



# Aire ouverte à vol d'oiseau

Développement du modèle logique du  
programme *Aire ouverte* au CIUSSS du  
Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal

Juin 2022 à février 2023

ISABELLE-ANN LECLAIR MALLETTE  
VÉRONIQUE BOUCHARD



Publication de l'Institut Universitaire Jeunes en difficulté, une infrastructure financée par le Fonds du Québec - Société et Culture (FRQSC) et par le Ministère de la santé et des services sociaux (MSSS), au sein du CIUSSS du Centre du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal.

1001 Maisonneuve Est, Montréal, Québec, H2L 4P9

<https://iujd.ca/fr>

**Titre :** Aire ouverte à vol d'oiseau : Développement du modèle logique du programme Aire Ouverte au CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal – juin 2022 à février 2023

**Auteurs et équipe de réalisation du processus de développement du modèle logique :**

**Isabelle-Ann Leclair Mallette**, Chercheure d'établissement à l'Institut Universitaire Jeunes en difficulté et professeure associée au département de Psychoéducation de l'Université de Sherbrooke.

**Véronique Bouchard**, Professionnelle de recherche pour l'Institut Universitaire Jeunes en difficulté, consultante et facilitatrice pour Autour de toi.

**Demandeur :** Direction adjointe du programme jeunesse du CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal

**Comité de relecture (en ordre alphabétique):**

**Chantal Gelin**, Coordinatrice, Santé mentale jeunesse et services spécifiques, Direction adjointe du Programme jeunesse - Santé mentale, réadaptation enfants et adolescents, CIUSSS Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal

**Marie-Claude Charron**, Spécialiste en activités cliniques, Aire Ouverte, Direction adjointe du Programme jeunesse - Santé mentale, réadaptation enfants et adolescents, CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal

**Nicolas Girard**, Chef d'administration de programme, Aire ouverte, Direction adjointe du Programme jeunesse - Santé mentale, réadaptation enfants et adolescents, CIUSSS Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal

**Renaud Houzeau de Lehaie**, Membre du comité famille, Aire Ouverte, CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal

**Simon Langevin**, Travailleur social, Aire Ouverte, Direction adjointe du Programme jeunesse - Santé mentale, réadaptation enfants et adolescents, CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal

**Thomas Cardinal-Sirois**, Membre du comité jeunes, Aire Ouverte, CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal

**Déclaration d'intérêts :** L'Institut Universitaire Jeunes en difficultés du CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal (CCSMTL) n'a aucun conflit d'intérêts dans la réalisation de ce projet d'évaluation.

**Graphisme pour le modèle logique (fig. 1) :** Marie Judith Langlois

**Mise en page :** Urielle Kanda et Michèle Robitaille, Institut Universitaire Jeunes en difficulté

## **Remerciements**

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont participé au processus de développement du modèle logique. Au moment des consultations, ces personnes sont membres du comité jeunes et du comité familles ou sont intervenant.e.s ou gestionnaires pour le programme Aire Ouverte. Sans leur précieuse collaboration, ce projet, qui repose sur leur participation n'aurait tout simplement pas pu avoir lieu.

## Table des matières

1. INTRODUCTION .....	1
2. CONTEXTE DU PROJET .....	1
3. RESPONSABLES DE LA RÉALISATION DU PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT DU MODÈLE LOGIQUE.....	2
4. SUIVI DES TRAVAUX.....	2
5. PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT DU MODÈLE LOGIQUE .....	3
6. DESCRIPTION DES ÉTAPES DU PROCESSUS .....	4
Étape 1 : Élaboration d’une première ébauche du modèle logique .....	4
Étape 2 : Ateliers de travail avec les parties prenantes (juin à septembre 2022).....	5
Étape 3 : Élaboration d’une deuxième ébauche du modèle logique .....	6
Étape 4 : Rétroaction sur la deuxième ébauche (décembre 2022 à février 2023) .....	8
Étape 5 : Version finale du modèle logique (fig. 1) .....	9
7. ÉVOLUTION DU MODÈLE LOGIQUE AU COURS DU PROCESSUS DE MODÉLISATION.....	12
7.1 Le contexte (fig. 2).....	12
7.2 Les objectif(s) (fig. 3) .....	13
7.3 Principes (fig. 4).....	13
7.4 Activités (fig. 5).....	14
7.5 Composantes (fig. 6).....	15
7.6 Ressources (fig. 7).....	16
7.7 Groupe(s) ciblé(s) (fig. 8) .....	16
7.8 Extrants (fig. 9) et résultats (fig. 10).....	17
8. NOS CONSTATS ET IDÉES POUR LA SUITE.....	18
8.1. Par rapport au processus.....	19
8.2. Par rapport aux enjeux du programme .....	20
8.2.1 Enjeu entourant la notion de coconstruction .....	20
8.2.2. Place des familles et des proches dans la clientèle cible d’AO .....	22
8.2.3 Les extrants et les résultats dans le modèle logique d’AO.....	23
9. CONCLUSION .....	23
10. ANNEXE A .....	26
11. ANNEXE B .....	28
12. ANNEXE C.....	30
13. ANNEXE D .....	32



## 1. INTRODUCTION

Le présent rapport fait état du développement du modèle logique du programme Aire ouverte (AO) du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal (CIUSSS-CSMTL). Mais avant d'aller plus loin, définissons ce qu'est un modèle logique. Pour ce faire, nous utiliserons l'analogie de la ville. Lorsqu'on déambule dans une grande ville comme Montréal, on peut trouver l'expérience vivante, stimulante et énergisante. Mais on peut aussi constater une certaine désorganisation, un certain chaos, et il est même possible que l'expérience se révèle stressante. Toutefois, si on a la chance de s'élever, de prendre du recul, notre perspective peut complètement changer. C'est ce qui arrive lorsqu'on survole la ville en avion. Vue à vol d'oiseau, la ville nous semble soudainement plus harmonieuse et plus organisée que lorsque nous y étions plongés. Développer le modèle logique d'un programme, c'est un peu comme monter dans un avion. Cela permet de :

- Prendre du recul par rapport aux activités et au brouhaha du quotidien ;
- Réfléchir à ce qui fait l'essence du programme ;
- Prendre le temps d'explicitier ce qui est implicite ;
- Créer un espace pour aborder ce qui va moins bien, ce qui cause des frictions au quotidien, ce qui représente des enjeux pour le programme.

Évidemment, développer le modèle logique d'un programme n'est pas aussi simple que de monter à bord d'un avion pour observer une ville à vol d'oiseau. Dans ce rapport, nous détaillerons le processus de développement du modèle logique d'AO, les résultats à chacune des étapes de ce processus, les constats et les enjeux observés et les idées proposées pour les dénouer. Mais avant, voici une brève mise en contexte du projet.

## 2. CONTEXTE DU PROJET

S'inspirant du modèle *Headspace* (Australie) et *Foundry* (Colombie-Britannique, Canada), AO se définit comme « l'articulation concrète d'un continuum de services de santé et de services sociaux permettant d'offrir une gamme complète de soins et de services aux jeunes, dans l'objectif d'améliorer leur santé globale et leur bien-être » (p.3) (Ministère de la Santé et des Services sociaux, 2021). Ce programme a débuté en 2018 avec la mise en œuvre de trois sites de démonstration sous la direction du Centre intégré de santé et de services sociaux (CISSS) de Laval, du CISSS de la Côte-Nord (secteur Sept-Îles) et du CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal. En



2021, le gouvernement provincial a investi 40 millions de dollars afin de déployer AO partout au Québec et avec pour objectif qu'au total 25 sites soient en fonction d'ici 2022<sup>1</sup>.

En mai 2021, dans la foulée du déploiement d'AO au CIUSSS-CSMTL ayant débuté en février de la même année, Julie Lauzon directrice adjointe du programme jeunesse, Chantal Gélinas, coordonnatrice de santé mentale jeunesse et services spécifiques et Nicolas Girard, chef d'administration de programme pour AO, ont approché Denis Lafortune, directeur scientifique de l'Institut universitaire Jeunes en difficulté (IUJD) puis Isabelle-Ann Leclair Mallette, chercheuse d'établissement à l'IUJD, dans le but d'arrimer AO à des activités de recherche. Les échanges qui ont eu lieu entre les deux parties entre 2021 et 2022 ont permis d'établir qu'en fonction du stade de développement du programme, l'exercice le plus pertinent à effectuer à court terme était le développement du modèle logique d'AO au CIUSSS-CSMTL. Cet exercice présente l'avantage de pouvoir être effectué dans un temps relativement réduit et de fournir rapidement à l'équipe AO de la rétroaction sur leur vision du programme et les enjeux rencontrés lors de sa mise en œuvre. De plus, il constitue l'occasion d'établir les bases d'une collaboration entre l'IUJD et l'équipe AO de laquelle pourront émerger d'autres projets répondant à leurs besoins. Les travaux en ce sens ont ainsi débuté en avril 2022. Il est important de noter qu'à cette date, le programme AO au CIUSSS-CSMTL n'est qu'aux premières étapes de la mise en place de ses services, qui sont alors en installation ou encore à l'étape de projet. De plus, les premières interventions auprès des jeunes avaient commencé depuis environ 1 mois seulement.

### **3. RESPONSABLES DE LA RÉALISATION DU PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT DU MODÈLE LOGIQUE**

Le processus de développement du modèle logique a été mené par la chercheuse d'établissement Isabelle-Ann Leclair Mallette et par la professionnelle de recherche Véronique Bouchard. La chercheuse a établi le processus général ainsi que l'échéancier des travaux ([annexe A](#)). Elle a également produit la première ébauche du modèle logique à partir de la documentation sur AO. La professionnelle de recherche a, quant à elle, travaillé à l'opérationnalisation des activités participatives (ateliers de travail et rencontres de discussion). Toutes deux ont agi en tant que facilitatrices lors des ateliers et des rencontres. Elles ont également participé à toutes les autres étapes du processus, de l'analyse des données à la rédaction du présent rapport.

### **4. SUIVI DES TRAVAUX**

Le suivi du projet a été assuré par des rencontres régulières organisées de concert par la chercheuse Isabelle-Ann Leclair Mallette et le chef d'administration de programme, Nicolas Girard. Ces rencontres ont été l'occasion de parler de l'avancement des travaux, des difficultés rencontrées, des pistes de solutions pour y remédier et

---

<sup>1</sup> [Des services de santé améliorés pour les jeunes à venir partout au Québec | Radio-Canada.ca](#)

des résultats préliminaires. Elles ont aussi été l'occasion de s'assurer que le processus répondait toujours aux besoins et aux attentes de l'équipe AO.

## 5. PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT DU MODÈLE LOGIQUE

Même si les programmes paraissent parfois très différents les uns des autres, ils partagent des éléments communs (Porteous, 2012). Le modèle logique est un diagramme de ces éléments communs qui illustre le contenu d'un programme, ses destinataires et sa raison d'être. En d'autres mots, c'est un outil visuel qui décrit de façon simplifiée la théorie fondamentale d'un programme (Porteous, 2012).

Plusieurs approches existent pour développer un modèle logique. Selon les approches, les éléments composants le modèle logique diffèrent, au niveau de leur nombre et même parfois de leur définition. Dans le cadre de cet exercice, les éléments communs suivants ont été choisis pour décrire le modèle logique d'AO :

- **Contexte** : Situation qui a mené à la création du programme.
- **Objectif(s)** : Changement(s) ultime(s) souhaité(s) au sein d'une organisation ou d'une communauté, à très long terme.
- **Principes** : Théories et croyances sous-jacentes au programme qui peuvent influencer son élaboration et son déploiement.
- **Activités** : Mesures ou interventions mises en œuvre pour parvenir aux objectifs du programme.
- **Composantes** : Ensembles d'activités étroitement liées en composantes centrales qui décrivent le programme.
- **Ressources** : Ce qui permet de mettre en œuvre les activités du programme. Par exemple, les ressources humaines, financières, organisationnelles et communautaires.
- **Groupe(s) ciblé(s)** : Individus, collectivités ou organismes à qui s'adresse le programme.
- **Extrant(s)** : Indicateurs qui reflètent l'accomplissement des activités du programme. Ces indicateurs sont souvent quantifiés (p. ex. : nombre d'organismes avec qui un partenariat est établi, pourcentage des activités prévues qui sont réalisées, le niveau de satisfaction des personnes ayant bénéficié des activités).
- **Résultats** : Changements qui devraient découler du programme sur le(s) groupe(s) ciblé(s), au niveau des connaissances, de la sensibilisation, du comportement et des aptitudes.

