

# L'union fait la force !

La mise en  
oeuvre de la  
Politique de la  
famille et de  
développement  
social dans la  
MRC des  
Maskoutains

Note d'orientation

## L'union fait la force ! La mise en oeuvre de la Politique de la famille et de développement social dans la MRC des Maskoutains : Quelques constats pour préparer l'avenir.

### En bref

- La Politique de la famille et de développement social encourage la collaboration entre les organismes et la mobilisation citoyenne pour promouvoir en toute équité les saines habitudes de vie et les environnements favorables à la qualité de vie dans la municipalité régionale de comté (MRC) des Maskoutains.
- La collaboration entre les organismes autour de la Politique de la famille et de développement social (PFDS) a été forte. Elle pourra être consolidée en prenant les mesures suivantes :
  - Continuer de tabler sur la crédibilité de l'administration de la MRC pour recruter et mobiliser des organismes;
  - Inviter des organismes qui possèdent de l'expérience en travail collaboratif;
  - Nouer des relations avec des organismes plus isolés en les rencontrant individuellement;
  - Veiller à ce que les dirigeants des deux comités soutenant la PFDS possèdent les qualités requises pour atteindre le bon équilibre entre la gestion de projets efficace et la recherche de consensus;
  - Prévoir suffisamment de temps pendant les rencontres de comités pour les discussions entre les membres;
  - Permettre aux membres de se préparer pour les rencontres et d'en assurer le suivi en discutant du travail des comités au sein de leur organisme;
  - Attirer l'attention sur les objectifs communs entre les organismes;
  - Aborder les enjeux en adoptant une démarche globale afin que les intérêts des différents organismes soient représentés;
  - Prioriser les initiatives qui donneront les résultats les plus concrets;
  - Garder à l'avant-plan les buts collectifs et les valeurs communes en tout temps;
  - Établir clairement que l'objectif est de susciter des collaborations productives entre les membres et non de leur retirer des responsabilités;
  - Souligner les avantages à être partenaire de la PFDS.

### Pourquoi la collaboration entre les organismes est-elle nécessaire à la promotion du développement social et du bien-être des familles ?

La santé et le bien-être de la population sont en grande partie déterminés par les environnements de la vie quotidienne, comme les conditions d'emploi et de travail, l'éducation, l'accès au logement et à l'alimentation, le développement dans la petite enfance et l'environnement physique (y compris l'accès à des espaces verts et l'exposition à des substances polluantes).

Le bien-être familial joue un rôle crucial dans la façon dont les personnes font l'expérience de tous ces facteurs au cours de leur vie. Pour soutenir le bien-être des familles et le développement social, il est essentiel que des mesures soient prises par différents partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux (ci-après appelés les « organismes »). Il est donc important de trouver des façons de susciter et de renforcer la collaboration entre les organismes concernés.

**Abréviations :**

CDS	: Comité de développement social
CPF	: Commission permanente de la famille
MRC	: Municipalité régionale de comté
PFDS	: Politique de la famille et de développement social

## La collaboration entre les organismes de la MRC des Maskoutains par le biais de la Politique de la famille et de développement social

En 2017, la MRC des Maskoutains a lancé une nouvelle PFDS, assortie d'un plan d'action. En intégrant les volets de la famille et du développement social, cette politique encourage la collaboration entre les organismes et la mobilisation citoyenne pour promouvoir en toute équité les saines habitudes de vie et les environnements favorables à la qualité de vie<sup>1</sup>. La mise en oeuvre de la PFDS est régie par deux comités multisectoriels composés de représentants d'organismes gouvernementaux et non gouvernementaux :

- la Commission permanente de la famille (CPF), qui encadre la réalisation du plan d'action afférent à la PFDS;
- le Comité de développement social (CDS), qui vise à accroître « la concertation entre les organisations et [à] soutenir les initiatives qui contribuent au développement social de la région<sup>2,3</sup> ». Celui-ci se réunit plus fréquemment que la CPF.

