



**COMMUNAUTÉS LOCALES
EN FORME ET EN SANTÉ**

**Accompagnement des travaux liés à la modification de la
gouvernance dans les CAL de QeF**

Extraits du rapport exécutif

**Boite à outils pour l'élaboration et l'évaluation
de la gouvernance locale**

Sonia Racine, consultante



Coopérative de consultation
en développement

Décembre 2009

Introduction

Le but ultime de se doter d'une gouvernance locale est de faire en sorte que les acteurs concernés soient **capables d'agir** sur ce qui les préoccupe. Si par exemple la représentativité des secteurs (privé, public, communautaire, etc.) constitue un élément à prendre en considération, elle ne l'est qu'en fonction de l'objectif stratégique à atteindre et ne devrait pas être perçue comme une fin en soi. Elle ne devrait pas non plus être imposée comme une exigence de la part des bailleurs de fonds dans la mesure où c'est le type de changement espéré qui détermine dans un premier temps si une mobilisation de la communauté est nécessaire et qui détermine aussi quels sont les acteurs qui devront contribuer à différentes étapes du développement du projet commun pour atteindre les résultats espérés.

Le présent rapport se veut un guide en vue d'augmenter la capacité d'action des instances locales de mobilisation sur les enjeux qui les préoccupent. Il prend en compte le contexte dans lequel évoluent ces instances (multiplication des instances locales de mobilisation ou « hyperconcertation ») et leur développement jusqu'à ce jour dans le but de les soutenir dans l'élaboration ou l'évaluation de leurs modes de gouvernance. On recherche à la fois une clarification, une simplification, une harmonisation, une meilleure efficacité et une plus grande efficacité. Comme les réponses aux questions à se poser à l'égard de la gouvernance varieront d'une communauté à l'autre, dans ce rapport, l'accent a été mis sur la création d'outils qui, nous l'espérons, permettront la réflexion et les choix nécessaires à l'amélioration des gouvernances locales dans la perspective d'une augmentation de la capacité d'action.

Rappelons que la gouvernance qui nous préoccupe ici (civile) implique le consentement d'acteurs aux horizons diversifiés (culture, mission, intérêts, etc.) et qu'il ne servirait à rien d'en imposer une forme ou une autre. Chaque contexte est différent, chaque instance a son histoire, chaque milieu a sa culture... C'est pourquoi ce rapport propose des éléments fondamentaux permettant aux instances de faire leurs propres choix : critères reconnus, ce qu'ont fait d'autres milieux et une méthode un peu plus systématique et rigoureuse.

(...)

1. Les fondements et les critères d'une gouvernance adéquate

Une gouvernance adéquate serait celle qui soutiendrait concrètement la mobilisation (véhicule le plus adéquat), permettant ainsi aux acteurs d'agir dans le sens de leurs propres objectifs et de les atteindre (réussite). Il s'agirait aussi d'une structure et d'un fonctionnement dans lequel les acteurs seraient « à l'aise » et qui conviendrait à leur réalité (temps, compétences, intérêts, etc.).

Ce qu'on souhaite

Les acteurs locaux souhaitent généralement une efficacité et une efficience dans la prise de décision et une certaine rapidité. À la fois, ils souhaitent que les choix soient réellement partagés et qu'ils aient été faits de façon la plus démocratique possible. Il existe des tensions entre ces souhaits, à savoir notamment la difficulté de ne pas sacrifier la démocratie au profit de l'efficacité à court terme et de ne pas non plus sacrifier la pérennité des changements au profit de résultats visibles mais éphémères.

Des conditions à mettre en place

- Réunir des acteurs **mandatés par leur organisation** (et donc en mesure de prendre des décisions et de s'engager en son nom) au lieu de réunir uniquement des représentants. Les acteurs mandatés permettent généralement d'éviter de scléroser l'instance par trop d'allers-retours vers chacune des organisations avant de décider ou de pouvoir passer à l'action.
- Faire en sorte que les acteurs se connaissent assez pour arriver à se faire confiance.
- Prendre le temps de s'assurer que chaque acteur connaît son rôle dans la structure et possède les compétences requises pour le jouer pleinement.
- Se doter d'une structure et d'un fonctionnement assez souple pour que l'instance soit en mesure de s'adapter aux événements changeants dans son environnement à travers les différentes étapes de son cycle de développement.
- Viser l'équilibre entre les différents secteurs (communautaire, public, privé) afin de tendre le plus possible vers l'équilibre décisionnel (Geoffroy, 2005).
 - Les relations asymétriques de pouvoir et les relations hiérarchiques constituent des facteurs d'insuccès (Bourque, 2007).