Pour développer le modèle logique d'un programme, il faut passer par un processus de modélisation qui implique idéalement les parties prenantes, c'est-à-dire les personnes impliquées de près ou de loin dans le programme (Porteous, 2012 ; Tougas et al., 2021 ; Wyatt Knowlton et Phillips, 2012). Ainsi, le développement du modèle logique permet d'explicitier leur vision du programme et, au terme de ce processus, d'en obtenir une photographie à un moment de son existence (Wyatt Knowlton et Phillips, 2012).

Dans cette perspective, le développement du modèle logique d'AO au CIUSSS-CSMTL s'est fait en collaboration avec ses parties prenantes<sup>2</sup>. Au moment de la planification des travaux, qui rappelons-le s'est faite au début du déploiement des services d'AO au CIUSSS-CSMTL, les parties prenantes ont été identifiées comme étant les gestionnaires, les intervenant.e.s, les membres du comité familles et du comité jeunes. Le choix a été fait de ne pas inclure les organismes partenaires d'AO à ce stade, puisque l'exercice de développement d'un modèle logique nécessite du temps ainsi qu'une connaissance relativement pointue des services. Les partenariats d'AO étaient alors trop récents pour justifier cette implication.



Le processus de développement du modèle logique mis en place s'inspire de celui préconisé par Chen (2014). Suivant les recommandations de cet auteur, la documentation disponible sur AO a d'abord été consultée, à partir de laquelle une première ébauche du modèle logique a été élaborée [étape 1]. Des ateliers de travail ont ensuite été organisés et animés, durant lesquels les parties prenantes d'AO ont pu s'exprimer sur leur vision du programme [étape 2]. À partir des propos recueillis lors des ateliers, une seconde ébauche du modèle logique a été produite [étape 3]. Les derniers commentaires et suggestions des parties prenantes sur cette seconde ébauche ont été recueillis par un questionnaire en ligne et par des rencontres de discussion [étape 4]. À partir des propos recueillis, une dernière version du modèle logique a été produite [étape 5]. Dans la section qui suit, ces étapes seront détaillées, ainsi que les résultats obtenus pour chacune d'elles. Cette façon de faire reflète l'importance accordée au processus, qui est, selon nous, aussi intéressant que les résultats.

## 6. DESCRIPTION DES ÉTAPES DU PROCESSUS

### Étape 1 : Élaboration d'une première ébauche du modèle logique

Une première ébauche du modèle logique a d'abord été élaborée à partir de la documentation existante sur AO ([annexe B](#)). Le document qui a été le plus utilisé pour faire cette ébauche est le cadre de référence, dont l'objectif est d'« *officialiser les composantes et principes de base de ce modèle tout en conservant son adaptabilité, de manière à ce qu'il puisse être coconstruit avec les jeunes et les partenaires au niveau local et régional* » (Gouvernement du Québec, 2021).

---

<sup>2</sup> Les parties prenantes sont définies comme « les individus, groupes ou organisations ayant un rôle direct ou indirect, qui sont concernés directement ou indirectement, ou qui s'intéressent aux buts, aux objectifs ou à la mise en œuvre d'un programme/d'une intervention ou de son évaluation » Chen 2015 dans Kishchuk et Gauthier, 2021

## Étape 2 : Ateliers de travail avec les parties prenantes (juin à septembre 2022)

Nous avons ensuite sollicité la participation des parties prenantes du programme, afin de confronter la première ébauche du modèle logique à leur vision d'AO. Pour ce faire, quatre ateliers ont été organisés entre juin et septembre 2022 : un avec les gestionnaires, un avec les intervenant.e.s, un avec les membres du comité familles et un avec les membres du comité jeunes. Ces parties prenantes ont été rencontrées séparément, pour éviter les possibles enjeux de pouvoir et afin de créer un espace favorable à l'expression de chacun. Les objectifs de ces ateliers étaient (1) d'explorer l'écart entre les éléments de la première ébauche du modèle logique et la réalité et/ou la vision du programme AO au CIUSSS-CSMTL, (2) d'explorer les contraintes à la mise en œuvre du programme tel que représenté dans la première ébauche du modèle logique et (3) construire une nouvelle représentation du modèle logique en proposant des éléments qui sont clairs, qui font du sens, qui sont réalistes et cohérents.

Le tableau 1 présente, pour chaque groupe de parties prenantes, les informations relatives à la durée de l'atelier, sa modalité, le nombre de participant.e.s, le nombre d'éléments à aborder, et les éléments du modèle logique qui ont été priorisés. Un des objectifs poursuivis dans la réalisation des ateliers de travail était de rejoindre le plus grand nombre de parties prenantes possible, ce qui a nécessité que nous nous adaptions aux réalités singulières de chaque groupe et qui explique en partie la variabilité de certains aspects des rencontres. Le nombre d'éléments à traiter a été établi en fonction du temps que chaque groupe pouvait nous allouer. Pour déterminer les éléments à traiter durant les ateliers, un exercice de priorisation a été proposé à chaque groupe. Pour les gestionnaires et les intervenant.e.s, cet exercice a été fait par sondage avant l'atelier, puis sous la forme d'une discussion dirigée en début d'atelier pour valider les éléments à prioriser. Pour les membres du comité familles et du comité jeunes, la priorisation a été faite en début d'atelier par une discussion dirigée.

Le tableau 1 montre que les principes et les groupes ciblés ont été priorisés par 3 groupes sur 4. Viennent ensuite les résultats et les activités (2/4) ainsi que les ressources et le contexte (1/4). Toutefois, puisque les éléments d'un modèle logique sont interreliés, il n'est pas rare que les participant.e.s aient aussi abordé d'autres éléments que ceux priorisés.

<b>Tableau 1 : Informations relatives aux ateliers de travail auprès des parties prenantes</b>				
<b>Parties prenantes</b>	<b>Gestionnaires</b>	<b>Intervenant.e.s</b>	<b>Familles</b>	<b>Jeunes</b>
<b>Moment de l'atelier</b>	Juin 2022	Juin 2022	Juillet 2022	Sept. 2022
<b>Durée de l'atelier</b>	1,5 h	3 h	2,5 h	2 h
<b>Modalité de l'atelier</b>	En ligne	En présence	En ligne	Hybride
<b>Nbre de participant.e.s</b>	7	6	2	5 <sup>3</sup>
<b>Nbre d'éléments à aborder</b>	3	4	3	2

<sup>3</sup> Deux participant.e.s ont terminé l'atelier en individuel, car il.elle.s n'ont pas été en mesure de participer à l'entièreté de la rencontre de groupe (une personne a perdu la connexion, l'autre est arrivée 15 minutes avant la fin).

Méthode de priorisation des éléments	Sondage en ligne	Sondage en ligne	Discussion dirigée	Discussion dirigée
<b>Éléments priorisés</b>				
Objectifs				
Contexte	☑			
Ressources			☑	
Composantes				
Activités		☑		☑
Groupes ciblés		☑	☑	☑
Extrants				
Résultats	☑	☑		
Principes	☑	☑	☑	

Afin de créer une expérience commune pour chaque groupe, l'animation des ateliers a suivi un processus similaire :

- 1) Valider ou déterminer avec le groupe les éléments à prioriser en animant une discussion dirigée ;
- 2) Explorer l'écart entre les éléments du modèle logique préliminaire et la réalité du programme A/O et/ou la vision (QUOI) et les contraintes possibles à la mise en œuvre du programme tel que représenté dans le modèle logique (POURQUOI) ;
- 3) Recueillir les propositions pour rendre l'élément plus clair, plus cohérent, et plus réaliste.

Les facilitatrices avaient le rôle de structurer les échanges et le temps en fonction du processus établi, de favoriser l'expression des points de vue et leur diversité, de s'assurer que tous aient eu la chance de s'exprimer sur chaque élément priorisé, et de créer un climat propice aux échanges respectueux et bienveillants. Pour ce faire, des activités en sous-groupe avec des retours en grand groupe ont été mises sur pied pour les groupes plus nombreux (gestionnaires, intervenant.e.s). L'utilisation de tableaux de travail virtuels pour les gestionnaires et de grandes feuilles au mur pour consigner l'information pour le groupe des intervenant.e.s en présence avaient pour but de faciliter le travail collectif.

Pour faciliter le travail en mode virtuel avec le comité familles et compte tenu de leur petit nombre, nous avons opté pour une discussion dirigée selon le canevas prévu, en s'assurant que tous les points de vue soient représentés et que chacun ait eu la chance de s'exprimer librement. Ce fut aussi le cas avec les jeunes, étant donné la complexité du travail collaboratif en modalité hybride et la taille relativement petite du groupe.

### Étape 3 : Élaboration d'une deuxième ébauche du modèle logique

À partir des informations recueillies lors des ateliers, la première ébauche du modèle logique a été retravaillée et modifiée en profondeur. Pour ce faire, les propos exprimés lors des ateliers ont été retranscrits dans une

première grille de notes reprenant les questions qui avaient été posées aux participant.e.s. Pour des fins d'exactitude, cette étape a été faite par les deux responsables du processus : une transcrivait les notes, l'autre réécoutait les enregistrements et corrigeait ou bonifiait la grille de notes au besoin. Dans un deuxième temps, une grille d'analyse a été élaborée, reprenant les différents éléments du modèle logique et synthétisant les propos des différents groupes de parties prenantes pour chacun d'entre eux. C'est à partir de cette grille que les changements à apporter à la première ébauche du modèle logique ont été déterminés, afin de le rendre plus cohérent avec la vision des parties prenantes et avec la réalité du programme au CIUSSS-CSMTL, entre juin et septembre 2022.

L'[annexe C](#) présente la deuxième ébauche du modèle logique. Afin de faciliter la mise en forme et la rétroaction des différentes parties prenantes, le logiciel *Mural* a été privilégié car il était déjà connu des membres du comité jeunes.

De façon générale, plusieurs suggestions de modification ont été faites. Un code de couleur a été utilisé afin de faciliter, pour les parties prenantes, le suivi des changements proposés :

- Certains contenus ont été reformulés pour refléter davantage la réalité d'AO au CIUSSS-CSMTL ou être plus facilement compris par l'ensemble des parties prenantes. D'autres ont été ajoutés, car ils ne figuraient pas dans la première version du modèle logique. Ces reformulations et ces ajouts, découlant des propositions faites par les parties prenantes durant les ateliers, sont représentés par une **boîte bleue**.
- Nous proposons que certaines informations soient retirées, lorsqu'elles n'avaient pas de sens pour les parties prenantes, ou lorsqu'elles faisaient référence à un élément d'AO qui n'avait pas encore été mise en œuvre. Ces propositions de retraits sont représentées dans une **boîte rose avec une écriture barrée**.
- Les éléments qui restent identiques et pour lesquels il semble y avoir un consensus lors des ateliers sont représentés par une **boîte orange**.



En plus des suggestions de modifications, certains enjeux ont été identifiés, découlant généralement de visions divergentes sur des aspects précis du programme. Ceux-ci sont écrits en **gris**.

Finalement, l'organisation des éléments a aussi été modifiée avec l'idée de mettre le groupe cible, donc les jeunes, au centre. Le contexte et les principes ont été placés en haut, car ils constituent les fondements mêmes du programme, qui chapeautent tout le reste. Les ressources, activités et composantes sont placées vers le bas, ces dimensions correspondant à la pierre d'assise du programme.