## Renforcer la collaboration entre les organismes de la MRC des Maskoutains

De juin 2020 à février 2021, une équipe de recherche de l'Université Wilfrid-Laurier a interviewé 14 personnes travaillant pour des organismes membres de l'un des deux comités de la PFDS afin de comprendre comment et pourquoi ces collaborations fonctionnent dans la MRC des Maskoutains. Malgré la pandémie, l'intérêt envers la PFDS est demeuré fort. Le présent document présente les recommandations et un résumé des constats tirés de ce projet de recherche; et ce, dans le but de soutenir les efforts déjà entrepris pour approfondir la collaboration autour de la PFDS entre les organismes de la MRC. Les principaux thèmes qui sont ressortis des entrevues sont les suivants : 1) le rôle des dirigeants; 2) l'optimisation des rencontres des comités; 3) les obstacles et éléments favorables à la mise en oeuvre de la PFDS; 4) les avantages perçus par les organismes membres.

**Citations :**

Tous les passages entre guillemets sont des citations des membres des comités de la PFDS qui ont été interrogés dans le cadre du projet de recherche.

## 1. Le rôle central des dirigeants de la MRC et des comités

Certaines initiatives et attitudes des dirigeants de la MRC et des deux comités de la PFDS ont permis d'attirer des organismes partenaires pertinents et de maintenir leur implication.

**Recommandation : Continuer de tabler sur la crédibilité de la MRC pour faciliter le recrutement et la mobilisation de nouveaux organismes dans le cadre de la Politique de la famille et de développement social.**

Les dirigeants des organismes interrogés étaient d'avis que la MRC a une autorité et de la crédibilité, ce qui a contribué à les attirer, à maintenir leur soutien et leur participation au sein de la CPF et, en définitive, à accélérer la création d'un premier plan d'action afférent à la PFDS. Par exemple, certains organismes accordaient la priorité aux communications reçues de la MRC plutôt qu'à d'autres tâches, en raison de la crédibilité de celle-ci et de la perception que le travail serait important et bien soutenu.

**Recommandation : Lors du recrutement de nouveaux partenaires, inviter des organismes qui possèdent de l'expérience en travail collaboratif.**

Lors de la mise sur pied du CDS, les dirigeants ont poursuivi sur la lancée d'une autre initiative multisectorielle, le Plan de lutte contre la pauvreté, en invitant des membres de cette initiative à se joindre aux travaux menés dans le cadre de la PFDS. Puisque ceux-ci avaient déjà pu constater l'efficacité du travail collaboratif, ils ont été plutôt faciles à recruter. De même, il n'a pas été ardu de recruter des organismes qui avaient déjà collaboré avec des membres du CDS, car il existait déjà entre ces partenaires du respect et une reconnaissance mutuelle de l'expertise, de même qu'un sentiment d'appartenance qui a pu être mis à profit.

**Recommandation : Nouer des relations avec des organismes plus isolés de la MRC en les rencontrant individuellement.**

Dans le passé, certaines municipalités rurales de la MRC avaient été laissées de côté lors des efforts de planification concertée dans la région. Les dirigeants des deux comités ont dû travailler fort pour mobiliser les responsables de ces municipalités, en tirant profit des liens avec la MRC et en organisant des rencontres individuelles pour discuter de la PFDS. Grâce à ces initiatives, des enjeux importants pour les municipalités rurales ont été intégrés au plan d'action de la PFDS. Les partenaires des zones rurales se sont ainsi sentis reconnus, ce qui a aidé à leur faire percevoir la valeur ajoutée de leur participation à la PFDS. En fin de compte, ils ont apprécié d'être autour de la même table que divers organismes et autorités locales et régionales de toute la MRC, car cela leur a permis de voir comment "... ça fait un pont, que moi j'ai de plus je trouve, entre la Commission et notre municipalité" et de se sentir moins isolés.

**Recommandation : Veiller à ce que les dirigeants des deux comités possèdent collectivement les qualités requises pour atteindre le bon équilibre entre la gestion efficace de projets et la recherche de consensus.**

Les représentants des organismes membres interrogés ont parlé de plusieurs dirigeants au sein des deux comités de la PFDS.

