

# **Cadre de participation communautaire**

**Mai 2008**

# TABLE DES MATIÈRES

<b>RÉSUMÉ .....</b>	<b>iv</b>
<b>1.0 INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>2.0 MISE EN CONTEXTE .....</b>	<b>2</b>
2.1 Tendances dans les relations entre le gouvernement et la communauté.....	2
2.2 Participation communautaire telle que perçue par le ministère .....	3
2.2.1 Prestation intégrée des services .....	3
2.2.2 Autres possibilités de participation communautaire .....	6
2.3 Description de la participation communautaire .....	6
2.3.1 Qu'est-ce que la participation communautaire?.....	6
2.3.2 Quels sont les enjeux relatifs à la participation communautaire? .....	8
2.3.3 Quels sont les avantages de la participation communautaire? .....	9
2.4 Description de la communauté.....	10
2.4.1 La communauté dans une perspective sociologique.....	10
2.4.2 La communauté dans une perspective systémique .....	11
2.4.3 La communauté dans une perspective individuelle .....	12
2.5 Description du renforcement des capacités communautaires .....	12
2.5.1 Renforcement des capacités communautaires nécessaires à la participation communautaire.....	12
2.5.2 Renforcement des capacités communautaires par la participation communautaire .....	13
2.5.3 Renforcement des capacités communautaires nécessaires pour assurer la viabilité des communautés.....	14
<b>3.0 CADRE CONCEPTUEL .....</b>	<b>14</b>
3.1 Objet du cadre .....	14
3.1.1 Objectifs du cadre .....	14
3.1.2 Objectifs du cadre .....	14
3.1.3 Hypothèses .....	15
3.2 Principes directeurs .....	16
3.3 Modèle de participation communautaire.....	17
3.3.1 Niveaux de participation communautaire .....	18
3.3.2 Formes de participation communautaire.....	23
3.3.3 Corrélations avec les objectifs du ministère .....	24
<b>4.0 APPLICATION DU CADRE CONCEPTUEL .....</b>	<b>26</b>
4.1 Processus de participation communautaire du ministère .....	26
4.2 Mise en œuvre du processus de participation communautaire.....	28
4.2.1 Capacité organisationnelle .....	28
4.2.2 Collaboration avec les offices de la santé .....	34
4.2.3 Autres possibilités de participation communautaire .....	36

**GLOSSAIRE ET ACRONYMES** .....40  
**RESSOURCES** .....43

## **LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX**

### **FIGURES**

Figure 1. Modèle de participation communautaire du ministère .....18  
Figure 2. Processus de participation communautaire du ministère.....27

### **TABLEAUX**

Tableau 1. Niveaux de participation communautaire du ministère .....20  
Tableau 2. Formes de participation communautaire du ministère .....23  
Tableau 3. Enjeux et stratégies liés à la mise en œuvre par le ministère .....38

## RÉSUMÉ

Ce document présente un cadre qui concilie la vision, la mission, les principes et les objectifs du ministère des Services à la famille et du Logement du Manitoba (le ministère) aux principes et aux processus de participation communautaire. On l'a rédigé pour donner suite à la décision du ministère en 2001 d'introduire progressivement une approche officielle à l'égard de la participation communautaire comme élément du système de prestation intégrée des services du ministère (PIS), qui comprend un partenariat pour intégrer les soins de santé et les services sociaux de Winnipeg qu'est le Projet d'intégration des services de Winnipeg (ISW). Le cadre reconnaît aussi que le ministère participe depuis de nombreuses années à une foule d'activités de participation communautaire et qu'ainsi, ses principes et ses processus peuvent s'appliquer à d'autres possibilités et activités de participation communautaire existantes. En définitive, le cadre propose une connaissance et une approche communes à l'égard du processus de participation communautaire, qui vise en premier lieu à outiller les fonctionnaires du ministère en particulier, afin de mieux assurer la participation communautaire dans le cadre de la prestation intégrée des services. En fait, on a élaboré ce cadre pour favoriser les processus de participation communautaire entrepris par le ministère. De plus, le cadre ne vise en rien à remplacer le rôle de défenseur des intérêts joué par la communauté qui se poursuit, en particulier au niveau politique.

Le cadre de participation communautaire se divise en trois parties :

- mise en contexte;
- cadre conceptuel;
- application du cadre conceptuel.

La mise en contexte fournit des précisions sur les principaux éléments favorisant l'établissement du cadre. Les ministères du gouvernement ont notamment apporté des changements significatifs dans la façon dont ils rendent leurs décisions, au moyen d'une approche plus inclusive axée sur la collaboration entre tous les secteurs et l'établissement de partenariats avec les communautés. Le ministère reconnaît aussi l'importance d'établir des relations avec les intervenants dans la communauté en soulignant dans sa vision, sa mission, ses principes et ses objectifs ses engagements à accroître les capacités communautaires, l'apport de la communauté et sa participation aux prises de décision. Ces engagements touchant la participation communautaire reçoivent l'appui du système de prestation intégrée des services du ministère, qui comprend l'ISW. D'autres éléments encouragent aussi le ministère à s'engager auprès des communautés, dont la Commission d'enquête sur l'administration de la justice et les Autochtones - Initiative de protection de l'enfance (CEAJA-IPE), les conseils de secteur des Services à l'enfant et à la famille de Winnipeg et diverses initiatives de développement économique communautaire touchant l'ensemble du gouvernement.

La mise en contexte relative au cadre définit aussi les concepts de participation communautaire, de communauté et de renforcement des capacités communautaires. Pour l'essentiel, la participation communautaire concerne l'établissement d'une relation entre le gouvernement et les citoyens qu'il dessert, qui comporte souvent différents niveaux de

participation allant du partage de l'information à la délégation de pouvoir à la communauté, dans un continuum de participation et de renforcement de l'autonomie de la communauté. Pour les besoins du cadre, la définition de participation communautaire proposée est la suivante :

La participation communautaire est un processus favorisant, à différents niveaux, la participation, le renforcement de l'autonomie et la capacité de groupes de citoyens qui partagent une proximité géographique, des intérêts particuliers ou des situations similaires, dans le but de résoudre des problèmes qui nuisent à leur bien-être. Le processus est basé sur la communication interpersonnelle, le respect et la confiance, ainsi que sur des interprétations et des objectifs communs. Il permet de renforcer la capacité des communautés à prendre les moyens qu'il faut pour obtenir des changements positifs et durables à l'échelle locale, de promouvoir et de favoriser la participation communautaire dans l'adoption de politiques et la prestation de services, et d'encourager la collaboration entre les ministères du gouvernement et dans la communauté en ce qui a trait aux problèmes qui nuisent à la qualité de vie.

Des inquiétudes entourant la participation de la communauté aux processus de prise de décision du gouvernement touchent aussi bien le gouvernement que la communauté. Cependant, il est important que le ministère reconnaisse que bon nombre des difficultés mentionnées peuvent s'estomper ou être surmontées en définissant mieux les avantages acquis grâce au travail en collaboration et avec l'expérience dans le cadre de processus de participation communautaire efficaces.

En définissant la communauté, il est important que le ministère comprenne les aspects sociologique, systémique et individuel de la communauté en place, qui influencent le travail relatif à la participation. Prises sous un angle sociologique, les quatre catégories de communauté dont s'occupe le ministère sont : i) les communautés géographiques; ii) les communautés non géographiques; iii) la population en général; iv) les utilisateurs de services. L'aspect systémique a une signification particulière pour le ministère dans le cadre de ses activités de participation favorisant la santé de la population et des communautés, tandis que l'aspect individuel peut aider à expliquer les traits caractéristiques de la participation ou les motivations individuelles à s'engager dans une activité de participation communautaire.

Le ministère doit aussi comprendre la complexité du lien entre le renforcement des capacités communautaires et la participation communautaire. En fait, le renforcement des capacités communautaires est nécessaire à la participation communautaire, la participation communautaire augmente les capacités communautaires et le renforcement des capacités communautaires est nécessaire à l'établissement de communautés viables.

La partie de ce document portant sur le cadre conceptuel comprend les objectifs, les hypothèses et les onze principes visant à orienter les responsabilités générales et à fonder les décisions du ministère concernant le processus de participation communautaire. Le concept de base de ce document est un modèle de participation communautaire du

ministère comprenant cinq niveaux de participation dans un continuum de participation et de renforcement de l'autonomie et des capacités de la communauté :

1. Partage de l'information
2. Consultation
3. Planification conjointe
4. Prise de mesures conjointes
5. Mesure axée sur la communauté

Le premier niveau de participation est celui sur lequel se fondent tous les autres niveaux et constitue la première forme de participation communautaire. Chaque niveau de participation qui suit nécessite des capacités communautaires accrues pour assurer une participation efficace tout en augmentant ces capacités. Comme il faut plus de capacités communautaires pour les niveaux supérieurs de participation, on compte souvent moins de participants concernés que dans le cas des niveaux inférieurs de participation. Chaque niveau successif permet aussi aux communautés d'être plus actives, de renforcer l'autonomie des participants, de mieux se faire entendre et d'exercer une plus grande influence sur la prise de décision concernant les politiques, les programmes et les pratiques du ministère, ou dans la façon d'aborder les problèmes. Bien que le modèle soit présenté sous forme de continuum, l'objectif visé n'est pas toujours le dernier niveau de participation. En fait, chaque niveau met l'accent sur un type de participation différent et peut atteindre des objectifs différents lorsqu'on l'applique à une initiative de participation communautaire établie.

Adapter les niveaux de participation et leurs formes respectives (les moyens pris pour atteindre les niveaux de participation, comme les sondages, les groupes de discussion et les comités consultatifs) à des fins de participation est un principe fondamental à la participation communautaire et permet de comprendre de quelle façon le modèle conceptuel du ministère est lié à la réalisation de ses objectifs. Par exemple, pour remplir les engagements liés à la participation communautaire au moyen de la prestation intégrée des services et de l'intégration des services de Winnipeg, il faut adopter des formes de participation relevant des niveaux 3, 4 et 5, qui conviennent à une communauté plus active et autonome. Le ministère peut atteindre son objectif de renforcer les capacités communautaires à différents degrés correspondant à chacun des cinq niveaux de participation, les niveaux supérieurs renforçant le plus les capacités. De plus, le modèle conceptuel repose sur le principe selon lequel les niveaux supérieurs de participation communautaire (qui conviennent à une communauté plus active et autonome), ce qui a pour effet d'augmenter les capacités communautaires qui, à leur tour, augmentent la viabilité et la capacité de tirer avantage des réalisations en établissant des communautés plus saines avec moins de problèmes sociaux.

Pour que le ministère sache quand, où et comment tirer le maximum de la participation communautaire, il doit établir un processus permettant d'appliquer le cadre conceptuel s'y rapportant. Ce processus, qui se fonde sur le cycle du concept Plan-Do-Study-Act (Planification-Exécution-Étude-Action) :

- oriente les décisions du ministère concernant la planification, la mise en œuvre et la surveillance du rendement de chaque possibilité de participation communautaire (niveau local);
- s'assure que la planification, la mise en œuvre et la surveillance du rendement au niveau local sont intégrées aux processus de planification stratégique et de planification annuelle des activités, aux processus de gestion des enjeux et des risques, aux processus de communication ainsi qu'aux processus de prise de décision du ministère;
- traite de la nécessité d'effectuer une macro-évaluation de la participation communautaire et d'assurer la reddition de comptes;
- ouvre la porte à des changements menant à des améliorations avec le temps.

Enfin, neuf enjeux clés qui influent sur la mise en œuvre du processus de participation communautaire du ministère sont décrits à l'intérieur de trois grands volets : i) capacité organisationnelle; ii) collaboration avec les offices de la santé; iii) harmonisation des autres possibilités de participation communautaire. On trouvera aussi 24 stratégies recommandées qui répondent à ces enjeux et qui deviennent des éléments de base pour appuyer la mise en œuvre du processus de participation communautaire du ministère.

## 1.0 INTRODUCTION

La participation communautaire est un processus d'établissement d'une relation entre le gouvernement et les citoyens qu'il dessert. Elle englobe un éventail d'activités, dont les consultations avec le public, le développement communautaire et le renforcement des capacités communautaires (Home Office, 2005; Vancouver Coastal Health, 2006). Le processus comporte souvent différents niveaux de participation allant du partage de l'information à la délégation de pouvoir à la communauté, dans un continuum de participation et de renforcement de l'autonomie de la communauté. Les principes et les processus de participation communautaire peuvent être intégrés à un cadre, dont on se sert pour aider une organisation à remplir ses objectifs en matière de participation communautaire.

Le ministère des Services à la famille et du Logement du Manitoba (le ministère), souligne dans sa vision, sa mission, ses principes et ses objectifs ses engagements à accroître les capacités communautaires, l'apport de la communauté et sa participation aux prises de décision. Ces engagements touchant la participation communautaire sont renforcés dans la vision, la mission, les principes et les objectifs du système de prestation intégrée des services (PIS) du ministère. Ce système, qui comprend un partenariat pour intégrer les soins de santé et les services sociaux de Winnipeg qu'est le Projet d'intégration des services de Winnipeg (ISW), est en place depuis 2001 et suscite le besoin d'intégrer une approche officielle à l'égard de la participation communautaire au sein du ministère pour toutes les régions et les zones communautaires de Winnipeg où des services sont offerts, au niveau des politiques et des programmes et dans le cadre des processus de prise de décision et de planification du ministère.

À l'automne 2006, le ministère a adopté une stratégie visant à introduire progressivement une approche officielle à l'égard de la participation communautaire comme élément du système de prestation intégrée des services. Des membres du personnel ont été chargés d'aider à la mise en œuvre de cette approche progressive en s'appuyant sur un rapport d'un groupe de travail sur la participation communautaire remis en 2003, dont la priorité initiale était l'établissement d'un cadre de participation communautaire qui appuie la prestation intégrée des services et qui assure la coordination des fonctions liées à la participation communautaire avec les offices régionaux de la santé de la province en général et l'Office régional de la santé de Winnipeg en particulier dans le cadre de l'ISW.

Le présent document présente un cadre de participation communautaire à la demande du ministère. Ce cadre concilie la vision, la mission, les principes et les objectifs du ministère, de la PIS et de l'ISW aux principes et aux processus de participation communautaire. Le cadre peut s'appliquer aussi à d'autres possibilités et activités de participation communautaire existantes, comme le recommande le rapport de 2003 du groupe de travail sur la participation communautaire. Le cadre de participation communautaire se divise en trois parties :

- la mise en contexte i) fournit des précisions sur les principaux éléments favorisant l'établissement du cadre et ii) présente les principaux enjeux et définitions liés à la participation communautaire;

- le cadre conceptuel de la participation communautaire présente les objectifs du cadre, les principes directeurs et un modèle de participation communautaire;
- l'application du cadre conceptuel comprend un processus de participation communautaire ainsi que les stratégies et les enjeux associés à sa mise en œuvre.

En proposant une connaissance et une approche communes à l'égard du processus de participation communautaire, le cadre de participation communautaire vise en premier lieu à outiller le personnel du ministère, afin de mieux assurer la participation communautaire dans le cadre de la prestation intégrée des services. Il peut aussi servir de base aux discussions visant à évaluer les connaissances, les attitudes et l'état de préparation du personnel à assurer la participation communautaire tel que proposé, et à amener les communautés à mieux comprendre l'approche ministérielle à l'égard de la participation communautaire. En fait, on a élaboré ce cadre pour favoriser les processus de participation communautaire entrepris par le ministère. De plus, le cadre ne vise en rien à remplacer le rôle de défenseur des intérêts joué par la communauté, qui se poursuit en particulier au niveau politique.

Une vaste gamme d'intervenants ont contribué à l'élaboration de ce cadre de participation communautaire, et leur travail est grandement apprécié. Ce cadre est conçu pour refléter le meilleur intérêt des Manitobains et Manitobaines qui utilisent les services du ministère des Services à la famille et du Logement et de ses partenaires communautaires. Nous considérons ce document-cadre comme un document en constante évolution qui s'enrichira avec le temps, à mesure que nous en surveillerons l'utilisation et que se constitueront des pratiques prometteuses et exemplaires.