## Étape 4 : Rétroaction sur la deuxième ébauche (décembre 2022 à février 2023)

La deuxième ébauche du modèle logique d'AO a été présentée aux parties prenantes afin de recueillir leurs derniers commentaires et suggestions, tant au niveau de la forme que du contenu. Pour cette étape, l'invitation a été ouverte à tous les membres de l'équipe d'AO, peu importe qu'ils aient ou non participé aux ateliers de travail. Ainsi, les gestionnaires et intervenant.e.s nouvellement recruté.e.s, les nouveaux membres des comités ou ceux.celles n'ayant pas eu l'occasion de participer au premier atelier pouvaient aussi faire entendre leur opinion quant au modèle logique.

Dans un premier temps, la rétroaction des parties prenantes a été sollicitée par un sondage en ligne. Un courriel a été envoyé à tous.tes comportant un lien vers le sondage, ainsi que vers la plateforme *Mural* pour visualiser la deuxième ébauche du modèle logique. Une vidéo explicative<sup>4</sup> accompagnait également le modèle logique pour faire état des différentes modifications proposées et des raisons les justifiant.

Le sondage comportait des questions sur la forme du modèle, par lesquelles nous souhaitions connaître leurs coups de cœur, ce qui leur avait moins plu, ainsi que leurs propositions pour améliorer l'aspect visuel. D'autres questions portaient sur son contenu, par lesquelles nous voulions connaître les dimensions avec lesquelles il.elle.s étaient le plus confortables, celles pour lesquelles il.elle.s estimaient qu'un travail était encore nécessaire et leurs propositions pour améliorer ce contenu. Le nombre de réponses au sondage est représenté dans le tableau 2. À noter qu'un peu plus de 83 % des répondant.e.s avaient aussi participé à l'atelier de travail.

Suivant le sondage, des rencontres de discussions, d'une durée d'une heure pour chaque groupe de parties prenantes, se sont déroulées en mode virtuel. Lors de ces rencontres, les résultats du sondage étaient repris, avec un souci d'approfondir et de clarifier les propos déjà recueillis. De plus, les facilitatrices se sont permis d'amener des précisions sur les décisions prises dans l'élaboration du modèle logique et de rapporter certaines informations pouvant appuyer ces décisions. Cette pratique semble avoir permis à certaines parties prenantes d'aller plus loin dans leurs explications ou de nuancer leurs propos. Le nombre de participant.e.s est représenté dans le tableau 2, ainsi que les éléments qui ont été discutés concernant le contenu du modèle logique. Les éléments les plus souvent discutés ont été le contexte, le groupe ciblé et les principes.

<b>Tableau 2 : Informations relatives aux activités de rétroaction</b>				
<b>Parties prenantes</b>	<b>Gestionnaires</b>	<b>Intervenant.e.s</b>	<b>Familles</b>	<b>Jeunes</b>
<b>Nombre de réponses au sondage</b>	7	6	2	3
<b>Nombre de participant.e.s aux rencontres de discussion</b>	7	6	2	2
<b>Moment de la rencontre</b>	Février 2023	Janvier 2023	Déc. 2022	Déc. 2022

<sup>4</sup> <https://youtu.be/O2yNMmc3DzNw>

Éléments de contenu discutés				
Objectifs			☑	☑
Contexte	☑	☑	☑	
Ressources		☑	☑	
Composantes				
Activités		☑	☑	
Groupe ciblé	☑	☑	☑	
Extrants			☑	☑
Résultats	☑	☑	☑	
Principes	☑	☑	☑	☑

## Étape 5 : Version finale du modèle logique (fig. 1)

À partir des informations recueillies lors des rencontres de discussion, la deuxième ébauche a été retravaillée et modifiée en profondeur pour en arriver à la version finale du modèle logique. La méthode d'analyse utilisée a été de compléter une grille d'analyse, reprenant les différents éléments du modèle logique et synthétisant les propos des différents groupes de parties prenantes pour chacun d'entre eux. Pour des fins d'exactitude, cette étape a été faite par les deux responsables du processus : une transcrivait les notes, l'autre réécoutait les enregistrements et corrigeait ou bonifiait le contenu de la grille d'analyse au besoin. À partir de cette grille, les changements à apporter ont été déterminés, dans la perspective d'arriver à une version finale du modèle logique qui correspond le plus possible à la vision des parties prenantes et à la réalité du programme au CIUSSS-CSMTL, entre juin 2022 et février 2023.

Pour faire en sorte que le visuel du modèle logique final réponde aussi aux attentes de ses parties prenantes, nous avons travaillé avec la conceptrice graphique Marie Judith Langlois. Nous lui avons donné le mandat d'optimiser le visuel du modèle logique en tenant compte des commentaires reçus concernant la forme de la deuxième ébauche :

- Adopter les couleurs signatures et le logo d'AO, ainsi que les différents éléments graphiques qui la composent. Adoucir les tons de couleurs et l'écriture.
- Ajouter une section « Crédits » avec le nom des auteurs et des collaborateurs ainsi que de l'information pour rejoindre le personnel d'Aire ouverte.
- Retirer tous les acronymes pour faciliter la compréhension.
- Alléger le modèle logique en synthétisant l'information, ajouter des bulles d'information (liens hypertextes).
- En faire un document dynamique qui peut être utilisé lors des présentations et qui se bonifie au fil du temps.

De plus, à la demande des membres du comité jeunes, la conceptrice graphique a offert plusieurs choix d'icônes pour représenter chaque dimension du modèle logique. Lors d'une rencontre du comité jeunes, ceux.celles-ci ont eu l'occasion de choisir les icônes apparaissant dans le modèle logique final.

Il est important de se rappeler que le modèle logique final est une photographie du programme AO au CIUSSS-CSMTL qui a été prise entre juin 2022 et février 2023. Ce modèle sera utile pour l'équipe AO à différents niveaux (Porteous, 2021) :

- En aidant à développer une vision commune du programme, il favorise l'adhésion<sup>5</sup> au programme. Ainsi, il prépare l'équipe à une éventuelle évaluation d'implantation, ce qui devrait arriver sous peu vu le cycle de vie d'AO ;
- Les gestionnaires pourront s'y référer à des fins de planification et de gestion
- Il pourra être utilisé par l'équipe comme outil de communication pour transmettre rapidement la raison d'être du programme, que ce soit lors de la formation du nouveau personnel, du recrutement pour les comités familles et jeunes ou dans le cadre de nouveaux partenariats.

---

<sup>5</sup> L'adhésion correspond au fait d'offrir le programme tel qu'il est prévu. Par exemple : respect des critères d'inclusion au programme, des principes qui le sous-tendent, etc.

# Modèle logique d'Aire ouverte

au CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal



Certain.e.s jeunes n'ont pas réponse à leurs besoins parce que l'organisation actuelle des services de santé et sociaux au Québec ne facilite pas leur recherche d'aide, leur accès aux services en temps opportun, ou leur prise en charge sans bris de service et d'importants délais.



Offrir une alternative aux modèles d'organisation de services, de gestion et de collaboration ainsi que les stratégies d'intervention pour mieux répondre aux enjeux et aux défis actuels liés au profil des jeunes ciblé.e.s.

Promouvoir la santé globale et le bien-être chez les jeunes



Soutenir la participation des comités jeunes et familles

En collaboration avec les partenaires, développer et solidifier le réseau de services intégrés jeunesse

de promotion de la santé et du bien-être

Pair aidance



Financement

Locaux et ameublement

Personnes impliquées dans les comités

Partenariats intra et extra établissement

Espaces participatifs  
Comité des jeunes | Comité familles

**TOU.TE.S LES  
DE 12 À 25 ANS  
QUI ONT DES QUESTIONS  
OU DES PRÉOCCUPATIONS**

Avec efforts pour rejoindre celles et ceux :

- Vivant des difficultés
- Hésitant à faire appel aux services du réseau de la santé et des services sociaux
- En situation de vulnérabilité, défavorisation, exclusion sociale ou marginalisation

**LEURS PARENTS, PROCHES  
ET ENTOURAGE**

## Crédits

Le modèle logique a été réalisé par Isabelle-Ann Leclair Mallette et Véronique Bouchard de l'Institut universitaire Jeunes en difficulté (IUJD), avec la précieuse collaboration des comités jeunes et familles, les intervenant.e.s et les gestionnaires d'Aire ouverte au CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal.



Téléphone ou texto : 438 832-2270  
Courriel : aireouverte.ccsmtl@sss.gouv.qc.ca

Version du 27 avril 2023

## 7. ÉVOLUTION DU MODÈLE LOGIQUE AU COURS DU PROCESSUS DE MODÉLISATION

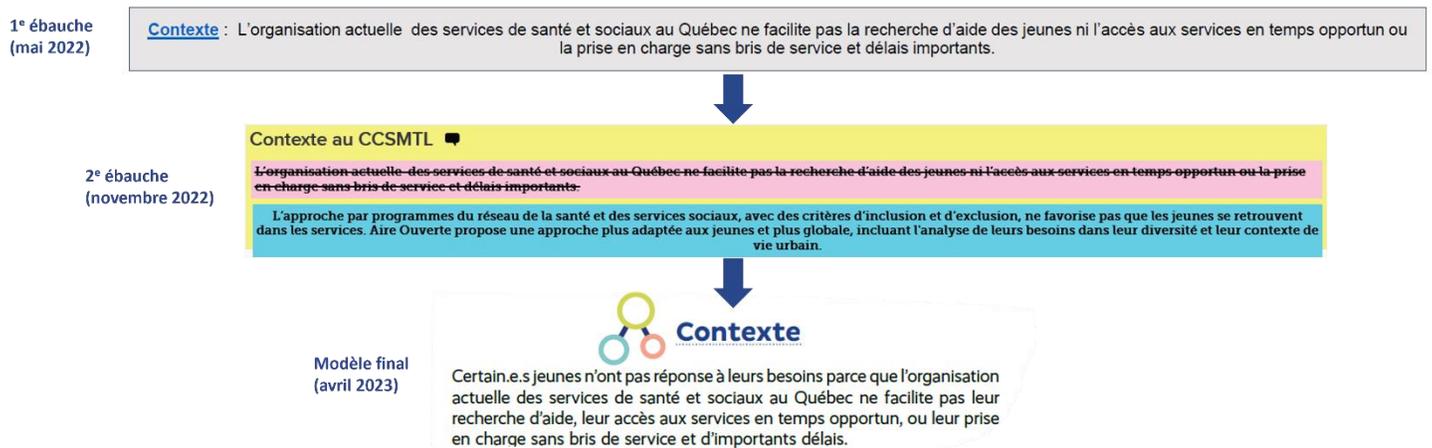
Cette section vise à expliquer les décisions qui ont été prises tout au long du processus de modélisation et qui ont permis d'obtenir la version finale du modèle logique (fig. 1). Pour chaque élément, nous vous présentons une synthèse des propos rapportés lors des ateliers de travail sur la première ébauche (étape 2 – mai à juin 2022), et lors de la rétroaction sur la deuxième ébauche (étape 4 – décembre 2022 à février 2023) ainsi que les modifications qui en découlent jusqu'au modèle logique final. Ces changements sont aussi illustrés pour chacun des éléments (fig. 2 à 10). Il est à noter que pour alléger le visuel du modèle logique final, une partie des informations a été mise dans des bulles d'information qui apparaissent lorsque le curseur passe sur un item souligné (voir figure 1).

### 7.1 Le contexte (fig. 2)

Lors des ateliers de travail (étape 2), le contexte de la première ébauche avait été qualifié par les parties prenantes de trop général car il justifiait la mise en place d'AO dans l'ensemble du Québec et n'était pas appliqué plus spécifiquement à la réalité du CCSMTL. Un libellé différent a été proposé dans la deuxième ébauche, reposant sur les suggestions des gestionnaires. Ceux.celles-ci demandaient que le contexte soit ramené aux jeunes dans toute leur diversité ainsi qu'à l'environnement urbain du CCSMTL. Il.elle.s situaient AO comme une approche plus adaptée et globale comparativement à celle par programmes avec ses critères d'inclusion et d'exclusion.

