



Coopérative de consultation
en développement

Rapport d'évaluation

Projet LIENS 2007-2008

Par

La coopérative de consultation en développement La Clé

Le 14 mai 2008

Table des matières

| | | |
|----------|----------------------------------------------------------|-----------|
| 1 | Introduction | 3 |
| 1.1 | Le contexte | 3 |
| 1.2 | L'évaluation 2007-2008 | 4 |
| 1.3 | Les cibles de l'évaluation 2007-2008..... | 5 |
| 1.4 | La méthodologie..... | 6 |
| 1.5 | Le sommaire des activités d'évaluation | 7 |
| | | |
| 2 | Résultats de l'évaluation..... | 10 |
| 2.1 | Le portrait des compétences développées | 10 |
| 2.2 | Vers une vision commune d'un réseau d'émissaires..... | 18 |
| 2.3 | Le Projet LIENS comme espace d' <i>empowerment</i> | 23 |
| | | |
| 3 | Conclusion..... | 29 |

1 Introduction

1.1 Le contexte

Le Projet LIENS vise à implanter un réseau d'actions concertées d'émissaires capables d'intervenir sur la scène municipale montréalaise. Animé par la volonté de concrétiser une accessibilité universelle pour l'ensemble des citoyens et citoyennes, ce nouveau réseau souhaite contribuer à la création d'une nouvelle dynamique d'action et de représentation auprès des arrondissements mis sur pied suite aux fusions au sein de la Ville de Montréal. Ultimement, le Projet LIENS a pour objectif de contribuer à porter, partager, renforcer et faire adopter une vision de l'accessibilité universelle.

Le Projet LIENS cherche à développer une plus grande participation citoyenne et les personnes handicapées sont interpellées pour jouer un rôle de premier plan dans ce réseau d'émissaires. Les participants et participantes au projet sont majoritairement des personnes avec des déficiences motrices, sensorielles ou intellectuelles.

Le Projet LIENS compte sur l'appui et la participation des organismes de base du milieu associatif des personnes handicapées ainsi que sur le leadership des regroupements régionaux pour soutenir le développement des émissaires et du réseau d'actions concertées. Il est géré par un groupe de partenaires composé des trois regroupements de la région de Montréal (AlterGo, CRADI et ROPMM). À ce groupe collaborent d'autres partenaires qui s'occupent de l'avancement de l'accessibilité universelle, dont la Ville de Montréal et des représentants et représentantes issus de groupes de base.

La deuxième année de la démarche évaluative externe est complétée. La première année a été consacrée à deux grandes tâches : 1) préciser la place que joue l'*empowerment* dans le projet et 2) revoir les cibles du projet et la logique de l'enchaînement des activités à réaliser pour atteindre ces cibles. Ce travail constituait en quelque sorte les préalables à une démarche évaluative plus formelle. Cette année, bien que nous ayons gardé une distance et une autonomie face au projet, la démarche évaluative a cherché avant tout à soutenir les acteurs impliqués dans leur réflexion pour préciser le développement du projet. Ce rapport témoigne des réflexions tenues avec les partenaires¹ et alimenté par le processus d'évaluation.

¹ Tout au long de ce rapport, nous mentionnons différentes opinions et analyses des « partenaires ». Lorsque nous utilisons ce terme, nous faisons référence aux membres du comité évaluation composé majoritairement d'acteurs des organismes partenaires. Nous utilisons le terme « partenaires » pour alléger le texte. La composition précise du comité évaluation est indiquée à la page 9 du présent rapport.

Rappelons que ce projet est une initiative innovatrice sans précédents connus. Pour ses leaders, cette initiative prend la forme d'une recherche-action qui, au fil des expérimentations et des apprentissages, alimente leur projet permettant ainsi d'y apporter les précisions et les ajustements nécessaires. Au début, les aspects suivants ont été retenus pour évaluation pour les prochaines années :

- L'élaboration d'une vision commune d'un réseau concerté d'émissaires.
- Le développement des compétences des émissaires potentiels par la formation *Osez prendre la parole!* et par la participation aux expérimentations.
- Le développement des conditions de l'*empowerment* communautaire.
- Le développement d'une conscience critique chez les participantEs.
- L'utilisation de médias substitués par le Projet LIENS.

1.2 L'évaluation 2007-2008

La démarche évaluative a été conçue pour s'inscrire sur une période de plusieurs années (5 ans). Comme certains résultats n'apparaîtront que dans les années futures et que les ressources disponibles pour l'évaluation sont limitées, l'évaluation 2007-2008 a privilégié certains des aspects mentionnés tout en amorçant certains travaux qui seront approfondis durant les années suivantes. Tout au long de ce rapport, nous traitons de l'évolution de la démarche évaluative, des outils développés et des pistes pour améliorer l'évaluation pour les années subséquentes.

La principale composante de l'évaluation 2007-2008 visait à faire un portrait des participantEs aux deux formations *Osez prendre la parole!* qui ont été offertes au cours de l'année. Dans la première section des résultats, nous vous présentons le portrait réalisé de l'état de l'évolution de trois compétences : la connaissance des rouages municipaux, le développement de l'aisance à prendre la parole et la capacité à préparer des dossiers.

La deuxième partie de l'analyse porte sur une première activité, tenue à l'automne 2007, visant le développement d'une vision commune du réseau concerté d'émissaires avec les membres des conseils d'administration des regroupements et leurs employés. Le déroulement de la rencontre est analysé dans le but d'identifier la présence de conditions favorables à l'élaboration d'une vision commune et de faire des recommandations pour la suite des travaux.

La démarche évaluative soutient également une réflexion sur les conditions favorisant l'*empowerment* des participantEs dans leur processus de devenir des émissaires. Dans la

troisième partie des résultats, nous portons un regard évaluatif sur les activités du Projet LIENS à la lumière de certaines des composantes de l'*empowerment*. Des travaux ont également été amorcés pour approfondir la réflexion sur l'*empowerment* communautaire et la présence de conditions de celui-ci. Ceux-ci n'ont pas été traités dans ce rapport parce qu'ils ne sont pas suffisamment avancés.

1.3 Les cibles de l'évaluation 2007-2008

Comme la démarche évaluative s'attarde particulièrement au développement de l'*empowerment* des personnes et éventuellement d'organisations face au monde municipal, des processus qui se déploient sur un plus long terme, l'évaluation 2007-2008 a été élaborée dans une perspective pouvant s'échelonner sur plusieurs années.

Le caractère innovateur et expérimental de ce projet implique qu'il est en quelque sorte toujours en développement. Certaines composantes sont opérationnelles et produisent des résultats, d'autres sont à être implantées alors que des éléments sont à conceptualiser. La méthodologie de la démarche évaluative a donc été développée pour tenir compte de cette réalité.

Essentiellement, l'évaluation porte un regard externe et critique sur le projet avec une attitude sympathique face à son développement. La démarche évaluative vise avant tout à supporter le maintien d'un espace de réflexion sur le devenir du projet en lien avec une considération particulière pour son processus d'*empowerment*.

Voici les questions qui ont guidé la démarche évaluative cette année :

- Quels sont les premiers effets sur les participantEs des formations *Osez prendre la parole!* offertes en 2007-2008? Peut-on voir des différences chez les participantEs au niveau de l'aisance à prendre la parole, de leur capacité à préparer des dossiers et de leurs connaissances des rouages municipaux? Sur quelles dimensions devrait-on porter plus d'attention pour la suite?
- Face au développement de ce que sera le réseau d'émissaires, retrouvons-nous la présence de conditions favorables à l'élaboration d'une vision commune de son devenir? Que devrait-on faire pour construire cette vision partagée?
- Comment reconnaître les conditions favorisant l'*empowerment* des participants et participantes et supporter son développement? En considérant l'apport souhaité des groupes de base pour la suite du projet, quels types d'appui ceux-ci peuvent-ils faire au processus d'*empowerment*?

1.4 La méthodologie

Pour réaliser l'évaluation, nous avons eu recours à diverses méthodes afin de permettre la participation et l'apport des personnes impliquées dans le projet.

1.4.1 Le comité d'évaluation

Afin d'accompagner la démarche évaluative externe, un comité d'évaluation a été mis sur pied et a été au cœur de la démarche évaluative : il a adopté les priorités d'évaluation et le devis, a contribué à l'élaboration des questionnaires et a veillé à l'intégration de la démarche évaluative avec les autres activités du projet. Ce comité a été le lieu d'intégration des éléments d'analyse issus de l'évaluation externe et a agi aussi comme lieu d'analyse des résultats. Le comité veillait à l'utilisation des résultats de l'évaluation pour le développement futur du projet.