Cinq qualités d'une gouvernance légitime

1. Répondre à un besoin ressenti par la communauté;
2. Reposer sur des valeurs et des principes communs et reconnus;
3. Être équitable sur le plan de la représentation (acteurs communautaires, économiques, sociaux, politiques, etc.);
4. Être exercée efficacement par des gouvernants responsables et dignes de confiance;

5. Appliquer le principe de moindre contrainte (atteindre un objectif de bien commun en limitant autant que possible les contraintes imposées à chacun pour l'atteindre) (Geoffroy, 2005).

Ces quelques critères constituent quelques pistes pour soutenir l'évaluation des gouvernances actuelles.

2. Une méthode pour soutenir l'établissement de la gouvernance

Il apparaît important de se doter d'une méthode systématique et rigoureuse dans l'établissement de modes de gouvernance (structure et fonctionnement) afin de cadrer les échanges entre les acteurs dans l'optique de les faire avancer dans un but commun. C'est ce à quoi devrait notamment s'employer l'accompagnement.

La carte sociale

Parmi les outils possibles, nous proposons ici la carte sociale comme exercice préalable qui permet de créer une image de l'ensemble des acteurs (organisations, regroupements, réseaux, groupes sociaux et même des individus significatifs) et qui pourra être analysée sous différents angles. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise façon de faire une carte sociale. Elle pourra évoluer et accompagner une communauté pour l'ensemble de son développement. Pour en tirer parti, il est fondamental de créer un diagramme dans un format pouvant être analysé collectivement. L'élaboration d'une carte sociale nous semble une démarche qui contribue à construire un pouvoir d'agir collectif, permettant notamment à un ensemble d'acteurs (incluant des nouveaux venus) une mise à niveau des savoirs sur la dynamique de la communauté.

Quoi inclure dans une carte sociale?

Une carte sociale inclura:

- Les différents acteurs significatifs (organismes, groupes et individus);
- Les regroupements et les réseaux existants.

Les étapes pour construire une carte sociale

1. Déterminer l'enjeu et préparer la carte

Définir l'enjeu de développement qui vous intéresse. Une carte sociale peut s'organiser autour d'une thématique large comme le développement durable ou d'une thématique ciblée comme les saines habitudes de vie des 0-17 ans. Elle peut également demeurer générale et être simplement composée de l'ensemble des acteurs d'un territoire.

Un point technique. Idéalement, on cherche à avoir un seul diagramme qui regroupe les acteurs en présence. Parfois, le nombre d'acteurs est si élevé dans une communauté qu'il faut

faire une très grande carte. Comme nous cherchons à mobiliser des acteurs et à créer de nouveaux liens, il peut être problématique de segmenter la carte à partir des « silos » existants (ex. une carte pour les acteurs famille, une autre pour les acteurs économiques, etc.).

Nous proposons à l'annexe A un modèle pour effectuer une carte sociale avec l'objectif de « création d'environnements favorables à l'adoption de saines habitudes de vie chez les 0-17 ans ». Quatre feuilles de papier affiche seront jointes sur un mur pour la constituer. Chacune de ces feuilles représente une sphère possiblement concernée par l'objectif. Nous avons choisi les sphères suivantes : communautaire et associative, publique (institutions), privée, civile (élus et citoyens). Nous avons organisé la carte de cette manière afin de s'assurer de ne pas négliger des acteurs. On tracera ensuite un grand cercle au centre, couvrant plus de la moitié de chacune des feuilles.

2. Identifier les acteurs

Inscrire les acteurs de la communauté (organismes, entreprises, individus, groupes sociaux, etc.) qui travaillent déjà concrètement dans le sens de cet objectif à l'intérieur du cercle dans le quadrant approprié (acteurs directement concernés et qui contribuent déjà à l'atteinte de cet objectif).

Inscrire ensuite les acteurs de la communauté qui sont concernés mais non engagés (ou encore potentiellement concernés par l'objectif à atteindre) à l'extérieur du grand cercle, toujours dans le quadrant correspondant.

Option possible. Identifier sur une autre feuille les acteurs externes en interaction avec la communauté en lien avec l'enjeu de développement qui vous intéresse (acteurs régionaux ou nationaux, bailleurs de fonds, ministères, etc.). Comme la dynamique de la communauté est affectée par ce qui se passe à l'extérieur de ses frontières, la présence de ces acteurs peut aider à comprendre ce qui se passe à l'intérieur de la communauté.

3. Identifier les liens entre les acteurs

Sur une feuille à part, inscrire les principaux espaces de convergence qui rassemblent ces acteurs dans la communauté (tables de concertation, instances de mobilisation, réseaux, partage de locaux, etc.). Les portraits de l'annexe A seront utiles à cette fin. Donner à chacun de ces lieux de rassemblement un code de couleur. À l'aide d'un point de la couleur correspondante, identifier quels acteurs occupent ces lieux de rassemblement. Par exemple, tous les acteurs ayant un point rouge sont ceux qui sont membres du CAL et tous les acteurs ayant un point bleu sont ceux qui participent à l'ATI.