Lors de la rétroaction sur la deuxième ébauche (étape 4), de nombreuses parties prenantes parmi les gestionnaires, les intervenant.e.s et le comité familles, ont finalement préféré la définition de la première ébauche, car elle intègre des notions importantes de difficultés d'accès aux services, de bris de services et de délais freinant la recherche et la demande d'aide des jeunes. Une nuance a toutefois été apportée, car selon les gestionnaires, l'organisation actuelle des services répond aux besoins d'une grande proportion de jeunes. En effet, ce sont « Certain.e.s jeunes [qui] n'ont pas réponse à leurs besoins » avec l'organisation actuelle des services, justement ceux.celles qu'AO tente de rejoindre.

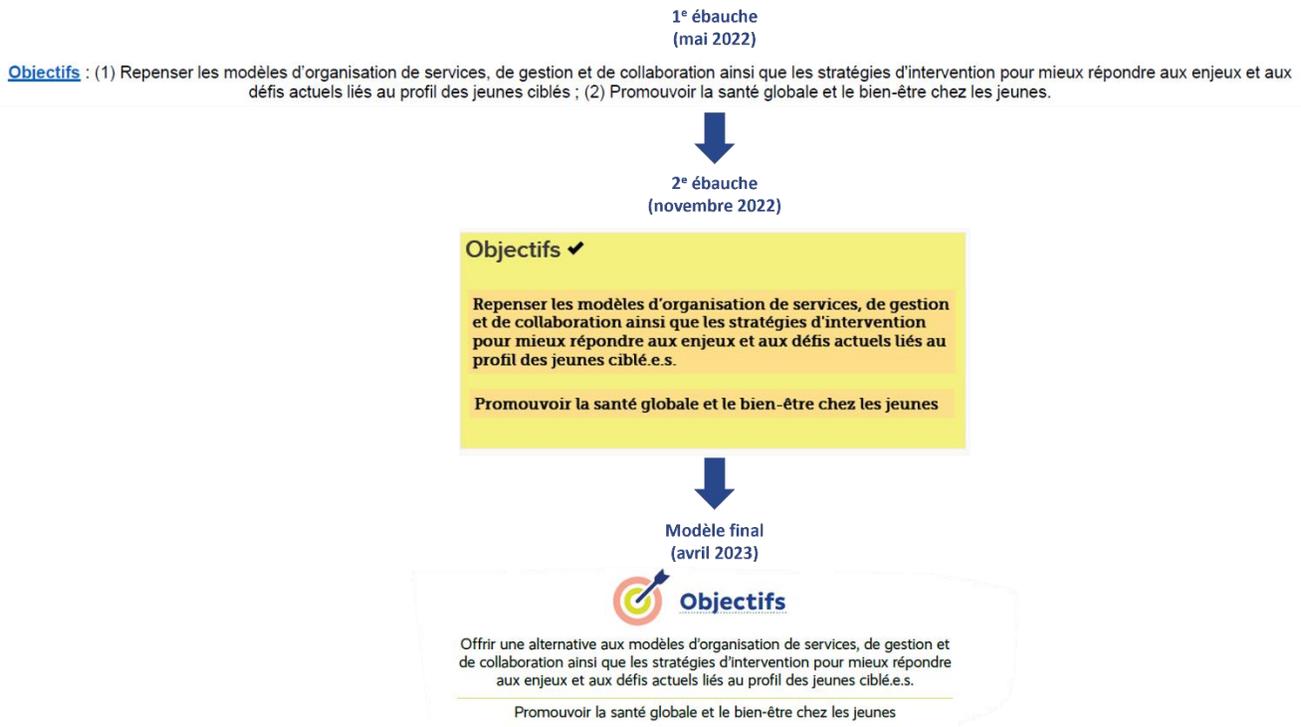
Figure 2. Évolution du contexte au cours du processus de modélisation



## 7.2 Les objectif(s) (fig. 3)

Lors des ateliers de travail (étape 2), cette dimension n'a été priorisée par aucun groupe. Nous l'avons donc laissée telle quelle dans la deuxième ébauche. Lors de la rétroaction sur la deuxième ébauche (étape 4), le comité famille s'est prononcé quant au premier objectif. Conformément à leur proposition, le mot « repenser » les modèles d'organisation de services a été remplacé par « offrir une alternative » à ces modèles dans la version finale. Selon eux, « repenser » implique des actions beaucoup plus larges tandis qu'offrir une alternative permet de se concentrer à plus petite échelle sur le changement que l'on souhaite produire. Le second objectif est demeuré le même dans le modèle final.

**Figure 3. Évolution des objectifs au cours du processus de modélisation**



## 7.3 Principes (fig. 4)

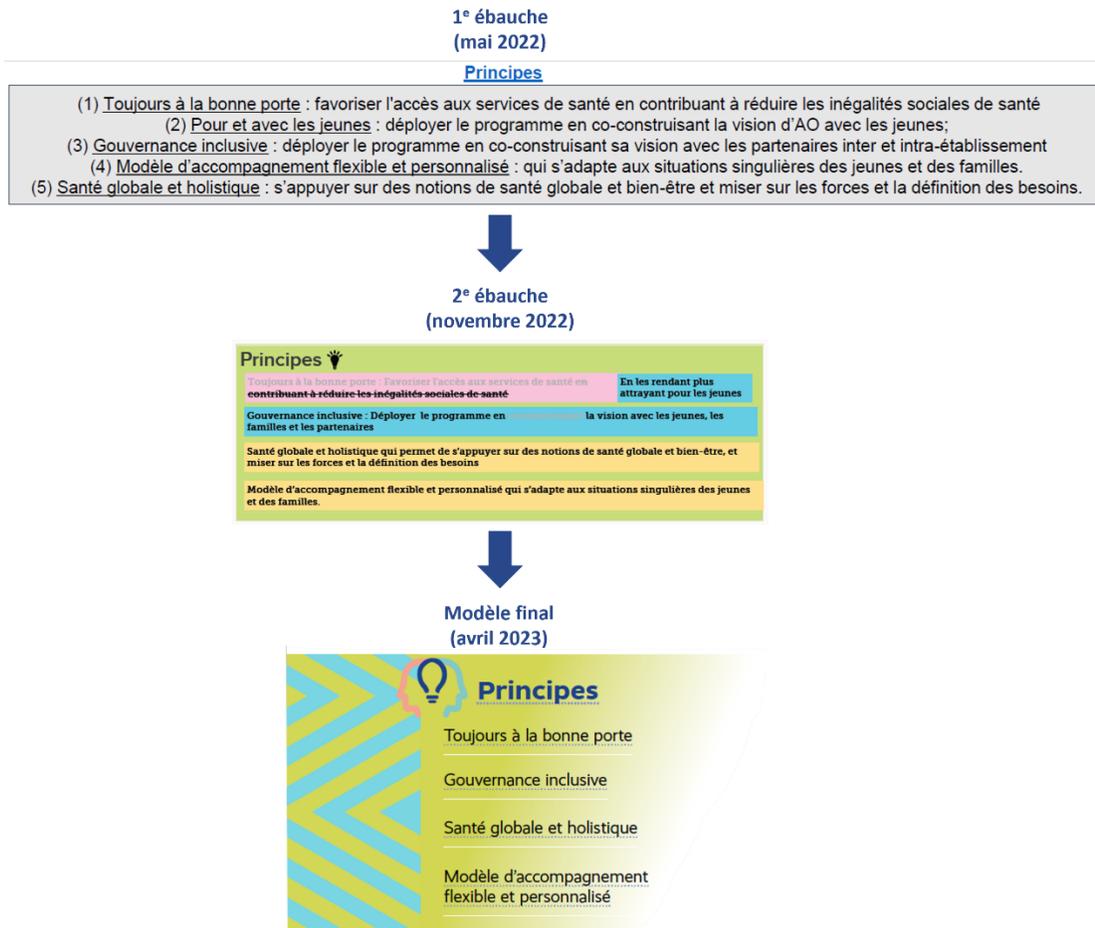
*Toujours à la bonne porte.* Dans la première ébauche, le principe « toujours à la bonne porte », n'a pas fait consensus à l'étape des ateliers de travail (étape 2). Une proposition a alors été faite par les gestionnaires pour remplacer le libellé de ce principe par un autre faisant référence à la notion de services "youth-friendly". Cette modification a été apportée dans la deuxième ébauche. Lors des rétroactions sur la deuxième ébauche (étape 4), la proposition d'ajouter « en les rendant plus attrayants pour les jeunes », en référence à la notion de services "youth-friendly", n'a pas fait l'unanimité au sein du groupe d'intervenants.e.s. Nous l'avons donc retirée, d'autant plus que selon ce groupe, cette notion est déjà bien représentée dans l'ensemble du modèle logique. Dans le modèle logique final, ce principe est défini comme dans le cadre de référence, en cohérence avec la position exprimée par ces parties prenantes (voir [8.1](#) pour plus de détails).

*Co-construction.* Selon des propositions des parties prenantes lors des ateliers de travail (étape 2), le principe sur la coconstruction avec les jeunes et celui sur la coconstruction avec les familles et les partenaires ont été fusionnés pour devenir le principe de gouvernance inclusive dans la deuxième ébauche. Toutefois, lors des ateliers de travail (étape 2) le terme coconstruction a été remis en question par les membres du comité familles. Suite aux rétroactions sur la deuxième

ébauche (étape 4), concernant le principe sur la gouvernance inclusive, le terme « coconstruction » a été remplacé par « participation » (dans la bulle d'information) pour répondre à un enjeu soulevé par les membres du comité familles (voir 8.2.1 pour plus de détails).

Les deux derniers principes sur la santé globale et holistique et sur le modèle d'accompagnement flexible et personnalisé n'ont pas été modifiés parce qu'ils semblent faire consensus tout au long du processus.

**Figure 4. Évolution des principes au cours du processus de modélisation**

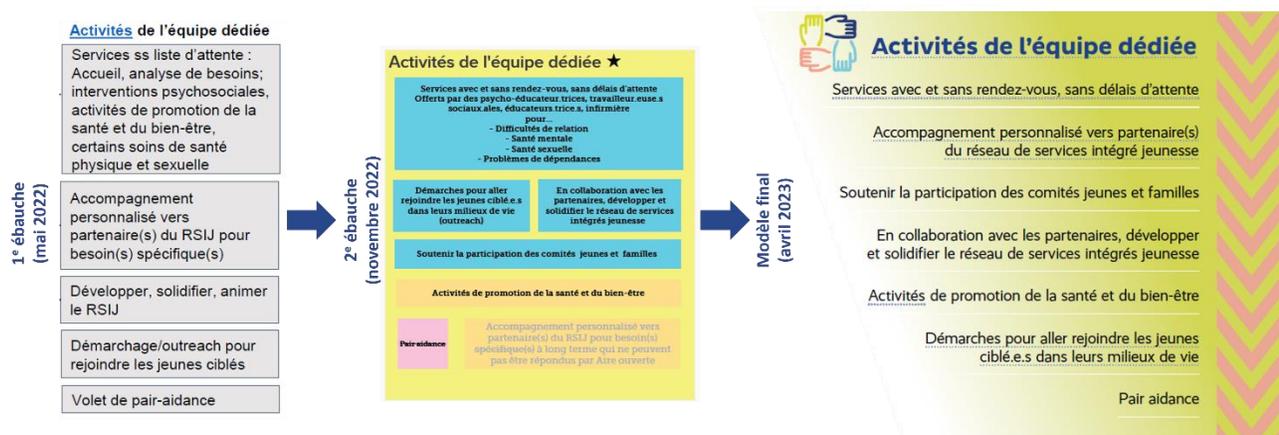


## 7.4 Activités (fig. 5)

Lors des ateliers de travail (étape 2), plusieurs changements ont été demandés et apportés à la deuxième ébauche. Les trois premières boîtes ont été reformulées selon les propositions du comité jeunes afin de faciliter la compréhension. Nous avons ajouté l'activité de soutien de la participation des comités jeunes et familles, puisque les intervenant.e.s ont identifié cette tâche comme une part importante du travail de l'équipe dédiée. Les activités de promotion de la santé et du bien-être ont été conservées puisqu'il a été confirmé que de telles activités avaient lieu. Dans la deuxième ébauche, la pair-aidance a été retirée parce que ce n'était pas une activité offerte à ce moment du processus. L'accompagnement vers les partenaires est conservé, mais il est à noter qu'à cette étape, selon les intervenant.e.s, la trajectoire de services n'était pas encore définie ce qui avait un impact sur le déroulement de cette activité.

