à analyser l'évolution des actions en regard des stratégies d'action ciblées, ainsi que les moments de l'année où cela se fera. Les modalités de supervision des intervenants regrouperont les outils et le calendrier de suivi pour faire le point sur la qualité des interventions.

ÉTAPE ÉVALUATION

L'évaluation du plan stratégique, souvent appelée évaluation triennale, englobe le suivi et l'évaluation des apprentissages.

CETTE ÉTAPE CONSISTE À :

- évaluer le rendement par des indicateurs;
- documenter les expériences et les apprentissages (ex. : éléments facilitants et freins au cheminement parcouru, atteinte des objectifs, pertinence des stratégies et des indicateurs) pour aider à expliquer et à conceptualiser le rendement obtenu;
- analyser et interpréter les résultats en tenant compte du contexte;
- ajuster les stratégies et les indicateurs, si nécessaire.

Ce processus évaluatif permet de suivre, de mesurer et d'apprécier les résultats, les effets et les apprentissages collectifs concernant l'avancement des objectifs et la pertinence des stratégies d'action mises en œuvre pour introduire des changements en regard des thématiques traitées et du but à atteindre.



Bibliographie

- ALEXANDER, J. A., et autres (2003). *Sustainability of collaborative capacity in community health partnerships*. Medical Care Research Reviews, vol. 60, pp. 130-160.
- AUSTEN, P. (2003). *Community capacity building and mobilization in youth mental health promotion: The story of the community of West Carleton - How the Community Helpers Program evolved from a community's experience with youth suicide*. Santé Canada, Ottawa.
- BILODEAU, A. et D. ALLARD (2004). *Des indicateurs de l'état des lieux aux indicateurs des processus du développement social*. Université de Montréal.
- BOLDA, E. J., SAUCIER, P., MADDOX, G. L., WETLE, T. et J. I. LOWE (2006). *Governance and management structures for community partnerships: Experiences from the Robert Wood Johnson Foundation's community partnerships for older adults program*. The Gerontologist, Washington, vol. 46, n° 3, pp. 391-397.
- BOURDAGES, J., SAUVAGEAU, L., et C. LEPAGE (2003). Factors in creating sustainable intersectoral community mobilization for prevention of heart and lung disease. Health Promotion International, Québec, vol. 18, n° 2, pp. 135-144.
- BOURQUE, D. (2008). *Concertation et partenariat : Entre levier et piège du développement des communautés*. Collection Initiatives, Québec, Presse universitaire de l'Université du Québec, 152 p.
- BOURQUE, D., BARETTE, R. et J.-P. VEZINA (2002). *Conditions changeantes de mobilisation des communautés*. Nouvelles Pratiques Sociales, Montréal, vol. 15, n° 2, pp. 208-213.
- CHEADLE, A., WAGNER, E., ANDERMAN, C., WALLS, M., MCBRIDE, C., BELL, M. A., et autres (1998). *Measuring community mobilization in the Seattle Minority Youth Health Project*. Evaluation Review, vol. 22, n° 6, pp. 699-716.
- COOPÉRATIVE DE CONSULTATION EN DÉVELOPPEMENT LA CLÉ (2010). La mobilisation pour le développement et le pouvoir d'agir des communautés locales au Québec : Portraits et défis. Projet Vers l'IMPACT. [En ligne] <http://mobilisation-communautes.qc.ca/UserFiles/CKEditor/MDCLportraitsetdefis100502.pdf>
- CORNERSTONE CONSULTING GROUP (2002). *Learning from the Journey: Reflections on the Re-building Communities Initiative*. The Annie E. Casey Foundation, [En ligne] <http://www.aecf.org/upload/publicationfiles/learning%20from%20the%20journey.pdf>
- CRILLY, R. G., KLOSECK, M., et M. LUBELL (2003). *Synthesis research on community capacity*. Available from the Health Policy Research Program, Health Canada.
- Darvida Conseil; *La planification stratégique en résumé*, Montréal.
- FAUBERT, Christine (2008). *Fostering community mobilization, capacity, and ownership in a community-institution initiative: An intermediary change agent's perspective*. Thèse de doctorat, Université d'Ottawa, Ottawa.
- FAVREAU, L. et L. FRÉCHETTE (2002). Organisation communautaire et intervention de quartier en Outaouais. CERIS : Université du Québec en Outaouais.
- FAVREAU, Louis et Lucie FRÉCHETTE (2002). Organisation et intervention de quartier en Outaouais : l'expérience du quartier Jean Dallaire de Hull. Cahier du CÉRIS, Série Recherches, n° 22, Université du Québec en Outaouais, 43 p.
- FOSTER-FISHMAN, P. G., BERKOWITZ, S. L., LOUNSBURY, D. W., JACOBSON, S., et N. A. ALLEN (2001). *Building collaborative capacity in community coalitions: A review and integrative framework*, vol. 29, n° 2, pp. 241-261.
- GRANDCHAMP, C., HARRIS L. et L. POITRAS (2003). *Les processus de mobilisation d'une communauté locale : des initiatives de communauté visant l'amélioration de la qualité de vie*. Centraide du Grand Montréal.
- HANCOCK, T. (1993). *The evolution, impact, and significance of the Healthy Cities/Communities Movement*. Journal of Public Health Policy, vol 14, n° 1, pp. 5-18.
- HASTINGS, R. et W. JAMIESON (2001). *Mobilisation communautaire et prévention du crime*. Rapport présenté au Centre national de la prévention du crime. Département de la justice du Canada, Ottawa.
- HOWARD-GRABMAN, L. (2007). *Demystifying community mobilization: An effective strategy to improve maternal and newborn health*. Health Communication Partnership/USAID, Baltimore, MD.
- HOWARD-GRABMAN, L., et G. SNETRO (2003). *How to mobilize communities for health and social change*. Baltimore, MD : Health Communication Partnership/USAID.
- KRETZMAN, J. P., et J. L. McKNIGHT (1993). *Building communities from the inside out: A path toward finding and mobilizing a community's assets*. Evanston, IL: Northwestern University, Institute for Policy Research.
- KUBISCH, A. C., AUSPOS, P., BROWN, P., CHASKIN, R., FULBRIGHT-ANDERSON, K., et R. HAMILTON (2002). *Voices from the field II: Reflections on comprehensive community change*. Roundtable on Comprehensive Community Initiatives for Children and Families. Washington, DC: Aspen Institute.