## **2.0 MISE EN CONTEXTE**

Afin de mettre en contexte le cadre de participation communautaire du ministère, il convient de dégager les tendances générales en ce qui touche les relations entre le gouvernement et la communauté, de préciser les éléments et les possibilités propres au ministère qui influent sur le besoin d'établir une approche officielle à l'égard de la participation communautaire, et de faire un survol des concepts de participation communautaire, de communauté et de renforcement des capacités communautaires.

### **2.1 Tendances dans les relations entre le gouvernement et la communauté**

Ces dernières années, les ministères du gouvernement ont apporté des changements significatifs dans leur façon de rendre leurs décisions et de travailler avec les intervenants et la population (Service Manitoba, 2006). Des tendances comme la croissance de la diversité sociale, économique et environnementale (Department of Emergency Services, 2001), l'émergence d'une population mieux éduquée et informée (Santé Canada, 2000; Service Manitoba, 2006), la perte de confiance de la population envers les institutions publiques (Government of Western Australia, 2006; Santé Canada, 2000; Service Manitoba, 2006), l'intérêt plus marqué de la population en faveur d'une plus grande participation publique à la formulation des politiques (Calgary Health Region, 2002;

Santé Canada, 2000; Service Manitoba, 2006) et la conviction que la participation des citoyens faciliterait la résolution de la plupart des problèmes majeurs (Government of Western Australia, 2006; Santé Canada, 2000) ont fait ressortir le besoin d'apporter des changements dans la façon dont les gouvernements travaillent avec les communautés. Aujourd'hui, bien des ministères considèrent l'établissement de relations avec les intervenants comme une priorité et perçoivent leur travail avec la population comme des occasions à saisir (Service Manitoba, 2006). L'approche qu'ils préconisent est plus inclusive, privilégie la collaboration dans tous les secteurs et fait du gouvernement un partenaire auprès des communautés, ce qui lui permet d'apprendre des expériences et des connaissances des membres de la communauté, qui sont les plus touchés par les décisions politiques et les résultats liés aux services (Government of Western Australia, 2006).

## **2.2 Participation communautaire telle que perçue par le ministère**

Services à la famille et Logement Manitoba (2008a) reconnaît la nécessité d'établir de bonnes relations avec la communauté. Le ministère cherche notamment à accroître les capacités communautaires et la contribution de la communauté à la prise de décision, comme le démontrent sa vision, sa mission, ses objectifs et ses principes directeurs :

(extrait de la vision)

- Nous contribuons à assurer la sécurité des enfants, des familles et des collectivités, de même qu'à promouvoir le développement sain et le bien-être de la population.

(extrait de la mission)

- Renforcer les capacités communautaires et la participation de l'ensemble de la collectivité au processus de prise de décisions.

(extrait des objectifs)

- Permettre à la collectivité de participer davantage aux prises de décisions.

(extrait des principes)

- Fournir la possibilité à la communauté de maintenir et de poursuivre les réussites.

Le ministère participe depuis de nombreuses années à une foule d'activités de participation communautaire. Elles sont toutefois organisées de façon ponctuelle et ne font pas l'objet d'une coordination entre les divisions du ministère.

### **2.2.1 Prestation intégrée des services**

En 2001, la décision du ministère d'établir un système de prestation intégrée des services (PIS) pour l'ensemble de la province a fait naître le besoin d'établir une approche officielle à l'égard de la participation communautaire. La prestation intégrée des services vise à mieux servir les Manitobains. Le ministère compte transformer la formulation des politiques et la prestation des services en système de prestation des services plus accessible, harmonieux et souple de façon à mieux soutenir les particuliers, les enfants et les familles. Sa vision est d'amener les fonctionnaires du ministère à travailler ensemble au moyen d'une approche globale intégrée, afin que les Manitobains aient un meilleur accès aux services dont ils ont besoin. La prestation intégrée des services repose sur l'idée selon laquelle l'amélioration des résultats au chapitre de la prestation des services découle de la volonté d'offrir aux Manitobains un meilleur accès aux services dont ils ont

besoin, et de mieux répondre aux besoins des Manitobains qui veulent des services. Elle repose aussi sur la conviction que ces améliorations sont possibles en assurant les services requis au moyen d'une approche axée sur le citoyen plutôt que sur les programmes (Services à la famille et Logement Manitoba, 2004).

Pour offrir ce système de prestation des services aux citoyens, le ministère cherche à améliorer sa façon de travailler à l'interne et avec ses partenaires. Il a d'ailleurs pris plusieurs mesures en ce sens, dont celles-ci :

- il a réorganisé sa structure et ses systèmes de prestation des services pour mieux se concentrer sur les besoins des citoyens qu'il dessert (p. ex., il a réorganisé sa structure afin de mieux représenter les thèmes d'orientation et soutenir la prestation intégrée des services, en plus de concevoir un système de prestation régionale de services, ce qui permet de répondre aux besoins particuliers des régions rurales et du Nord et des zones communautaires de Winnipeg);
- il a établi un partenariat avec Santé Manitoba et l'Office régional de la santé de Winnipeg (ORSW) pour regrouper les soins de santé et les services sociaux communautaires à un endroit facilement accessible dans chaque zone communautaire de Winnipeg. Ce partenariat, connu sous le nom de Projet d'intégration des services de Winnipeg (ISW), marque la concrétisation de la prestation intégrée des services à Winnipeg (Services à la famille et Logement Manitoba, 2004). Le système de prestation intégrée des services a ainsi une plus grande portée que l'ISW, car il englobe à la fois Winnipeg et les régions rurales et du nord du Manitoba. Les deux ont pour objet d'offrir des services globaux axés sur la personne et la famille de manière efficace et efficiente. L'ISW reconnaît aussi les principes liés à la santé de la population et aux services de santé primaires.

#### Prestation intégrée des services et participation communautaire

Le ministère est conscient que pour se doter de systèmes axés sur les citoyens donnant de meilleurs résultats au chapitre de la prestation de services dans le cadre de la PIS et de l'ISW, il doit travailler avec les communautés pour s'assurer que ses services répondent aux besoins locaux. Cette constatation est corroborée par l'Institut Roeher, qui croit qu'un gouvernement axé sur les citoyens favoriserait la participation de ces derniers au moyen de diverses mesures incitatives (Prince, 2006).

Dès lors, la participation communautaire est définie comme un élément de la prestation intégrée des services et est décrite dans ce contexte comme des fonctionnaires du ministère travaillant en collaboration avec des groupes de citoyens qui partagent une proximité géographique, des intérêts particuliers ou des situations similaires, dans le but de résoudre des problèmes qui nuisent à leur bien-être (Services à la famille et Logement Manitoba, 2004). Le ministère reconnaît aussi le point de vue de la communauté à l'égard du système de prestation intégrée des services en tant que ressource permettant de résoudre les difficultés sur le plan individuel, familial et communautaire, par opposition à un office où l'on trouve des programmes précis (idem). Ces liens avec la communauté se retrouvent dans deux des principes adoptés par le ministère visant à rendre la prestation intégrée des services opérationnelle :

- Prestation de services axés sur le citoyen, la famille et la communauté – Chaque citoyen, famille et communauté a ses forces, ses priorités et ses influences culturelles qu’il faut respecter et incorporer dans une approche globale à l’égard de la prestation des services. En conséquence, les citoyens, les familles et les communautés sont des participants actifs et autonomes dans la conception et la prestation des services qui répondent à leurs besoins.
- Participation communautaire – Les gens sont invités à participer activement et de leur plein gré en définissant les questions qui les préoccupent, en prenant des décisions relativement aux facteurs qui les touchent dans leur vie, en formulant des politiques et en les mettant en œuvre, en planifiant, en élaborant et en assurant des services et en prenant des mesures pour obtenir un changement.

#### Intégration des services de Winnipeg (ISW) et participation communautaire

L’intégration des services de Winnipeg a ses propres engagements en matière de participation communautaire venant compléter la PIS, qui a une portée plus large. En vertu de leur partenariat relativement à l’ISW, Services à la famille et Logement Manitoba, l’Office régional de la santé de Winnipeg et Santé Manitoba (2003) considèrent « la participation et le développement communautaires » comme un service essentiel, qui vise notamment les objectifs suivants :

- permettre aux citoyens d’accéder rapidement aux services et à l’information;
- évaluer les besoins et les priorités de la communauté sur une base régulière et fournir des services qui répondent à ces besoins;
- soutenir les activités de participation et de développement communautaires et en créer dans le cadre de partenariats communautaires efficaces;
- donner de bonnes occasions aux citoyens de participer à la conception, à la prestation et à l’évaluation des services.

De plus, tous les centres d’accès communautaire de Winnipeg doivent :

- encourager la communauté à s’exprimer et à apporter sa contribution au sujet des grands enjeux touchant les soins de santé et les services sociaux;
- appuyer les approches favorisant la santé et le bien-être des citoyens et de la communauté;
- amener le personnel à participer activement aux activités du réseau de services et des équipes multidisciplinaires chargées de la prestation des services dans la zone communautaire;
- fournir des services en collaboration avec d’autres organismes communautaires comme le service de police, les services communautaires, les services de loisirs, etc.

L’ORSW a déjà établi un cadre de développement communautaire ainsi que les structures et les processus nécessaires à son organisation, notamment pour son travail dans le cadre de l’ISW. Lorsque le ministère a décidé d’aller de l’avant avec la participation communautaire dans le cadre de la prestation intégrée des services, l’ORSW et le ministère ont commencé à examiner les enjeux liés au développement et à la participation

communautaires ainsi que les stratégies de collaboration appuyant l'ISW. Ces enjeux et ces stratégies sont présentés plus loin dans ce document.

### **2.2.2 Autres possibilités de participation communautaire**

En juin 2003, un groupe de travail sur la participation communautaire a déposé à l'intention du ministère des recommandations concernant la participation des citoyens au nouveau virage touchant la prestation intégrée des services. Leur rapport signalait que, à l'instar de la PIS et de l'ISW, d'autres éléments avaient permis de mettre en lumière de nouvelles possibilités de participation communautaire, dont la CEAJA-IPE, les conseils de secteur des Services à l'enfant et à la famille de Winnipeg et diverses initiatives de développement économique communautaire touchant l'ensemble du gouvernement. Le groupe de travail recommandait l'élaboration d'un plan afin d'aider à relier et à harmoniser les possibilités et activités de participation communautaire existantes dans le cadre d'une approche officielle faisant partie de la prestation intégrée des services.

## **2.3 Description de la participation communautaire**

### **2.3.1 Qu'est-ce que la participation communautaire?**

La participation communautaire et les termes qui y sont associés, comme la participation des citoyens, l'engagement communautaire et la participation publique, ont fait l'objet de nombreuses études. Pour les besoins du cadre, c'est de participation communautaire qu'il sera question, un terme qui englobera tous les termes qui y sont associés.

La documentation existante (Centers for Disease Control and Prevention, 1997; Department of Emergency Services, 2001; mai, 2005; Rogers et Robinson, 2004; Thurston et al, 2005) fait ressortir des aspects et des fonctions de la participation communautaire ayant une grande importance, dont ceux-ci :

- La participation communautaire est un processus et non un produit.
- Elle nécessite l'établissement d'une relation entre le gouvernement et les citoyens qu'il dessert fondée sur le respect mutuel, la confiance et la compréhension.
- Elle peut être initiée à l'interne ou à l'extérieur du gouvernement, c'est à l'autre partie d'y donner suite.
- Elle peut prendre de nombreux aspects, c'est-à-dire que le processus comporte différents niveaux de participation allant du partage de l'information à la délégation de pouvoir à la communauté, en l'amenant notamment à s'occuper de sa propre santé au moyen d'activités de développement communautaire et de renforcement des capacités, ainsi que de la planification et de la prestation des services.
- Il existe quatre ou cinq niveaux de participation, chaque niveau successif entraînant plus de participation, d'autonomie et de capacités de la part de la communauté, ainsi que l'adoption de diverses formes de participation pertinentes (p. ex., sondages, groupes de discussion, conseils consultatifs).

- Le niveau de participation communautaire et la forme qu'elle prend varient selon le contexte et relèvent à la fois de l'art et des sciences humaines, soit l'art d'utiliser sa compréhension, ses compétences et sa diplomatie pour appliquer et adapter la science par des moyens qui conviennent à la communauté et aux objectifs d'activités de participation en particulier.
- Les processus de participation communautaire ne se limitent pas aux niveaux et aux formes de participation. Ce qui vient avant (planification) et après (évaluation et communication des résultats) est extrêmement important.
- Elle oblige le gouvernement à être transparent et responsable dans sa façon de mener ses activités, et exige des communautés qu'elles sachent comment fonctionne le gouvernement et comment participer de façon à faire une différence.
- C'est un moyen puissant d'apporter des changements qui amélioreront la qualité de vie dans les communautés, souvent à l'intérieur de partenariats et de coalitions qui jouent un rôle de catalyseur pour changer les politiques et les pratiques et mobiliser les ressources requises pour résoudre les problèmes.
- Elle favorise la prise de décision à l'échelle locale, la citoyenneté et la responsabilisation sociale et renforce l'autonomie locale en permettant aux citoyens de contribuer directement aux décisions qui les touchent dans leur vie.
- Elle peut améliorer la qualité des services offerts, mais peut aussi augmenter les capacités des gens qui reçoivent ces services et les possibilités qui s'offrent à eux, les aidant ainsi à être moins dépendants de ces services.
- Pour être efficace, elle ne peut être rattachée à un résultat prédéterminé.

Pour les besoins du cadre, la définition proposée de participation communautaire doit inclure bon nombre des éléments clés précités et répondre aussi aux objectifs du ministère en matière de participation communautaire. C'est pourquoi la définition suivante (adaptation, Centers for Disease Control and Prevention, 1995; Department of Emergency Services, 2001; Home Office, 2005) est proposée :

La participation communautaire est un processus favorisant, à différents niveaux, la participation, le renforcement de l'autonomie et la capacité de groupes de citoyens qui partagent une proximité géographique, des intérêts particuliers ou des situations similaires, dans le but de résoudre des problèmes qui nuisent à leur bien-être. Le processus est basé sur la communication interpersonnelle, le respect et la confiance, ainsi que sur des interprétations et des objectifs communs. Il permet de renforcer la capacité des communautés à prendre les moyens qu'il faut pour obtenir des changements positifs et durables à l'échelle locale, de promouvoir et de favoriser la participation communautaire dans l'adoption de politiques et la prestation de services, et d'encourager la collaboration entre les ministères du gouvernement et dans la communauté en ce qui a trait aux problèmes qui nuisent à la qualité de vie.