Lors des rencontres de rétroactions sur la deuxième ébauche (étape 4), plusieurs autres modifications ont été demandées et apportées au modèle final. Afin d'être inclusif tout en allégeant la version finale du modèle logique, comme demandé par les gestionnaires et les intervenant.e.s, la formulation suivante est adoptée : « services avec et sans rendez-vous, sans délai d'attente, offerts par une variété de professionnel.le.s pour différents besoins ». Cette « variété de professionnel.le.s » est décrite dans une bulle d'information, ce qui permet d'alléger le visuel. Quant à la pair-aidance, elle est remise de l'avant, car une personne occupant cette fonction a récemment été ajoutée à l'équipe. En terminant, plusieurs parties prenantes ont insisté pour que « l'accompagnement personnalisé vers les partenaires du réseau de services intégrés jeunesse » demeure dans le modèle logique final, puisque c'est une activité qui fait partie de leurs tâches, malgré l'absence de trajectoire de services.

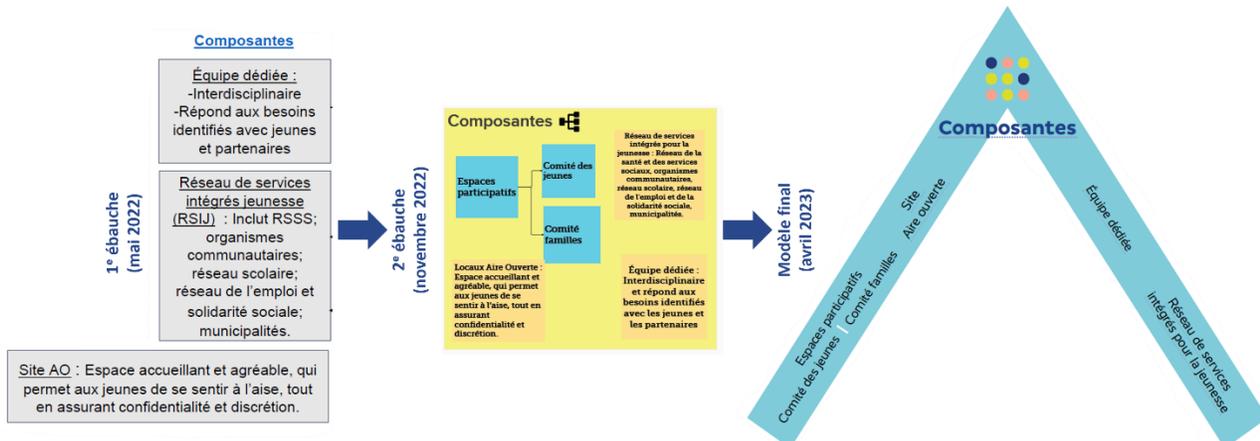
Figure 5. Évolution des activités au cours du processus de modélisation



## 7.5 Composantes (fig. 6)

Lors des ateliers de travail (étape 2), cette dimension n'a pas été priorisée par les groupes. Nous avons toutefois ajouté, dans la deuxième ébauche, les espaces participatifs que sont les comités jeunes et familles à la suite d'un commentaire des membres du comité familles qui relevaient leur absence. Lors des rétroactions (étape 4), cette dimension est acceptée à l'unanimité. Aucun changement n'a donc été apporté entre la deuxième ébauche et le modèle final.

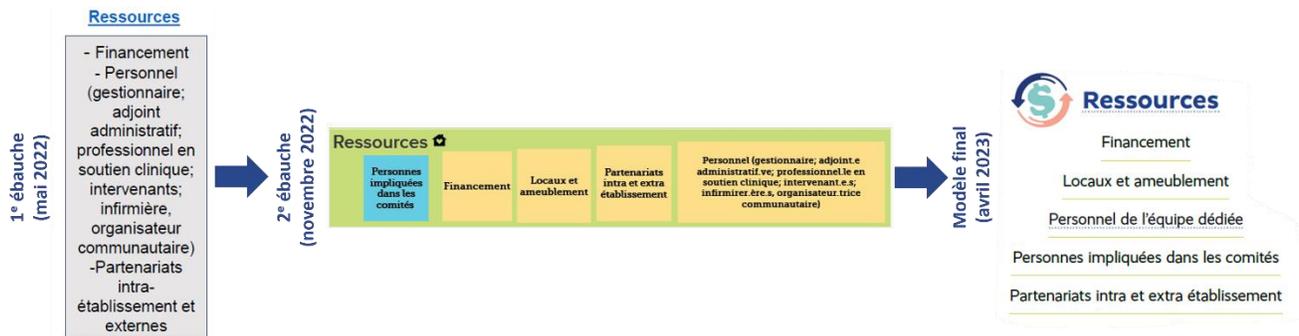
Figure 6. Évolution des composantes au cours du processus de modélisation



## 7.6 Ressources (fig. 7)

Lors des ateliers de travail (étape 2), il a été suggéré d'ajouter les personnes impliquées dans les comités familles et jeunes à titre de ressources, puisque celles-ci contribuent activement à l'implantation du programme et à son déploiement. Ce changement a donc été apporté dans la deuxième ébauche, alors que les autres éléments sont restés tels quels. Lors des rétroactions (étape 4), cette dimension est acceptée à l'unanimité. Aucun changement n'a donc été apporté entre la deuxième ébauche et le modèle final.

Figure 7. Évolution des ressources au cours du processus de modélisation

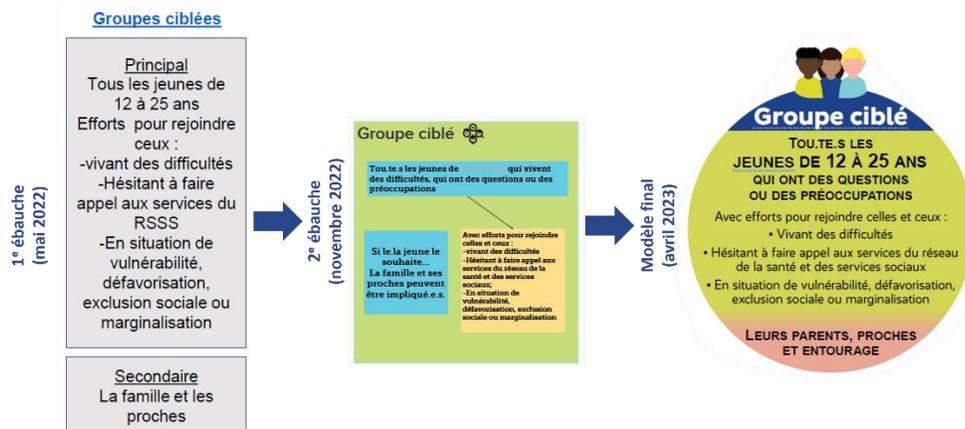


## 7.7 Groupe(s) ciblé(s) (fig. 8)

En accord avec les propos recueillis lors des ateliers de travail (étape 2), les changements suivants sont apportés à la deuxième ébauche. Nous avons ajouté du détail à l'item « tous les jeunes de 12 à 25 ans », selon une suggestion du comité jeunes qui a exprimé la volonté que tous les jeunes, peu importe la raison de leur consultation, puissent s'y reconnaître. Le « 12 à 25 ans » constitue cependant un enjeu pour le groupe des intervenant.e.s à cette étape du processus. La boîte « efforts pour rejoindre » est conservée telle quelle, car elle semble convenir à tou.te.s. Le groupe secondaire « famille et proches » n'est pas conservé dans la deuxième ébauche, tel que demandé par les jeunes qui craignent que cela porte à confusion.

Les propos recueillis lors des rencontres de rétroaction (étape 4), nous amènent à apporter de nouvelles modifications en vue d'obtenir le modèle final. Les propos des intervenants démontrent que l'enjeu soulevé lors des ateliers concernant le groupe d'âge s'est résorbé (voir [8.1](#) pour plus de détails). En effet, un consensus s'est dégagé selon lequel le critère d'âge du groupe ciblé était bel et bien de 12 à 25 ans, comme établi par le cadre de référence. C'est donc ce qui apparaît dans cette dimension du modèle logique final. Lors des rencontres, le groupe cible secondaire, soit les parents, proches et membres de leur entourage, a été remis en avant-plan par une majorité de parties prenantes (gestionnaires, intervenant.e.s et comité familles). Ainsi, sans être identifiés comme groupe ciblé secondaire, ces partenaires clés de l'intervention auprès des jeunes sont réintégrés au modèle logique final (voir [8.2.2](#) pour plus de détail).

Figure 8. Évolution des groupes ciblés au cours du processus de modélisation



## 7.8 Extrants (fig. 9) et résultats (fig. 10)

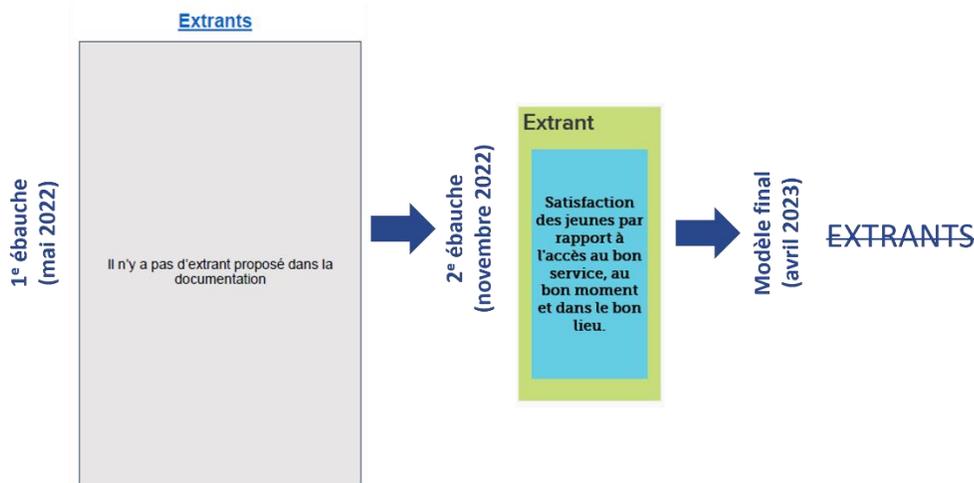
Habituellement, les modèles logiques comportent les extrants et les résultats attendus du programme (Wyatt Knowlton et Phillips, 2012). Ces éléments étaient toutefois difficiles à identifier dans le cadre de référence, ainsi que dans le reste de la documentation auquel nous avons eu accès sur le programme. En effet, nous n’avons pas été en mesure d’y trouver les extrants, raison pour laquelle cette case est restée vide dans la première ébauche. Quant aux résultats, nous avons dû les déduire des nombreux objectifs d’AO décrits dans le cadre de référence.