Ils voyaient un mélange de deux styles de leadership :

- Un style structuré, avec des dirigeants qui géraient le projet au fil du temps, notamment en repérant ce qui fonctionnait et ce qui ne fonctionnait pas et en apportant les changements requis en matière de gouvernance, de personnel et d'activités;

- Un style flexible et consensuel, avec des dirigeants qui étaient bien connectés avec la communauté, disponibles, qui avaient une bonne écoute et qui avaient à cœur de garder les membres informés et d'écouter toutes les perspectives. Cette façon de faire a permis aux membres de se sentir entendus et inclus dans le processus, ce qui a facilité la cohésion et l'implication des organismes membres dans les travaux sur la PFDS. Cette approche a également contribué à générer une appropriation collective et un consensus à l'égard du processus d'élaboration de la politique. Les membres avaient le sentiment que "... c'est l'inclusion qui fait que l'on sent que la politique nous appartient à nous aussi, ce n'est pas juste une politique de la MRC."

Certains organismes estimaient que leur influence sur les décisions serait accrue si les élus partageaient davantage le leadership avec eux lors de l'élaboration et de la mise en oeuvre des politiques. Toutefois, les commentaires sur les dirigeants des deux comités de la PFDS étaient généralement positifs. Ceux-ci étaient perçus comme ayant géré efficacement la mise en oeuvre en soutenant avec constance les activités de la PFDS, notamment en fournissant des conseils éclairés.

## 2. Comment optimiser les rencontres des comités

Une grande part de la collaboration autour de la PFDS se produit pendant les rencontres des comités. Il est donc important que celles-ci soient préparées et animées avec soin. Au fil du temps, quelques stratégies efficaces ont été utilisées.

**Recommandation : Prévoir suffisamment de temps pendant les rencontres pour les discussions entre les membres afin qu'ils puissent définir une vision et des buts communs.**

Lorsque du temps leur était réservé pendant les rencontres pour qu'ils puissent faire connaître leur organisme (p. ex., activités et objectifs actuels) et discuter de sujets d'actualité, les membres avaient davantage tendance à demeurer impliqués dans les travaux menés au titre de la PFDS. Ces discussions ont permis aux membres de repérer les buts et les besoins qui leurs sont communs et d'établir une vision partagée du processus d'élaboration de politiques. Ainsi, ils ont créé un terrain d'entente, ce qui a renforcé la collaboration et permis l'émergence d'un discours conjoint, parce que de nombreux membres souhaitaient aller dans la même direction. Par la suite, ce rapprochement a contribué à l'élaboration de stratégies qui étaient au diapason de tous les organismes.

Lorsque l'ordre du jour des rencontres était plus strict et laissait peu de place aux discussions ouvertes, les membres se sentaient moins engagés et moins responsabilisés, comme s'ils étaient « des spectateurs passifs du processus ». Ils contribuaient alors moins aux discussions.

**Recommandation : Permettre aux membres de se préparer pour les rencontres et d'en assurer le suivi en discutant du travail des comités au sein de leur organisme.**

Les membres ont fait remarquer qu'il était important de discuter des travaux des comités au sein de leur organisme afin de mieux comprendre les besoins de la communauté et, en définitive, d'avoir le pouvoir d'influer sur les décisions et de créer des retombées pour la collectivité. Pour permettre cela, les ordres du jour des rencontres des comités étaient fournis à l'avance afin que les membres puissent consulter leur équipe avant d'assister à la rencontre. De plus, les membres étaient sondés entre les rencontres à propos des sujets à discuter. Par ailleurs, du temps était accordé aux membres après les rencontres pour discuter au sein de leur organisme des enjeux les plus importants.

**Recommandation : Encourager la collaboration en soulignant les aspects des objectifs des comités qui rejoignent les organismes membres et en attirant l'attention sur les objectifs communs entre les organismes.**

Une des stratégies utilisées par les dirigeants des comités pour encourager la collaboration entre les organismes pendant les rencontres consistait à souligner en quoi les objectifs actuels des comités rejoignaient ceux de différents organismes et à mettre en lumière les objectifs communs entre les organismes. Cette stratégie a permis aux membres de percevoir en quoi la collaboration entre les organismes pourrait donner lieu à des gains et à des synergies et de voir leur travail comme un processus qui aurait des retombées positives pour eux et pour leur communauté.