1.4.2 Les observations

L'observation participante par l'évaluateur externe a été une méthode de collecte d'informations utilisée. Nous avons assisté aux deux formations *Osez prendre la parole!* ainsi qu'à la rencontre sur l'amorce du processus de vision commune avec les conseils d'administration et les employés des regroupements. À l'aide de grilles d'observation élaborées à partir de cadres conceptuels en lien avec l'objectif des rencontres, une analyse des rencontres a été produite et est intégrée dans le présent rapport.

1.4.3 Les questionnaires

La démarche évaluative avait prévu de mettre à contribution les participants et participantes de plusieurs façons. D'abord, nous souhaitions les questionner pour savoir si leurs connaissances sur les rouages municipaux progressaient. Nous voulions également connaître leur perception du développement de leur aisance à prendre la parole en public et de leur capacité à préparer un dossier à défendre sur la scène municipale. Pour ce faire, nous avons élaboré et administré deux questionnaires distincts. Le premier portait sur la connaissance des rouages municipaux (avec une version simplifiée pour les personnes avec une déficience intellectuelle). Ce questionnaire a été répondu durant la rencontre de formation. Le deuxième questionnaire explorait leur aisance à prendre la parole et leur capacité à préparer des dossiers. Leur participation était volontaire et anonyme. L'analyse ne visait pas à produire des résultats individuels et nous n'avons fait aucune comparaison entre les personnes. Les résultats de l'ensemble des questionnaires sont présentés sous la forme d'un portrait dans la première section de ce rapport.

1.4.4 Les rétroactions

Nous avons initialement espéré pouvoir tirer parti des rétroactions entre les participants et participantes durant les formations afin d'avoir la perception des pairs sur le développement de leur aisance à prendre la parole et à préparer des dossiers. Ceci ne s'est pas avéré possible bien que nous ayons pu recueillir certaines rétroactions fournies spontanément par des personnes qui ont observé le travail en petits groupes. Pour avoir des données plus complètes, il aurait fallu ajouter des activités de rétroaction plus approfondies. Ceci aurait perturbé le déroulement de la formation. Sans faire état d'un rapport spécifique, les rétroactions recueillies ont été considérées et ont alimenté l'analyse globale du projet.

1.4.5 Un groupe de discussion

Un groupe de discussion avec les participants et participantes avait été prévu afin qu'ils prennent connaissance des résultats des questionnaires et contribuent à l'analyse. Nous souhaitions également recueillir leur perception des effets du projet sur leur processus d'*empowerment*. Cette rencontre a été annulée à cause d'un nombre trop bas d'inscriptions.

1.4.6 Un exercice de réflexion

Nous avons poursuivi cette année une réflexion sur l'*empowerment* communautaire avec les partenaires. Nous avons amorcé la conception d'un exercice d'exploration des compréhensions de l'*empowerment* communautaire en lien avec le projet. Faute de temps et de ressources, celui-ci a été reporté à l'année 2008-2009.

1.5 Le sommaire des activités d'évaluation

| Vue d'ensemble des activités d'évaluation externe du Projet LIENS | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| Rencontre avec les partenaires pour dégager les priorités d'évaluation à partir de l'enchaînement logique du projet | 29 mai 2007 |
| Recherches et élaboration d'un cadre méthodologique d'évaluation (2007-2009) | Juin-septembre 2007 |
| Présentation du cadre méthodologique d'évaluation et pistes pour le contenu de l'évaluation 2007-2008 | 28 juin 2007 |
| Recherches sur les facteurs facilitant l'élaboration d'une vision commune | Août et octobre 2007 |
| Rencontre avec les partenaires, choix des priorités d'évaluation en fonction des activités prévues pour l'année 2007-2008 et des | 19 septembre 2007 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| ressources humaines et financières disponibles | |
| Élaboration et adoption par les partenaires d'un devis d'évaluation pour l'année 2007-2008 | Septembre 2007 |
| Production d'un document d'information à l'intention des participantEs résumant la démarche d'évaluation | Septembre 2007 |
| Développement d'une méthodologie pour mesurer l'évolution de l'aisance à prendre la parole en public, le développement des connaissances sur les rouages municipaux et le développement des habiletés à préparer des dossiers municipaux | Septembre et octobre 2007 |
| Développement, en collaboration avec les partenaires, de deux questionnaires à remplir par les participantEs, dont un questionnaire accompagné d'une version simplifiée pour les personnes avec une déficience intellectuelle et un premier jet d'une version en braille | Septembre-novembre 2007 Rencontres 7 et 22 novembre 2007 |
| Développement des procédures d'administration des questionnaires d'évaluation | Octobre-novembre 2007 |
| Cogestion, avec le personnel du projet, de l'administration, de la distribution et du suivi de l'envoi des questionnaires | Octobre-décembre 2007 |
| Développement d'une grille d'observation (conditions pour l'élaboration d'une vision commune) pour la rencontre avec les trois conseils d'administration et équipes de travail des regroupements partenaires | Octobre 2007 |
| Développement d'une grille d'observation des activités de formation <i>Osez prendre la parole!</i> | Octobre-novembre 2007 |
| Observation de la rencontre des trois regroupements : <i>Se rallier au Projet LIENS</i> | 7 novembre 2007 |
| Rencontre de suivi et présentation sommaire de l'analyse de la rencontre du 7 novembre | 22 novembre 2007 |
| Observation, avec une équipe d'observateurs et observatrices, de la formation <i>Osez prendre la parole!</i> | 29 novembre 2007 |
| Présentation et discussion de l'analyse de la rencontre des trois regroupements | 19 décembre 2007 |
| Rencontre avec le comité d'évaluation – suivi de la planification des prochaines activités de l'évaluation 2007-2008 | 31 janvier 2008 |
| Rencontre de planification des travaux sur l' <i>empowerment</i> communautaire | 20 février 2008 |
| Observation de la formation <i>Osez prendre la parole!</i> | 21 Février 2008 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Organisation d'une rencontre de discussion avec les participants et participantes | 6 mars (annulé) |
| Présentation des premiers résultats de l'évaluation et analyse avec les partenaires | 27 mars 2008 |
| Dépôt du rapport final | 14 mai 2008 |

1.5.1 Les partenaires et personnes-ressources ayant collaboré à l'évaluation

Les partenaires du Projet LIENS sont les trois regroupements du milieu associatif des personnes handicapées du Grand Montréal, représentés par :

- Thérèse Colin, coordonnatrice, Comité régional des associations pour la déficience intellectuelle, (CRADI)
- Monique Lefebvre, directrice générale, AlterGo
- Sonia Desbiens, directrice générale, Regroupement des organismes de promotion du Montréal Métropolitain (ROPMM), remplacée par Marie-Josée Vaillancourt, coordonnatrice

Les personnes-ressources :

- Sylvie Gravel, personne-ressource pour le Projet LIENS
- André Fortin, de l'Institut du Nouveau-Monde (INM) et son équipe ont assuré l'animation des deux activités de formation et de la rencontre avec les conseils d'administration des regroupements

Le comité d'évaluation était composé de :

- Thérèse Colin, coordonnatrice, CRADI
- Sonia Desbiens, directrice générale, (ROPMM) jusqu'en octobre 2007
- Sylvie Gravel, personne ressource pour le Projet LIENS
- Michèle Leduc, consultante, soutien logistique et communications Projet LIENS (à partir de janvier 2008)
- Alain Meunier, Coopérative La Clé, responsable de l'évaluation externe
- Marie-Josée Vaillancourt, coordonnatrice ROPMM a également assisté à quelques rencontres en octobre et novembre a travaillé la révision des questionnaires.

2 Résultats de l'évaluation

Les trois prochaines sections sur les résultats de l'évaluation présentent l'analyse des différentes données recueillies.

2.1 Le portrait des compétences développées

2.1.1 La connaissance des rouages municipaux

Comment suivre l'évolution de la connaissance des rouages municipaux

La connaissance des rouages municipaux est étroitement liée à l'objectif d'exercer son pouvoir et son influence comme citoyen ou citoyenne, et éventuellement comme émissaire. Afin d'avoir une indication du développement de cette connaissance, un questionnaire abordant les informations générales requises pour savoir naviguer au sein des différentes instances municipales a été élaboré avec les partenaires. Ce questionnaire a été conçu de façon à pouvoir suivre le développement des connaissances sur plusieurs années. Les questions abordées sont très spécialisées et peu connues du public en général. Le questionnaire a été rempli à deux reprises, au cours des formations. Nous cherchions à vérifier s'il y avait eu une évolution durant cet intervalle. Les résultats ont également permis de mettre en évidence les connaissances sur lesquelles il faudra porter plus d'attention.

Connaissances et déficience intellectuelle

Une version simplifiée de ce questionnaire a été élaborée pour les personnes ayant une déficience intellectuelle (D.I.). Cependant, son administration ainsi que les résultats obtenus soulèvent des questionnements sur l'outil lui-même et sa capacité de donner une indication fiable de l'évolution des connaissances. Plusieurs questions n'étaient pas suffisamment compréhensibles pour ces personnes. La formule « choix de réponses », même simplifiée, ne semblait pas être la meilleure façon d'évaluer le développement de leurs connaissances. Lors d'une discussion avec les partenaires, il est ressorti que la simplification du questionnaire devrait être faite par des spécialistes. Toutefois, un outil plus imagé ou l'utilisation d'un autre moyen serait à considérer. Entre autres, le matériel audiovisuel de la Ville (ex. : déroulement d'arrondissement) pourrait servir pour construire des outils plus adaptés.

Ces discussions ont permis de préciser les attentes à avoir des participants et participantes avec une D.I. face aux connaissances à acquérir sur les rouages municipaux. Il faut s'attendre à ce que

la personne avec une telle déficience comprenne le fonctionnement général des instances plutôt que certaines informations plus spécifiques. Par exemple, il est davantage nécessaire de saisir l'importance de porter un message bref et percutant durant la période de questions que de savoir le nombre maximum de conseillers au sein d'un arrondissement.

Évolution des connaissances sur les rouages municipaux

Après l'administration du questionnaire à deux reprises, nous avons noté une augmentation générale de 10 % sur la moyenne des résultats des répondants et répondantes. Considérant le degré de difficulté du questionnaire, cette augmentation indique une amélioration d'une formation à l'autre. Le nombre de personnes ayant passé le cap de 50 % de bonnes réponses a augmenté significativement d'un questionnaire à l'autre. La réutilisation des questionnaires avec les mêmes personnes dans les années qui viennent ainsi qu'auprès de nouveaux participants nous permettra de mieux qualifier les progressions.

| Connaissance des rouages municipaux | | |
|--------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|
| | 1^{er} questionnaire | 2^e questionnaire |
| Nombre répondantEs | 24 | 21 |
| 50% et plus bonnes réponses | 11 | 15 |
| Moins de 50% bonnes réponses | 13 | 6 |
| Taux bonnes réponses | 48% | 58% |

© Coop La Clé, Victoriaville - 2008

Étant donné le court intervalle (3 mois) entre les deux questionnaires et l'absence de formation spécifique sur les rouages municipaux, il n'a pas été possible de faire des liens de cause à effet. Plusieurs hypothèses pourront être vérifiées avec les personnes elles-mêmes en ce qui a trait à leur processus d'apprentissage. Est-ce que le fait d'être engagé dans une démarche d'*empowerment* face au monde municipal rend plus réceptif aux informations sur son fonctionnement? Leur milieu de travail ou leur engagement communautaire leur donnent-ils accès à des informations sur le fonctionnement de la Ville de Montréal? Est-ce que les expérimentations ou le travail en petits groupes leur aura permis d'acquérir plus de connaissances? Les réponses à ces questions permettront de cibler davantage les stratégies pour développer les connaissances.

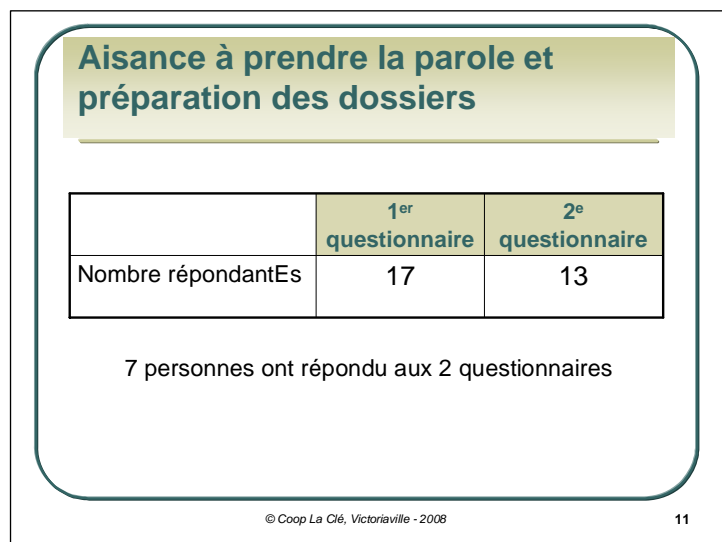
Parmi les 15 questions posées, des fluctuations dans les réponses à quelques questions nous permettent de supposer que certaines connaissances sont plus faibles ou ambiguës. Les questions les plus difficiles semblent être celles touchant des pratiques qui peuvent varier (ex. : période de questions, nombre de conseillers par arrondissement). La connaissance des instances municipales autres que l'arrondissement semble aussi être à développer davantage. Soulignons que les connaissances auxquelles les questions font référence ne sont pas absolues et qu'il y a une marge d'interprétation. Par exemple, comme le mentionnait un partenaire, même s'il y a un lieu défini

pour se plaindre si on est mal servi par les employés de la Ville, les gens se plaignent majoritairement à l'endroit où le service a été rendu.

Selon les partenaires, il serait utile de revenir sur certaines questions avec les participants et participantes pour mieux cerner les connaissances à approfondir ainsi que les meilleurs moyens pour les acquérir. Revoir le questionnaire avec monsieur Jules Patenaude du Chantier sur la démocratie, rattaché au bureau du maire, serait également une piste de développement possible pour expliquer et élucider les informations sur les pratiques qui sont moins claires.

2.1.2 L'aisance à prendre la parole et capacité dans la préparation des dossiers

Le développement de l'aisance à prendre la parole ainsi que la capacité à préparer des dossiers à défendre au sein des instances de la Ville sont deux axes de formation prioritaires du Projet LIENS. Cette année, nous cherchions à suivre le développement de ces deux compétences, dans le contexte plus large du développement de l'*empowerment* des participants et participantes face au monde municipal.



Comme pour la connaissance des rouages municipaux, nous souhaitons initialement pouvoir avoir des données comparatives issues de l'année 2007-2008. Sur une possibilité de 31 participants et participantes, 22 se sont portés volontaires pour répondre au questionnaire en dehors des activités de formation. Cependant, seulement sept ont répondu deux fois à ce même questionnaire. Notons que des changements étaient visibles d'un questionnaire à l'autre, mais le taux de réponse des personnes ayant répondu à deux reprises était trop bas pour produire des données comparatives.

De plus, la nature même des changements que nous souhaitons documenter se repère probablement sur une période plus longue que trois mois. Nous faisons hypothèse que le faible taux de réponse mentionné est indicateur du peu d'intérêt à répondre une seconde fois à ce même questionnaire dans un si court délai. Un suivi annuel nous semble plus adéquat.

Les données recueillies ont toutefois permis de faire un portrait actuel de l'aisance des participants et participantes à prendre la parole et à préparer en équipe des dossiers à défendre sur

la scène municipale, et de cerner les enjeux et défis entourant le développement de ces compétences.

Déjà dans l'action

Notons que les participants et participantes ont déjà des expériences de prise de parole. Parmi les 22 personnes ayant répondu au questionnaire, 20 avaient eu l'occasion, durant la dernière année, de prendre la parole lors d'activités publiques associées aux milieux communautaire, politique (incluant le municipal) syndical ou de clubs sociaux. Parmi ceux-ci, 14 se sont présentées à ces activités avec l'intention d'y prendre la parole. Ces informations permettent de constater une volonté de prendre la parole. Mentionnons qu'une partie de ces personnes occupent des postes avec un mandat de prendre la parole en public et sont soutenues par une organisation pour le faire. Pour l'avenir, il sera utile de suivre l'évolution du nombre de prises de parole et de ce qui aura contribué à les faire augmenter. Il sera aussi important de distinguer les différents lieux de prise de parole, car les enjeux ne sont pas les mêmes entre prendre la parole lors de l'assemblée générale d'un organisme communautaire ou lors d'une période de questions durant un conseil d'arrondissement.

Préparation à prendre la parole

Les participants et participantes nous disent avoir développé différents moyens pour se préparer à prendre la parole. La presque totalité se préparent en parlant avec d'autres de leur sujet et en préparant ce qu'ils veulent dire. La grande majorité mettent habituellement leurs idées par écrit, ont lu des articles ou textes en lien avec leur intervention. Ils arrivent habituellement à l'avance et sont accompagnés de personnes solidaires. La plupart du temps, la grande majorité n'ont pas visité les lieux avant leur intervention.

Le peu de visites préalables des lieux nous semble problématique, car cette préparation permet d'élucider certains aspects de la préparation, entre autres en ce qui a trait à l'accessibilité physique des lieux, à l'utilisation d'un micro, etc. Les partenaires ont souligné que les formations ont bien traité des questions techniques de la prise de parole (position, micro, etc.) mais ils ont eu peu d'occasions d'aller dans les instances pour visiter les lieux. Soulignons que les citoyens et citoyennes sans déficience ne se présentent pas avant non plus, même si une visite préalable pourrait contribuer à réduire le niveau de stress. Pour les personnes avec une déficience motrice, l'organisation d'une visite peut se complexifier à cause du transport adapté et requiert de prendre l'initiative de l'organiser. Selon l'expérience des partenaires, une demande de visite est recevable dans les arrondissements, mais on ne peut s'attendre au même accueil dans chacune des instances municipales; la volonté de soutenir les personnes qui souhaitent poser des questions n'est pas présente partout.

Pour le futur, il reste à clarifier la nature des obstacles aux visites préalables des lieux de prise de parole. Les partenaires ont mentionné que le visionnement des vidéos sur Internet des activités d'instances municipales sont des outils offrant une alternative pour se préparer à faire face à un espace physique inconnu.

Les expérimentations

Au delà des activités de formation, le Projet LIENS encourage fortement les participants et participantes à prendre part à des activités les préparant à jouer un rôle d'émissaire, comme l'expérimentation d'assister à une séance d'un conseil d'arrondissement. Les réponses au questionnaire ont révélé que 9 personnes sur 22 en avaient fait l'expérience. Pour celles-ci, faire une expérimentation implique la prise de risque et une préparation.

Selon les partenaires, c'est plus engageant pour ces personnes de faire une expérimentation, mais c'est au travers de ce type d'expérience que la formation peut être pleinement assimilée. Pour les partenaires, les personnes qui s'organisent pour faire une expérimentation franchissent une étape significative dans leur processus de devenir émissaire et ceci reflète un engagement accru.

La préparation des dossiers en équipe

En cours d'année, les participants et participantes ont travaillé en équipe à la préparation d'un dossier à défendre sur la scène municipale et une simulation d'intervention publique a été réalisée en février 2008, lors de la deuxième formation. Ils ont été encouragés à faire également leur intervention auprès d'une instance réelle. Entre les deux formations, les participants et participantes de tous les groupes ont eu des communications pour préparer leur simulation d'intervention, mais les équipes ne se sont pas toutes rencontrées en personne.

En préparant des dossiers en équipe, la majorité se reconnaissent des forces au niveau de l'écoute, de leur capacité de donner leur opinion et de choisir la place et le rôle qu'ils sont prêts à jouer. Plus du tiers rapportent avoir plus de difficulté à identifier leurs manques dans la préparation et à trouver des questions à poser pour faire avancer le travail collectif. Avoir une bonne connaissance de son sujet et une confiance en sa capacité d'intervenir ressortent comme des éléments-clés de la préparation.

Selon les partenaires, leur forte capacité d'écoute correspond bien aux objectifs du projet. Le défi d'identifier leurs manques et les questions à poser pour bien se préparer trouve également écho aux discussions des partenaires avec l'équipe d'animation de l'INM. Le développement de la capacité d'analyse critique et de l'autocritique ont été identifiés comme des priorités. Le développement de la conscience critique, une des composantes de l'*empowerment*, avait déjà été identifié comme nécessitant davantage de soutien lors de la démarche évaluative de 2006-2007.

Cependant, les partenaires reconnaissent qu'il s'agit de compétences difficiles à développer dans un cadre de temps limité et que les formations sont brèves pour ce genre de travail. Nous y reviendrons dans la section du rapport consacré à l'analyse des dimensions de l'*empowerment* présentes dans les activités de formation.

Les liens que font les participants et participantes entre une bonne connaissance des dossiers et leur propre capacité d'intervenir nous apparaissent positifs et indicatifs d'une maturité. Les partenaires ont souligné qu'au début du projet, le message véhiculé aux participants et participantes était qu'ils étaient des « experts » du contenu et on mettait l'emphase sur le développement de la prise de parole. De cette façon, on voulait contrecarrer la tendance à confier ce rôle à des experts. À cette étape-ci, les personnes doivent, il nous semble, intégrer les deux : « connaissance des dossiers » et « capacité de prise de parole ».

Selon les réponses aux questionnaires, la confiance en soi en tant qu'acteurE de la scène municipale est encore à travailler. Le travail en équipe pour préparer un dossier et la solidarité qui s'y développe nous apparaît être des leviers importants en ce sens. D'autres participantEs ont acquis une confiance pour la prise de parole et sont plus à l'aise. L'enjeu devient davantage pour eux la préparation des dossiers.

Les défis de la prise de parole

Gérer le temps

Selon les participants et participantes, le plus grand défi lors d'une prise de parole est d'ajuster son intervention en fonction du temps disponible. La tendance à prendre moins de temps est légèrement plus forte que celle d'en prendre trop. Les personnes disent accorder beaucoup d'attention à leur public et, à l'occasion, la majorité oublie certaines composantes de leur message. Selon les partenaires, on a beaucoup insisté sur la gestion du temps, ce qui peut expliquer la sensibilité des participants et participantes pour cette dimension. On a même utilisé un chronomètre visuel lors des interventions des équipes durant la dernière formation. Le défi d'être capable de bien se servir du temps disponible nous semble être une préoccupation bien légitime dans le contexte d'interventions publiques avec une durée bien limitée. Selon les partenaires, la question du temps est une préoccupation toujours présente dans les formations et l'accent sur cette dimension demeurera.

Parler au nom de qui?

La notion de la représentativité, c'est-à-dire, au nom de qui suis-je à l'aise de parler, a été abordée dans les questionnaires. Cette dimension nous apparaît directement en lien avec le développement du réseau d'émissaires. Pratiquement la moitié se disent à l'aise de parler en leur nom ou au nom d'autres personnes ou collectivités. L'autre moitié demeurent moins à

l'aise ou ne savent pas. Tel que mentionné précédemment, certains participants et participantes ont déjà des mandats de représentation de leur organisme d'appartenance. Les partenaires ont souligné que la notion de la représentativité rejoint des discussions tenues avec l'équipe d'animation de l'INM traitant de l'influence des objectifs des participants et participantes. Sont-ils là par intérêt personnel ou pour répondre au besoin de représentation de leurs organisations? Du point de vue de l'*empowerment* individuel et communautaire, ces deux objectifs sont complémentaires, mais ils se traitent de façon différente, d'où l'importance de bien identifier ce qui les anime. Pour les partenaires, il est évident que l'objectif à atteindre est d'avoir des émissaires capables de parler au nom d'un groupe ou d'une collectivité, mais que ce résultat s'inscrit dans un processus d'*empowerment*.

Comme la moitié des participants et participantes semblent moins à l'aise ou ne savent pas s'ils sont à l'aise de parler au nom d'autres personnes ou de collectivités, il serait important d'explorer les éléments pouvant contribuer à la légitimité à prendre la parole au nom d'autres personnes. Nous soupçonnons que de soutenir davantage le développement de leur conscience critique (particulièrement la conscience sociale et la conscience politique) aurait des effets sur leur capacité de représentation.

Pour le quart des personnes qui se sentent moins ou pas à l'aise de parler en leur nom personnel, il faudrait rechercher davantage la source d'inconfort. Il y a là aussi des liens possibles à faire avec leur processus d'*empowerment*. La reconnaissance de leur propre expérience et le développement d'une conscience critique permettant de la situer dans un contexte social plus large pourraient faciliter la prise de parole plus personnelle.

Aisance selon les lieux de prise de parole

Plus de la moitié des participants et participantes se disent pas ou peu à l'aise dans les espaces publics au moment de la période de questions ou lors de débats. Ces résultats valident la pertinence de poursuivre des démarches au niveau des formations ainsi des expérimentations impliquant d'aller dans les conseils ou autres instances de la Ville pour augmenter leur aisance.

Plus de la majorité se sentent à l'aise dans les contextes informels (ex. : pause, lunch, cocktail). Cette réponse étonne au premier abord parce que les contextes informels peuvent poser des défis sur le plan de la communication pour les personnes ayant un handicap : par exemple, être en fauteuil roulant lorsque les gens sont debout durant un cocktail ou composer, lors des pauses, avec le bruit de nombreuses conversations alors qu'on est aux prises avec une surdité partielle. Il serait important de revenir sur ces enjeux avec les participants et participantes en soulevant les défis que posent les espaces publics informels. Si les résultats sont justes, certaines stratégies d'influence sur le milieu municipal pourraient être privilégiées pour tirer profit de cette zone de confort.

L'importance du contenu de la prise de parole

L'élément déterminant qui favorise la prise de parole est le sentiment d'avoir quelque chose d'important à dire. Ceci nous semble majeur et met en évidence l'importance d'une analyse préalable pour être en mesure de situer l'importance d'un enjeu. La question de la représentativité est également significative, car savoir au nom de qui on parle contribue à mieux cerner l'importance d'une prise de parole publique. En somme, avoir le sentiment d'être investi d'une mission et dûment mandaté, apparaît être un facteur déterminant et le développement d'un réseau d'émissaires nous semble être directement concerné par le processus.

Plus de la moitié ont l'impression que leur expérience de prise de parole se passe mieux ou tel qu'espéré. Environ le quart disent qu'ils ont de la difficulté à l'évaluer ou que ça s'est moins bien passé que prévu. Ces résultats pourront plus facilement être interprétés après que les questionnaires auront été remplis à plusieurs reprises. Cependant, un outil d'évaluation pourrait également être utilisé par les personnes afin de s'autoévaluer, ou s'évaluer entre pairs. Le guide de communication efficace développé dans le cadre du projet nous semble particulièrement utilisable dans cet objectif. Des retours sur les expérimentations permettraient aux participants et participantes de consolider leurs acquis et de préciser davantage ce qu'ils ont à perfectionner.

Pour poursuivre le développement de la prise de parole

Les participants et participantes sont préoccupés par le développement des habiletés pour la prise de parole, des techniques comme l'utilisation d'un micro, mais aussi par leur crédibilité face à leurs interlocuteurs. Les plus grandes craintes face à la prise de parole sont, par ordre d'importance :

- Perte de crédibilité ou peur du ridicule causés par les bégaiements, le bafouillage, chercher ses mots ou donner l'impression de ne pas connaître son sujet.
- Composer avec le stress et ses effets (oublis, communication moins fluide).
- Rester dans les balises du temps prescrit.

Ceci met en lumière l'importance de poursuivre la formation pour développer l'aisance, mais également d'expérimenter pour permettre de dépasser ses limites et augmenter progressivement les défis. Selon notre compréhension du développement de l'estime et de la confiance en soi, celles-ci se construisent dans l'action. Dans un premier temps, les mises en situation et les pratiques sont fondamentales pour développer les compétences. Cependant, celles-ci se confirment éventuellement par des expérimentations dans des lieux réels de prise de parole publique. Selon les partenaires, les participants et participantes qui font des expérimentations, assistent à des activités sur la scène municipale, sont ceux qui démontrent un engagement accru et font des pas significatifs dans leur développement vers un rôle d'émissaire.

2.2 Vers une vision commune d'un réseau d'émissaires

Cette section, traite de l'amorce du travail vers une vision commune du réseau d'émissaires. Le 7 novembre 2007, les trois regroupements ont invité les membres de leur conseil d'administration respectif ainsi que leurs équipes permanentes, à une rencontre sur le Projet LIENS. Cette rencontre s'inscrivait comme point de départ de ce processus collectif pour l'élaboration d'une vision commune du réseau d'émissaires. Rappelons que ce réseau sera l'outil privilégié pour agir sur le développement de l'accessibilité universelle sur la scène municipale de Montréal. L'objectif de la rencontre visait à susciter une plus grande adhésion au projet afin d'ouvrir la porte à une participation accrue des regroupements et de leurs organismes de base sans qui le Projet LIENS ne pourra atteindre ses cibles.

Nous en avons abordé l'analyse en tentant de repérer la présence de conditions favorables au développement d'une vision commune. Il est bien sûr irréaliste de penser trouver l'ensemble de ces conditions dans le cadre d'une première rencontre. Pour ces raisons, la présente analyse peut sembler très critique, et ce, malgré le fait que nous considérons que l'objectif mentionné plus haut ait été atteint. Néanmoins, comme le rôle de l'évaluation formative est de susciter des réflexions et des apprentissages, l'analyse aborde différents aspects ou dimensions susceptibles de favoriser le développement d'une vision commune, aider à construire un langage commun et identifier des balises pour la suite des travaux.

2.2.1 Les quatre dimensions de l'analyse

La présence d'une vision commune constitue une des composantes favorisant le développement de l'*empowerment*. Notre analyse du processus de développement d'une vision commune rassembleuse et mobilisatrice repose à notre avis sur quatre étapes fondamentales : 1) Un partage pour rendre accessible l'information nécessaire et construire une compréhension commune. 2) Le développement d'analyses collectives qui permettent de donner un sens à l'information partagée et d'en comprendre les implications. Cette analyse collective contribue à 3) l'élaboration d'orientations constituant une vision qui pourra ensuite se traduire en 4) pistes d'actions. Le regard posé sur le déroulement de la rencontre du 7 novembre 2007 vise donc à cerner dans quelle mesure le Projet LIENS était engagé dans ces étapes.

2.2.2 Le contexte de la rencontre

Avant d'aborder l'analyse, mentionnons quelques éléments de contexte de cette rencontre qui sont venus influencer son déroulement. Cette rencontre constituait la première rencontre des conseils d'administration des trois regroupements montréalais. Les regroupements ont des histoires, cultures organisationnelles et dynamiques différentes. Comme il s'agissait de la création

d'un nouvel espace collectif, il était normal durant une première rencontre d'être prudents au niveau des objectifs et des méthodes d'animation. On pouvait également s'attendre à une participation inégale car peu de gens se connaissaient.

La rencontre voulait susciter une plus grande adhésion au Projet LIENS, mais dans un contexte où il y avait une hétérogénéité de personnes qui se connaissaient peu, on pouvait difficilement s'attendre à des expressions individuelles d'adhésion. Mentionnons également qu'on pouvait anticiper une certaine prudence dans la participation à cause de personnes observatrices dont les rôles et fonctions n'étaient connus que superficiellement pour la majorité des participantEs.

1. Le partage d'informations et la communication

Dans un premier temps, notre analyse s'est penchée sur la nature des informations partagées ainsi que sur la communication comme telle. Est-ce que les informations présentées expliquaient le besoin et la pertinence du projet? Est-ce que le climat et le contexte permettaient d'assimiler l'information présentée? Est-ce que les questions sur l'information présentée étaient encouragées? Les personnes présentes étaient-elles invitées à contribuer à l'échange en complétant par d'autres informations significatives? Il était important que les participants et les participantes sentent qu'il y avait une transparence de l'information et que celle-ci était accessible. Cette étape du développement d'une vision commune devait permettre d'établir un dialogue ouvert pour que des personnes avec des informations différentes, à différents degrés d'adhésion et de mobilisation, puissent créer un terrain de compréhension commune du projet, des besoins qui le sous-tendent, de ses principes et de ses orientations.

À notre avis, la rencontre a permis de communiquer des informations permettant une compréhension de base du projet. Les besoins auxquels le Projet LIENS vise à répondre et sa pertinence étaient clairement exprimés par les présentatrices. La rencontre a bien exposé les fondements du projet, soit la nouvelle structure de la Ville, ses effets sur les regroupements, le concept d'accessibilité universelle et son évolution.

Le climat lors de cette rencontre était très convivial, l'animation chaleureuse et dynamique. Les présentations avec des contenus solides nous ont semblé bien passer, et ce, malgré quelques distractions causées par le service du repas. Les informations données par les présentatrices étaient bien reçues, il y avait une bonne écoute. Certains questionnements plus sensibles exprimés par des participantEs ont été bien accueillis par les présentatrices (rôle des parents, théâtralisation des personnes avec une déficience intellectuelle).

Le tour de présentation des personnes présentes a permis à tous de s'introduire bien que nous ayons eu l'impression que cela n'avait pas été prévu au départ. L'activité sur la prise de parole n'a pas pu avoir lieu par manque de temps. Cette activité aurait peut-être contribué à réduire la

résistance à prendre la parole en grand groupe. Dans l'ensemble, il y avait beaucoup de contenu pour le temps disponible, ce qui impliquait peu de marge de manœuvre et peu de place pour ajouter des composantes.

Plusieurs personnes ont quitté avant la fin. L'horaire prévu (de 17 heures à 20 heures) nous apparaît plus difficile à cause d'engagements familiaux ou professionnels en soirée.

L'avis des participantEs a été sollicité et les réactions de leur part étaient encouragées, mais les questions posées pour susciter leurs commentaires étaient très générales.

Lors des périodes d'échanges en grand groupe, nous avons constaté une participation limitée et peu de réactions exprimées par les personnes présentes. Ceci s'explique en partie par le contexte particulier de la rencontre tel que mentionné en introduction, mais également par le format de la rencontre qui plaçait davantage les participantEs en mode de réception d'informations, ce qui a tendance à être moins engageant qu'un mode de partage et d'analyse. Les attentes de contribution des participantEs ne peuvent être précises si les objectifs de la rencontre et les attentes envers le rôle des regroupements ne le sont pas.

La présence d'une personne en tant qu'évaluateur, et peut-être au départ, celle de la personne de la Ville de Montréal, pouvait avoir un effet sur l'expression des commentaires critiques.

2. Une analyse collective

Sachant que l'analyse collective est un levier de mobilisation vers une vision commune, dans quelle mesure l'information partagée pouvait-elle être analysée? Est-ce que les informations requises et le temps d'analyse étaient adéquats? L'analyse était-elle présentée comme une démarche ouverte? Comment les contributions à l'analyse étaient-elles accueillies? Ont-elles eu des effets?

La rencontre était davantage une rencontre d'information qu'une rencontre de consultation impliquant une analyse des contenus présentés. À notre avis, les objectifs de la rencontre se sont clarifiés en cours de route sans se préciser complètement. L'ordre du jour mentionnait qu'un moment serait consacré pour donner son avis, cependant la nature de l'avis sollicité n'était pas très claire. L'objectif, semble-t-il, était de faire connaître et faire valoir le projet en présentant ses activités, ses composantes et ses fondements. Il n'y avait pas de décisions à prendre concernant le futur du projet. La rencontre visait d'abord à susciter une plus grande adhésion au projet. Toutefois, une adhésion significative requiert une analyse de la pertinence des actions envisagées dans l'avenir et leur faisabilité.

Une partie de cette analyse aurait pu être entamée dans le cadre de la rencontre. Les participantEs étant regroupés par tables auraient pu être utilisés davantage, mais ce n'était pas clair qu'il y avait

une participation souhaitée à ce moment-là, autre que de recevoir l'information sur les origines et les activités du projet. Les participantEs auraient pu également appuyer la reconnaissance des besoins et la pertinence du projet. À la table de l'observateur, une discussion sur ces sujets avait lieu informellement.

Les attentes des leaders du Projet LIENS face aux décisions qui seront à prendre à l'avenir par les conseils d'administration des regroupements n'ont pas été explicitées et nous ne savons pas si les membres des regroupements les connaissent. Pour que les regroupements consentent à favoriser l'implication des groupes de base, ils devront être en mesure d'évaluer les implications de leur adhésion durant les prochaines phases. Une analyse collective sera donc requise et des lieux d'analyse devront être créés. Bien que ce travail puisse et doive, dans une certaine mesure, être réalisé par chacun des organismes de base et des regroupements, une analyse collective interpellant l'ensemble des acteurs nous semble importante pour pouvoir construire des orientations communes qui seront solidement appuyées.

3. Des orientations pour une vision commune

Dans quelle mesure la rencontre permettait-elle d'envisager l'élaboration d'orientations constituant une vision commune d'un réseau d'émissaires? Même si cette étape du travail n'a pas été concrètement enclenchée lors de la rencontre du 7 novembre, nous notons quelques éléments sur lesquels la suite du travail peut s'appuyer.

À notre avis, la rencontre a bien démontré que les trois regroupements, entre autres leurs employés, appuient le projet et sont bien engagés. Nous avons perçu un sentiment de cohésion entre les leaders. Les réactions des personnes présentes nous portent à croire que le caractère innovateur et très dynamique du projet est porteur d'espoir et suscite des réactions positives et enthousiastes.

Les commentaires exprimés par les participantEs et l'enthousiasme dans les échanges plus informels nous portent à croire qu'il y a un ralliement implicite autour du projet. Cependant, il s'agit d'une présomption qu'il serait bon de confirmer le plus rapidement possible.

La présentation de l'accessibilité universelle nous a paru claire et porteuse d'une vision inclusive et rassembleuse pour les trois regroupements. Les commentaires issus des participantEs dans leur évaluation de la rencontre allaient également dans ce sens.

Un des éléments abordés, soit la participation des parents, n'a pas été complètement clarifié lors de la rencontre. Dans quelle mesure le Projet LIENS s'adresse-t-il aux parents et quel sera leur rôle dans le réseau d'émissaires? Il nous semble important d'y revenir pour contribuer à bâtir une vision commune.

Cette première rencontre des trois regroupements a contribué à la création d'un vécu commun autour de ce projet et, comme certains participantEs l'ont mentionné dans leur évaluation, à pouvoir mettre des visages et des noms sur ces organisations. Toutefois, un travail d'analyse collective qui n'a pas été réalisé lors de cette rencontre sera, à notre avis, nécessaire avant de pouvoir constater un engagement plus marqué pour la suite.

4. Une action collective

Une vision commune n'a de valeur que si elle mène à une ou des actions collectives soutenues par l'ensemble des acteurs qui les ont élaborées. Dans quelle mesure la contribution des acteurs interpellés a-t-elle été favorisée lors de cette rencontre? Encore une fois, bien que les actions requises pour concrétiser un réseau d'émissaires soient encore à préciser, quelques éléments nous apparaissent importants à souligner à cette étape-ci.

Les présentations par les coordonnatrices des regroupements et l'état de situation qui s'en dégageait pouvaient donner l'impression que le projet n'a pas de besoins majeurs pour l'avenir. Bien qu'il nous semble que la démarche de développement du projet soit ouverte et à co-construire avec les regroupements et que le projet ne puisse pas réussir sans la contribution des groupes de base, cela ne transparaissait pas clairement lors de la rencontre. Qui est invité à contribuer à l'avenir? Que reste-t-il à faire? Que reste-t-il à comprendre et à développer? Les implications pour les regroupements en ce qui concerne la suite du projet n'étaient pas claires, ce qui peut limiter l'engagement à ce moment-ci.

2.2.3 Recommandations pour la suite du travail avec les regroupements et éventuellement les groupes de base

Pour faire suite à cette analyse, plusieurs pistes d'action nous apparaissent importantes à considérer à court terme :

1. Mettre immédiatement en marche un suivi pour être capable de rendre tangibles les attentes face aux conseils d'administration des regroupements. Il nous semble opportun de « battre le fer » pendant qu'il y a adhésion implicite.
2. Afin que les acteurs interpellés puissent se situer et situer leur contribution possible, préciser les étapes à venir : ex. : résolutions de regroupements, organisation de rencontres avec leurs membres, ainsi que les grandes étapes anticipées qui mèneront au développement du réseau d'émissaires.
3. Se préparer à mettre beaucoup d'énergie pour les rencontres avec les organismes de base. Comme ils auront un rôle important à jouer dans les prochaines années, il nous semble que le travail avec eux se situe au-delà du partage d'information sur la nature du Projet LIENS. Dans

un premier temps, il nous apparaît critique de partager avec eux les analyses ayant mené au développement du projet dans le but de les bonifier et de mobiliser les organismes vers une vision commune. Mentionnons que l'adhésion des groupes de base risque de renforcer l'adhésion des regroupements.

4. Partager les questionnements, préciser les espaces d'implication, identifier les décisions à prendre à l'avenir, en d'autres mots, mettre davantage en évidence l'aspect « ouvert » du processus de développement du projet. Ceci peut impliquer de dire que les leaders savent vers quoi le projet s'en va, mais veulent prendre collectivement les décisions pour construire les prochaines étapes du développement du réseau d'émissaires.

2.3 Le Projet LIENS comme espace d'*empowerment*

Cette dernière section pose un regard sur le développement du Projet LIENS comme espace d'*empowerment*. Nous nous attarderons plus spécifiquement aux activités de formation étant donné qu'il s'agit de la pièce centrale du projet à ce moment-ci. Cependant, il est important de mentionner d'emblée qu'il serait exagéré de s'attendre à ce que les formations, de par leurs objectifs plus ciblés et leurs fréquences, puissent constituer à elles seules l'unique terrain pour le développement de l'*empowerment* des participants et participantes. Cette discussion vise plutôt à mettre en évidence les efforts déjà déployés, mais également à cerner certaines dimensions de l'*empowerment* pouvant être davantage développées dans le futur.

L'analyse des réponses aux questionnaires et nos observations lors des formations nous portent à croire qu'à ce moment-ci, la grande majorité des participants et participantes ont déjà acquis un pouvoir d'agir et l'objectif devrait viser davantage à le soutenir qu'à le développer. Par conséquent, pour la suite du travail avec ce groupe, l'accent devrait être mis sur l'*empowerment* communautaire plutôt que sur les trajectoires d'*empowerment* individuel. La présence soutenue des caractéristiques de l'*empowerment* communautaire permettrait de soutenir l'agir et le passage à l'action des participants, ce qui nous semble être l'enjeu principal dans l'évolution du groupe. Les partenaires conviennent que le développement de l'*empowerment* communautaire constitue une piste d'intervention adaptée à une bonne majorité des participants et participantes. Toutefois, ils considèrent que ceux qui ne prennent pas ou peu la parole auraient peut-être besoin d'accompagnement individuel.

L'analyse qui suit porte sur certaines dimensions de l'*empowerment* individuel qui surgissent à cette étape de développement du projet. Notons toutefois que cette analyse ne constitue pas une application exhaustive du cadre conceptuel de l'*empowerment*.

2.3.1 Le développement des compétences

Pour soutenir le développement d'un pouvoir d'agir face au milieu municipal, diverses compétences composées de connaissances et d'habiletés sont requises dont bien entendu la capacité de prendre la parole en public. Les formations que nous avons observées prennent la forme d'un laboratoire d'exercices pratiques et de mises en situation permettant l'appropriation de compétences. Diverses activités d'apprentissage sont utilisées dont des jeux de rôles, des démonstrations et des échanges avec des acteurs expérimentés. Au cours des journées de formation, le déroulement requiert qu'on prenne la parole devant le groupe, individuellement ou en équipe. Des prises de parole « volontaires » sont également possibles dans le cadre d'échanges ouverts à tous ou de retour sur les activités. La prise de parole sera discutée davantage dans les prochaines pages.

La capacité de préparer des dossiers a également été une compétence au cœur des formations cette année. Lors des deux formations, les participants et participantes ont eu l'opportunité d'expérimenter la préparation de dossiers en équipe, de façon très structurée, avec l'aide d'animatrices expérimentées. Ces exercices permettaient de vivre les différentes étapes de préparation d'un dossier menant à une intervention publique. Les commentaires exprimés par les participants et participantes lors du retour sur la formation indiquent que ces expériences semblent avoir été généralement vécues de façon très positive. Mentionnons que le développement de ces compétences et les différentes possibilités de prendre des risques nous semblent favoriser le développement de l'estime de soi, mais il est difficile de dire dans quelle mesure.

La connaissance des rouages municipaux, des instances et de leurs pratiques sont considérées importantes pour préciser les actions à mettre en œuvre par les émissaires. Comme nous l'avons souligné dans la section précédente, les résultats de l'analyse des questionnaires et nos discussions avec les partenaires révèlent que ces savoirs progressent, mais qu'ils sont encore à développer. Cependant, certaines connaissances ne sont pas faciles à acquérir de par leur complexité ou parce qu'il existe un certain flou autour des pratiques. Il reste à analyser les meilleures façons d'acquérir ces connaissances en tenant compte, entre autres, des différentes déficiences.

2.3.2 L'interaction et la culture d'apprentissage

Les communications et la culture d'apprentissage qui favorisent l'interaction sont des dimensions contribuant au développement du pouvoir d'agir. Nous avons observé un grand souci pour soutenir des interactions positives entre les participants et participantes, particulièrement par le biais d'une animation bien présente. Lors des formations, le travail en petits groupes ou en grand groupe est encadré par une animation. Nous avons constaté la présence d'une volonté de créer

une expérience positive, tant du côté des animateurs que des partenaires. À titre d'exemple, lors de la deuxième activité de formation, un des groupes a eu une difficulté dans la réalisation de leur tâche et une intervention a été élaborée sur place avec les partenaires pour soutenir le groupe dans sa progression.

Nous avons également observé à de nombreuses occasions des encouragements à prendre des risques de prise de parole lors d'exercices pratiques et également lors de moments d'échanges ouverts (discussions, rétroactions sur les activités). Dans les contacts avec les participants et participantes, nous avons constaté la présence d'une culture favorisant les apprentissages : les gens sont conscients qu'ils sont là pour apprendre et nous l'ont exprimé de façon explicite.

2.3.3 La participation et la prise de parole

Différentes possibilités de participation sont offertes aux participants et participantes du Projet LIENS.

Une partie des activités sont réalisées en petits groupes lors des formations. Nous n'avons pas répertorié le nombre de prises de parole de ces groupes. Cependant, l'analyse des données des observateurs qui ont suivi les interactions durant la formation de novembre nous laisse soupçonner que les petits groupes jouent un rôle transitionnel dans le développement de l'aisance à prendre la parole. Il serait pertinent de suivre les prises de parole autant dans les petits que dans le grand groupe.

Lors d'échanges plus soutenus, la priorité de prise de parole est donnée aux personnes qui parlent moins souvent favorisant ainsi les personnes ayant moins d'aisance à le faire. Nous avons constaté que la grande majorité des personnes ont pris la parole au moins une fois durant la deuxième formation : sur 29 participantEs, 20 ont pris la parole dans le grand groupe lors d'échanges volontaires. Une seule personne n'a pas pris la parole dans le grand groupe durant l'ensemble des activités de la deuxième journée de formation.

Au-delà du nombre d'interventions, nous avons tenté de cerner dans quelle mesure le contenu des prises de parole était ancré dans l'expérience des participants et participantes ou reproduisait plutôt les éléments d'un discours existant. Nous avons de plus étudié dans quelle mesure les positions défendues ou les affirmations faites étaient le résultat d'une appropriation des enjeux par la personne. Les prises de parole lors des formations étaient habituellement brèves, dynamiques, préparées très succinctement et souvent livrées en équipe. Nous pouvons difficilement juger de l'appropriation des participants dans ce contexte. Toutefois, nous pouvions repérer certains éléments d'un discours partagé. Ceci est normal étant donné qu'une culture de groupe et un langage partagé se développent depuis 2005 autour d'une vision d'une ville universellement accessible. Cependant, nous avons observé que les éléments du discours exprimé

interpellaient l'auditoire sur une variété de plans : celui de la logique et de la cohérence, des droits de la personne, ainsi que sur celui de l'affectivité par le biais de référence à des expériences personnelles. Selon les partenaires, ces registres d'intervention reflètent le profil souhaité d'émissaires ayant une diversité de cordes à leurs arcs de la représentation. À notre avis, cette variété de façons d'interpeller l'auditoire ne pourrait se faire sans un certain degré d'appropriation. Des échanges plus approfondis avec les participants et participantes seraient nécessaires pour mieux évaluer dans quelle mesure ils se sont approprié les messages contenus dans leur intervention publique.

2.3.4 Les contraintes associées aux déficiences

Chaque déficience impose certaines contraintes à la participation et le projet consacre beaucoup de ressources pour les réduire en adaptant le matériel et en offrant diverses formes d'accompagnement. Nous savons également que l'animation des ateliers est élaborée en considérant les défis de participation en tenant compte des déficiences des participants (comme nous n'assistions pas à ces rencontres, nous ne pouvons pas bien refléter les efforts en ce sens). Le Projet LIENS constitue en quelque sorte un microcosme d'exploration de l'accessibilité universelle. Nous avons observé que la présence aux formations de personnes avec des déficiences sensorielles a fluctué. Les partenaires sont bien conscients des défis associés aux différentes déficiences. Ils nous ont fait part de leurs préoccupations face au risque que les activités prennent davantage en considération les besoins des personnes avec une déficience motrice puisque ceux-ci sont plus nombreux au sein du projet. Les limites des personnes avec une déficience motrice sont possiblement plus faciles à concevoir pour les personnes sans déficiences qui sont parties prenantes du projet. De plus, comme l'ont souligné les partenaires, les approches éducatives conçues pour la population en général s'adaptent plus facilement aux personnes avec une déficience motrice. Il faut s'éloigner davantage des sentiers battus pour concevoir des méthodes d'apprentissage à la participation citoyenne convenant aux personnes avec des déficiences sensorielles ou intellectuelles.

Les défis que pose la grande variété des limitations et des mesures d'adaptation déployées soulèvent chez les partenaires des questionnements sur ce qui est nécessaire et efficace. Comme il avait déjà été mentionné l'année dernière, une recherche plus approfondie des besoins d'adaptation et la satisfaction des participants et participantes face aux mesures déjà déployées devra être réalisée.

2.3.5 Le développement de la conscience critique

Sur le plan de la conscience critique, nous pouvons repérer certains indicateurs d'une conscience collective déjà existante. Les problématiques associées au développement de l'accessibilité universelle nous semblent perçues par les participants et participantes comme des enjeux touchant

la collectivité. La perspective de l'accessibilité universelle apparaît comme étant très fertile pour le développement de la conscience critique, car elle favorise ce passage entre une vision très individualisée des problématiques à une vision beaucoup plus collective et systémique. D'ailleurs, les prises de parole dans le cadre des formations sont majoritairement des positions collectives et non individuelles. On peut voir dans les réponses aux questionnaires et lors des formations l'expression d'une conscience politique. Les personnes sont conscientes que pour faire progresser l'accessibilité universelle sur la scène municipale, il faut agir, influencer les acteurs politiques et interpeller les instances. Les compétences et les connaissances développées dans le cadre du Projet LIENS vont en ce sens.

Nous avons identifié l'an dernier avec les partenaires, qu'une des dimensions de l'*empowerment* à développer davantage avait trait à la conscience critique. Les partenaires ont souligné que l'équipe d'animation de l'INM faisait un constat assez semblable cette année. Le travail d'animation en petits groupes leur a permis d'entrevoir un besoin de développer davantage l'esprit critique et la capacité de discrimination dans leurs analyses.

Bien qu'il y ait eu des occasions à l'intérieur de la formation pour développer la conscience critique, nous croyons que ces opportunités sont trop limitées. Lors des activités en petits groupes et des exercices de prise de parole, nous avons constaté le peu de temps disponible pour faire des analyses soutenant les prises de parole. Des espaces d'analyse sont nécessaires pour le développement de la conscience critique. Bien que certaines analyses aient été abordées dans le travail en petits groupes, la formation met davantage l'emphase sur la formulation d'une position et sa transmission. On semble assumer que les analyses soutenant les prises de paroles ont déjà été réalisées ou sont faites ailleurs.

Pour les partenaires, le temps disponible et la fréquence des formations sont peu compatibles avec cet objectif. Le développement de l'analyse critique constitue un exercice en soi et nécessite un travail plus soutenu dans le temps. Nous pensons qu'il faut concevoir des lieux complémentaires pour approfondir le travail sur cette dimension.

La question de l'analyse des enjeux et de la construction des messages à diffuser lors de prises de parole nous apparaît importante pour la suite du travail menant à un réseau d'émissaires. Comme les personnes se sentent davantage aptes à prendre la parole lorsque qu'elles ont le sentiment que ce qu'elles disent est important, une analyse solide et idéalement collective nous apparaît fondamentale pour qualifier l'importance d'une prise de parole publique. Il nous semble que ces lieux d'analyse devront être développés, en les créant ou en capitalisant sur ceux déjà existants.

Pour faire le lien avec le besoin d'espaces d'analyse, une des pistes à étudier se situe dans l'apport possible des groupes de base. Il a déjà été identifié l'an dernier que ces groupes pourraient jouer un rôle dans la mesure où ils peuvent agir en tant que lieu favorisant

l'empowerment. Dans cet esprit, il nous apparaît intéressant de voir dans quelle mesure le développement de la conscience critique peut être une dimension soutenue par une collaboration avec les groupes de base. Ces groupes constituent des espaces sociaux où l'on peut constater avec d'autres que des problématiques sont partagées, un point de départ important pour construire une analyse et éventuellement amorcer la construction de messages et de stratégies collectives. Lors des contacts prévus en 2008-2009 avec les groupes de base, il nous apparaît important de leur refléter le besoin pour ce rôle important. L'analyse des partenaires nous semble aboutir aussi à la conclusion de travailler dans cette direction, bien que cette piste ne leur semble pas sans heurts. Selon eux, les dynamiques déjà établies dans les milieux et la présence de certaines chasses gardées pourraient faire obstacle pour que les groupes de base s'associent aux émissaires pour construire des analyses et des messages collectifs. Il faudra étudier avec les groupes de base comment on peut travailler ensemble pour créer ce réseau d'émissaires et construire avec eux cette nouvelle façon d'agir collectivement.

3 Conclusion

L'évaluation réalisée en 2007-2008 a permis d'établir les bases comparatives qui permettront de documenter l'évolution des participants et participantes sur plusieurs plans. Elle a permis de mettre en place des outils pour suivre l'évolution de leurs connaissances des rouages municipaux, de leur capacité à préparer des dossiers et leur aisance à prendre la parole pour les défendre sur la scène municipale. Sur le plan des connaissances des rouages municipaux, les premiers résultats révèlent une évolution pour l'ensemble des participants et participantes. Certains savoirs qui semblent moins bien possédés ont été identifiés et pourront être davantage ciblés. Cependant, la meilleure façon d'acquérir ces savoirs demeure floue. Il serait efficace d'étudier avec les participants et participantes eux-mêmes les meilleures façons de développer leurs connaissances des rouages municipaux.

L'analyse réalisée nous porte à croire que la majorité des participants et participantes ont déjà acquis un pouvoir d'agir et que l'objectif en lien avec le développement de l'*empowerment* à cette étape-ci devrait prendre la forme d'un soutien dans leur passage à l'action. Les participants et participantes prennent des risques de prises de parole à l'intérieur des formations et nous savons qu'un bon nombre expérimentent à l'extérieur de celles-ci. Les données indiquent que pour la majorité plusieurs défis demeurent face à la prise de parole et nous en concluons qu'il demeure important de poursuivre les formations et expérimentations pour le développement de l'aisance à prendre la parole. Considérant l'importance des expérimentations en arrondissement telle que soulignée dans ce rapport, il serait intéressant d'explorer comment elles pourraient être davantage encouragées tout en préservant l'aspect volontaire de cette activité. Les données recueillies sur le développement de l'aisance à prendre la parole nous ont permis de faire un portrait qui pourra dorénavant servir de référence pour suivre l'évolution des participants et participantes dans le futur.

Bien préparer les dossiers et avoir une bonne connaissance des rouages municipaux nous semblent des compétences à développer davantage. Ces compétences risquent de prendre plus d'importance une fois que l'aisance à prendre la parole sera plus développée. Les participants et participantes reconnaissent l'importance de bien connaître leurs dossiers pour être crédibles auprès de leurs interlocuteurs.

Dans une perspective du développement de l'*empowerment*, la formule des formations, qui cherchent un équilibre entre a) des activités structurées ciblant le développement de compétences spécifiques; b) la création d'un climat d'apprentissage collectif où les essais et erreurs sont permis et c) des opportunités pour prendre des risques, nous semblent bien adaptés. L'analyse a également mis en lumière l'importance du développement de la conscience critique et de la

création d'espaces d'analyse collective. Le sentiment d'avoir un message important à transmettre a été identifié par les participants et participantes comme le facteur déterminant pour passer à l'acte et prendre la parole. La création de lieux d'analyse nous apparaît être un moyen pertinent pour qualifier l'importance des enjeux et des messages à porter. Les activités de formation nous semblent déjà bien remplies et bien ciblées, elles peuvent permettre des espaces d'analyse très limités. Nous suggérons d'explorer la création de lieux d'analyse complémentaires.

Pour faire le pont avec le travail sur le développement de la vision commune du réseau d'émissaires, ces lieux d'analyse pourraient être élaborés en collaboration avec les groupes de base actifs dans leurs arrondissements. Cette collaboration pourrait entre autres constituer une certaine amorce d'un réseau d'émissaires. La présence d'un lieu pour réfléchir sur les enjeux et concevoir des stratégies permettrait aux participants et participantes de participer davantage à des décisions en lien avec leur devenir comme émissaire. Des espaces d'analyse existants pourraient être mis à contribution pour cerner les enjeux municipaux dans une perspective d'accessibilité universelle. De plus, ancrer l'analyse en tenant des échanges avec des personnes issues d'organismes de leur arrondissement risque d'augmenter le sentiment de représentativité des participants et participantes et les soutenir davantage dans leur rôle d'émissaires. L'amorce de collaborations avec des groupes de base constitue une étape majeure dans le développement du Projet LIENS et comme nous l'avons souligné, celle-ci risque de demander beaucoup de ressources et d'énergie.

L'évaluation 2007-2008 a pris, à plusieurs occasions, la couleur d'une expérimentation en développement. Nous envisageons plusieurs ajustements pour la suite des activités d'évaluation. Nous croyons qu'il serait crucial de prioriser davantage la participation des futurs émissaires au niveau de l'analyse des effets sur eux et sur les résultats de la démarche évaluative. Le premier contact des participants et participantes avec l'évaluation a pu être un peu lourd à cause de méthodes employées comme des questionnaires écrits. Leur participation dans des échanges plus approfondis viendrait assurément enrichir et nuancer certains résultats. Dans le même esprit, inclure dans le comité évaluation quelques participants et participantes intéressés par la démarche évaluative aiderait également à mieux préciser les méthodes d'évaluation, à favoriser une plus grande participation pour la suite des travaux. Ces façons de faire, pour ne nommer que celles-ci, favoriseraient un meilleur arrimage entre la démarche évaluative et les autres activités du Projet LIENS.