Lors des ateliers de travail (étape 2), le groupe des gestionnaires et celui des intervenant.e.s ont réfléchi aux résultats. Ceux proposés dans l’ébauche ne semblaient pas faire de sens pour eux. Les deux groupes ont donc cherché d’autres idées, sans nécessairement s’entendre sur celles à adopter. Toutefois, la notion d’accès aux services par les jeunes et de réponse à leurs besoins est ressortie dans les deux groupes. À partir de cette idée, qui relevait plus des extrants que des résultats, nous avons proposé un extrant dans la deuxième ébauche, concernant la satisfaction des jeunes par rapport à l’accès au bon service, au bon moment et dans le bon lieu. Nous avons aussi proposé un résultat tiré des discussions, celui d’augmenter les chances que les jeunes reviennent chercher des services dans le réseau de services intégrés pour la jeunesse.

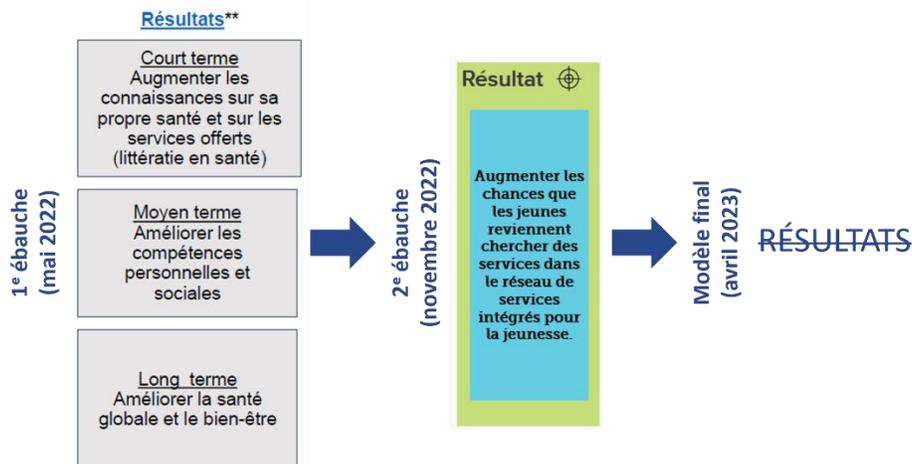
Lors des rencontres de rétroaction (étape 4), il y a eu plusieurs échanges autour de l’extrait et du résultat suggéré dans la deuxième ébauche. Cependant, aucun consensus n’est ressorti, mis à part qu’ils ne convenaient pas vraiment aux parties prenantes. Face à ce constat, nous avons décidé de ne pas inclure d’extrants et de

résultats dans le modèle logique final. Cette décision nous apparaît justifiée vu le stade de vie du programme, qui est au début de son déploiement. Dans ce contexte, il est normal que les parties prenantes soient moins tournées vers les retombées du programme et plus vers ce qu'elles sont en train de développer (les activités, la définition de la clientèle cible, les composantes, etc.).

**Figure 9. Évolution des extraits au cours du processus de modélisation**



**Figure 10. Évolution des résultats au cours du processus de modélisation**



## 8. NOS CONSTATS ET IDÉES POUR LA SUITE

Au-delà du résultat, c'est-à-dire du modèle logique en tant que tel, son processus de développement possède aussi une grande valeur, par les échanges et les réflexions qu'il engendre entre ses parties prenantes (Porteous, 2021). La section suivante portera donc plus précisément sur les constats qu'il a été possible de faire durant ce processus ainsi que sur les idées proposées pour dénouer les enjeux mis en lumière.

## 8.1. Par rapport au processus

Le processus de développement du modèle logique d'AO a été l'occasion de créer des espaces au sein desquels les parties prenantes ont pu réfléchir et s'exprimer sur leur vision du programme ainsi que sur divers enjeux les concernant.

Selon notre compréhension, les parties prenantes ont toujours pu discuter de ces enjeux au sein de leur équipe, et ce, même avant l'exercice de développement du modèle logique. À cet égard, aucun des résultats, même plus sensibles, n'a semblé constituer de l'information nouvelle, lorsque présenté lors des rencontres de suivi. Toutefois, la plus-value du processus de développement du modèle logique réside dans l'aspect réflexif et collectif de la démarche, qui s'est actualisé à l'intérieur des groupes de parties prenantes et par la mise en commun des propos rapportés, lors de l'intégration des résultats. À cet égard, nous croyons qu'un exercice collectif de mise à jour du modèle logique serait à refaire, dans environ deux ans ou lorsque les parties prenantes en ressentent le besoin, d'autant plus qu'AO est en évolution constante et implique de nombreuses parties prenantes, au-delà de celles qui ont été sollicitées dans le cadre du présent exercice. Nous estimons qu'il pourrait être fait dans une fenêtre de temps plus courte, puisqu'il viserait une mise à jour. Il pourrait également mobiliser plus de parties prenantes, dont les partenaires communautaires qui sont de plus en plus impliqués auprès d'AO.



Effectuer un exercice réflexif et collectif de mise à jour du modèle logique dans environ deux ans ou lorsque les parties prenantes en ressentent le besoin (p. ex. : après une période de changements importants).



Cet exercice aurait avantage à être facilité et accompagné par une personne neutre pouvant soutenir les parties prenantes à prendre du recul et mobiliser l'action.

En plus de contribuer à la mise en lumière d'enjeux, ce processus collectif a également contribué à leur résolution, en particulier pour le groupe des intervenant.es. En effet, certains des enjeux soulevés lors de l'atelier de travail (juin 2022) ne posaient plus un problème lors de la rencontre de discussions (janvier 2023).

C'est le cas du principe toujours à la bonne porte. Lors de l'atelier de travail de juin 2022, les intervenant.e.s avaient fait valoir que ce principe n'était pas respecté puisque des critères de sélection étaient appliqués pour déterminer si un.e jeune pouvait recevoir des services de l'équipe dédiée. De plus, il.elle.s avaient soulevé que ce n'était pas réaliste pour l'équipe dédiée, en fonction des ressources disponibles, d'appliquer ce principe et donc de desservir tous les jeunes qui en faisaient la demande, en plus de maintenir une offre de services sans liste d'attente et sans délai. Lors de la rencontre de discussion, sept mois plus tard (janvier 2023), les intervenant.e.s percevaient différemment ce principe. Il.elle.s s'entendaient sur le fait que certain.e.s jeunes ne pourraient pas être desservi.e.s par l'équipe dédiée. Il était aussi évident pour eux.elles qu'il.elle.s avaient la

responsabilité d'accompagner ces jeunes vers le bon service. Le principe « toujours à la bonne porte » ne signifiait donc plus que tous les jeunes qui frappent à la porte d'AO seraient desservis par l'équipe dédiée, mais que ceux/celles qui ne pourraient pas être desservis auraient un accompagnement personnalisé vers le bon service.

De la même façon, le critère d'âge du groupe du groupe ciblé avait été jugé trop restrictif par les intervenant.e.s lors de l'atelier de travail de juin 2022. Il.elle.s estimaient alors qu'une flexibilité était nécessaire concernant ce critère, pour desservir, au besoin, des personnes de plus de 25 ans. Toutefois, lors de la rencontre de discussion de janvier 2023, un consensus s'est dégagé selon lequel le critère d'âge du groupe ciblé était bel et bien de 12 à 25 ans, comme établi par le cadre de référence. Les intervenant.e.s ne remettent plus en question ce critère.

Ce ne sont cependant pas tous les enjeux qui ont été dénoués durant le processus de développement du modèle logique. En effet, certains ont persisté au fil des mois entre les ateliers de travail et les rencontres de discussion. D'autres encore ont émergé à la fin du processus. La section suivante abordera ces enjeux et proposera des idées pour contribuer à leur résolution.

## **8.2. Par rapport aux enjeux du programme**

### *8.2.1 Enjeu entourant la notion de coconstruction*

Un des enjeux soulevés concerne la notion de coconstruction, qui était abordée dans les principes de la première ébauche ainsi que dans le cadre de référence d'AO. Ce sont les membres du comité familles qui ont abordé cet enjeu lors de leur atelier de travail (juillet 2022). Pour eux, le travail des comités, incluant le comité jeunes, ne relève pas de la coconstruction, mais plutôt de la consultation pouvant donner lieu à des recommandations. Ils ne souhaitent donc pas que le terme coconstruction se retrouve dans le modèle logique afin de refléter la réalité actuelle et d'éviter toute confusion. Ils ont également exprimé que cette utilisation erronée du terme coconstruction engendre une perte de motivation à s'impliquer, puisqu'ils s'étaient d'abord engagés dans la perspective d'avoir davantage d'impact dans le déploiement du programme.

Lors de leur rencontre de discussion (décembre 2022), nous nous sommes entendus avec les membres du comité familles pour remplacer le terme « coconstruction » par « participation ». Notre argumentaire se basait sur le fait que cet enjeu du comité familles ne semblait pas en être un pour le comité jeunes. En utilisant le terme participation, qui englobe différents niveaux d'implication, nous pouvions respecter le point de vue des membres du comité familles sans nécessairement remettre en question la valeur que les jeunes accordent à leur engagement.

Ce n'était pas la première fois que les membres du comité familles s'exprimaient sur le sujet, et leur position était d'ailleurs connue. Cet enjeu semble toujours d'actualité au moment de la rencontre de discussion de décembre 2022, durant laquelle les membres du comité familles ont réitéré leur position. Ils ont également exprimé lors de cette rencontre leur préoccupation quant à l'accompagnement des comités qu'ils estiment de moins en moins spécialisé quant aux approches participatives.

Pour contribuer à la résolution de cet enjeu, nous pensons qu'il serait utile que l'équipe AO définisse les termes et les bases entourant la participation. Pour ce faire, il serait possible de choisir, avec le comité familles, mais aussi avec le comité jeunes, parmi les nombreux modèles qui existent et qui incluent généralement différents niveaux de participation et leur définition. Vous trouverez à l'annexe D la synthèse de trois modèles de participation qui nous apparaissent pertinents dans ce contexte : l'échelle de Hart (1992 ; 2008); l'échelle d'Arnstein (1969) et le modèle de l'Institut du Nouveau Monde. L'échelle de Hart (1992 ; 2008) s'intéresse particulièrement à la participation des enfants et des jeunes et à comment les adultes peuvent la soutenir. À cet égard, elle pourrait être intéressante pour le comité jeunes. Toutefois, la façon de définir la notion de jeune par AO, c'est-à-dire une personne âgée de 12 à 25 ans, efface, en quelque sorte, la frontière traditionnelle que l'on trace entre l'enfance et l'âge adulte. Il est donc possible qu'un modèle s'attardant à la participation chez les adultes soit plus adapté, pour le comité jeunes comme pour le comité familles, tel que celui d'Arnstein (1969) ou encore celui de l'Institut du Nouveau Monde. Il n'est toutefois pas nécessaire que les deux comités adoptent le même modèle. De plus, de nombreux autres modèles existent au-delà des trois présentés en annexe. Finalement, il ne faudrait pas non plus exclure la possibilité que les comités développent un modèle sur mesure, inspiré des modèles existants, afin de répondre aux particularités précises de la participation dans AO.

Une fois que le modèle de la participation aura été choisi, il sera judicieux d'établir, avec le comité familles, le niveau de participation souhaité et les moyens à mettre en place pour atteindre ou encore maintenir ce niveau de participation. Bien que les jeunes n'aient pas exprimé les mêmes préoccupations que les membres du comité familles, nous croyons qu'il serait avantageux que cet exercice puisse inclure également le comité jeunes pour assurer la cohérence entre les deux comités. À cet égard, nous croyons qu'il serait judicieux de décloisonner le travail des comités et que les comités aient, sur une base régulière, un espace pour échanger ensemble sur des sujets pour lesquels ils ont un intérêt commun.

De plus, puisque l'approche participative constitue un champ d'expertise à part entière, il serait important que l'intervenant.e responsable des comités possède de l'expérience et de l'expertise dans l'animation de comités participatifs. Dans le cas où ce critère ne peut être atteint, il serait nécessaire de former cette personne ou qu'elle soit accompagnée par une personne possédant cette expérience et cette expertise.