- KUBISCH, A. C., BROWN, P., CHASKIN, R., HIROTA, J., JOSEPH, M., RICHMAN, H., et autres (1997). *Voices from the field: Learning from the early work of comprehensive community initiatives*. Roundtable on Comprehensive Community Initiatives. Washington, DC: Aspen Institute.
- LAVERACK, G. (2006). *Using a 'domains' approach to build community empowerment*. Community Development Journal, vol. 41, n° 1, pp. 4-12.
- LEROUX, R., et NINACS, W. A. (2002). *La santé des communautés : Perspectives pour la contribution de la santé publique au développement social et au développement des communautés - Revue de littérature*. Québec, Institut national de santé publique.
- LEVITEN-REID, E. (2007). *Reflecting on vibrant communities (2002-2006)*. Ottawa, Canada: The Caledon Institute of Social Policy.
- MASKILL, C., et HODGES, I. (2001). *Intersectoral initiatives for improving the health of local communities: A literature review*. Wellington, New Zealand: Ministry of Health.
- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (2008). *Programme national de santé publique 2003-2012 – Mise à jour 2008*. Gouvernement du Québec, Québec.
- MITCHELL, S. M., et S. M. SHORTELL (2000). *The governance and management of effective community health partnerships: A typology for research, policy, and practice*. The Milbank Quarterly, vol. 78, n° 2, pp. 241-289.
- NINACS, W. A. (2007). *Vers l'institut de la mobilisation et du pouvoir d'agir des communautés territoriales (IMPACT) : survol des principaux éléments conceptuels*. Coopérative de consultation en développement, La Clé, Victoriaville.
- ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ (OMS) (2007). *Steps to Health, A European Framework to Promote Physical Activity for Health*.
- PANET-RAYMOND, J. et D. BOURQUE (1991). *Partenariat ou Paternariat? Rapport de recherche*. École de Service social, Université de Montréal.
- PARK TANJASIRI, S. (1999). *Shared responsibility: California's state and community partnerships to promote physical activity among diverse populations*. Journal of Health Education, vol. 30 (Supplément), n° 2, pp. 64-71.
- PUBLIC HEALTH AGENCY OF CANADA (1999). *Population health mobilization: A regional strategy*. [En ligne] <http://www.phac-aspc.gc.ca/ph-sp/docs/where-mobilisation/index-eng.php>
- QUÉBEC EN FORME (2012). *Plan stratégique, Plateforme Informations, idées et pistes d'actions*.
- REID, B., CABAJ, M., et L. KEARNEY (2003). *Convening a comprehensive, multisectoral effort to reduce poverty : A primer. A tool for Vibrant Communities*. Tamarack: An Institute for Community Engagement.
- ROUSSOS, S. T. et S. B. FAWCETT (2000). *A review of collaborative partnerships as a strategy for improving community health*. Annual Review of Public Health, vol. 21, pp. 369-402.
- SANTÉ CANADA (1999). *L'action intersectorielle : pour une population en santé*. Document préparé par le Comité consultatif fédéral, provincial et territorial sur la santé de la population, Ottawa.
- SIMARD, P. (2005). *Perspectives pour une évaluation participative des Villes et Villages en santé*. Direction développement des individus et des communautés, Institut national de santé publique, Québec.
- SMITH, N., BAUGH LITTLEJOHNS, L., et D. ROY (2003). *Measuring community capacity: State of the field review and recommendations for future research*. Red Deer, Alberta : David Thompson Health Region.
- TORJMAN, S., et E. LEVITEN-REID (2003). *Les initiatives communautaires intégrées*. Ottawa, Canada : The Caledon Institute of Social Policy.
- WHITE, D., L. JOBIN, D. McCANN, et P. MORIN (2002). *Pour sortir des sentiers battus : l'action intersectorielle en santé mentale, Avis soumis au Comité de santé mentale du Québec*. Publications du Québec, Montréal.
- WILLIAMS II, L. C., et V. C. OLANO (1999). *Mobilizing and maintaining a coalition to promote physical activity among African Americans in Southeast Stockton, California*. Journal of Health Education, vol. 30 (Supplément), n° 2, pp. 31-36.