L'implication de chaque organisme fluctuait en fonction des enjeux abordés. Par exemple, si l'enjeu rejoignait les objectifs de son organisme, le membre avait l'impression de pouvoir contribuer aux solutions et participait davantage.

**3. Quelques obstacles et éléments favorables à la mise en oeuvre de la PFDS**

L'élaboration et la mise en oeuvre d'une politique concertée impliquent certains obstacles qui ont pu être évités ou surmontés dans le cas de la PFDS. Voici comment.

**Recommandation : Lors de l'élaboration d'une politique concertée, définir l'enjeu central de façon globale afin qu'un large éventail d'organismes voient leurs intérêts représentés.**

Dans le cadre d'une démarche globale de développement social, il faut prendre en compte tous les besoins d'une personne plutôt que de se concentrer sur un seul problème : "... ça veut dire pour moi, une personne n'as pas qu'une situation en santé mentale, une situation en itinérance, une situation en toxicomanie, en dépendance..., c'est l'ensemble de ça".

Une des façons d'adopter une démarche plus globale a été d'utiliser un langage commun pour discuter des besoins sociaux de la communauté et des plans d'action afférents à la PFDS. Cette façon de faire a permis de mieux faire connaître et comprendre les objectifs de la PFDS et les besoins de la population par des organismes aux profils variés. Par exemple, cela a permis aux membres de comprendre les besoins de toutes les populations, cohortes ou tranches d'âges, peu importe la population ciblée par leur propre organisme, ce qui a donné naissance à un cadre pour travailler ensemble sur la famille et le développement social.

Définir de façon globale les besoins de la collectivité et les initiatives communautaires dès la création de la PFDS a favorisé la participation de différents partenaires et l'émergence d'une vision commune du développement social, ce qui a créé un sentiment d'appartenance et a conduit

davantage d'organismes à voir un lien entre leur mission et les buts de la PFDS. Ainsi, davantage d'organismes ont vu leurs intérêts représentés et sont demeurés autour de la table pour faire progresser les initiatives, parce qu'ils pouvaient y adhérer malgré de légères divergences entre le mandat de la PFDS et leurs propres buts. Cette démarche a également permis de concrétiser des politiques touchant un vaste éventail de populations, ce qui a mené à la création efficace d'un plan de développement social, puisque tous les organismes au sein du Comité de développement social étaient sur la même longueur d'onde.

Il faut toutefois préciser que, selon un membre du CDS, des organismes aux points de vue divergents ont quitté le navire dans les premières phases du comité. Par conséquent, il n'est resté que des organismes qui avaient une orientation communautaire.

**Recommandation : Prioriser les initiatives qui donneront les résultats les plus concrets, afin que les organismes constatent les effets du travail collaboratif.**

La constatation des avantages du travail collaboratif a renforcé la participation au sein des comités, ainsi qu'à l'égard de la PFDS, autant pendant les premières phases que par la suite. Parmi les premières réussites, ont été citées : l'élaboration d'un plan d'action, la production de véritables changements dans la collectivité, et l'observation d'améliorations pour les organismes partenaires (p. ex., augmentation du nombre de personnes adressées à leurs services). En prenant conscience des retombées positives des travaux des comités, les membres tendaient à faire davantage confiance au processus et à croire en son potentiel d'entraîner des changements positifs pour la collectivité.

**Recommandation : Garder à l'avant-plan les buts collectifs et les valeurs communes des organismes membres (p. ex., pendant les rencontres ou dans les communications) pour surmonter les différences de visions.**

Les membres de la Commission permanente de la famille n'ont pas signalé de conflits majeurs ayant nui à l'élaboration ou à la mise en oeuvre de politiques. Toutefois, des tensions idéologiques ont fait surface lorsque les buts initiaux de la CPF se sont dissipés et que la compréhension commune entre les organismes a diminué en raison de différences de points de vue. Ces désaccords ont donné lieu à l'émergence d'agendas cachés et ont affaibli la motivation à travailler en collaboration. Certains organismes ont préféré régler eux-mêmes les problèmes plutôt que de passer par la collaboration.