Option possible. On peut aussi compléter l'exercice en identifiant sur une feuille à part les espaces de rassemblement supralocal ou régional qui sont significatifs à l'égard de l'objectif

(voir annexe A pour un soutien) et identifier par un code de symboles (Δ- □ - ♦ - etc.) les acteurs locaux qui y participent ou qui ont des liens privilégiés avec ces instances.

4. Analyser la carte sociale

ANALYSER LA PRODUCTION

Devant un tel tableau, plusieurs analyses peuvent être effectuées. Une première question est probablement de se demander :

- Qu'est-ce que cette carte nous apprend sur notre communauté et sur son organisation?

Ensuite, on pourra tenter de répondre aux questions suivantes :

- Quel pouvoir d'agir ont actuellement les espaces de convergence existants à l'égard de l'objectif?
- Quel est leur potentiel comme dispositif de mobilisation?
- Les connaît-on assez ou vraiment?

Dans l'optique de constitution d'une nouvelle instance de mobilisation ou de modification d'une instance existante, on pourra aussi se demander :

- Quels acteurs peuvent être mobilisés à court, moyen et long terme?
- À quels nouveaux acteurs pourrions-nous faire appel?

Dans la perspective d'augmenter les canaux de communication et/ou leur qualité, on pourra aussi tenter de déterminer quels acteurs pourraient aisément assumer un rôle de liaison par exemple. Les utilisations et analyses d'une telle carte sont multiples.

ANALYSER LE PROCESSUS D'ÉLABORATION DE LA CARTE

Les acteurs peuvent notamment se demander :

- Avons-nous eu de la facilité à élaborer cette carte? Pourquoi? [permettra notamment de cerner des forces et faiblesses sur le plan des savoirs]
- Connaissons-nous bien notre communauté à l'égard de l'objectif que nous poursuivons collectivement? [permettra entre autres d'évaluer les besoins de développement de nouveaux savoirs ou encore le besoin de s'adjoindre des acteurs les possédant]

Cet exercice de base peut être utilisé à plusieurs autres fins à l'intérieur du cycle de développement, puisque d'autres informations peuvent s'y ajouter et que de nouvelles analyses peuvent venir enrichir la réflexion.

De quels acteurs avons-nous besoin pour choisir, décider et agir?

Plusieurs questions se posent quand vient le temps de déterminer la composition d'une instance locale de mobilisation ou quand vient le temps de l'évaluer. Parmi celles-ci :

- La composition permet-elle de couvrir l'ensemble des points de vue présents dans la communauté à ce sujet?
- Tous les aspects de la situation peuvent-ils être abordés avec les acteurs présents?

Le tableau qui suit constitue une synthèse des types d'acteurs requis pour qu'une instance soit en mesure d'agir et d'atteindre ses objectifs de changement. Les carrés de couleur représentent les grandes fonctions, alors que chacune des lignes est une dimension nécessaire de cette fonction. Un même acteur peut évidemment assumer plusieurs dimensions à l'intérieur de fonctions différentes. La carte sociale effectuée préalablement permet d'identifier les acteurs qui pourraient jouer un rôle dans la structure et le fonctionnement de l'instance.

Types de partenaires requis

Action

- Ils peuvent réaliser des activités avec la population concernée
- Ils sont directement concernés par le changement et ses conséquences

Influence

- Ils sont en mesure d'aller défendre des positions auprès d'autres acteurs
- Ils sont capables d'influencer les décisions à d'autres paliers
- Ils sont en position d'autorité face à diverses dimensions du changement
- Ils ont le pouvoir d'agir à l'égard de différents aspects du changement
- Ils sont capables de rallier divers acteurs à l'objectif poursuivi

Liaison

- Ils recueillent, transmettent et diffusent l'information auprès d'autres acteurs dans la communauté et auprès d'autres paliers
- Ils s'assurent que tous ont l'information pour prendre des décisions
- Ils s'assurent de la cohérence au sein de l'instance

Instrumental

- Ils peuvent fournir un support technique, matériel ou financier
- Ils peuvent donner accès à des ressources

Connaissance

- Ils possèdent des savoirs scientifiques ou y ont accès
- Ils possèdent des savoirs d'expérience (ou expérientiels)
- Ils possèdent des savoirs méthodologiques
- Ils ont des informations que personne d'autre ne possède
- Ils sont assez enracinés dans leur milieu pour avoir une connaissance ancrée (plutôt que théorique) des forces, des difficultés, de la culture, des ressources existantes dans la communauté, etc.