-  Choisir, avec les comités, un modèle de participation incluant différents niveaux de participation et leur définition.
-  Établir, avec les comités, le niveau de participation souhaité et les moyens pour l'atteindre et le maintenir. Ces niveaux pourraient varier d'un mandat à un autre.
-  Créer des espaces de discussion pour que les comités familles et jeunes puissent échanger ensemble sur des sujets pour lesquels ils ont un intérêt commun.
-  Que la personne responsable des comités ait une expertise en approche participative, ou qu'elle soit formée et/ou accompagnée.

### 8.2.2. Place des familles et des proches dans la clientèle cible d'AO

La question de la place des familles et des proches dans le programme n'a pas fait consensus parmi les parties prenantes d'AO. Le cadre de référence stipule que « *Comme la famille et les proches des jeunes ciblés peuvent jouer un rôle déterminant dans l'amélioration ou la dégradation de la situation des jeunes, ils sont aussi visés par l'offre de services de l'équipe d'Aire ouverte* » (gouvernement du Québec, 2021, p.5). Conséquemment, dans la première ébauche du modèle logique, la famille et les proches avaient été identifiés comme le groupe cible secondaire<sup>7</sup>.

Lors des ateliers, les jeunes nous ont communiqué leur préoccupation par rapport à la présence de ce groupe secondaire dans le modèle logique qui pouvait porter à confusion. Il.elle.s s'entendaient sur le fait que les familles et les proches devraient être impliqués, mais seulement quand les jeunes le souhaitent. Il.elle.s voulaient éviter que AO devienne un point de service pour les familles ayant des problèmes avec leur jeune.

Les autres parties prenantes ne semblaient cependant pas partager ce point de vue. Dans la seconde version du modèle logique, il nous a semblé tout de même important de prioriser le point de vue des jeunes, en enlevant le groupe secondaire et en indiquant « Si le.la jeune le souhaite... La famille et ses proches peuvent être impliqués. ». Dans le sondage et les rencontres de discussion, les jeunes n'ont pas commenté ce changement, qui semblait donc leur convenir. Toutefois, toutes les autres parties prenantes ont relevé cette information comme étant incohérente avec le cadre de référence ainsi que les pratiques au quotidien.

Les membres du comité familles étaient d'avis que les parents et les proches pouvaient déclencher les services AO, et ce même si le.la jeune ne veut pas de services. Les intervenant.e.s sont allé.e.s dans le même sens, affirmant que des parents préoccupés pour leur jeune et qui ont besoin de soutien sont actuellement rencontrés même si le.la jeune en question ne reçoit pas de services. Pour les gestionnaires, il semblait y avoir un consensus autour du fait que les parents et les proches étaient des partenaires clés qu'il faut impliquer. Toutefois, ce sujet a soulevé plusieurs questionnements dans ce groupe notamment en lien avec la reddition de compte et l'ampleur des services qui peuvent être reçus par une famille ou un proche sans que le.la jeune soit impliqué.e.

Dans la version finale du modèle logique, la décision a été prise de réintégrer la famille et les proches dans le groupe ciblé, en cohérence avec les pratiques actuelles de l'équipe AO. Cependant, il serait important de revenir vers les jeunes pour discuter avec eux de cette décision qui ne reflète pas leur point de vue.

Nous croyons aussi que le comité jeunes devrait être impliqué dans les réflexions concernant cette question, puisque ces préoccupations témoignent probablement du point de vue de certain.e.s jeunes ciblé.e.s par le programme. En tenir compte permettrait de trouver des compromis pour atténuer cette impression qu'AO est un point de service pour les familles et les proches et éviter que certain.e.s jeunes ne viennent pas y chercher de l'aide pour cette raison.

Il serait utile d'établir dans quelle mesure l'équipe AO peut et veut desservir les familles et les proches. Finalement, pour quantifier le besoin, il pourrait être judicieux de surveiller les services offerts aux familles ou

---

<sup>7</sup> Un groupe secondaire est touché par le programme, sans être visé directement par lui, par opposition au groupe principal qui constitue la cible du programme.

aux proches, en présence ou en l'absence du jeune concerné. Ces données pourraient être pratiques en plus de nourrir les réflexions et d'appuyer les décisions futures.



Discuter avec les jeunes de la place de la famille et des proches dans le programme et les impliquer dans les réflexions futures sur la question.



Établir dans quelle mesure l'équipe AO peut et veut desservir la famille et les proches.



Surveiller les services offerts aux proches et aux familles, en présence ou en l'absence du jeune, afin de quantifier le besoin.

### 8.2.3 Les extrants et les résultats dans le modèle logique d'AO

Face à la difficulté des parties prenantes de se prononcer sur les extrants et les résultats du programme AO au moment du développement du modèle logique, nous avons pris la décision de ne pas inclure ces deux éléments dans le modèle logique final (voir 7.8 pour plus de détail). Nous croyons que ces deux éléments nécessitent plus de réflexion de la part de l'équipe AO avant de faire partie de leur modèle logique. Il sera probablement plus aisé de s'y pencher lorsque le développement du programme sera plus avancé. Il est aussi possible que des indications soient éventuellement offertes par le ministère de la Santé et des Services sociaux dans la cadre de la reddition de compte ou en préparation à l'évaluation de l'efficacité d'AO.

Puisque le programme AO est une façon innovante de repenser les services offerts aux jeunes de 12 à 25 ans, nous suggérons que l'équipe, lorsqu'elle désirera se pencher sur cette question, soit accompagnée par une organisation spécialisée dans le développement des innovations sociales, qui sera en mesure de sortir des cadres plus traditionnels pour identifier les extrants et les résultats attendus du programme.



Être accompagné par une organisation ou un consultant spécialisé en développement d'innovations sociales pour déterminer les extrants et les résultats attendus du programme.

## 9. CONCLUSION

Nous sommes maintenant arrivés au terme de ce voyage en avion qui a permis d'observer AO du CIUSSS-CSMTL à vol d'oiseau. Nous espérons que cette parenthèse dans vos activités quotidiennes vous aura permis de poser un regard renouvelé sur votre programme et sur la richesse de toutes les personnes qui le constituent.

Nous aimerions souligner les conditions gagnantes qui nous ont permis de réaliser cet exercice de modélisation. En effet, cela n'aurait pas été possible sans l'ouverture des parties prenantes d'AO, leur disponibilité, leur engagement et la générosité avec laquelle il.elle.s ont partagé leurs points de vue et leurs idées.

Presque deux ans se sont écoulés entre le début du processus et la fin de l'écriture de ce rapport. Cela nous parle du temps qui est nécessaire pour que ce genre de processus fasse son œuvre. Ce temps a été un allié qui nous a permis d'inclure le plus de parties prenantes possible dans la réflexion, mais il a aussi favorisé la maturation des idées et de la vision des parties prenantes quant au programme.

Finalement, en guise d'inspiration et pour vous encourager à poursuivre dans la voie de la participation, de la réflexion collective et de l'innovation, nous vous rappelons cette citation tirée du Guide pratique sur la cocréation, qui aborde avec éloquence et justesse les opportunités et les défis du travail collectif :



***Créez la révolution***  
***Mettez de côté votre censure, exercez vos talents***  
***Croyez au potentiel créateur de chaque humain***  
***Sortez du cadre, changez de lunettes***  
***Expérimentez la rigueur du chaos***  
***Sentez le pouls du nous, tendez l'oreille***  
***Réalisez un rêve collectif à l'intérieur de vos visions***



(Fortine dans Fortin et Luesdon, 2021)

## Références

- André, P. avec la collaboration de P. Martin et G. Lanmafankpotin (2012). « Participation citoyenne », dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, [en ligne], [www.dictionnaire.enap.ca](http://www.dictionnaire.enap.ca)
- Arnstein, S.R. (1962). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216-224, DOI: 10.1080/01944366908977225.
- Chen, H.-T. (2014). *Practical program evaluation. Theory-driven evaluation and the integrated evaluation perspective*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Fortin, A. et Luesdon, F. (2021). *Se développer en rhizome : Guide pratique sur la cocréation*. [Guide pratique sur la cocréation - Se développer en rhizome \(guidecocreation.com\)](http://guidecocreation.com)
- Hart, R. (1992). *Children's Participation: From Tokenism to Citizenship*. UNICEF Innocenti Essays, No. 4, Florence, Italy: International Child Development Centre of UNICEF. [Childrens participation.indd \(unicef-irc.org\)](http://childrens-participation.indd(unicef-irc.org))
- Hart, R. (2008). *Stepping back from 'the Ladder': Reflections on a model of participatory work with children*. Dans Reid AEA (dir.) *Participation and Learning*, NY: The City University of New York. [\[PDF\] Stepping back from "The ladder": Reflections on a model of participatory work with children. \(researchgate.net\)](http://researchgate.net/publication/234444444_Stepping_back_from_The_ladder_-_Reflections_on_a_model_of_participatory_work_with_children)
- Kischchuk, N. et Gauthier, B. (2021). *L'évaluation utile Facteurs déterminants et stratégies gagnantes*. Dans A.-M. Tougas, A. Bérubé et N. Kishchuk (dir.), *Évaluation de programme : De la réflexion à l'action* (1<sup>e</sup> éd., p. 33-62), Presses de l'Université du Québec.
- L'Institut du Nouveau Monde (s.d.) *La participation citoyenne*. <https://inm.gc.ca/participation-citoyenne/>
- L'Institut du Nouveau Monde (s.d.) *Les échelles de la participation publique*. <https://inm.gc.ca/les-echelles-de-la-participation-publique/>
- Porteous, N. L. (2012). *La construction du modèle logique d'un programme*. Dans V. Ridde et C. Dagenais (dir.), *Approches et pratiques en évaluation de programme* (p. 89-107). Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Tougas, A.-M., Lane, J., Therriault, D. et Guay-Dufour, F. (2021). *Illustrer la théorie d'un programme : Pourquoi ? Comment ? Concrètement ! L'exemple du programme HORS-PISTE*. Dans A.-M. Tougas, A. Bérubé et N. Kishchuk (dir.), *Évaluation de programme : De la réflexion à l'action* (1<sup>e</sup> éd., p. 33-62), Presses de l'Université du Québec.
- Wyatt Knowlton, L. et Phillips, C.C. (2012) *The logic model guidebook: Better strategies for great results* (2e ed.). Thousand Oaks: Sage.