Dans les moments où les membres des comités se rejoignaient sur des valeurs et des perspectives fondamentales (p. ex., respect, loyauté, volonté de servir la collectivité, solidarité), les conflits idéologiques mineurs ou les tensions temporaires (p. ex., légères divergences dans les conceptions de ce qu'est le développement social, désaccords quant à des idées concernant les travaux de la CPF) ne nuisaient pas à l'implication des membres. Par exemple, dans les premières phases de la PFDS, les organismes membres de la CPF avaient les mêmes objectifs : le but du Comité de développement social, c'est d'agir dans la communauté, de faire en sorte que les gens puissent travailler ensemble, puis développer des projets pour une meilleure qualité de vie pour tout le monde... "on a réussi à avoir une cohésion pis une cohérence dans nos actions. Pis travailler sur des plans d'actions et être capable de se rassembler, ... , pis ça, ça fait une différence dans un milieu."



**Recommandation : Établir clairement que l'objectif est de susciter des collaborations productives entre les membres et non de retirer aux organismes leurs responsabilités.**

Dans les premières phases de mise en oeuvre de la PFDS, comme certains organismes avaient une expertise et une population-cible semblables, quelques-uns ont exprimé de la confusion envers leur rôle et leurs responsabilités à l'égard de la PFDS. Ils craignaient, avec le processus de collaboration, de perdre le contrôle sur leur sphère d'activité traditionnelle. La plupart des membres ont néanmoins signalé ne pas être inquiets, pour les raisons suivantes :

- Dès le départ, le mandat des comités de la PFDS a été conçu dans le respect du mandat des organismes existants.
- Les dirigeants des comités ont expliqué l'objet de la PFDS en toute transparence et se sont employés à établir la confiance. Par exemple, l'un d'entre eux a rassuré les membres très tôt sur le fait que les organismes pourraient continuer à exister, ce qui a dissipé les craintes de dédoublement des activités et de perte de pouvoir.
- Tous les organismes autour de la table se sentaient entendus et bien représentés, ce qui a apaisé les craintes quant à la perte de pouvoir ou de responsabilités. Il a également été utile à cet égard que les rencontres permettent des conversations productives sur la façon d'aller de l'avant tout en soulignant les gains pour chaque organisme.
- Un seul organisme de chaque secteur a été nommé par l'intermédiaire des tables de concertation (qui font partie de la structure du CDS et de la politique familiale et regroupent des organismes oeuvrant auprès des mêmes populations) pour siéger aux comités de la PFDS à titre de représentant des intérêts et des besoins de la *communauté* (plutôt que de l'organisme). Cette approche a limité les tensions en évitant les conflits de « territoire » lors des discussions sur la PFDS, même si la mission et les populations cibles de plusieurs organismes étaient semblables.
- Les membres du CDS ont minimisé les dédoublements d'efforts en dirigeant les citoyens au bon organisme en fonction de leurs besoins, ce qui a atténué les craintes de perte de pouvoir. Pour recourir à cette stratégie, il faut connaître la spécialisation de chaque organisme, ce qui a été rendu possible par le réseautage et l'échange d'information au sein de ce comité.



#### 4. Ce que les organismes membres disent des avantages de participer à la PFDS

Outre les retombées visant la communauté, les organismes membres ont observé que leur collaboration à l'égard de la PFDS présentait aussi des avantages pour eux-mêmes.

##### **Recommandation : Souligner les avantages à être partenaire de la PFDS pour encourager la poursuite de la collaboration et pour recruter de nouveaux membres.**

Les organismes partenaires ont mentionné un certain nombre d'avantages découlant de leur participation aux comités de la PFDS :

- Les informations échangées lors des rencontres présentent un grand intérêt pour les organismes. L'accès à un savoir privilégié les a aidés à connaître les autres organismes et les besoins au sein de la communauté, à établir des partenariats à l'extérieur des comités et à transmettre de l'information pertinente aux organismes et aux populations cibles dans leur municipalité. Cet élément a permis de premiers succès (p. ex., l'aiguillage de clients vers les services utiles). Dans l'ensemble, il a motivé les membres à assister aux rencontres.
- Les comités de la PFDS étaient perçus comme un lieu pour faire connaître les enjeux d'intérêt pour les organismes et défendre les besoins de la communauté. Comme l'exprimait un membre : "Donc, d'être...[participant au Comité de développement social] ça rends plus visible, plus crédible, plus présent aussi."