Source : Adaptation de Dallaire, 2003, basé sur les travaux du Comité permanent de lutte à la toxicomanie et de Weisbord et Janof (2007), *Don't Just Do something, Stand There!*, p. 17.

À titre d'exemple, afin de mieux définir leur rôle et leurs fonctions dans l'instance, les acteurs (incluant la coordination et l'agentE de développement si tel est le cas) pourraient prendre chacun des items et situer les contributions de chacun. Une analyse des résultats de ce travail permettrait à la fois de clarifier les rôles et fonctions mais aussi d'identifier les fonctions plus faibles, voire les dimensions absentes. Se référant à la carte sociale établie, les acteurs pourraient ensuite tenter de cerner quels acteurs pourraient combler ces dimensions manquantes.

Quand effectuer de telles démarches?

Amorcer un projet ne nécessite pas obligatoirement une structure organisationnelle formelle constituée de collèges représentant divers intérêts et balisés par des règles de fonctionnement adoptées par une assemblée. Pour amorcer un changement, il faut d'abord un groupe de personnes prêtes à partager sur une situation qui les préoccupe et qui souhaitent trouver une façon d'agir ensemble pour avoir un effet sur cette situation. La structure pourra être définie au fur et à mesure du développement de la mobilisation, une fois que le travail à réaliser se précisera. Un acteur collectif est plus qu'une simple structure. Pour le constituer et pour le garder vivant et opérationnel (et ainsi lui permettre d'évoluer), on doit revenir de temps à autre sur sa structure et son fonctionnement (jamais fixés une fois pour toutes) et travailler en souplesse pour être en mesure de joindre de nouveaux acteurs pertinents aux moments jugés opportuns.

Bien qu'il n'y ait pas d'absolu à ce chapitre, on peut penser à effectuer ce genre d'exercice avant d'amorcer le travail de planification en tant que tel (parce que d'importantes décisions seront éventuellement prises) et idéalement une fois les orientations stratégiques bien déterminées. On peut en effet mieux déterminer quel est le meilleur véhicule une fois que la destination est connue.

Par ailleurs, un regroupement d'acteurs qui poursuit un cycle de développement dans une perspective de mobilisation aura inévitablement plusieurs choix à faire (étapes de planification). Tous ces choix sont importants, mais tous ne requièrent pas nécessairement la contribution des mêmes acteurs. Ils sont de trois principales natures.

Choix stratégiques

- Ils concernent les grands objectifs, les buts, la direction du changement

Choix tactiques

- Il s'agit des moyens d'action qui permettront d'atteindre les objectifs

Choix opérationnels

- Il s'agit de la façon dont se mettront en œuvre très concrètement les moyens d'action

Source : adaptation de Bilodeau (2003)

Dans les moments critiques, les acteurs pourront alors se demander :

- Devant quel type de choix sommes-nous?
- Qui pourra le mieux contribuer à ce choix? Qui sont les acteurs les mieux placés pour faire ce choix?

- Manque-t-il certains acteurs pour effectuer ce choix?

Ces types de choix peuvent aussi être aidants pour déterminer la structure en tant que telle, c'est-à-dire par exemple la nécessité de se doter d'une large assemblée de partenaires, d'un comité exécutif, de comités de travail, etc. et de déterminer les acteurs les mieux placés pour contribuer à ces espaces. La prochaine partie montre deux modèles qui pourront inspirer de tels choix.

3. Des modèles de gouvernance territoriale

Vivre St-Michel en Santé (VSMS)

Qu'est-ce que VSMS?

« Vivre Saint-Michel en santé est une table de concertation intersectorielle et multiréseaux qui regroupe des organismes communautaires, des institutions, des citoyens et des gens d'affaires. L'organisme est né en 1991 d'un Forum organisé en réaction au déclin social et économique du quartier. VSMS fut alors créé afin de mobiliser la communauté autour de stratégies de développement visant l'amélioration de la qualité de vie du milieu (...) et le développement social et économique de sa population. La Corporation regroupe plusieurs tables d'action et clubs de partenaires à travers lesquelles la communauté s'implique » (<http://www.vsmsante.qc.ca/index.php?page=vous-avez-dit-vsms>).

Gouvernance de VSMS

VSMS a retravaillé sa gouvernance à quelques reprises afin **d'élever sa capacité d'action**. Ce fut une opération qui a demandé beaucoup de temps et la production de compromis et de consensus. Il en a résulté une nouvelle structure et l'adoption de nouvelles règles et normes de fonctionnement. Depuis 2000, VSMS a l'architecture organisationnelle suivante (Ndiaye, 2005).

INSTANCES VSMS

Nom de l'instance	Mandats et pouvoirs	Participants	Fréquence des rencontres
Assemblée générale	<ul style="list-style-type: none"> Adoption des statuts et règlements, des budgets et des bilans Détermination des orientations stratégiques et des priorités d'action Élection des membres du conseil d'administration 	<ul style="list-style-type: none"> Membres de VSMS Citoyens du quartier 	Une fois par année
Assemblée de quartier	<ul style="list-style-type: none"> Lieu de concertation intersectorielle doté d'un pouvoir décisionnel [table de concertation] Instance de discussion des grands enjeux du quartier, d'interpellation du conseil d'administration et des tables d'action Adoption du plan d'action annuel de VSMS 	<ul style="list-style-type: none"> Ensemble des participants de la <i>table de concertation</i> (40 personnes environ) Cinq représentants de l'assemblée générale (citoyens) Répondants des tables d'action (huit) 	Cinq à six fois par année
Conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> Suivi financier et administratif Représentation sociopolitique et coordination de VSMS Préparation des assemblées de quartier et de l'assemblée générale Embauche du personnel Appui aux tables d'action 	<ul style="list-style-type: none"> Neuf personnes élues par l'assemblée générale <ul style="list-style-type: none"> Citoyens (2) Milieu des affaires (2) Institutions (2) Organismes communautaires (3) Personne à la coordination (sans droit de vote) 	Non mentionné (une fois par mois?)
Tables d'action	<ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre opérationnelle des activités Structurés en fonction de problèmes spécifiques, ils développent des activités, des services ou des projets correspondants aux domaines d'action priorisés Font valider leurs plans d'action par l'assemblée de quartier (représentés par un répondant qui agit comme agent de liaison) 	<ul style="list-style-type: none"> Intervenants et citoyens intéressés par le sujet (pas de répondants au CA – actions et projets rapportés par la coordination) 	Non mentionné
Comité de planification stratégique	<ul style="list-style-type: none"> Groupe de travail issu du « Chantier de revitalisation urbaine et sociale de Saint-Michel » soutenu par un chargé de projet – constitue un comité de travail 	<ul style="list-style-type: none"> Non mentionné 	Non mentionné
Coordonnateur	<ul style="list-style-type: none"> Gestion financière et administrative de la table locale de concertation Présence aux réunions de toutes les instances de VSMS et dans d'autres instances reliées 	<ul style="list-style-type: none"> Personne choisie par le conseil d'administration 	NSP

Autres informations pertinentes

- Autonomie des tables d'action (comités de travail) : elles déterminent leurs propres mécanismes d'action, modes de fonctionnement, priorités, prévisions budgétaires et peuvent devenir fiduciaires de leurs projets ou nommer un fiduciaire parmi leurs membres.
- C'est l'assemblée de quartier qui valide les plans d'action plutôt que le CA. Instance plus large et probablement plus représentative de toutes les tendances dans le quartier.
- Plus grande place aux partenaires locaux dans l'action (et surtout dans les choix à faire). VSMS se positionne en appui et en accompagnement plutôt qu'en opérateur.
- Débat sur la gouvernance toujours en cours... Deux visions stratégiques se confrontent : 1) approche de hiérarchie institutionnelle avec au sommet de la pyramide le conseil d'administration comme instance centrale de décision [démocratie représentative]; 2) approche de développement social qui met l'accent sur le renforcement de la capacité collective du quartier et qui positionne VSMS moins comme un opérateur que comme un meneur, un médiateur et un facilitateur à la réalisation des projets.

Que retenir du « modèle » VSMS?

Il semble pertinent pour un milieu de se doter des espaces pour établir les grandes orientations de façon la plus inclusive possible (espace dans lequel les acteurs s'engagent à agir ensemble et à faire une différence), de se doter de comités de travail assez autonomes pour que les actions correspondent à la réalité du terrain et puissent se réajuster en fonction des barrières et opportunités, mais aussi d'espaces intermédiaires de validation et de suivi (lien entre orientations et actions notamment).

Il semble aussi important de dépasser la rencontre d'intervenantes et d'intervenants exclusivement, ceux-ci n'ayant pas le même rapport aux problèmes, enjeux et défis que ceux qui habitent le quartier et les vivent au quotidien.

L'expérience de VSMS montre aussi l'importance de ne pas figer les structures et de laisser de la place aux questionnements et aux réajustements. Il n'y a pas de modèle parfait.

COSMOSS Bas-Saint-Laurent

COSMOSS est un regroupement volontaire de partenaires multisectoriels (ministères et organismes) qui partagent un constat des difficultés rencontrées par les jeunes et qui s'engagent à concrétiser une démarche de collaboration et de continuité de services pour améliorer le parcours des jeunes vivant en contexte de vulnérabilité. Les grands enjeux de cette démarche sont de :

- Développer et maintenir de saines habitudes de vie chez les jeunes;
- Préparer les enfants à une entrée scolaire réussie;
- Augmenter la persévérance scolaire et la réussite éducative des jeunes;
- Aider les jeunes à intégrer le marché du travail;
- Favoriser l'intégration sociale des jeunes;
- Créer des alliances en faveur des enfants, des jeunes et de leurs parents;
- Optimiser les ressources existantes (institutionnelles et communautaires);
- Modifier les façons de faire pour offrir des services adaptés aux besoins des jeunes (<http://www.cosmoss.qc.ca/index.php>).

Quoiqu'il s'agisse d'un modèle régional en milieu rural, il est intéressant de connaître la structure et le fonctionnement que s'est donné COSMOSS (voir aussi l'organigramme à l'annexe B), spécialement pour le travail d'harmonisation entre les paliers local et régional.

INSTANCES COSMOSS

Nom de l'instance	Mandats et pouvoirs
Comité régional de coordination (CRC)	<ul style="list-style-type: none"> Le Comité régional de coordination (CRC), composé des principaux partenaires de COSMOSS, a pour premier mandat d'orienter le développement de COSMOSS en regard des attentes et des recommandations du milieu. Il agit en appui au travail de l'agent de liaison régional et intervient pour définir les grandes orientations stratégiques de la démarche. Plus concrètement, ce comité a un rôle de décideur quant au contenu des accords de coopération qui doivent être signés avec les milieux locaux. (...) Le CRC a également pour mandat de structurer la démarche de concertation au niveau régional. Enfin, il possède un rôle de vigie et agit à titre de « leader » pour toute action politique regardant COSMOSS.
Table régionale de concertation (TRC)	<ul style="list-style-type: none"> La Table régionale de concertation (TRC) a comme principal rôle de rassembler les intervenants régionaux qui touchent de près ou de loin au continuum de services pour les -9 mois – 30 ans. Il s'agit d'une instance de partenariat visant le développement d'ententes à conclure pour résoudre les principales problématiques mises à jour par COSMOSS. Les membres de cette table ont un rôle individuel regardant la mobilisation interne de leur structure respective. Cette table est constituée des partenaires régionaux de COSMOSS et de représentants des regroupements d'entités locales comme, par exemple, les Carrefours jeunesse emploi. Finalement, cette table a comme mandat d'assurer un suivi du plan d'action COSMOSS -9 mois – 30 ans et d'informer sur les nouvelles mesures destinées aux jeunes vulnérables.
Agent de liaison régional	<ul style="list-style-type: none"> Le rôle de l'agent de liaison régional est de coordonner, d'animer et de soutenir le déploiement de la démarche COSMOSS -9 mois – 30 ans. Il assure la liaison entre les comités locaux et régionaux ainsi qu'une liaison avec le Secrétariat à la jeunesse. Il organise les formations pour les intervenants de la démarche COSMOSS et élabore les stratégies d'action avec l'aide de deux comités de travail qui sont le Comité aviseur régional et le Comité de travail inter-MRC. Enfin, il assure un rôle de vigie quant à la parution de nouvelles mesures destinées aux jeunes -9 mois – 30 ans vivant dans un contexte de vulnérabilité.
Comité régional aviseur COSMOSS (CRAC)	<ul style="list-style-type: none"> Le Comité aviseur régional (CRAC) est celui qui soutient le travail de l'agent de liaison régional, notamment dans l'application des recommandations stratégiques du CRC. Il a pour mandat de bien analyser tous les dossiers avant de les présenter au CRC pour adoption. Il est formé de professionnels mandatés par les différentes directions régionales partenaires de COSMOSS.
Comité de travail inter-MRC (COTIM)	<ul style="list-style-type: none"> Le comité de travail inter-MRC (COTIM) agit à titre d'instance-conseil relativement aux problématiques spécifiques décelées dans les milieux. Ses membres, les agents COSMOSS locaux, analysent les dossiers, se concertent et apportent des solutions qui sont ensuite soumises à la TRC.
Comité local de coordination (CLC)	<ul style="list-style-type: none"> Le Comité local de coordination (CLC) a comme mandat de définir la structure de concertation -9 mois – 30 ans pour son territoire. Il est responsable de déterminer et de prioriser les actions en tenant compte des priorités régionales. Il doit également superviser les ressources professionnelles et assurer la liaison avec le palier régional. Il doit identifier les structures qui auront à déterminer les priorités locales, à soutenir le déploiement de la continuité des services aux jeunes en contexte de vulnérabilité et à en assurer le suivi. Enfin, ce comité qui est composé des directions du CSSS, de la MRC, de la commission scolaire, du CLE et de trois représentants des organismes communautaires désignés par la Table locale -9 mois – 30 ans, a la responsabilité de signer l'accord de coopération avec le CRC.

<p>Agent de liaison local</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le rôle de l'agent de liaison local est de coordonner, d'animer et de soutenir le déploiement de la démarche COSMOSS -9 mois – 30 ans sur le territoire de sa MRC. Il assure la liaison entre les partenaires locaux ainsi qu'une liaison avec l'agent de liaison régional. Il est le responsable du plan d'action local et il possède également un rôle de vigie quant à la parution de nouvelles mesures destinées aux jeunes -9 mois – 30 ans vivant dans un contexte de vulnérabilité.
<p>Structure de concertation -9 mois – 30 ans</p>	<p>La structure de concertation -9 mois – 30 ans pourra prendre la forme que le CLC décidera de lui donner. Mandats spécifiques des Tables COSMOSS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proposer une structure de concertation -9 mois – 30 ans au CLC; • Recommander au CLC des priorités d'intervention en fonction des priorités régionales et des particularités territoriales; • Mobiliser les intervenants des organisations pour l'adaptation et la continuité des services aux jeunes en contexte de vulnérabilité -9 mois – 30 ans; • Déceler les problématiques en ce qui concerne l'adaptation et la continuité de services sur le plan local; • Contribuer à l'inventaire et à la mise à jour des mécanismes de concertation et des mesures œuvrant pour la continuité des services pour les jeunes, de -9 mois à 30 ans, sur le plan local; • Faire le lien avec les mécanismes de concertation développés dans le cadre de l'Entente de complémentarité des services entre le réseau de la santé et des services sociaux et le réseau de l'éducation (MSSS-MELS); • Appliquer, sur la base des constats des travaux de la démarche COSMOSS -9 mois - 30 ans, un plan d'action local en tenant compte des objectifs suivants : <ul style="list-style-type: none"> √ La bonification de la collaboration et de la mise en commun des actions et programmes destinés aux jeunes vulnérables de -9 mois – 30 ans; √ L'amélioration de l'accueil, de la référence et de l'accompagnement des jeunes en difficulté qui ont recours aux services d'un ou de plusieurs organismes publics et communautaires; √ La simplification de la réglementation et des procédures administratives concernant l'offre de service aux jeunes; √ La réduction des délais avant d'accéder à un service donné et l'accès au moment opportun; √ La modulation des programmes, interventions ou stratégies dans le but de les rendre davantage complémentaires; √ L'inventaire et le choix des moyens proposés afin d'apporter des solutions aux problématiques retenues; √ La confirmation de la participation des partenaires impliqués; • Développer, s'il y a lieu, avec la participation du Comité régional de coordination, des passerelles facilitant le passage d'une mesure à une autre; • Rédiger, lorsque nécessaire, des ententes spécifiques de collaboration entre les organismes du milieu; • Assurer la mise en œuvre et le suivi du plan d'action local; • Faire état au Comité local de coordination, de l'évolution de la mise en œuvre du plan d'action local en incluant des recommandations en ce qui regarde la continuité de services des -9 mois – 30 ans.

Que retenir plus spécifiquement de COSMOSS?

On peut retenir l'importance de se doter de mécanismes de liaison clairs entre les différents paliers (même sur le plan national), tout en préservant l'autonomie de chacun d'entre eux. On peut aussi retenir l'importance que les rôles soient clairement définis et que toutes les fonctions soient couvertes par la structure et son fonctionnement pour apporter un maximum de cohérence à l'ensemble.

Références

BILODEAU, Angèle *et al.* (2003). *Le partenariat : comment ça marche? Mieux s'outiller pour réussir*, 31 pages.

http://www.cocof.irisnet.be/site/common/filesmanager/sante/resauxsante/guidepartenariat/index_html

BISSON, Luc (2005). *Gouvernance : concept, modèle, notion, cadre de référence ou idéologie?* Présenté au Séminaire du Printemps NÉR2 sur la gouvernance, Montréal, 14-15 avril 2005, 61 diapositives.

BOURQUE, Denis (2007). « Les partenariats dans le développement des communautés » dans Bourque, D. *et al.* (sous la dir.) *L'organisation communautaire : Fondements, approches et champs de pratique*, Presses de l'Université du Québec, 297-309.

CARRIER, Mario *et al.* (2000). « La reconstruction de la légitimité des collectivités rurales. Entre gouvernement et gouvernance », dans M. Carrier et S. Côté (sous la dir.), *Gouvernance et territoires ruraux*, Québec : PUQ, 41-63.

DALLAIRE, Nicole *et al.* (2003). *Le partenariat dans un centre jeunesse à l'aune des approches-milieu*, 238 pages.

GEOFFROY, Denis (2005). « La gouvernance locale : le cas de Rouyn-Noranda », *Optimum Online*, vol. 35, no. 1. En ligne.

<http://www.optimumonline.ca/print.phtml?lang=french&e=mesokurj&id=220>

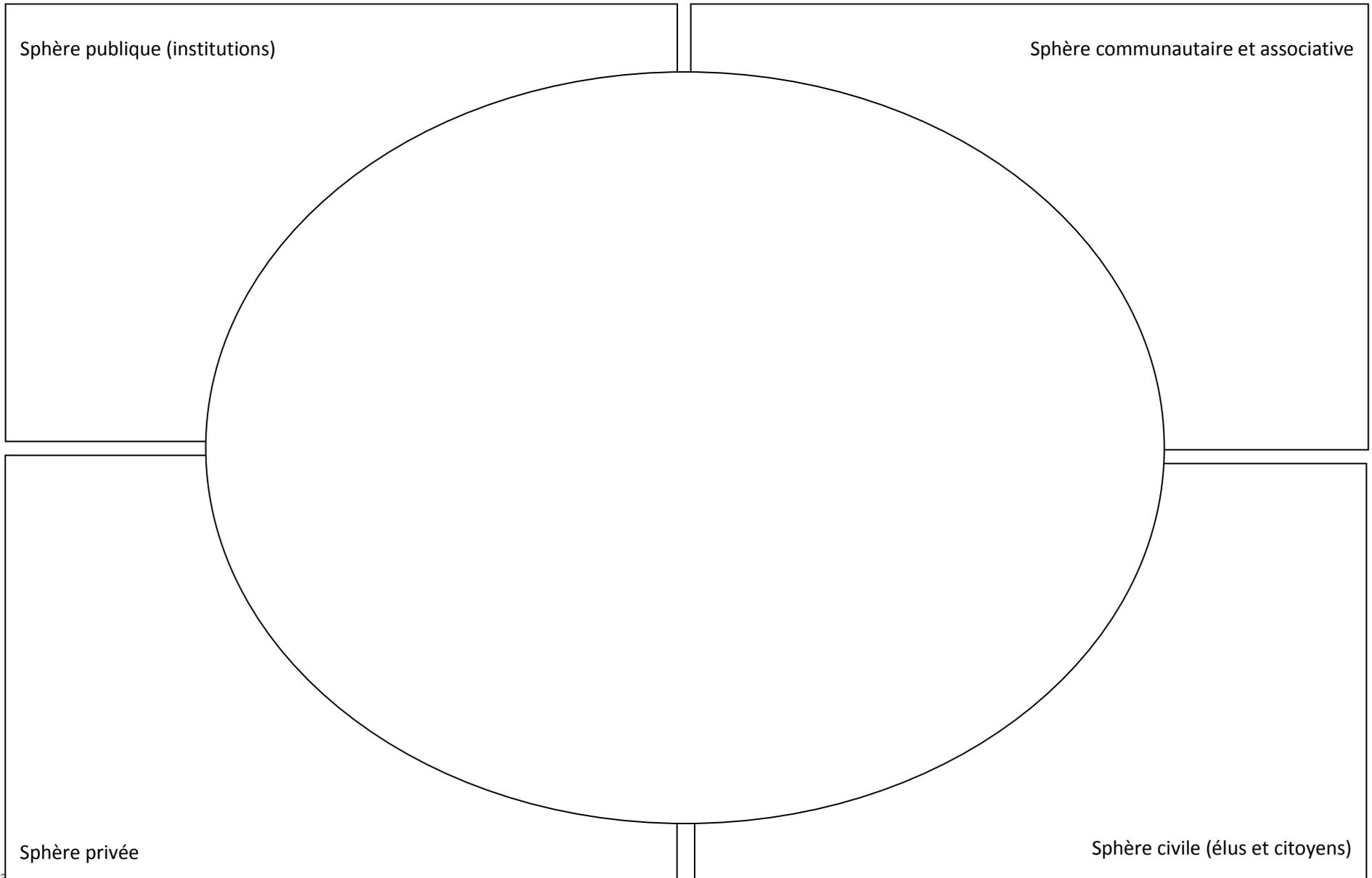
NDIAYE, Sambou (2005). *Projet de recherche sur les quinze ans de la table de concertation Vivre Saint-Michel en santé (VSMS), Montréal*. Phase II : Monographie organisationnelle de VSMS, 112 pages.

WHITE, Deena (2008). *La gouvernance intersectorielle à l'épreuve. Évaluation de la mise en œuvre et des premières retombées de la Politique de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire*, 199 pages.

Site internet « La mobilisation pour le développement et le pouvoir d'agir des communautés locales » www.mobilisation-communaut.es.qc.ca.

Annexes

Annexe A – Modèle pour l'élaboration d'une carte sociale



Annexe B - Structure générale de COSMOSS

Tiré du site Internet de COSMOSS : <http://www.cosmoss.qc.ca/>