### **2.3.2 Quels sont les enjeux relatifs à la participation communautaire?**

Le concept de participation communautaire n'est pas nouveau et a déjà soulevé des inquiétudes concernant la participation de la communauté dans les processus de prise de décision du gouvernement (Government of Western Australia, 2006). Des obstacles existent et les initiatives de participation communautaire doivent en tenir compte et y répondre (Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques et Ascentum, 2005). Voici la liste des enjeux :

#### Pour le gouvernement :

- Manque de confiance dans la capacité de la population à apporter une contribution avisée et constructive
- Prise de conscience et mesure insuffisantes des avantages et des conséquences de la participation publique
- Manque de clarté concernant la manière de faire participer les gens aux processus de prise de décision
- Crainte qu'on ne tienne pas compte du savoir-faire et de l'expérience des fonctionnaires
- Crainte des résultats, de la perte de son pouvoir décisionnel, des changements à faire
- Difficulté à rejoindre un échantillon représentatif de la population
- Nouvelles compétences, connaissances et capacité organisationnelle à acquérir
- Coûts pouvant être élevés et difficiles à gérer avec un budget serré
- Temps suffisant à consacrer à une planification efficace de la participation et à l'analyse des résultats de manière à influencer les décisions
- Augmentation et gestion des attentes de la population
- Valeur appréciable en théorie, souvent minime en pratique

#### Pour la communauté :

- Conviction que les exercices de participation communautaire ne sont que des exercices de relations publiques ou des événements non récurrents
- Impression qu'on ne s'engage pas à tenir compte de ses opinions
- Déception lorsque ses opinions ne sont pas prises au sérieux
- Manque de temps, de ressources, de compétences ou de confiance empêchant la participation
- Impression d'être seul au milieu de professionnels
- Attentes élevées
- Méfiance
- Calendrier trop serré établi pour le processus de participation
- Obstacles culturels

- Obstacles géographiques  
(compilation, Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques et Ascentum, 2005; Government of Western Australia, 2006; Service Manitoba, 2002)

### **2.3.3 Quels sont les avantages de la participation communautaire?**

Bon nombre des enjeux relatifs à la participation communautaire peuvent s'estomper ou être surmontés en définissant mieux les valeurs et les avantages acquis grâce au travail en collaboration et avec l'expérience dans le cadre de processus de participation communautaire efficaces. Les principaux avantages de la participation communautaire sont les suivants :

#### Pour le gouvernement :

- Facilite l'évaluation des besoins de la communauté, permet de mieux cerner et comprendre les besoins et les enjeux locaux et contribue à donner priorité aux services.
- Peut contribuer à une utilisation plus judicieuse de ressources limitées et à une prestation plus efficace des services en répondant aux préoccupations de la communauté au début du processus et en appuyant la création de services qui règlent les vrais problèmes et qui répondent aux vrais besoins.
- Permet de se rendre compte de l'ampleur des ressources communautaires inexploitées et des efforts pouvant être mobilisés.
- Facilite l'élaboration de politiques et de programmes plus éclairés (plus large éventail de points de vue exprimés concernant les décisions ou les solutions aux problèmes), plus réceptifs aux besoins de la communauté et plus susceptibles d'être acceptés et de donner de meilleurs résultats.
- Réduit les différends avec la communauté, dissipe les mythes entourant une question, une politique ou un programme.
- Permet d'acquérir plus de crédibilité et de confiance de la part de la communauté, démontre une ouverture d'esprit et un sens des responsabilités
- Favorise les capacités communautaires et la santé de la communauté en lui permettant de cerner ses propres besoins et d'y répondre, favorise la création de réseaux et de partenariats, enseigne des compétences et renforce l'autonomie des participants.
- Respecte les exigences légales.

#### Pour la communauté :

- Augmente l'accès au gouvernement, tant l'accès physique permettant la participation que l'accès à l'information, de façon à ce que le tout se fasse de manière éclairée, pour que les gens soient à même d'avancer leurs idées et de participer aux processus qui les intéressent ou qui les touchent.
- Permet à la communauté d'en savoir plus sur les opérations du gouvernement et de réduire les idées fausses et les renseignements erronés.

- Améliore les résultats, permet d'obtenir des résultats qui se rapprochent davantage des aspirations de la communauté concernée.
- Génère, partage et fait connaître des connaissances, des expériences, des idées et des données dans la communauté, au sein des gouvernements et dans d'autres secteurs de la société.
- Augmente le niveau de renforcement de l'autonomie et d'assurance dans la communauté ainsi que sa contribution aux processus de planification et de prise de décision du gouvernement.
- Renforce le sentiment de citoyenneté des personnes faisant partie des populations vulnérables.
- Donne aux citoyens et aux organismes communautaires les moyens de réaliser leur plein potentiel.
- Renforce la capacité civique des organismes, des associations, des coalitions et de la communauté en général.

(compilation, Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques et Ascentum, 2005; Frankish et al, 2002; Government of Western Australia, 2006; Home Office, 2005; Services à la famille et Logement Manitoba, 2008b; Service Manitoba, 2002)

## **2.4 Description de la communauté**

Avant d'entreprendre une activité de participation, le ministère doit absolument définir clairement l'entité (ou la communauté) participante. Au moment de définir la communauté, il est toutefois important de comprendre les variations et les perspectives existantes susceptibles d'influencer l'activité de participation dans une communauté donnée. Pour l'essentiel, la communauté est un concept fluide aux dimensions variées, dont la signification varie d'une personne à l'autre (Centers for Disease Control and Prevention, 1997), et dont les limites et la composition sont en constante évolution (Calgary Health Region, 2002). La communauté, qui est souvent considérée comme une unité idéale et harmonieuse, doit être perçue aussi comme diversifiée, avec des degrés de divergence et des différends qui surviennent naturellement (Conseil de planification sociale de Winnipeg, 2000). D'après un examen de la documentation effectué par les Centers for Disease Control and Prevention (1997), les définitions de communauté peuvent être classées dans des perspectives sociologique, systémique ou individuelle. L'examen fait ressortir aussi que la notion d'inclusion et d'exclusion est au cœur même de la définition de communauté. Il serait bon que le ministère tienne compte de ces perspectives en définissant ses communautés et en établissant qui devrait être inclus et exclus comme membres des différentes communautés participantes.

### **2.4.1 La communauté dans une perspective sociologique**

La communauté telle que décrite dans une perspective sociologique forme un groupe de personnes partageant au moins une caractéristique commune, liée à un *lieu* (limites géographiques), à des *connexions* (intérêts, activités, valeurs, expériences, facteurs de

motivation ou traditions en commun) ou à des *gens* (facteurs socioéconomiques et démographiques, état de santé et profils de risque, particularités ethniques ou culturelles) (Centers for Disease Control and Prevention, 1997). L'ORSW (2007) établit dans son cadre de développement communautaire quatre catégories de communauté, qui cadrent avec la description sociologique de communauté. Le ministère adoptera ces catégories, qui sont définies ci-dessous :

- Communautés géographiques (*lieu*) – Pour le ministère, il s'agit de communautés comme Winnipeg, Brandon ou The Pas, de régions comme la région du Centre et la région des Parcs, et de zones communautaires comme Transcona, Fort Garry, St. James-Assiniboia, etc.
- Communautés non géographiques (*connexions*) – Autochtones, nouveaux arrivants au Manitoba, groupes de personnes handicapées, groupes professionnels, coalitions, organismes de service ou de défense des intérêts, universités, groupes d'intervenants d'autres secteurs et ministères du gouvernement.
- Population en général (*les gens, les citoyens*) – Conformément à la mission, qui veut « renforcer (...) la participation de l'ensemble de la collectivité au processus de prise de décisions ».
- Utilisateurs de services (*les gens, les citoyens*) – Pour le ministère, il s'agit principalement de populations vulnérables, soit des particuliers et des familles aux prises avec des problèmes sociaux, économiques et environnementaux qui ont besoin de plus de soutien que les autres (groupe de travail du ministère). Selon la mission du ministère, il s'agit de citoyens qui ont besoin d'une aide financière, de personnes qui doivent accroître leur participation au marché du travail, d'adultes et d'enfants handicapés, d'enfants qui doivent être protégés, de personnes aux prises avec des problèmes de violence familiale ou de dysfonctionnement familial et de Manitobains qui veulent avoir accès à un logement sûr, convenable et abordable.

Définir la communauté dans une perspective sociologique permet au ministère d'utiliser une ou plusieurs des catégories précitées tout dépendant des objectifs visés par l'initiative de participation communautaire.

#### **2.4.2 La communauté dans une perspective systémique**

La perspective systémique prend appui sur la perspective sociologique. La communauté y est décrite comme un système divisé en secteurs liés entre eux (secteur du logement, des soins de santé, du transport) et formés de groupes unis selon leurs intérêts, leurs activités ou leurs fonctions. Dans une perspective systémique, les communautés en santé sont celles dont les secteurs sont bien intégrés et interdépendants et se partagent la responsabilité de résoudre les problèmes et d'améliorer le bien-être de la communauté. Par conséquent, pour arriver à répondre aux problèmes complexes de la communauté et aux enjeux liés à la qualité de vie, il faut promouvoir une meilleure intégration, collaboration et coordination des ressources provenant de nombreux secteurs communautaires (Centers for Disease Control and Prevention, 1997). L'aspect systémique a une signification particulière pour le ministère dans le cadre de ses activités de participation favorisant la santé de la population et des communautés (p. ex., partenariat avec l'ORSW en appui à l'ISW et visant l'adoption de stratégies de

développement communautaire qui répondent aux déterminants sociaux de la santé et qui renforcent les capacités communautaires.

### **2.4.3 La communauté dans une perspective individuelle**

La définition de communauté dans une perspective individuelle tient compte du fait que le sentiment d'appartenance d'une personne envers une communauté peut changer avec le temps, tout dépendant de facteurs comme les liens affectifs, culturels ou expérientiels établis avec la communauté, la volonté d'apporter une contribution à la communauté ou le fait de croire que l'appartenance à la communauté permet de répondre à ses besoins individuels (Chavis et Wandersman, 1990). Une personne peut aussi éprouver un sentiment d'appartenance à plus d'une communauté à la fois. Par conséquent, au moment de planifier, de mettre en œuvre et de mesurer les activités de planification communautaire, il est important que le ministère reconnaisse que la participation d'une personne à ces activités est probablement influencée par l'absence ou la présence d'un sentiment d'appartenance à la communauté concernée. Ainsi, le ministère pourrait considérer certaines personnes comme membres d'une communauté en particulier et les inviter à prendre part à une activité de participation communautaire, mais si ces personnes ne se considèrent pas membres de cette communauté, ils ne prendront probablement pas part à l'activité. Cette définition peut être particulièrement utile au ministère pour expliquer la fluctuation de la participation et comprendre les motivations individuelles de prendre part à une activité de participation.

## **2.5 Description du renforcement des capacités communautaires**

Comme il est question précédemment, le ministère (2008) s'est engagé à « accroître » les capacités communautaires et un de ses principes est de « fournir la possibilité à la communauté de maintenir et de poursuivre les réussites ». Il est donc important de comprendre les concepts de capacité et de renforcement des capacités communautaires, ainsi que leurs relations avec la participation communautaire et le principe de durabilité.

### **2.5.1 Renforcement des capacités communautaires nécessaires à la participation communautaire**

Pour Frank et Smith (1999), les capacités englobent souvent des compétences, des connaissances et des habiletés, mais aussi d'autres éléments comme l'accès, le sens du commandement, l'infrastructure, le temps, l'engagement, les ressources et tout ce qui peut contribuer à la réussite d'un processus. Les auteurs signalent que les gens et les communautés ont tous des capacités, mais qu'il faut souvent les développer afin d'accroître l'habileté des gens, à titre individuel et collectif, à se préparer à répondre aux occasions et aux enjeux qui se présentent dans leurs communautés. Ce besoin de développer les capacités communautaires pour appuyer les processus de participation communautaire est repris par bien d'autres auteurs. Par exemple, on dit que le renforcement des capacités permet d'acquérir les compétences, l'habileté et la confiance qu'il faut pour jouer un rôle de premier plan dans le développement de sa communauté (Home Office, 2005), qu'il donne aux gens le degré de compréhension, l'accès à l'information, les connaissances et la formation leur permettant de parvenir avec succès au changement escompté en matière de développement (Urban Capacity Building

Network, 2007), et qu'il consolide la capacité des organismes et des groupes communautaires à orienter les structures, les systèmes, les gens et les talents afin de mieux définir et atteindre leurs objectifs, consulter et planifier, gérer des projets communautaires et s'engager dans des partenariats et des entreprises communautaires (Office régional de la santé de Winnipeg, 2007). Lenihan et al (2007) soutiennent que la collaboration avec la communauté oblige le gouvernement à faire preuve de leadership, non seulement afin de donner à la population l'occasion d'assumer de nouveaux rôles, mais aussi pour leur montrer qu'il est prêt, disposé et capable de les aider à acquérir les compétences et la confiance qu'il leur faut pour réussir.

Tout en reconnaissant que le renforcement des capacités communautaires est souvent requis pour rendre la participation communautaire efficace, il est également important de se rappeler qu'il met l'accent sur les forces et les habiletés existantes et qu'il comporte une évaluation des atouts et des capacités de la communauté (Frank et Smith, 1999). Par exemple, pour accroître les capacités, il est important de savoir quelles sont celles que la communauté possède déjà et de s'en servir comme base en considérant les membres de la communauté et les organismes communautaires comme des ressources (idem). De même, Atkinson et Willis (2006) signalent que toutes les communautés possèdent déjà des forces, des compétences et des habiletés et que le renforcement des capacités communautaires consiste à déceler, à rassembler et à augmenter ces compétences et ces habiletés afin de permettre aux communautés de prendre des mesures qui contribuent à la résolution de leurs problèmes et à leur développement. En outre, May (2005) indique qu'un niveau de participation plus élevé exige plus de capacités (p. ex., temps, engagement, compétences) et que, par conséquent, une proportion moins grande de la population possède les capacités associées à un niveau de participation plus élevé, et une proportion plus grande de la population possède les capacités associées à un niveau de participation moins élevé. L'auteur souligne l'importance de miser sur les capacités communautaires existantes pour appuyer les différents niveaux de participation.

### **2.5.2 Renforcement des capacités communautaires par la participation communautaire**

Non seulement il va de soi que le renforcement des capacités communautaires est nécessaire à la participation communautaire, mais la documentation indique aussi que la participation communautaire comme telle renforce les capacités des participants. L'Organisation mondiale de la Santé (2002), par exemple, soutient que les formes de participation communautaire contribuent à développer les compétences et à augmenter le savoir-faire et les capacités dans les communautés. Elle ajoute que la participation communautaire favorise la créativité, la planification inventive et le développement. De même, le Alberta Children's Services (2007) considère la participation communautaire comme un moyen d'augmenter les capacités communautaires à des fins de planification et de prestation des services en commun. Pour sa part, le Groupe Econov Développement (2005) rapporte que la plupart des compétences et des connaissances nécessaires à la collaboration ne peuvent être obtenues qu'au moyen de l'apprentissage pratique ou d'ateliers sélectifs où les gens apprennent en travaillant ensemble sur des problèmes concrets en ayant la possibilité de réfléchir sur leurs expériences.

### **2.5.3 Renforcement des capacités communautaires nécessaires pour assurer la viabilité des communautés**

Il est également clair qu'un renforcement des capacités communautaires est nécessaire pour assurer la viabilité des communautés. Par exemple, le renforcement des capacités communautaires améliore le rendement des personnes, des organisations, des réseaux et secteurs et du système en général (Alberta Children's Services, 2007) à partir du principe que la viabilité des communautés peut s'améliorer avec le temps (Frank et Smith, 1999). Frank et Smith mentionnent aussi que les capacités se développent dans les communautés où les gens sont actifs et concernés par ce qui se passe, ce qui contribue à créer des communautés en santé et finit par en faire des communautés viables. Ce lien entre la viabilité de la communauté et une communauté plus active et autonome est mentionné aussi par le Vancouver Coastal Health (2003), qui signale que pour assurer la viabilité d'un système en santé, une participation communautaire plus active est requise, et par Murphy et Thomas (2005), qui expliquent que le renforcement des capacités communautaires est une démarche proactive qui repose sur l'hypothèse selon laquelle les communautés dont les citoyens sont actifs et enthousiastes seront plus solides, dynamiques et à l'écoute et aux prises avec moins de problèmes sociaux. Il devient alors évident que le renforcement des capacités communautaires au moyen de formes de participation communautaire plus actives peut faciliter l'établissement de communautés en santé et viables aux prises avec moins de problèmes sociaux.

## **3.0 CADRE CONCEPTUEL**

### **3.1 Objet du cadre**

Le but du cadre de participation communautaire est de fournir les paramètres permettant d'établir une optique commune dans la manière de percevoir, de comprendre et de rapporter les initiatives de participation communautaire (Alberta Children's Services, 2007). Le cadre de participation communautaire du ministère propose une connaissance et une approche communes à l'égard du processus de participation communautaire qui permet aux personnes concernées de mieux planifier, exécuter, mesurer et étayer les initiatives de participation communautaire nécessitant l'emploi de ressources. En définitive, le cadre contribue à faciliter la réalisation de l'objectif du ministère qui est d'accroître les capacités communautaires, l'apport de la communauté et sa participation aux prises de décision, en particulier au moyen de la PIS et de l'ISW, mais aussi à l'égard d'autres possibilités de participation communautaire et activités existantes.

#### **3.1.2 Objectifs du cadre**

- Valoriser, pour le ministère et les communautés qu'il dessert, une connaissance commune à l'égard de la participation communautaire, y compris un langage commun, une mise en contexte et un processus de participation communautaire dans le cadre de la prestation intégrée des services.
- Appuyer le ministère et les communautés qu'il dessert dans l'élaboration, la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des services, des politiques et des programmes.

- Promouvoir et appuyer le renforcement des capacités du ministère et des communautés dans la planification et la prestation des services et dans le développement de communautés en santé.
- Mettre encore plus l'accent sur la participation communautaire, notamment en discutant avec le ministère et les communautés qu'il dessert.
- Augmenter le niveau de discussion et examiner les initiatives de participation communautaire qui sont lancées, en cours ou sur le point de prendre fin.
- Promouvoir et appuyer l'inclusion de bon nombre d'activités de participation communautaires du ministère en cours dans une approche globale qui servira de base pour poursuivre, étendre ou intégrer ces activités.
- Promouvoir la compilation des commentaires et des propositions des communautés déjà obtenus par l'entremise des fonctionnaires du ministère, qui ont des échanges permanents avec la communauté, et appuyer l'intégration de ces données dans le processus de participation communautaire systématisé du ministère.
- Promouvoir et appuyer des communications claires, concises et constantes, notamment en répondant aux questions sur la participation communautaire des parties intéressées.
- Acquérir plus de crédibilité auprès des communautés et gagner leur confiance.

### **3.1.3 Hypothèses**

- La participation communautaire est un moyen de parvenir aux résultats escomptés.
- La participation communautaire concerne différents groupes d'intervenants qui partagent un intérêt commun à l'égard des résultats escomptés, mais dont les sujets de préoccupation et les priorités varient.
- Les Manitobains (en particulier les Manitobains vulnérables qui forment les principaux groupes de participants aux initiatives du ministère) veulent avoir, et ont le droit d'avoir, leur mot à dire dans les prises de décision du ministère concernant la façon dont les services sont assurés, mais aussi en ce qui a trait à d'autres enjeux, à l'élaboration de politiques et de programmes, ainsi qu'aux services et à la qualité du service.
- L'apport de la communauté est considéré comme l'une des sources de contribution aux processus de prise de décision du ministère.
- Les régions et les zones communautaires, ainsi que les secteurs de politique et de programme, ont atteint des niveaux de capacité variés à l'égard de la participation communautaire.
- Les fonctionnaires du ministère aimeraient qu'on appuie et reconnaisse leurs activités de participation communautaire et qu'on leur donne la possibilité de s'engager dans un processus de participation communautaire plus systématisé avec soutien.
- Les fonctionnaires du ministère aimeraient qu'on reconnaisse ce qu'ils ont appris des communautés et qu'on leur donne l'occasion de le partager, de façon à pouvoir

intégrer ces renseignements dans le processus de participation communautaire plus systématisé du ministère.

- La systématisation d'une approche en matière de participation communautaire par le ministère va de pair avec d'autres initiatives et approches stratégiques du gouvernement dont la PIS, la planification stratégique, la CEAJA-IPE, les initiatives de développement économique communautaire, Quartiers vivants!, l'Initiative de partenariat entre les écoles et les collectivités d'Éducation, Citoyenneté et Jeunesse Manitoba, Enfants en santé Manitoba (coalitions parents-enfants) et les services spécialisés pour les enfants et les jeunes.

## **3.2 Principes directeurs**

Ces principes visent à orienter les responsabilités générales et à fonder les décisions du ministère concernant le processus de participation communautaire.

### Respect

Nous reconnaissons la valeur, la dignité, la diversité et les habiletés de l'ensemble des personnes, des familles et des groupes communautaires et nous respectons leur intérêt pour une participation significative, dans le but d'accroître leurs capacités et de contribuer à nos processus de prise de décision.

### Transparence

Nous croyons en un processus transparent précisant clairement dès le départ des objectifs précis, nos attentes à l'égard de ce que nous pouvons ou non faire ou influencer, les contraintes ou les limites liées aux activités du ministère, et le niveau de participation exigé des participants, notamment en temps.

### Participation inclusive

Nous soutenons la diversité de la communauté affectée par l'objet, le processus et les résultats en nous efforçant de recourir à des formes de participation inclusives et accessibles, et en cherchant à rejoindre les communautés marginalisées afin de les amener à participer de façon significative. Toutes les parties ayant un intérêt pour l'enjeu en cause devraient prendre part au processus de participation communautaire.

### Coordination

Nous reconnaissons le besoin de coordonner les initiatives de participation à l'intérieur du ministère, afin d'éviter les dédoublements et de réduire le risque que les communautés en viennent à « se lasser » des consultations.

### Formes de participation adaptées aux objectifs visés

Nous privilégions l'établissement de relations et la participation des communautés à l'aide de formes de participation qui conviennent aux objectifs de l'activité de participation et à la communauté avec laquelle nous sommes engagés.

### Renseignements nécessaires à la participation

Nous reconnaissons que pour assurer une participation significative aux possibilités offertes, nous devons partager avec les participants des renseignements objectifs, clairs, suffisants et ponctuels, dans les formes qui conviennent.

### Échéanciers appropriés

Nous planifierons la participation le plus tôt possible, en veillant à ce que les échéanciers soient réalistes pour le niveau de participation convenant à la situation, tout en respectant les communautés avec lesquelles nous sommes engagés. Il faut consacrer suffisamment de temps à la participation pour en assurer l'efficacité.

### Capacité organisationnelle

Nous reconnaissons qu'il faut disposer de ressources financières, humaines et techniques suffisantes pour que nos activités de participation soient fructueuses. Le ministère doit avoir accès aux conseils, aux outils et à la formation qu'il lui faut et à une culture organisationnelle qui le soutient dans ses efforts.

### Réceptivité

Nous reconnaissons qu'il faut que les décideurs soient réceptifs à la participation communautaire, en se servant de l'apport de la communauté comme une des principales sources de renseignements et d'expertise à considérer en vue de prendre une décision.

### Obligation de rendre compte

Nous reconnaissons qu'il faut rendre compte de ce que nous faisons de l'apport de la communauté obtenu dans le cadre du processus de participation auprès des personnes engagées dans l'activité de participation, en procédant de la même façon qu'au début de l'activité.

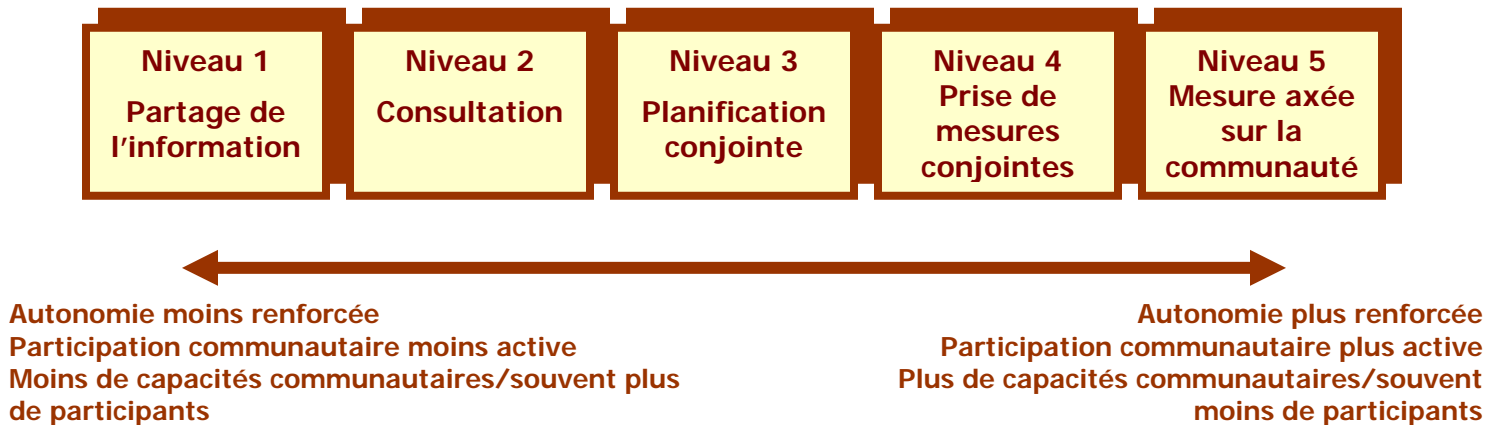
### Mesure

Nous croyons qu'il faut mesurer si nos activités de participation communautaire répondent aux objectifs établis et partager les pratiques prometteuses et exemplaires afin d'améliorer les pratiques qui seront adoptées à l'avenir.

## **3.3 Modèle de participation communautaire du ministère**

Pour les besoins du cadre, la définition de participation communautaire fait référence à un processus favorisant, à différents niveaux, la participation, le renforcement de l'autonomie et la capacité de groupes de citoyens (c.-à-d. les communautés) dans le but de résoudre des problèmes qui nuisent à leur bien-être. Le modèle de participation communautaire du ministère, qui est illustré dans la figure 1 ci-dessous, reprend cette définition et représente le concept de base de ce document. Le modèle comporte cinq niveaux de participation, dans un continuum de participation et de renforcement de l'autonomie et des capacités de la communauté. Il reprend des éléments tirés du modèle de participation publique de l'ORSW (2007) et de l'ouvrage de Wilcox (1994) et se fonde sur les niveaux de participation recommandés dans le rapport de 2003 du groupe de travail du ministère.

**Figure 1. Modèle de participation communautaire du ministère**



### **3.3.1 Niveaux de participation communautaire**

Dans le modèle de participation communautaire du ministère, les niveaux de participation ne sont pas cloisonnés. Ils s'imbriquent plutôt les uns aux autres à mesure que les capacités, la participation et le renforcement de l'autonomie augmentent. Le premier niveau de participation (partage de l'information) est celui sur lequel se fondent tous les autres niveaux et constitue la première forme de participation communautaire. Chaque niveau de participation successif *exige* des capacités communautaires accrues (p. ex., temps, engagement, compétences) pour assurer une participation efficace tout en permettant aux communautés de *renforcer* leurs capacités. Comme une proportion moins grande de la population possède les capacités associées à un niveau de participation plus élevé, et qu'une proportion plus grande de la population possède les capacités associées à un niveau de participation moins élevé, bien souvent, les niveaux de participation moins élevés comprennent plus de gens, et les niveaux de participation plus élevés se limitent en général aux « intervenants habituels » (May, 2005).

Chaque niveau successif transforme les communautés en participants plus actifs et autonomes, leur donne plus de moyens de s'exprimer, d'influencer les prises de décision au sujet des politiques, des programmes et des pratiques du ministère ou d'aborder les enjeux. Autrement dit, l'écart au niveau du pouvoir qui existe entre le ministère et les communautés se réduit avec chaque niveau de participation successif. Comme l'expliquent Lenihan et al (2007), le rôle du ministère aux niveaux supérieurs (niveaux 4 et 5) est davantage celui d'un animateur, d'un catalyseur et d'un partenaire que d'un pourvoyeur, d'un décideur et d'un « résolveur » de problèmes à l'égard des processus de participation des communautés. À ces niveaux supérieurs de participation, le ministère peut compter sur l'apport, l'assentiment et l'intervention des nombreux autres intervenants dont la participation est requise pour atteindre ses objectifs, se départir d'une partie de sa charge liée aux enjeux et, à terme, transférer la responsabilité d'une mesure à ceux qui sont les plus touchés, atténuant ainsi les attentes à l'égard de ce que le ministère peut et devrait faire au nom de la communauté.

Bien que le modèle soit présenté sous forme de continuum, l'objectif visé n'est pas toujours le dernier niveau de participation. Le tableau 1 dans les pages qui suivent établit les objectifs et les principaux éléments de chacun des cinq niveaux de participation du modèle de participation communautaire du ministère, en plus de fournir des exemples d'activités de participation pour chaque niveau. Comme le démontre ce tableau, chaque niveau de participation a son utilité et sa pertinence dans des circonstances précises. Pour l'essentiel, chaque niveau mise sur un type de participation différent et peut atteindre des objectifs différents liés à une initiative de participation communautaire établie.

Étant donné les différents niveaux et objectifs de la participation communautaire, au moment d'entreprendre une initiative en ce sens, il faut absolument que les objectifs et le niveau ou type de participation offerts soient clairement énoncés. La communication risque d'être interrompue lorsqu'une activité de participation est perçue comme appartenant à un niveau précis (p. ex., « planification conjointe »), alors qu'elle relève d'un autre niveau (p. ex., « consultation »). Lorsque les communautés sont au fait des objectifs et du niveau de participation proposé, elles peuvent ensuite prendre la décision de participer ou non dans ces conditions. Dans le modèle proposé, cependant, les communautés sont formées de gens qui ont le choix de poursuivre ou de se retirer d'un niveau de participation. Par exemple, il est possible de prendre part à la « planification conjointe » (niveau 4) à l'occasion, tout en se limitant au « partage de l'information » (niveau 1) le reste du temps. Pour un certain nombre de communautés, tout dépendant de la nature de la question, le partage de l'information est souvent la seule forme de participation communautaire qui les intéresse. En outre, une fois que le niveau de participation offert par le ministère est établi, il est important d'engager les participants plus tôt dans la planification d'une activité de participation afin d'encourager une participation plus efficace, et ce, pour chacun des niveaux successifs.

**Tableau 1. Niveaux de participation communautaire du ministère**

Niveau de participation	Type de participation	Explication	Exemples de formes de participation
1	<b>Partage de l'information</b>	<p><b>Objectif :</b> Partager avec la communauté de l'information valable, à point nommé, pertinente et facile à comprendre au sujet des décisions relatives aux programmes, aux services ou aux enjeux qui sont ou seront prises.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'information peut être passive (affiche ou brochure) ou active (réunions en face à face avec des groupes pour partager de l'information et répondre aux questions), et comprendre un échange bilatéral lorsque la communauté décide de partager aussi de l'information avec le ministère.</li> <li>- Il s'agit de la première forme de participation communautaire qui, prise isolément, est à prendre ou à laisser, sauf que c'est sur elle <b>que se fondent tous les niveaux de participation qui suivent.</b></li> <li>- L'information aide la communauté à comprendre les enjeux, les choix offerts et les solutions, et augmente sa capacité à contribuer de manière efficace aux niveaux de participation qui suivent.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Séances d'orientation de préinscription du programme d'aide à l'emploi et au revenu</li> <li>• Information concernant les avantages offerts par les services du ministère</li> <li>• Site Web du ministère</li> <li>• Bulletins d'information des zones communautaires de Winnipeg</li> </ul>
2	<b>Consultation</b>	<p><b>Objectif :</b> Chercher activement à connaître l'opinion de la communauté avant la prise de décision relative aux solutions éventuelles touchant les politiques, les programmes, les services ou les enjeux.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'opinion peut être obtenue au moyen de sondages ou questionnaires écrits envoyés par la poste, d'entrevues téléphoniques ou de réunions en face à face avec des gens ou des intervenants.</li> <li>- Le ministère considère l'opinion des communautés comme une forme de contribution qui aide à rendre une décision définitive. La décision continue d'être prise par le ministère.</li> <li>- S'il le juge utile ou si la loi le prescrit, le ministère fera un compte rendu de la façon dont la rétroaction de la communauté est considérée dans le processus de prise de décision.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sondages auprès des clients du système de PIS</li> <li>• Sondages auprès des partenaires du système</li> <li>• Comité conjoint formé de membres de la communauté et du gouvernement, qui se penche sur les questions liées aux incapacités au travail et à l'aide au revenu</li> </ul>

Niveau de participation	Type de participation	Explication	Exemples de formes de participation
3	<b>Planification conjointe</b>	<p><b>Objectif :</b> Collaborer ou s'associer avec la communauté afin de cerner ou d'analyser des enjeux, d'élaborer d'autres façons de faire ou de trouver la solution la plus souhaitable. Les communautés contribuent à la planification et à l'évaluation des politiques, des programmes ou des services, mais le ministère continue d'assumer la responsabilité des décisions et des suites à donner aux décisions.</p> <p>- Peut comprendre une collaboration à court terme ou la création de partenariats plus permanents. Il y a aussi un mécanisme de déclaration en place permettant aux gens de surveiller <i>jusqu'à quel point</i> leurs contributions transpirent des résultats de la prise de décision.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Services spécialisés pour les enfants et les jeunes (prise de décision de niveau 3)</li> <li>• Comité de révision des règlements sur les garderies d'enfants</li> </ul>
4	<b>Prise de mesures conjointes</b>	<p><b>Objectif :</b> Collaborer ou s'associer avec la communauté afin de cerner ou d'analyser des enjeux, d'élaborer d'autres façons de faire ou de trouver la solution la plus souhaitable. Le ministère et les communautés participent ensemble à la planification et à l'évaluation des politiques, des programmes ou des services et partagent la responsabilité des décisions et des suites à donner aux décisions ainsi que de la gestion d'un service.</p> <p>- Peut comprendre une collaboration à court terme ou la création de partenariats plus permanents. Il y a aussi un mécanisme de déclaration en place permettant aux gens de <i>voir à ce que</i> leurs contributions transpirent des résultats de la prise de décision. Peut comprendre le partage de ressources en vue de la mise en œuvre de plans d'action.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseil communauté en santé du Manitoba</li> <li>• Services spécialisés pour les enfants et les jeunes (prise de décision de niveaux 1 et 2)</li> <li>• Initiative de partenariat entre les écoles et les collectivités d'Éducation, Citoyenneté et Jeunesse Manitoba</li> </ul>

Niveau de participation	Type de participation	Explication	Exemples de formes de participation
5	<b>Mesure axée sur la communauté</b>	<p><b>Objectif :</b> Amener la communauté à cerner les enjeux et les solutions, à prendre des décisions, à y donner suite et à gérer un service. La communauté peut être considérée comme un partenaire.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposer un cadre avec des ressources financières pour permettre aux communautés de planifier, de mandater, de gérer, de mettre en œuvre et d'évaluer leurs propres services.</li> <li>• Assurer le « développement de zones locales » qui permettra aux communautés d'acquérir les capacités requises pour planifier et offrir des services et pour répondre à des enjeux communautaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SISTARS</li> <li>• CEAJA-IPE (transfert des responsabilités)</li> <li>• Coalitions parents-enfants d'Éducation, Citoyenneté et Jeunesse Manitoba</li> <li>• animateurs communautaires du Projet d'intégration des services de Winnipeg (renforcement des capacités sur le terrain)</li> </ul>

### **3.3.2 Formes de participation communautaire**

Les formes de participation communautaire sont les moyens utilisés pour mettre en œuvre les différents types (niveaux) de participation. Certaines formes de participation communautaire peuvent servir à plusieurs niveaux ou types de participation. D'autres formes de participation ne conviennent qu'à un type de participation. Les cinq principales formes de participation sont définies dans le tableau 2 ci-dessous. Celles-ci et d'autres formes de participation, avec leurs avantages et leurs inconvénients, feront partie d'un cahier de consultation détaillé dont le personnel du ministère se servira à titre de référence pour planifier des activités de participation en particulier.

**Tableau 2. Formes de participation communautaire du ministère**

<b>Niveau et type de participation</b>	<b>Formes de participation</b>
<p style="text-align: center;"><b>1</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Partage de l'information</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brochures ou bulletins d'information</li> <li>• Affiches ou présentations dans des lieux publics</li> <li>• Lettres, dépliants ou envois postaux</li> <li>• Communiqués de presse pour la radio et la télé locales</li> <li>• Publicités, avis ou articles dans les journaux locaux ou les médias électroniques</li> <li>• Site Web</li> <li>• Réunions en face à face</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>2</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Consultation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interviews</li> <li>• Formulaires ou questionnaires à remplir</li> <li>• Entrevues individuelles structurées (en personne, au téléphone)</li> <li>• Sondages</li> <li>• Groupes de discussion</li> <li>• Documents de réflexion</li> <li>• Réunions avec les intervenants</li> <li>• Réunions publiques ou tribunes</li> <li>• Tables rondes</li> <li>• Participation virtuelle ou via satellite</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>3 et 4</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Planification conjointe et Prise de mesures conjointes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunions avec les intervenants</li> <li>• Séminaires ou ateliers</li> <li>• Interviews et discussions approfondies</li> <li>• Comités consultatifs, conseils de secteur, comités directeurs</li> <li>• Groupes de travail ou de planification</li> <li>• Alliances stratégiques ou ententes officielles</li> <li>• Séances de visualisation d'avenir</li> <li>• Participation virtuelle ou via satellite</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>5</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Mesure axée sur la communauté</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement communautaire (p. ex., développement de zones locales)</li> <li>• Pouvoirs publics</li> <li>• Transfert des responsabilités</li> </ul>

### **3.3.3 Corrélations avec les objectifs du ministère**

Adapter le niveau de participation (y compris les formes s’y rapportant) à l’objectif de la participation, comme il est question précédemment, est un principe fondamental de la participation communautaire. Cela permet aussi de comprendre la nature du lien entre le modèle conceptuel du ministère et la réalisation de ses objectifs. On en est venu à établir que tous les objectifs liés à la participation communautaire du ministère sont atteignables s’ils sont liés aux niveaux et formes de participation appropriés de ce modèle de participation communautaire. Des exemples de corrélations entre le modèle et les principaux objectifs du ministère sont fournis ci-dessous. Ces exemples sont axés sur :

- les corrélations avec les objectifs de la prestation intégrée des services;
- les corrélations avec les objectifs de l’intégration des services de Winnipeg;
- les corrélations avec l’objectif du ministère d’accroître les capacités communautaires.

#### **Corrélations avec la prestation intégrée des services (PIS)**

Comme il est question précédemment, la participation communautaire dans le cadre de la PIS amène les fonctionnaires du ministère à travailler en collaboration avec des groupes de citoyens dans le but de résoudre des problèmes qui nuisent à leur bien-être. Elle regroupe des citoyens, des familles et des communautés qui sont des participants actifs et autonomes dans la conception et la prestation des services qui répondent à leurs besoins, ainsi que des gens qui sont invités à participer activement et de leur plein gré en définissant les questions qui les préoccupent, en prenant des décisions au sujet des facteurs qui les touchent dans leur vie, en formulant des politiques et en les mettant en œuvre, en planifiant, en élaborant et en assurant des services et en prenant des mesures en vue de parvenir à un changement. Pour remplir ces promesses de collaboration en matière de planification, d’adoption et de mise en œuvre de ces décisions, ou encore au chapitre des mesures à prendre pour parvenir à un changement, il faut dépasser le niveau de la « consultation » tel que défini dans le modèle conceptuel et adopter des formes de participation amenant la communauté à jouer un rôle plus actif et autonome. Ainsi, les objectifs de participation de niveaux 3, 4 et 5 sont en corrélation avec les exigences en matière de participation communautaire de la PIS. Le niveau et la forme de participation convenant à chaque initiative de participation communautaire liée à la PIS seront établis en fonction de décisions prises par le ministère, c’est-à-dire s’il décide de garder son pouvoir de décision à l’égard d’une question liée à la prestation intégrée des services (niveau 3), de partager ce pouvoir de décision avec la communauté (niveau 4) ou d’autoriser la communauté à soit planifier et offrir certains services, soit prendre des mesures pour aborder une question (niveau 5) dans le contexte plus large de la prestation intégrée des services.

#### **Corrélations avec l’intégration des services de Winnipeg (ISW)**

De même, les objectifs propres à l’ISW ont plus de chances d’être réalisés à l’aide de niveaux et de formes de participation amenant les communautés à être plus actives et autonomes. Par exemple, l’objectif de l’ISW qui consiste à « faire participer les clients, les familles et les communautés à la planification des services et des programmes » peut être réalisé par une participation de niveau 3 (« planification conjointe »). Un autre

objectif, soit celui de « donner l'occasion aux citoyens de participer à la conception, à la prestation et à l'évaluation des services », peut être réalisé par une participation de niveau 4 (« prise de mesures conjointes »).

En outre, l'objectif de « soutenir les activités et le développement communautaires et d'y participer » a plus de chances d'être atteint au moyen de méthodes nécessitant beaucoup de renforcement des capacités et de développement communautaire, ce qui correspond au niveau 4, « prise de mesures conjointes », et au niveau 5, « mesure axée sur la communauté ». Ces niveaux supérieurs de participation conviennent tout particulièrement à l'ISW, en raison de son approche en matière de santé de la population, qui est fondée en partie sur le principe voulant que la participation et le renforcement des capacités des communautés en font des communautés plus saines. Le Vancouver Coastal Health Authority (2003) résume bien ce principe, en indiquant que la santé globale de la population ne peut que s'améliorer avec des niveaux amenant une participation communautaire plus active, où les citoyens commencent à s'occuper des enjeux en matière de santé, et que la viabilité du système repose sur cette forme plus dynamique de participation communautaire.

#### Corrélations avec l'augmentation des capacités communautaires

Les relations réciproques entre les capacités et la participation communautaires ont été expliquées précédemment, c'est-à-dire qu'un renforcement des capacités communautaires est requis pour assurer l'efficacité de la participation communautaire, et que la participation communautaire renforce les capacités communautaires. Il est donc proposé que chaque niveau de participation successif du modèle de participation communautaire du ministère *exige* des capacités accrues (p. ex., temps, engagement, compétences) pour assurer la participation tout en permettant aux communautés de *renforcer* leurs capacités. Voici quelques façons d'y parvenir.

Participation de niveau 1 – Partage de l'information – aider la communauté à comprendre les enjeux, les choix offerts et les solutions. Ce « transfert de connaissances » augmente les capacités de la communauté. Comme ce niveau de participation communautaire est celui sur lequel se fondent tous les autres niveaux, le partage de l'information prépare les communautés à participer plus activement aux niveaux de participation qui suivent. Cette participation plus active aux niveaux de participation qui suivent permet à son tour de mieux faire connaître les processus du ministère aux communautés et favorise l'acquisition des connaissances, des compétences, des motivations, de la confiance et des attitudes qu'il faut pour communiquer efficacement et résoudre les problèmes ensemble. Les niveaux supérieurs de participation (niveaux 3, 4 et 5) entraînent souvent la création de réseaux et de partenariats, en plus de renforcer les capacités communautaires requises pour améliorer la planification et la prestation des services, ou pour aborder les enjeux en favorisant le développement des communautés locales.

En outre, les stratégies de développement communautaire de la participation de niveau 5, « mesure axée sur la communauté », comprennent des formes de renforcement des capacités communautaires au niveau local spécialement conçues pour raffermir les connaissances, les compétences, la confiance, les engagements et les ressources qu'il faut

pour atteindre des objectifs précis en matière de participation communautaire. L'emploi de méthodes conçues pour raffermir les capacités communautaires peut avoir une importance particulière auprès des populations vulnérables que le ministère fait participer. Enfin, comme les capacités communautaires, le renforcement de l'autonomie et la participation communautaire sont interdépendants et que les communautés plus actives sont plus saines et ont moins de problèmes sociaux (comme il est question précédemment), nous pouvons présumer que le principe du ministère à l'effet que l'on doit « fournir la possibilité à la communauté de maintenir et de poursuivre les réussites » aura plus de chances d'être mis en pratique à l'aide des niveaux supérieurs de son modèle de participation communautaire.

## **4.0 APPLICATION DU CADRE CONCEPTUEL**

Santé Canada (2000) signale que la participation communautaire n'est pas une panacée. Sa raison d'être et ses objectifs doivent être clairs et il faut comprendre quand, où et comment on peut en tirer le maximum d'avantages. Autrement dit, la participation communautaire est fondamentalement flexible, n'est pas normative et varie selon le contexte en ce sens que les niveaux et les formes de participation des activités individuelles varieront non seulement en fonction des objectifs établis pour chacune de ces activités, mais aussi de facteurs contextuels comme les ressources disponibles et les capacités communautaires.

Par conséquent, pour que le ministère sache quand, où et comment tirer le maximum de la participation communautaire, il doit établir un processus permettant d'appliquer le cadre conceptuel s'y rapportant. La participation communautaire doit se faire en fonction des enjeux propres au ministère et au moyen de stratégies qui répondent à ces enjeux et qui deviennent des éléments de base pour appuyer le processus de participation communautaire. Ce chapitre du document-cadre présente donc un processus de participation communautaire pour le ministère, les principaux enjeux qui en influencent la mise en œuvre et les principales stratégies visant à appuyer cette mise en œuvre en tenant compte des enjeux établis.

### **4.1 Processus de participation communautaire du ministère**

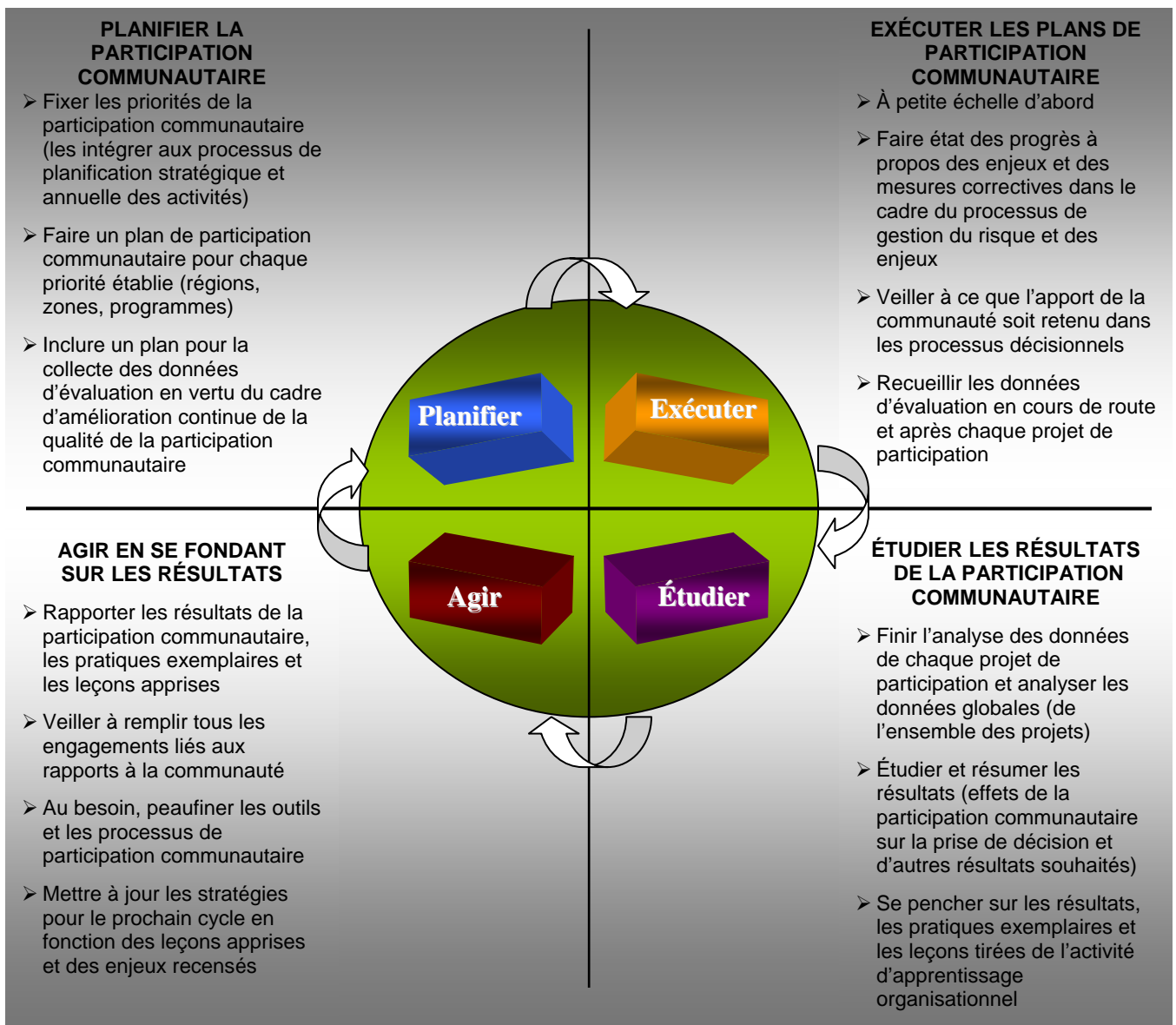
Comme il est question précédemment, pour que le ministère sache quand, où et comment tirer le maximum de la participation communautaire, il doit établir un processus permettant d'appliquer le cadre conceptuel s'y rapportant. Ce processus devrait :

- orienter les décisions du ministère concernant la planification, la mise en œuvre et la surveillance du rendement de chaque possibilité de participation communautaire (niveau local);
- s'assurer que la planification, la mise en œuvre et la surveillance du rendement au niveau local sont intégrées aux processus de planification stratégique et de planification annuelle des activités, aux processus de gestion des enjeux et des risques, aux processus de communication ainsi qu'aux processus de prise de décision du ministère;

- traiter de la nécessité d'effectuer une macro-évaluation de la participation communautaire et d'assurer la reddition de comptes;
- ouvrir la porte à des changements menant à des améliorations avec le temps.