##### **Les avantages perçus, en bref :**

- Accès à de l'information pertinente
- Lieu d'échange sur les intérêts des membres
- Réseautage
- Centralisation des projets
- Incitatifs financiers

- Le CDS était perçu comme un outil de réseautage précieux pour se rapprocher d'organismes et de chefs de file et leur proposer des initiatives. Selon les membres, le ce comité permettait d'élargir la portée de leurs actions et de les faire connaître sur le territoire de la MRC, tout en leur offrant un soutien supplémentaire. Par exemple, en faisant connaître leur mission au sein du CDS, des membres pensaient que des élus ayant des moyens d'action pourraient entendre les besoins de leur organisme : "... ça a quand même un impact, quand tu sais ce que tu dis il y a des gens de d'autres milieux qui l'entendent."
- Pour la plupart des organismes, la centralisation des projets d'action locale au sein de la PFDS constituait une stratégie positive pour éviter le dédoublement des activités à l'échelle de la région et bénéficier d'un réseau de soutien incluant d'autres organismes, la MRC et les élus.
- Les subventions disponibles au titre de la PFDS ont accru l'intérêt de certains organismes à nouer des alliances avec des membres de comités.

L'ensemble de ces avantages a accru l'implication des organismes membres au sein du Comité de développement social et de la Commission permanente de la famille.



1. MRC des Maskoutains (2017). *La politique de la famille et de développement social*. [https://www.mrcmaskoutains.qc.ca/\\_files/ugd/e09662\\_a2a291d66bba4e8582d9a478004574f3.pdf](https://www.mrcmaskoutains.qc.ca/_files/ugd/e09662_a2a291d66bba4e8582d9a478004574f3.pdf)
2. MRC des Maskoutains (2018). Appel de candidatures 05131 / 13534 (05-2018). Poste vacant au sein du Comité de développement social – Politique de la famille et de développement social.
3. MRC des Maskoutains (2017). Appel de candidatures – Postes vacants au sein du Comité de développement social – Politique de la famille et de développement social.

---

## Équipe HARMONICS

Ce document a été conçu par l'équipe de recherche **HARMONICS** (Ketan Shankardass, PhD - Wilfrid Laurier University (WLU), Patricia O'Campo, PhD - St. Michael's Hospital (SMH), Ahmed Bayoumi, MD, MSc - SMH, Carles Muntaner, PhD - University of Toronto (UT), Lauri Kokkinen, PhD - Tampere University, Alexandre Lebel, PhD - Université Laval, Alix Freiler, PhD(c) - SMH) en collaboration avec Rosana Salvaterra, MD, MSc - Peterborough Public Health, Joyce Lock, MD - Southwestern Public Health, Karen Loney, MA - Ville de Chatham-Kent et Olivier Bellefleur, MA, MSc - Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé (CCNPPS). Maria Guglielmin, PhD - WLU a rédigé le document. Emily Schneider, BSc - WLU et Pau Galvez Hernandez, RN, PhD(c) ont contribué à l'analyse des données et à la rédaction. Florence Morestin, MSc - CCNPPS a fourni une expertise supplémentaire pour la rédaction et l'édition. Elyse Simard - MRC des Maskoutains a offert ses conseils et a commenté une version préliminaire de ce document.

Les questions concernant ce document peuvent être adressées à : Ketan Shankardass, ([kshankardass@wlu.ca](mailto:kshankardass@wlu.ca)).





# HAR MON ICS



© HARMONICS 2024

Digital Object Identifier (DOI)  
<https://doi.org/10.51644/NQFA1268>

Pour plus d'informations sur cette série, voir: <https://ccnpps-ncchpp.ca/fr/lunion-fait-la-force-cinq-notes-orientation-sur-les-moyens-de-renforcer-la-mise-en-oeuvre-de-la-sante-dans-toutes-les-politiques-sdtp-au-niveau-local-en-ontario-et-au-quebec/>