**10.ANNEXE A**

## Échéancier du processus de développement du modèle logique d'AO

Tâche	Responsabilités	Moment prévu	Moment réel*
Envoi de la documentation sur AO	Équipe AO	Mars 2022	Mars 2022
Analyse de la documentation sur AO	Isabelle-Ann Leclair (IALM)	Avril 2022	Avril-mai 2022
1re ébauche du modèle logique			
Identification des dates pour les ateliers et des participant.e.s	Équipe AO + IALM et Véronique Bouchard (VB)		
Invitation des participant.e.s aux ateliers	Équipe AO		
Mobilisation des participant.e.s	Équipe AO		
Animation des ateliers de travail de clarification et bonification du modèle logique	IALM + VB	Mai-juin 2022	Juin - septembre 2022
Analyse du contenu des ateliers + 2 <sup>e</sup> ébauche du modèle logique	IALM et VB	Été 2022	Octobre-novembre 2022
Identification des dates de rencontres de discussions pour rétroaction sur le modèle logique	IALM + AO	Juin-juillet 2022	Novembre-décembre 2022
Invitation des participant.e.s aux rencontres de discussion	Équipe AO		
Animation des rencontres de discussion	IALM + co-animation (VB)	Sept-octobre 2022	Décembre 2022 à février 2023
Analyse des notes des rencontres de discussion + dernière version du modèle logique + rapport	IALM	Nov. 2022	Mars-avril 2023
Révision du rapport par un comité de relecture composé de parties prenantes	IALM	Non prévu	Novembre 2023
Intégration des commentaires du comité de relecture	IALM	Non prévu	Décembre 2023 à janvier 2024

\*Explications concernant l'allongement de l'échéancier :

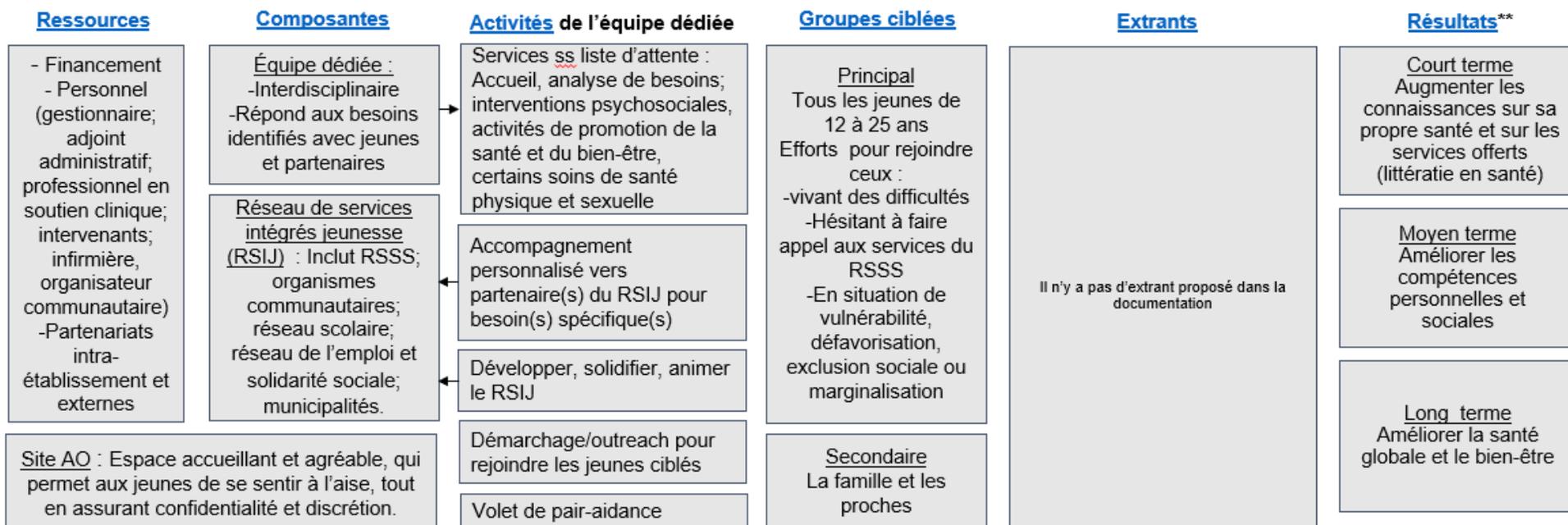
- Nous n'avons pas été en mesure de faire l'atelier avec le comité jeunes à l'été 2022, ceux.celles-ci étant difficiles à réunir en ce moment à cause de vacances et des emplois d'étudiants. Nous n'avons pu les rencontrer qu'à la fin septembre, ce qui a eu un impact sur les étapes subséquentes.
- Les rencontres de discussion se sont étalées sur trois mois au lieu de deux, parce que les parties prenantes d'un des groupes n'avaient une disponibilité commune qu'à la mi-février.
- La dernière étape d'élaboration du modèle logique final et de rédaction du rapport a été un peu plus longue qu'anticipée, puisque nous avons choisi de travailler avec une graphiste ce qui n'était pas prévu au départ.

**11.ANNEXE B**

## Première ébauche du modèle logique du programme Aire ouverte (AO) - CCSMTL (mai 2022)\*

**Objectifs** : (1) Repenser les modèles d'organisation de services, de gestion et de collaboration ainsi que les stratégies d'intervention pour mieux répondre aux enjeux et aux défis actuels liés au profil des jeunes ciblés ; (2) Promouvoir la santé globale et le bien-être chez les jeunes.

**Contexte** : L'organisation actuelle des services de santé et sociaux au Québec ne facilite pas la recherche d'aide des jeunes ni l'accès aux services en temps opportun ou la prise en charge sans bris de service et délais importants.



### Principes

- (1) Toujours à la bonne porte : favoriser l'accès aux services de santé en contribuant à réduire les inégalités sociales de santé
- (2) Pour et avec les jeunes : déployer le programme en co-construisant la vision d'AO avec les jeunes;
- (3) Gouvernance inclusive : déployer le programme en co-construisant sa vision avec les partenaires inter et intra-établissement
- (4) Modèle d'accompagnement flexible et personnalisé : qui s'adapte aux situations singulières des jeunes et des familles.
- (5) Santé globale et holistique : s'appuyer sur des notions de santé globale et bien-être et miser sur les forces et la définition des besoins.

\* Conçu exclusivement à partir de la documentation sur Aire Ouverte, principalement le cadre de référence (MSSS, 2021).

\*\* Les résultats n'étaient pas explicités dans le document, ils ont été déduits des activités et des objectifs..

**12.ANNEXE C**

# Modèle logique d'Aire ouverte au CCSMTL

## Version de travail no.2

Inclut la participation des comités jeunes et famille, les intervenant.e.s et les gestionnaires

### Contexte au CCSMTL

L'organisation actuelle des services de santé et sociaux au Québec ne facilite pas la recherche d'aide des jeunes ni l'accès aux services en temps opportun ou la prise en charge sans bris de service et délais importants.

L'approche par programmes du réseau de la santé et des services sociaux, avec des critères d'inclusion et d'exclusion, ne favorise pas que les jeunes se retrouvent dans les services. Aire Ouverte propose une approche plus adaptée aux jeunes et plus globale, incluant l'analyse de leurs besoins dans leur diversité et leur contexte de vie urbain.

### Principes

- Toujours à la bonne porte : Favoriser l'accès aux services de santé en contribuant à réduire les inégalités sociales de santé
- En les rendant plus attrayant pour les jeunes
- Gouvernance inclusive : Déployer le programme en co-construisant la vision avec les jeunes, les familles et les partenaires
- Santé globale et holistique qui permet de s'appuyer sur des notions de santé globale et bien-être, et miser sur les forces et la définition des besoins
- Modèle d'accompagnement flexible et personnalisé qui s'adapte aux situations singulières des jeunes et des familles.

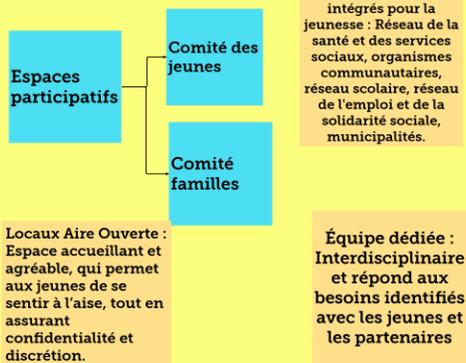
### Objectifs

- Repenser les modèles d'organisation de services, de gestion et de collaboration ainsi que les stratégies d'intervention pour mieux répondre aux enjeux et aux défis actuels liés au profil des jeunes ciblé.e.s.
- Promouvoir la santé globale et le bien-être chez les jeunes

### Extrant

Satisfaction des jeunes par rapport à l'accès au bon service, au bon moment et dans le bon lieu.

### Composantes



### Groupe ciblé

Tout.e.s les jeunes de 12 à 29 ans qui vivent des difficultés, qui ont des questions ou des préoccupations

Si le/la jeune le souhaite... La famille et ses proches peuvent être impliqué.e.s.

Avec efforts pour rejoindre celles et ceux :  
 - vivant des difficultés  
 - Hésitant à faire appel aux services du réseau de la santé et des services sociaux;  
 - En situation de vulnérabilité, défavorisation, exclusion sociale ou marginalisation

### Activités de l'équipe dédiée

- Services avec et sans rendez-vous, sans délais d'attente  
Offerts par des psycho-éducateur.trices, travailleur.euse.s sociaux.ales, éducateur.trice.s, infirmière pour...  
 - Difficultés de relation  
 - Santé mentale  
 - Santé sexuelle  
 - Problèmes de dépendances
- Démarches pour aller rejoindre les jeunes ciblé.e.s dans leurs milieux de vie (outreach)
- En collaboration avec les partenaires, développer et solidifier le réseau de services intégrés jeunesse
- Soutenir la participation des comités jeunes et familles
- Activités de promotion de la santé et du bien-être

### Résultat

Augmenter les chances que les jeunes reviennent chercher des services dans le réseau de services intégrés pour la jeunesse.

**Pair-aidance**

Accompagnement personnalisé vers partenaire(s) du RSIJ pour besoin(s) spécifique(s) à long terme qui ne peuvent pas être répondus par Aire ouverte

### Ressources

- Personnes impliquées dans les comités
- Financement
- Locaux et ameublement
- Partenariats intra et extra établissement
- Personnel (gestionnaire; adjoint.e administratif.ve; professionnel.le en soutien clinique; intervenant.e.s; infirmier.ère.s, organisateur.trice communautaire)

**13.ANNEXE D**

## Synthèse de trois modèles de participation pertinents pour le comité familles et le comité jeunes

L'échelle de la participation de Hart (1992 ; 2008) comporte des échelons qui représentent les différents degrés auxquels les adultes ou les institutions permettent aux enfants et aux jeunes de participer, dans le cadre de programmes ou de projets. Les trois premiers échelons constituent des niveaux de non-participation, qui peuvent toutefois être confondus avec une véritable participation. Il est donc important, en tant qu'adulte, d'être conscient de ce risque, d'autant plus que les enfants/jeunes sont par définition plus susceptibles d'être instrumentalisés. Les cinq derniers échelons concernent la participation véritable. Plus on monte dans les échelons, plus les enfants/jeunes ont un rôle important dans le projet ou le programme. Selon Hart (1992), les échelons supérieurs de la participation sont rarement atteints, non pas par manque de volonté des enfants/jeunes, mais plutôt à cause de l'absence d'adultes attentifs à leurs intérêts et étant prêts à les soutenir sans les diriger de quelconque manière. Il précise aussi que les adultes facilitant la participation ne doivent pas nécessairement toujours viser les échelons les plus élevés (2008). Leur rôle est plutôt de donner confiance aux enfants/jeunes et de leur communiquer qu'il.elle.s ont la possibilité d'atteindre, s'il.elle.s le veulent, des degrés plus élevés d'autonomie dans leur participation.

Tableau décrivant les échelons de la participation selon Hart (1992)

<p><u>Initié par les enfants/jeunes, décision partagée avec les adultes</u> : Le projet est initié par les enfants/jeunes, mais il implique que la prise de décision soit partagée avec les adultes (les rôles sont inversés par rapport aux échelons inférieurs).</p>	<p><b>Niveaux de participation véritable</b></p>
<p><u>Initié et dirigé par les enfants/jeunes</u> : Les enfants/jeunes conçoivent et réalisent le projet par eux même. Le rôle des adultes est de mettre en place des conditions favorables pour que les enfants/jeunes travaillent en coopération.</p>	
<p><u>Initié par les adultes, décision partagée avec les jeunes</u> : Le projet est initié par les adultes, mais il implique que la prise de décision soit partagée avec les enfants/jeunes.</p>	
<p><u>Consulté et informé</u> : Implique aussi un projet conçu et mené par les adultes, dans lequel l'opinion des enfants/jeunes est cependant prise en compte.</p>	
<p><u>Désignés mais informés</u> : Le projet est conçu et mené par les adultes. Toutefois, les enfants/jeunes comprennent les intentions du projet, ils savent qui a pris la décision de les impliquer ainsi que les raisons la justifiant, et leur rôle est significatif. Une fois que le projet est clair pour eux, ils désirent toujours s'y impliquer.</p>	
<p><u>« Participation » symbolique (ou tokénisme)</u> : Lorsque la voix des enfants/jeunes semble être prise en compte, mais que dans les faits, ceux-ci n'ont eu que peu ou pas de choix sur le sujet ou la façon de s'exprimer, et peu ou pas de possibilités de réellement formuler leur propre opinion</p>	

<p>« