[Nom de la municipalité]

# Avant-propos

Le programme Municipalités amies des aînés au Québec du Secrétariat aux aînés du ministère de la Santé et des Services sociaux est déployé depuis 2009, soit depuis une douzaine d’années. Procurer des outils de travail qui facilitent la démarche MADA et permettent d’en atteindre les objectifs constitue une préoccupation constante.

Des outils sont mis à la disposition des personnes et des groupes qui s’intéressent aux besoins des aînés de leur municipalité et de leur municipalité régionale de comté (MRC). Cet outil présente **un soutien à l’autodiagnostic du comité de pilotage, en particulier dans sa fonction de concertation**. Il permet au comité de pilotage d’évaluer ses forces, tout en étant conscient des écueils qui peuvent survenir.

Il vous aidera à réfléchir comme comité de pilotage sur la concertation essentielle dans la démarche MADA, ainsi qu’aux conditions qui la favorisent. **Faire un autodiagnostic du comité de pilotage est une activité facultative**. Le présent outil offre essentiellement des **éléments de réflexion** qui peuvent aider au bon fonctionnement d’un groupe.

L’outil est conçu principalement pour soutenir le travail des chargés de projets et des agents de développement ainsi que celui des membres du comité de pilotage qui s’intéressent à cette question.

# Contenu

* Cet outil rappelle la composition du comité de pilotage MADA et clarifie l’importance de la concertation au sein de ce comité.
* Il permet ensuite de réfléchir à certaines des conditions de réussite du travail de concertation attendu au sein du comité de pilotage.
* Quelques tableaux permettent de valider certaines conditions gagnantes qui s’appliquent à un comité de pilotage MADA.

# Introduction

Le *Guide d’accompagnement pour la réalisation de la démarche Municipalité amie des aînés – 2e édition* (2020) offre une quantité d’informations pertinentes pour réaliser une démarche MADA de manière participative en allant à la rencontre des personnes aînées du territoire ainsi que des intervenants qui s’activent auprès d’eux.

Des outils basés sur ce guide sont mis à la disposition des personnes et des groupes qui s’intéressent aux besoins des aînés de leur municipalité et de leur MRC. Cet outil sur l’autodiagnostic du comité de pilotage se penche sur un élément fondamental de la démarche : la concertation entre ses membres.

Quelques tableaux suggèrent des points qui couvrent des aspects importants de la concertation au sein d’un comité de pilotage.

# Autodiagnostic du comité de pilotage

Un fonctionnement équilibré du comité de pilotage est déterminant pour assurer un cheminement satisfaisant aux yeux des participants, d’une étape à l’autre. Qu’il s’agisse de l’utilisation d’un langage commun, d’une compréhension partagée des besoins des aînés, du choix des actions prioritaires ou de leur mise en œuvre en comptant sur la disponibilité des ressources, chaque étape dévoile ses aspects facilitants et ses enjeux.

Chacun des membres du comité de pilotage représente son organisation d’appartenance et est mandaté par elle pour siéger au comité de pilotage. Souvent, ces membres sont des leaders dans leur domaine respectif, et c’est le regroupement de leur expertise qui servira d’incubateur aux projets qui animeront et inspireront leur communauté en matière de vieillissement.

L’intersectorialité du comité de pilotage participe à la richesse des réflexions et des propositions. Que ce soit l’administration municipale, les organismes communautaires représentés, les associations de personnes aînées, les établissements de santé et de services sociaux et tout autre représentant sectoriel, tous les membres du comité partagent leurs perspectives, permettant une compréhension approfondie des enjeux du vieillissement dans la communauté.

Le développement de la concertation passe par la conscience de ces influences sur le processus de collaboration, qui nécessite la création d’une relation de confiance, un engagement des membres et une compréhension partagée de ce que l’on tente d’accomplir.

# Composition du comité de pilotage

Les municipalités et les MRC réunissent un comité de pilotage diversifié. Voici un aperçu des différents acteurs qui peuvent siéger au comité de pilotage :

1. **Représentants municipaux :** élu, direction générale, services municipaux
2. **Représentants des aînés :** tables de concertation des aînés, clubs, associations de retraités ou de défense des droits
3. **Représentants d’organismes communautaires :** plusieurs types de services sont représentés
4. **Représentants du secteur de la santé et des services sociaux :** organisateurs communautaires, directions de services de soutien à domicile, de la santé publique
5. **Représentants du secteur des loisirs :** outre les loisirs municipaux, on retrouve des corporations de loisirs, diverses associations de sports et plein air, des regroupements pour les arts, etc.
6. **Représentants sectoriels :** secteur de l’habitation (HLM, coopératives d’habitation, RPA), secteur du transport (transport-accompagnement, transport adapté, etc.), secteur famille ou jeunesse

La diversité des secteurs représentés constitue une richesse et un potentiel important de compréhension et d’action quand on se penche sur les enjeux du vieillissement dans une communauté.

### Tableau 1. Autodiagnostic de la composition du comité de pilotage

|  |  |
| --- | --- |
| **COMPOSITION DU COMITÉ DE PILOTAGE** | √ |
| Le comité de pilotage comprend des acteurs de secteurs différents |  |
| Le comité de pilotage instauré par le conseil de la municipalité regroupe des délégués de la collectivité, dont des mandataires aînés |  |
| Le comité de pilotage réunit des acteurs touchés par la situation des aînés dans la municipalité |  |
| Le comité de pilotage comprend un nombre raisonnable de membres pour effectuer efficacement la démarche MADA |  |
| Le comité de pilotage réunit des personnes reflétant la diversité de la population de la municipalité (genre, culture, langue, etc.) |  |

Il peut survenir des changements dans la composition d’un comité. Les nouveaux membres doivent se familiariser avec le fonctionnement du groupe auquel ils se joignent ainsi qu’avec les objectifs et les valeurs qui les unissent. Avant d’accueillir un nouveau membre au sein du comité, l’autodiagnostic procure des balises intéressantes à leur transmettre, en même temps que le cartable des comptes rendus et tout document pertinent à son intégration.

**L’outil d’autodiagnostic est un appui à la réflexion,   
non pas un outil d’évaluation**

# Conditions gagnantes de la concertation

Le cheminement à l’intérieur d’un groupe ou d’un comité permet d’acquérir des connaissances et des habiletés, tant sur le plan individuel que collectif. Selon Faysse, Bouzekraoui et Errahj[[1]](#footnote-1), participer à un projet collectif au sein d’un groupe ou d’un comité renforce les compétences des membres et, à leur tour, ces nouveaux acquis stimulent l’expérience collective.

## Ce qu’est la concertation

Le comité de pilotage MADA est un « lieu de concertation » où les acteurs peuvent travailler de pair afin d’établir et ultimement d’atteindre certains objectifs communs.

La concertation est une pratique qui renvoie à un « processus de mise en relation structurée et durable entre des acteurs sociaux autonomes qui acceptent de partager de l’information, de discuter de problèmes ou d’enjeux (par thème ou par territoire) afin de convenir d’objectifs et d’actions susceptibles de les engager ou non dans des partenariats[[2]](#footnote-2) ».

## S’engager à l’égard d’une cible partagée

Cette diversité peut aussi apporter quelques défis à relever, notamment le fait que les membres représentent des organisations qui n’ont pas les mêmes pouvoirs ni les mêmes capacités sur le plan des ressources et des infrastructures.

Rappelons à cet effet que parmi les finalités du comité de pilotage, s’inscrire dans un processus qui augmente la compréhension des enjeux et des pistes de solution constitue un fondement important et qu’à ce titre la collaboration prend le pas sur la concurrence et les jeux de pouvoir.

## Des incitatifs attrayants

Même si les circonstances de la formation d’un groupe peuvent parfois demander des efforts, des avantages considérables découlent de son bon fonctionnement :

* La confiance qui s’acquiert entre les membres du comité de pilotage profite à la collaboration mutuelle;
* Les expériences positives au sein du comité de pilotage tendent à se répercuter positivement au sein de la communauté;
* La concertation entre les acteurs permet d’améliorer la coordination des actions;
* Les compétences complémentaires des membres sont des atouts qui permettent au comité d’être plus efficace;
* Les membres trouvent avantageux de travailler ensemble plutôt qu’en silo organisationnel, en particulier lorsque les enjeux sont complexes.

## Un leadership partagé

Le processus de la collaboration s’effectue par étapes. Certaines se présentent sous une forme linéaire, par exemple l’acquisition de règles de fonctionnement, la connaissance des aspects facilitants ou de problématiques particulières, etc. Le développement de la concertation prendra appui sur la recherche de solutions à l’intérieur du projet commun, le sens de ce projet pour les participants, les expériences de collaboration, et même sur les succès obtenus ou les revers subis. Le processus peut alors prendre une forme plus cyclique.

*«****Le leadership est largement considéré comme un ingrédient essentiel pour amener les parties [ensemble] et les guider dans les moments difficiles du processus de collaboration*** *(trad. libre)[[3]](#footnote-3). »*

Le leadership détient une place de choix parmi les rôles répartis entre les membres du comité de pilotage. Lorsque chacun des membres ressent que les processus entrepris sont équitables et que des discussions ouvertes précèdent des décisions largement partagées, le climat et la confiance sont préservés. Puisque la démarche MADA se déroule sur plusieurs mois, le fait que les membres en viennent à sentir une appartenance au projet constitue un jalon supplémentaire de réussite qui suscite la motivation.

### Tableau 2. Autodiagnostic des acquis de la concertation

|  |  |
| --- | --- |
| **ÉLÉMENTS DE LA CONCERTATION** | √ |
| Les membres du comité de pilotage ont développé ensemble des objectifs communs pour la démarche MADA |  |
| Un leadership partagé est assuré au sein du comité de pilotage |  |
| Les membres du comité de pilotage démontrent de la flexibilité et de l’ouverture |  |
| Le comité de pilotage facilite le partage des expertises et des connaissances de tous les membres du comité de pilotage |  |
| Le leadership exercé entretient la mobilisation des membres |  |
| Le processus de prise de décision est clarifié au début de la démarche avec tous les membres du comité de pilotage |  |
| Les rôles et les responsabilités adaptés à la réalité de chaque acteur sont clarifiés au début de la démarche |  |
| Les membres du comité de pilotage s’approprient l’information partagée durant les réunions et la communiquent à leurs organisations respectives ou à la communauté |  |
| Des mécanismes sont instaurés pour assurer la continuité des actions prévues advenant le départ de certains membres du comité de pilotage |  |
| Les membres du comité de pilotage représentent les intérêts de la collectivité, suscitent la participation et mobilisent des ressources |  |

Devant la compréhension des enjeux de leur communauté et des services accessibles aux personnes aînées, les membres du comité deviennent parfaitement conscients de leur interdépendance et du fait qu’ils partagent une responsabilité dans les réalisations futures.

## Les moments pour effectuer un autodiagnostic

Dans la vie de tous les groupes, ce sont les transitions qui doivent retenir notre attention. La démarche MADA se déroulant sur cinq années, elle génère plusieurs étapes. Des contextes externes peuvent également véhiculer des influences, des contraintes, des pressions. Voici quelques exemples :

* Les premières rencontres du comité de pilotage;
* La réalisation du diagnostic social et les décisions sur le plan d’action;
* Des élections municipales qui introduisent de nouveaux responsables MADA;
* Des obstacles au fonctionnement du comité (ex. : pandémie de COVID-19).

Lors de ces transitions, les chargés de projets et les responsables de la démarche MADA peuvent réunir un sous-comité afin de faire le point. Les différentes grilles de l’outil d’autodiagnostic vont les assister pour clarifier les enjeux, ce qui va les mobiliser vers des solutions appropriées à la situation.

# Conclusion

En définitive, créer des alliances, soutenir des collaborations, proposer des partenariats et appuyer la participation sont des stratégies qui s’orientent toutes vers le renforcement du capital social d’une communauté. Les municipalités amies des aînés et d’autres mobilisations collectives (santé publique, sécurité, logements abordables, etc.) tirent de nombreux avantages de la vitalité des communautés ainsi créée.

Coordination

Jean-Philippe Lessard-Beaupré, chef d’équipe  
Sabrina Marino, directrice du vieillissement actif  
**Secrétariat aux aînés, ministère de la Santé et des Services sociaux**

Rédaction de l’outil

Suzanne Garon, professeure-chercheuse   
Mario Paris, chercheur associé  
Nicolas Goudreault, professionnel de recherche  
Samuèle Rémillard-Boilard, stagiaire postdoctorale   
Anne Veil, professionnelle de recherche   
**Centre de recherche sur le vieillissement du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l’Estrie – Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke**

Contribution au contenu

**Équipe d’Espace MUNI**

Graphisme

**Liliana Leal**

Édition

**(Nom de la municipalité)**

Le genre masculin employé dans ce document désigne aussi bien les femmes que   
les hommes.

1. Faysse, N., M. Bouzekraoui et M. Errahj, « Participation et amélioration des compétences dans des groupes restreints – cas de coopératives féminines au Maroc », *Revue d’anthropologie des connaissances,* vol. 9, no 3, 2015, p. 351-369. [↑](#footnote-ref-1)
2. Bourque, D., *Concertation et partenariat : entre levier et piège du développement des communautés,* Collection Initiatives, Québec, Presses de l’Université du Québec, 2008, p. 5. [↑](#footnote-ref-2)
3. Ansell, C. et A. Gash, « Collaborative Governance in Theory and Practice », *Journal of Public Administration and Theory Advance*, vol. 18, no 4, 2008, p. 554. [↑](#footnote-ref-3)