La figure 2 qui suit présente un processus de participation communautaire du ministère qui incorpore les points précités, à l'intérieur du cycle à quatre volets Plan-Do-Study-Act (Planification-Exécution-Étude-Action), souvent utilisé pour mettre à l'essai les changements en milieu de travail et qui, d'après Skeats (2006), peut servir à décrire une approche visant une amélioration constante de la qualité afin de mieux planifier, adopter des stratégies, en assurer la surveillance et réfléchir sur d'autres améliorations à apporter.

**Figure 2. Processus de participation communautaire du ministère**



## **4.2 Mise en œuvre du processus de participation communautaire**

On trouvera ci-dessous une description des enjeux qui influencent la mise en œuvre du processus de participation communautaire ainsi que des stratégies répondant à ces enjeux qui deviennent les éléments de base de l'appui à la mise en œuvre du processus. Les enjeux sont rapportés à l'intérieur de trois grands volets : i) capacité organisationnelle; ii) collaboration avec les offices de la santé; iii) harmonisation des autres possibilités de participation communautaire. Le tableau 3 fait la synthèse de ces trois volets ainsi que des enjeux et des stratégies s'y rapportant.

### **4.2.1 Capacité organisationnelle**

Comme le ministère s'est engagé à mettre en œuvre une approche officielle à l'égard de la participation communautaire dans le cadre de la prestation intégrée des services, il doit augmenter ses capacités à appuyer cet engagement. D'après l'ORSW (2007), les capacités des organisations sont établies en fonction des connaissances, des compétences et des engagements des gens qui la composent et, comme le décrit McLean (1999), en fonction d'éléments tirés de la culture et de la structure organisationnelles (p. ex., pratiques de leadership et de communication, systèmes assurant la participation et l'apprentissage), des politiques (p. ex., faire de la participation communautaire une priorité, donner des moyens d'agir aux employés) et des ressources (p. ex., ressources financières et humaines appuyant les initiatives de participation communautaire). Les principaux enjeux et stratégies du ministère liés à la capacité organisationnelle sont divisés en trois catégories : i) ressources financières et humaines; ii) connaissances, compétences et engagements du personnel; et iii) systèmes organisationnels.

#### **Ressources financières et humaines**

Enjeux :

1. Les processus de participation ont besoin de ressources. Des investissements sont notamment requis pour les ressources humaines du ministère qui assureront un soutien central et qui s'engageront dans la participation communautaire. Comme le niveau des capacités des différentes communautés varie (en partie à cause d'un déséquilibre dans les ressources humaines et financières), des investissements sont requis aussi pour aider les communautés à se préparer à prendre part aux activités de participation communautaire avec le ministère. Cela comprend des accommodements raisonnables en matière de transport, de garde d'enfants, de soutien pour les personnes handicapées et, s'il y a lieu, de renforcement des capacités communautaires. Au départ, on a consacré peu de nouvelles ressources à la participation communautaire dans le cadre de la prestation intégrée des services. En conséquence, la manière dont la participation communautaire pourra être mise en œuvre sera influencée par ces limites au chapitre des ressources.
2. Les régions et les zones communautaires, ainsi que les secteurs de politique et de programme, ont atteint des niveaux de capacité variés à l'égard de la participation communautaire. L'ampleur de la mise en œuvre du processus de participation

communautaire du ministère par région, zone et secteur de politique et de programme variera donc en fonction de ses capacités à un moment précis.

Stratégies :

1. Introduire progressivement la participation communautaire – Le ministère adoptera une stratégie prévoyant une introduction progressive de la participation communautaire dans le cadre de la prestation intégrée des services, en fonction des priorités établies. L'accent sera mis sur la recherche, l'obtention et l'allocation de ressources pour répondre aux priorités en matière de participation avec l'appui de la direction et des hauts fonctionnaires du ministère.
2. Planifier de façon proactive la participation communautaire – Pour faciliter l'utilisation stratégique de ressources limitées, des plans prévoyant l'introduction progressive de la participation communautaire dans le cadre de la prestation intégrée des services seront élaborés intentionnellement en fonction des processus de planification stratégique et de planification annuelle des activités du ministère. Ces processus de planification permettront de cerner les possibilités de participation communautaire jugées prioritaires à l'aide de l'optique d'analyse de la participation communautaire du ministère (décrite ci-après). Des choix délibérés seront faits à l'égard des activités de participation communautaire à privilégier par rapport aux priorités établies. Bien que ce processus de planification proactive de la participation communautaire soit l'expression de la participation initiée par le ministère, il sera important de recenser les besoins et les opinions de la communauté par divers moyens avant la tenue des séances de planification stratégique et de planification des activités du ministère, puis de les examiner pendant ces séances pour rendre compte des résultats escomptés. Autrement dit, le ministère devrait considérer les besoins et les priorités de la communauté comme un apport important au moment d'élaborer ses plans stratégiques et ses plans d'activités annuels. De plus, lorsque le ministère établit ses priorités en matière de participation puis définit l'objectif global de chaque projet de participation communautaire sélectionné, il peut être possible d'amener la communauté à participer davantage à la planification et à la conception de projets, notamment de projets nécessitant des niveaux supérieurs de participation, ainsi que de projets pour lesquels les politiques gouvernementales exigent la participation de communautés francophones et autochtones tôt à l'étape de la planification.
3. Utiliser les capacités communautaires de façon stratégique – Le ministère évaluera et utilisera les atouts que possède la communauté pour appuyer la participation, tout en s'efforçant de consacrer des ressources aux stratégies de renforcement des capacités communautaires à l'intérieur des régions et des secteurs assurant la prestation de services, comme l'indiquent les plans des projets de participation communautaire qui seront introduits progressivement dans le cadre de la prestation intégrée des services (c.-à-d. tout dépendant du projet et des fonds affectés à chacun des projets de participation communautaire). Dans les zones communautaires de Winnipeg, le ministère inclura et épaulera le travail de

renforcement des capacités que les animateurs du Projet d'intégration des services de Winnipeg font déjà sur le terrain.

4. Tirer parti des structures et des modèles en place – Des structures communautaires en place (p. ex., comités, coalitions, conseils de zone, réseaux et offices) sont déjà actives auprès du ministère, auxquelles s'ajoutent d'autres structures relevant principalement d'autres secteurs, mais qui présentent un intérêt pour le ministère. Bon nombre de ces structures sont bien établies et répondent efficacement aux besoins de la communauté. Ainsi, avant de créer de nouvelles structures de participation communautaire et d'y consacrer des ressources, le ministère cherchera à :
  - atteindre ses objectifs en fonction des structures existantes;
  - voir à ce que les nouvelles priorités en matière de participation s'articulent harmonieusement aux structures de participation en place;
  - reconfigurer les choses afin d'améliorer les structures ou modèles de participation existants. Cela vaut surtout lorsque les structures ou les modèles de participation utilisés avec une communauté ne conviennent pas nécessairement à d'autres (p. ex., communautés rurales et urbaines). Au lieu d'adopter une approche à l'emporte-pièce envers les communautés, le ministère tirera parti des forces des structures ou des modèles en place afin de créer des activités de participation qui répondent aux besoins précis d'autres communautés.

Pour favoriser la participation des communautés francophones, notamment en ce qui a trait à l'accès aux services en français dans les secteurs de la santé et des services sociaux, le ministère est tenu de collaborer avec diverses structures rurales et urbaines relevant du Conseil communauté en santé du Manitoba (CCS). Le gouvernement du Manitoba a désigné le CCS comme le représentant officiel de la communauté francophone dans les secteurs des soins de santé et des services sociaux. Cette relation est considérée comme un modèle de partenariat. Le ministère collaborera avec les diverses structures de participation efficaces qui ont déjà été établies, ce qui se traduira par une utilisation plus efficiente et efficace des ressources.

5. Tirer parti des connaissances actuelles – Les fonctionnaires du ministère à différents niveaux échangent quotidiennement avec la communauté, notamment avec les travailleurs qui assurent directement des services dans les régions et secteurs. La communauté transmet souvent à ces fonctionnaires des suggestions et des commentaires importants au sujet de la prestation intégrée des services, des programmes, des politiques et des enjeux. Le ministère demandera à ses fonctionnaires de partager cette information afin de pouvoir la compiler, l'analyser et l'utiliser comme autre forme de contribution de la communauté dans le cadre des processus de planification et de prise de décision. Il sera particulièrement important d'examiner ces connaissances actuelles en songeant à de nouvelles possibilités de participation communautaire, de façon à pouvoir consacrer les ressources disponibles aux activités de participation qui comblent les lacunes se rapportant à l'information requise pour prendre des décisions.

6. Fournir une coordination et un soutien centralisés – Un ETP vient d’être créé pour aider le ministère à introduire progressivement la participation communautaire. Les rôles et les responsabilités établis sont les suivants :
- préparer et coordonner l’examen du cadre de participation communautaire du ministère et de ses mises à jour;
  - créer des outils et des systèmes de participation communautaire;
  - coordonner et offrir des séances de formation et d’orientation au personnel concernant la participation communautaire;
  - fournir des conseils, une orientation et de l’aide au sujet des processus et des pratiques de participation communautaire;
  - collaborer avec l’ORSW et les autres ORS à la coordination des activités de participation communautaire, dans la mesure du possible;
  - aider à chercher, à trouver et à s’approprier les occasions et les ressources permettant de répondre aux besoins du ministère en matière de participation communautaire;
  - participer à divers forums et groupes de travail des cadres dirigeants du ministère et du Projet d’intégration des services de Winnipeg, afin d’évaluer en permanence les enjeux et les stratégies liés à la participation communautaire.

Le ministère créera aussi un comité directeur de la participation communautaire pour prêter conseil et fournir une coordination et un soutien centralisés au processus de participation communautaire du ministère.

### Connaissances, compétences et engagements du personnel

Enjeux :

1. Les connaissances, les compétences, les engagements et les attitudes des fonctionnaires du ministère à l’égard de la participation communautaire varient. Par exemple, certains se demandent ce qu’est au juste la participation communautaire et comment il faut procéder, tandis que d’autres ont exprimé des inquiétudes par rapport aux attentes plus élevées des communautés. Selon le Vancouver Coastal Health (2003), il ne faut pas se surprendre du fait que bien des organisations ne possèdent pas les connaissances et les compétences nécessaires pour faire participer la population de manière efficace. Santé Canada (2000) signale qu’une participation publique significative à l’élaboration des politiques et à la prestation des services est l’un des principaux enjeux de la fonction gouvernementale, puis souligne la nécessité pour le gouvernement d’améliorer sa capacité à faire participer la population aux enjeux, ce qui demande une capacité accrue d’informer, d’éduquer et de faire participer la population, et d’obtenir une rétroaction sur sa façon de faire. Il est évident que le ministère devra augmenter les connaissances, les compétences et les engagements de son personnel à l’égard de la participation communautaire pour contribuer à la mise en œuvre du processus de participation communautaire.

2. En augmentant les capacités du personnel de la manière précitée, le ministère sera aussi confronté aux effets de ces nouvelles activités sur le volume de travail du personnel en place. Il devra donc adopter une approche qui tient compte de ces effets quand le personnel sera appelé à faire progresser la participation communautaire à l'intérieur du ministère.

Stratégies :

1. Étendre les possibilités de formation du personnel – Des séances d'orientation et de formation seront préparées à l'intention des fonctionnaires du ministère, afin de pouvoir les informer au sujet du processus de participation communautaire du ministère, les orienter vers les outils et les systèmes appropriés et, au besoin, les aider à acquérir les compétences nécessaires à une participation efficace. De plus, des activités d'apprentissage organisationnel seront organisées pour favoriser les discussions et le partage des pratiques exemplaires et des leçons apprises.
2. Former progressivement le personnel – Les séances d'orientation et de formation du personnel seront échelonnées en fonction des priorités du ministère en matière de participation communautaire. Les gestionnaires du ministère et leur personnel dont le volume de travail risque d'être affecté par cette formation seront invités à contribuer à l'élaboration d'un plan réaliste visant la prestation de ces séances.
3. Créer un répertoire relatif à la participation communautaire – Ce répertoire servira d'outil de référence au ministère lorsqu'il examinera les structures et les possibilités de participation en place pendant la planification de la participation communautaire. Le répertoire fera état des initiatives et des activités de participation communautaire auxquelles le ministère prend part ou s'intéresse à différents niveaux :
  - niveau du ministère (p. ex., conseils de secteur, Comité de révision des règlements sur les garderies d'enfants, soutien ministériel sous forme de lettres, d'appels téléphoniques ou autres formes de communication);
  - niveau des autres ministères et du gouvernement (p. ex., Conseil communauté en santé du Manitoba, Quartiers vivants!, Table ronde des jeunes avec le premier ministre, Comité du développement économique communautaire, Initiative de partenariat entre les écoles et les collectivités, coalitions parents-enfants d'ESM, etc.);
  - niveau intergouvernemental ou fédéral (p. ex., MCA et autres activités fédérales);
  - niveau des organisations non gouvernementales et des groupes d'intérêt (p. ex., coalitions parents-enfants d'ESM, coalitions de jeunes et d'organismes formés de jeunes de l'ORSW et des autres ORS, MFEAT, Coalition of Service Providers, etc.).
4. Élaborer un cahier d'exercices relatif à la participation communautaire – Ce cahier d'exercices comprendra des mesures de planification pratique, des listes de vérification et des modèles de compte rendu pour aider le personnel dans la planification, la mise en œuvre, la surveillance et le compte rendu des activités de participation communautaire. Le cahier contribuera notamment à :

- déterminer quand faire participer la communauté;
  - établir l'enjeu et l'objet de la participation;
  - définir les communautés et en assurer la participation;
  - déterminer les niveaux et les formes de participation les plus appropriés;
  - adopter des méthodes de gestion des attentes de la communauté;
  - établir les ressources nécessaires à la mise en œuvre du processus;
  - mettre en œuvre le processus, surveiller les enjeux et les risques et en rendre compte;
  - surveiller les processus de participation et les résultats et en rendre compte.
5. Adopter le guide de développement des collectivités élaboré par DRHC (1999) – Ce guide servira d'ouvrage de référence supplémentaire au personnel lorsque le ministère s'engagera dans le développement communautaire et dans diverses activités de renforcement des capacités communautaires.

### Systemes organisationnels

Enjeu :

Comme il est question précédemment, les processus de participation communautaire ne se limitent pas aux niveaux et aux formes de participation. Ce qui vient avant (planification) et après (évaluation et communication des résultats) est extrêmement important. Ainsi, divers outils et systèmes propres à la participation communautaire seront nécessaires au processus de participation communautaire du ministère et devront être liés ou intégrés aux pratiques ou systèmes généraux du ministère.

Stratégies :

1. Élaborer et utiliser une optique d'analyse de la participation communautaire – Une optique d'analyse de la participation communautaire du ministère sera utilisée pour aider le ministère à cerner les possibilités de participation et les priorités dans le cadre des processus de planification annuelle des activités, de façon à intégrer la planification de la participation communautaire aux processus de planification élargis du ministère.
2. Élaborer et mettre en œuvre des processus liés à la prise de décision – Les processus de prise de décision encourageront la prise en compte des points de vue et de l'apport des communautés à la suite des activités de participation communautaire et à la lumière des connaissances du personnel en place, notamment lorsque le ministère demeure responsable de la prise de décision (participation de niveaux 2 et 3). L'apport de la communauté aux processus de prise de décision fera aussi l'objet de surveillance et de comptes rendus.
3. Élaborer et mettre en œuvre un plan de communication – Ce plan établira les principales activités de la mise en œuvre progressive de la participation communautaire (p. ex., processus et projets de participation communautaire, formation et outils à la disposition du personnel du ministère, résultats des

- projets), tout en recensant les personnes visées et les méthodes de communication. Le ministère utilisera notamment sa capacité en matière de technologie de l'information pour que l'information concernant la participation et d'autres activités circule à l'interne et dans la communauté de manière à ce que les gens soient tenus au courant de ce que le ministère fait en tout temps (p. ex., afficher sur son site Web le cadre de participation communautaire, le cahier d'exercices et d'autres outils et activités de participation communautaire).
4. Élaborer et mettre en œuvre un processus de gestion du risque et des enjeux – Ce processus de participation communautaire sera lié au système de gestion du risque du ministère. Le protocole sera fondé sur le principe suivant :

La gestion du risque et des enjeux est une composante essentielle de chaque processus de participation communautaire. Elle exige une prise de conscience de ce qui se passe à l'interne et à l'extérieur et nous amène à répondre de façon proactive aux enjeux avant qu'ils ne deviennent des sources de préoccupation. Elle nous oblige à prévoir et à cerner les nouveaux enjeux pendant les différentes étapes d'une initiative de participation communautaire, en cherchant à éviter les conflits inutiles et à obtenir les meilleurs résultats possible. Les enjeux négatifs qui surgissent pendant la participation communautaire peuvent devenir des enjeux positifs si on les cerne et qu'on y répond tôt. Pour leur part, les enjeux positifs qui se présentent peuvent être promus de manière proactive (Department of Emergency Services, 2001).
  5. Élaborer et mettre en œuvre un plan d'évaluation – Un cadre d'amélioration continue de la qualité sera établi afin d'appuyer les processus et la surveillance du rendement des résultats (p. ex., afin de mesurer le degré d'efficacité de la participation communautaire proposée par le ministère), tant au niveau local que global. Ce cadre sera lié au programme d'amélioration continue de la qualité de la prestation intégrée des services du ministère.

#### **4.2.2 Collaboration avec les offices de la santé**

Enjeux :

1. Afin d'appuyer la prestation intégrée des services, le ministère doit procéder à des évaluations des besoins communautaires des régions et zones communautaires. Il s'agit là d'une activité majeure nécessitant un savoir-faire particulier et des investissements substantiels en heures de travail. Le ministère n'a pas pour l'instant la capacité qu'il faut pour la mener à bien (heures de travail à y consacrer). Les dix offices régionaux de la santé du Manitoba et l'ORSW procèdent toutefois à des évaluations de la santé communautaire (ESC) tous les cinq ans, tel que prescrit par Santé Manitoba. L'objet des ESC est de dresser l'inventaire des biens et des enjeux en matière de santé communautaire, d'établir des objectifs en matière de santé et de surveiller les progrès vers la réalisation de ces objectifs. Les ESC menées jusqu'à maintenant se rapportent à des données concernant les populations, la démographie, le niveau de revenu, le niveau de scolarité, la prévalence de la maladie et certaines formes d'utilisation des services

de santé. Les groupes communautaires et les planificateurs des services de santé utilisent souvent ces données à différentes fins, notamment pour établir les priorités et pour élaborer et appuyer les plans d'action qui conviennent. En outre, le processus d'ESC entraîne la participation de la communauté, afin de l'aider à évaluer ses besoins et ses atouts. Les offices de la santé ont mené à bien deux ESC (1999 et 2004) et la prochaine aura lieu en 2009. Il se pourrait que le ministère collabore avec les offices de la santé aux ESC de 2009 et à celles qui suivront afin i) d'inclure les questions du ministère relativement à l'évaluation des besoins communautaires dans ces ESC; et ii) d'entreprendre des activités de participation communautaire qui viendront appuyer le processus d'ESC. L'ORSW a déjà exprimé son intérêt à collaborer avec le ministère.

2. Il est important que le ministère et l'ORSW, à titre de partenaires officiels de l'ISW, fassent « front commun » lorsqu'ils amènent les communautés à aborder des enjeux liés à la prestation intégrée des services dans les zones communautaires de Winnipeg. Cependant, l'ORSW a déjà établi un cadre et des stratégies de développement communautaire à l'interne, y compris pour son travail lié à l'ISW. Pour sa part, le ministère dispose déjà d'un cadre de participation communautaire distinct avec des stratégies qui lui sont propres. Divers cadres et stratégies sont nécessaires pour répondre aux écarts touchant les objectifs et les priorités de nature organisationnelle, mais les partenaires doivent aussi entreprendre des activités de participation et de développement en commun venant appuyer la réalisation des objectifs de l'ISW.

#### Stratégies :

1. Mener des ESC en partenariat avec l'ORSW – Poursuivre le travail de planification avec l'unité de recherche et d'évaluation de l'ORSW en vue de mener une ESC en collaboration, dont la mise en œuvre pourrait se faire à compter de 2009.
2. Poursuivre les partenariats avec les ORS en vue de mener des ESC – Vérifier le degré d'intérêt des offices régionaux de la santé du Manitoba à collaborer avec le ministère à de nouvelles ESC.
3. Participer à la collaboration intersectorielle – Pour appuyer l'ISW, établir des partenariats avec l'ORSW et d'autres administrations et secteurs liés à des activités de participation communautaire qui favorisent la santé et le bien-être des particuliers, des communautés et des populations en répondant aux déterminants de la santé. L'ORSW (2007) décrit cette stratégie comme une « collaboration intersectorielle » et la considère comme l'une des trois grandes stratégies de son cadre de développement communautaire.
4. Établir un partenariat avec l'ORSW au chapitre du développement de zones locales – Pour appuyer l'ISW, soutenir et encourager le travail de « développement de zones locales (DZL) » déjà en cours dans les zones communautaires de Winnipeg. Le DZL, qui est l'une des trois grandes stratégies du cadre de développement communautaire de l'ORSW, comprend le renforcement des capacités communautaires et de la participation des citoyens à

l'établissement de communautés en santé (c.-à-d. amener et encourager les citoyens à se réunir pour aborder les enjeux ayant un effet sur la santé d'une communauté, en soutenant, par exemple, une association de résidents qui s'occupe des questions de sécurité dans la communauté). Des animateurs communautaires assurent le DZL et sont déjà en place dans dix des douze zones communautaires de Winnipeg. Ils se réunissent tous les trimestres au sein d'un groupe de travail sur le développement communautaire dans le but d'assurer une planification collective, d'élaborer des outils et de discuter des enjeux et des pratiques concernant la gamme d'activités de renforcement des capacités communautaires dans lesquelles ils sont engagés. Les ressources centrales du ministère affectées à la participation communautaire participeront aux travaux de ce groupe de travail.

5. Établir un partenariat avec l'ORSW en matière d'évaluation – Pour appuyer l'ISW, établir un partenariat avec l'ORSW dans le but de surveiller et de mesurer les réalisations en matière de participation et de développement communautaires.

#### **4.2.3 Autres possibilités de participation communautaire**

Enjeux :

1. Comme il est question précédemment, le rapport d'un groupe de travail sur la participation communautaire déposé en 2003 soulignait le besoin d'établir un plan pour aider à lier et à harmoniser d'autres possibilités et activités de participation communautaire existantes (p. ex., CEAJA-IPE, conseils de secteur des Services à l'enfant et à la famille de Winnipeg et diverses initiatives de développement économique communautaire pour l'ensemble du gouvernement) à une approche officielle dans le cadre de la prestation intégrée des services. De plus, le ministère devrait être conscient des possibilités et des activités de participation d'autres ministères du gouvernement, car l'établissement de relations s'y rapportant (collaboration intersectorielle) a non seulement son importance à l'intérieur des paramètres de l'ISW comme indiqué dans la partie qui précède, mais est tout aussi important pour les activités de participation dans les régions rurales et du nord de la province.
2. Étant donné l'enjeu précisé ci-dessus, une attention particulière est requise pour établir une stratégie relative à l'avenir des conseils de secteur des SEFW, en raison de l'intégration des SEFW aux zones communautaires du ministère.

Stratégies :

1. Inclure d'autres possibilités dans le répertoire relatif à la participation communautaire – Le ministère va inclure ces possibilités et activités de participation communautaire dans son répertoire relatif à la participation communautaire décrit plus haut.
2. Tirer parti des connaissances et des structures actuelles – Au moment de la planification des projets de participation communautaire dans le cadre de la prestation intégrée des services, le ministère examinera les données pertinentes

provenant de toutes sortes de sources, dont le personnel du ministère, la CEAJA-IPE et les conseils de secteur des SEFW ainsi que les activités pertinentes d'autres ministères et secteurs. Il examinera et tirera parti aussi des structures existantes, y compris celles d'autres ministères, comme on le décrivait plus haut. Ainsi, d'autres possibilités et activités de participation communautaire en place contribueront à la planification en vue de la participation communautaire.

3. Faire participer le personnel d'autres secteurs (CEAJA-IPE, représentants des SEFW) aux travaux du comité directeur de la participation communautaire – Ce comité contribuera à évaluer les possibilités d'harmoniser les activités de participation communautaire et de faciliter la mise en œuvre collective du processus de participation communautaire du ministère. Il peut aussi contribuer à examiner et à proposer des recommandations concernant le nouveau rôle et la structure des conseils de secteur des SEFW.

**Tableau 3. Enjeux et stratégies liés à la mise en œuvre par le ministère**

Secteur à considérer	Enjeux	Stratégies
<p align="center"><b>Capacité organisationnelle</b></p>	<p>Financement et ressources humaines</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Des contraintes liées aux ressources existent et influenceront la manière d'assurer la participation communautaire dans le cadre de la prestation intégrée des services.</li> <li>La capacité des régions, des zones communautaires et des secteurs de programme et de politique varie, ce qui influencera jusqu'à quel point ils peuvent assurer la mise en œuvre du processus de participation communautaire du ministère.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Introduire progressivement la participation communautaire</li> <li>Planifier de façon proactive la participation communautaire</li> <li>Utiliser les capacités communautaires de façon stratégique</li> <li>Tirer parti des structures et des modèles en place</li> <li>Tirer parti des connaissances actuelles</li> <li>Fournir une coordination et un soutien centralisés, en créant notamment un comité directeur de la participation communautaire</li> </ol>
	<p>Connaissances, compétences et engagement du personnel</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Les connaissances, les compétences, les engagements et les attitudes des fonctionnaires du ministère à l'égard de la participation communautaire varient.</li> <li>Le ministère sera confronté aux effets de la formation du personnel sur le volume de travail du personnel en place.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Étendre les possibilités de formation du personnel</li> <li>Former progressivement le personnel</li> <li>Créer un répertoire relatif à la participation communautaire</li> <li>Élaborer un cahier d'exercices relatif à la participation communautaire</li> <li>Adopter le guide de développement des collectivités élaboré par DRHC (1999)</li> </ol>
	<p>Systèmes organisationnels</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Divers outils et systèmes propres à la participation communautaire sont nécessaires à la mise en œuvre du processus de participation communautaire du ministère.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Élaborer et utiliser une optique d'analyse de la participation communautaire</li> <li>Élaborer et mettre en œuvre des processus liés à la prise de décision</li> <li>Élaborer et mettre en œuvre un plan de communication</li> <li>Élaborer et mettre en œuvre un processus de gestion du risque et des enjeux</li> <li>Élaborer et mettre en œuvre un plan d'évaluation</li> </ol>

Secteur à considérer	Enjeux	Stratégies
<b>Collaboration avec les offices de la santé</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le ministère doit procéder à des évaluations des besoins communautaires des régions et zones communautaires, mais il n'a pas pour l'instant la capacité qu'il faut pour mener à bien cette activité.</li> <li>2. Le ministère et l'ORSW, à titre de partenaires du Projet d'intégration des services de Winnipeg, doivent faire « front commun » lorsqu'ils amènent les communautés à aborder des enjeux liés à la prestation intégrée des services dans les zones communautaires de Winnipeg.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mener des évaluations de la santé communautaire (ESC) en partenariat avec l'ORSW</li> <li>2. Poursuivre les partenariats avec les ORS en vue de mener des ESC</li> <li>3. Participer à la collaboration intersectorielle (Projet d'intégration des services de Winnipeg)</li> <li>4. Établir un partenariat avec l'ORSW au chapitre du développement de zones locales</li> <li>5. Établir un partenariat avec l'ORSW en matière d'évaluation</li> </ol>
<b>Autres possibilités de participation communautaire</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Il faut lier et harmoniser d'autres possibilités et activités de participation communautaire existantes (p. ex., CEAJA-IPE, conseils de secteur des Services à l'enfant et à la famille de Winnipeg et diverses initiatives de développement économique communautaire pour l'ensemble du gouvernement) à une approche officielle dans le cadre de la prestation intégrée des services.</li> <li>2. Il faut établir une stratégie relative à l'avenir des conseils de secteur des SEFW, en raison de l'intégration des SEFW aux zones communautaires du ministère.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inclure d'autres possibilités et activités de participation communautaire dans le répertoire relatif à la participation communautaire du ministère</li> <li>2. Tirer parti des connaissances et des structures actuelles pour aider à la planification en vue de la participation communautaire dans le cadre de la prestation intégrée des services</li> <li>3. Faire participer le personnel d'autres secteurs et activités (CEAJA-IPE, représentants des SEFW) aux travaux du comité directeur de la participation communautaire</li> </ol>

# GLOSSAIRE

## Termes<sup>1</sup>

**Capacités** – Il s’agit souvent des compétences, des connaissances et des habiletés, mais aussi d’autres éléments comme l’accès, le sens du commandement, l’infrastructure, le temps, l’engagement, les ressources et tout ce qui peut contribuer à la réussite d’un processus (Frank et Smith, 1999).

**Collaboration intersectorielle** – Établissement et renforcement des relations entre des administrations ou des secteurs différents afin de répondre à un enjeu ou d’obtenir des résultats d’une manière plus efficace, efficace ou durable qu’une administration ou un secteur qui agirait seul. Les mesures adoptées et les résultats atteints favorisent la santé et le bien-être des particuliers, des communautés et de la population en répondant aux déterminants de la santé.

**Communauté** – Concept fluide aux dimensions variées, dont la signification varie d’une personne à l’autre et dont les limites et la composition sont en constante évolution. La communauté, qui est souvent considérée comme une unité idéale et harmonieuse, doit être perçue aussi comme diversifiée, avec des degrés de divergence et des différends qui surviennent naturellement. Les définitions de communautés peuvent être classées dans des perspectives sociologique, systémique ou individuelle. Par communauté, on peut entendre les communautés géographiques, les communautés non géographiques, la population en général et les utilisateurs de services (compilation, Calgary Health Region, 2002; Centers for Disease Control and Prevention, 1997; Conseil de planification sociale de Winnipeg, 2000; Office régional de la santé de Winnipeg, 2007).

**Consultation** – Niveau de participation dont l’objectif est de chercher activement à connaître l’opinion de la communauté avant la prise de décision relative aux solutions éventuelles touchant les politiques, les programmes, les services ou les enjeux. Le point de vue des communautés est l’une des formes de contribution prises en compte dans la décision définitive de l’organisation (adaptation, Vancouver Coastal Health, 2003; Office régional de la santé de Winnipeg, 2007).

**Développement de zones locales** - Renforcement des capacités communautaires et de la participation des citoyens à l’établissement de communautés saines (c.-à-d. amener et encourager les citoyens à se réunir pour aborder les enjeux ayant un effet sur la santé d’une communauté).

**Engagement communautaire** – Terme souvent utilisé comme synonyme de participation communautaire. Les gens sont encouragés à participer activement et de leur plein gré en définissant les questions qui les préoccupent, en prenant des décisions au sujet des facteurs qui les touchent dans leur vie, en formulant des politiques et en les

<sup>1</sup> À moins d’indications contraires, les définitions sont fondées sur celles de l’Office régional de la santé de Winnipeg (ORSW) et adaptées de manière à répondre aux besoins précis de ce cadre.

mettant en œuvre, en planifiant, en élaborant et en assurant des services et en prenant des mesures en vue de parvenir à un changement.

**Intervenants** – Personnes qui ont un intérêt personnel à l'égard d'un enjeu à un moment précis. Les intervenants peuvent comprendre entre autres les fournisseurs, les clients, les organismes, les communautés, les experts-conseils, d'autres ministères du gouvernement et les politiciens. On y trouve aussi les partenaires qui collaborent à la réalisation d'un objectif commun.

**Participation communautaire** – La participation communautaire est un processus favorisant, à différents niveaux, la participation, le renforcement de l'autonomie et la capacité de groupes de citoyens qui partagent une proximité géographique, des intérêts particuliers ou des situations similaires, dans le but de résoudre des problèmes qui nuisent à leur bien-être. Le processus est basé sur la communication interpersonnelle, le respect et la confiance, ainsi que sur des interprétations et des objectifs communs. Il permet de renforcer la capacité des communautés à prendre les moyens qu'il faut pour obtenir des changements positifs et durables à l'échelle locale, de promouvoir et de favoriser la participation communautaire dans l'adoption de politiques et la prestation de services, et d'encourager la collaboration entre les ministères du gouvernement et dans la communauté en ce qui a trait aux problèmes qui nuisent à la qualité de vie (adaptation, Centers for Disease Control and Prevention, 1995; Department of Emergency Services, 2001; Home Office, 2005).

**Participation publique** – Processus en vertu duquel le gouvernement tient compte des préoccupations, des besoins et des valeurs de la population dans ses prises de décision. La participation publique est une forme de communication bilatérale dont l'objectif général est de rendre de meilleures décisions, avec l'appui de la population. Les processus de participation peuvent être distincts ou intégrés aux activités à long terme ou encore aux processus d'établissement de partenariats.

**Population, public** – Groupe de gens et de citoyens en général qui, tout en s'intéressant aux services sociaux, ne participent pas autant à la prise de décision que les utilisateurs de services ou les consommateurs, leurs familles, les défenseurs des intérêts, etc. (adaptation, Vancouver Coastal Health, 2003).

**Prestation intégrée des services** - La prestation intégrée des services vise à mieux servir les Manitobains. Il s'agit d'une initiative ministérielle visant à transformer la formulation des politiques et la prestation des services en système de prestation des services plus accessible, harmonieux et souple de façon à mieux soutenir les particuliers, les enfants et les familles (Services à la famille et Logement Manitoba, 2004).

**Renforcement de l'autonomie** – Processus en vertu duquel des personnes ou des communautés acquièrent une plus grande confiance et estime de soi, ce qui les amène à exprimer leurs inquiétudes et à s'assurer que l'on prend les mesures qu'il faut pour y répondre.

**Renforcement de la communauté** – Organiser un groupe de personnes autour d’un objectif commun, puis les amener à travailler ensemble à la réalisation de cet objectif (Lenihan, D., Barber, T., Fox, G. et Miljoy, J., 2007).

**Renforcement des capacités communautaires** – Travail préparatoire qui consolide la capacité des organismes et des groupes communautaires à orienter les structures, les systèmes, les gens et les talents afin de mieux définir et atteindre leurs objectifs, consulter et planifier, gérer des projets communautaires et s’engager dans des partenariats et des entreprises communautaires. Il comprend des aspects liés à la formation, au développement organisationnel et personnel et à l’augmentation des ressources. Il met l’accent sur les forces et les capacités en place et repose sur l’hypothèse selon laquelle les communautés dont les citoyens sont actifs et enthousiastes seront plus solides, dynamiques et à l’écoute et aux prises avec moins de problèmes sociaux (compilation, Frank et Smith, 1999; Murphy et Thomas, 2005; Office régional de la santé de Winnipeg, 2007).

**Renforcement des capacités organisationnelles** – Travail qui consiste à donner les moyens à une organisation de faire en sorte que ses structures, ses systèmes, son personnel et ses compétences soient davantage en mesure de définir et d’atteindre les objectifs tout en s’engageant dans des séances de consultation et de planification avec la communauté ainsi que dans des partenariats. Il comprend des aspects liés à la formation, au développement organisationnel et personnel et à l’augmentation des ressources.

## **Acronymes**

**CEAJA-IPE** : Commission d’enquête sur l’administration de la justice et les Autochtones – Initiative de protection de l’enfance

**DZL** : Développement de zones locales

**ISW** : Intégration des services de Winnipeg

**ORSW** : Office régional de la santé de Winnipeg

**PIS** : Prestation intégrée des services

**SEFW** : Services à l’enfant et à la famille de Winnipeg

## RESSOURCES

### Ouvrages de référence

Alberta Children's Services. (2007). *Community Capacity Development Framework for Child and Family Services Authorities (CFSAs)*. Gouvernement de l'Alberta: Alberta Children's Services. Tiré de [http://www.child.alberta.ca/home/documents/boarddevelopment/Community\\_Capacity\\_Development\\_Framework.pdf](http://www.child.alberta.ca/home/documents/boarddevelopment/Community_Capacity_Development_Framework.pdf)

Atkinson, R. et Willis, P. (2006). *Community Capacity Building – A Practical Guide*. Australia: Housing and Community Research Unit, University of Tasmania. Tiré de [http://utas.edu.au/sociology/HACRU/occasional\\_papers.htm](http://utas.edu.au/sociology/HACRU/occasional_papers.htm)

Calgary Health Region. (2002). *Public Participation Framework*. Calgary: Calgary Health Region. Tiré de <http://www.calgaryhealthregion.ca/programs/comdev/pdf/ppframeworkreport.pdf>

Centers for Disease Control and Prevention. (1997). *Principles of Community Engagement*. Atlanta, GA. Tiré de <http://www.cdc.gov/phppo/pce/>

Chavis D.M. et Wandersman A. (1990). A sense of community in the urban environment: a catalyst for participation and community development. *American Journal of Community Psychology*, 18(1): 55-81.

Conseil de planification sociale de Winnipeg. (2000). *Tools in the Hands of Communities, Planning and Working at the Neighbourhood Level*. Winnipeg, Manitoba.

Department of Emergency Services. (2001). *Charter for Community Engagement*. Brisbane: Queensland Government. Tiré de [http://www.emergency.qld.gov.au/publications/pdf/charter\\_for\\_ce.pdf](http://www.emergency.qld.gov.au/publications/pdf/charter_for_ce.pdf) le 27 février 2007.

Frank, F. et Smith, A. (1999). *Guide de développement des collectivités – Un outil de soutien au guide de développement des capacités*, gouvernement du Canada, Développement des ressources humaines Canada.

Frankish, C. J., Kwan, B., Ratner P.A., Wharf Higgins J. et Larsen C. (2002). Challenges of citizen participation in regional health authorities. *Social Science and Medicine*, (54):1471-1480.

Government of Western Australia. (2006). *Working Together: Involving Community and Stakeholders in Decision-Making*. Perth: Department of the Premier and Cabinet. Tiré de <http://www.citizenscape.wa.gov.au/documents> le 7 décembre 2006.

- Home Office Crime Reduction Centre. (2005). *Passport to Community Engagement*. London: Home Office. Tiré de <http://www.crimereduction.gov.uk/learningzone/passporttoce.pdf>.
- Le groupe Econov développement. (2005). *Trends in Collaboration: Lessons Learned from Sectoral Involvement in Departmental Policy Development (SIDPD) and Beyond*. Forum du secteur bénévole et communautaire, Initiative sur le secteur bénévole et communautaire, Canada. Tiré de [http://www.vsi-isbc.org/eng/policy/pdf/sidpd\\_final\\_report.pdf](http://www.vsi-isbc.org/eng/policy/pdf/sidpd_final_report.pdf)
- Lenihan, D., Barber, T., Fox, G. et Miljoy, J. (2007, Mars). *Progressive Governance for Canadians: What you need to know*. Canada: The Crossing Boundaries National Council.
- May, J. (2007). The triangle of engagement: An unusual way of looking at the usual suspects. *Public Money et Management*, 27 (1); 69-75. Tiré de <http://www.mpa.gov.uk/downloads/issues/0501.pdf>
- McLean, S. (1999). *Capacity for Community Development Work: Insight from the Saskatchewan Heart Health Program*. Mémoire présenté à la International Association for Community Development Conference, avril 1999, Édimbourg, Écosse.
- Murphy, J. et Thomas, B. (2005). *The Role of Business in Community Capacity Building: An Alternative Approach*. New South Wales, Australia. Tiré de [http://www.communitybuilders.nsw.gov.au/finding\\_funds/accessing/c\\_cap\\_bldg.html](http://www.communitybuilders.nsw.gov.au/finding_funds/accessing/c_cap_bldg.html)
- Office régional de la santé de Winnipeg. (2007). *Community Development and Public Participation Framework*. Winnipeg.
- Organisation mondiale de la santé, Bureau régional de l'Europe. (2002). *Community participation in local health and sustainable development: Approaches and techniques*. European Sustainable Development and Health Series 4. Tiré de <http://www.euro.who.int/document/e78652.pdf>
- Prince, M. J. (2006). *The Disability Community's Engagement in Public Policy Processes: Concepts, Models, and Lessons for Enhancing Citizen-Centred Governance*. Toronto: Roeher Institute.
- Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques et Ascentum. (2005). *Trends in Public Consultation in Canada*. Ottawa. Tiré de <http://www.parlcent.ca/asia/Docs/CPRN%20paper.pdf>
- Rogers, B. et Robinson, E. (2004). *The Benefits of Community Engagement, A review of the evidence*. London: Active Citizenship Centre, Home Office.

- Santé Canada. (2000). *Politiques et boîte à outils concernant la participation du public à la prise de décisions*, Direction générale des communications et des consultations, Ottawa. Tiré de [http://www.hc-sc.gc.ca/ahc-asc/pubs/public-consult/2000decision/pol-continuum\\_f.html](http://www.hc-sc.gc.ca/ahc-asc/pubs/public-consult/2000decision/pol-continuum_f.html)
- Service Manitoba. (2006). Citizen Feedback and Public Consultation (site Web). Tiré de [http://gww.internal/csc/smb/gi\\_cfpc3.html](http://gww.internal/csc/smb/gi_cfpc3.html) le 10 octobre 2006.
- Service Manitoba. (2002). *Consulting with Citizens: Building Knowledge About The Public Consultation Process*. Tiré de <http://gww.internal/csc/smb/infofile/guideline.pdf>
- Services à la famille et Logement Manitoba. (2008a). *Au sujet du ministère: Vision, mission, objectifs et principes directeurs*. Tiré de <http://www.gov.mb.ca/fs/about/vision.fr.html>
- Services à la famille et Logement Manitoba. (2008b). *Community Engagement Framework Focus Group Thematic Analysis*.
- Services à la famille et Logement Manitoba. (2003). *Community Engagement Task Group Report*. Document interne de Services à la famille et Logement Manitoba.
- Services à la famille et Logement Manitoba. (2004). *Framework for Integrated Service Delivery in Family Services and Housing*. Document interne de Services à la famille et Logement Manitoba.
- Services à la famille et Logement Manitoba, Office régional de la santé de Winnipeg, Santé Manitoba. (2003). *Winnipeg Integrated Services Initiative: A Conceptual Framework*. Tiré de [http://www.wrha.mb.ca/community/wis/files/ConceptFramework\\_E.pdf](http://www.wrha.mb.ca/community/wis/files/ConceptFramework_E.pdf)
- Skeat, J. (2006). *Quality improvement and evaluation*. Melbourne: Royal Children's Hospital. Tiré de [http://www.rch.org.au/css/qie/index.cfm?doc\\_id=10112#plan\\_do\\_study](http://www.rch.org.au/css/qie/index.cfm?doc_id=10112#plan_do_study)
- The Urban Capacity Building Network. Defining Community Capacity (site Web). Global Development Research Organization. Tiré de <http://www.grdc.org/uem/capacity-define.html>
- Thurston, W., MacKean, G., Vollman, A., Casebeer, A., Weber, M., Maloff, B. et Bader, J. (2005). Public participation in regional health policy: A theoretical framework. *Health Policy*, 73: 237-252.
- Vancouver Coastal Health. Community Engagement (site Web). Tiré de <http://www.vch.ca/ce/index.htm> le 8 novembre 2006.

Vancouver Coastal Health. (2003). *Framework for Community Engagement*. Vancouver. Tiré de [http://www.vch.ca/ce/docs/03\\_11\\_ce\\_framework.pdf](http://www.vch.ca/ce/docs/03_11_ce_framework.pdf) le 28 juillet 2006.

Wilcox, D. (1994). *The Guide to Effective Participation*. Brighton: Partnership Books. Tiré de <http://www.partnerships.org.uk/guide/>

## **Autres ressources**

Arnstein, S. R. (1969). A Ladder of Citizen Participation. *American Institute of Planners Journal*, 35 (4): 216-224.

Aslin, H. J. et Brown, V. A. (2002). *Terms of engagement: a toolkit for community engagement for the Murray-Darling Basin*. Bureau of Rural Sciences, Canberra. Tiré de <http://affashop.gov.au/PdfFiles/PC12825.pdf> le 8 novembre 2006

Centre canadien de gestion. *Public Consultation Guide* (guide de consultation publique): *Changing the Relationship between Government and Canadians*. Tiré de <http://www.hc-sc.gc.ca>

Department of Infrastructure, Planning and Natural Resources. (2003). *Community Engagement Handbook*. Sydney, NSW. Tiré de <http://203.147.162.100/pia/engagement/intro/print.htm> le 7 décembre 2006

Government of New South Wales. (2003). *Community Engagement In The NSW Planning System*. Department of Planning. Tiré de <http://www.iplan.nsw.gov.au/engagement>

Government of Western Australia. (2002). *Consulting Citizens: A Resource Guide*. Department of the Premier and Cabinet: Perth. Tiré de <http://www.ccu.dpc.wa.gov.au>

Hobsons Bay City Council. (2006). *Community Engagement Framework (A Guide to Community Consultation)*. Victoria: Australia. Tiré de <http://www.vlgaconsultation.org.au/publications/local.shtml> le 7 décembre 2006.

Imagine Canada. (2006). *Public Consultation Guide* (guide de consultation publique): *Changing the Relationship between Government and Canadians: Recommendations based on the National Survey of Nonprofit and Voluntary Organizations*. Tiré de [http://www.imaginecanada.ca/Files/NSNVO/A\\_Strengthening\\_Capacity\\_of\\_Organizations.pdf](http://www.imaginecanada.ca/Files/NSNVO/A_Strengthening_Capacity_of_Organizations.pdf) le 10 mai 2007

- Initiative sur le secteur bénévole et communautaire. (2003). *Participation à l'élaboration des politiques du gouvernement fédéral : un Guide pour le secteur bénévole et communautaire*. Projet de la Table conjointe sur les moyens d'action financés par le gouvernement du Canada. Tiré de [http://www.vsi-isbc.org/eng/policy/policy\\_guide/policy\\_guide.pdf](http://www.vsi-isbc.org/eng/policy/policy_guide/policy_guide.pdf)
- Maribyrnong City Council. (2000). *Community Engagement Framework*. Victoria: Australia. Tiré de <http://www.vlgaconsultation.org.au/publications/local.shtml> le 7 décembre 2006
- Mississauga Halton Local Health Integration Network. (2006). *Integrated Health Service Plan: Appendix A Community Engagement Framework*. Oakville, Ontario. Tiré de [http://www.mississaugahaltonlhin.on.ca/uploadedFiles/Home\\_Page/Integrated\\_Health\\_Service\\_Plan/App\\_A\\_CEF\\_v1-4\\_Oct%202027.pdf](http://www.mississaugahaltonlhin.on.ca/uploadedFiles/Home_Page/Integrated_Health_Service_Plan/App_A_CEF_v1-4_Oct%202027.pdf)
- Regional Municipality of Halton. (2002). *Guiding Principles for Public Consultation*. Tiré de <http://www.halton.ca/about/PublicConsultation/>
- Saskatchewan Human Services. (2000). *Working with Communities*. Gouvernement de la Saskatchewan. Tiré de <http://www.sasked.gov.sk.ca>
- South West Local Health Integration Network. (2006). *South West LHIN Community Engagement Framework*. London: Ontario. Tiré de [http://www.southwestlhin.ca/newsroomDocs/140Community%20Engagement%20Framework\\_Final\\_8-May-06.pdf](http://www.southwestlhin.ca/newsroomDocs/140Community%20Engagement%20Framework_Final_8-May-06.pdf) le 26 février 2007
- United States Environmental Protection Agency. (2003). *Public Involvement Policy and Framework for Implementing*. Tiré de [http://www.epa.gov/public\\_involvement/](http://www.epa.gov/public_involvement/)
- Victoria Local Government Authority. (2006). *Local Government Consultation and Engagement*. Victoria, Australia. Tiré de <http://www.vlgaconsultation.org.au/preparing.shtml>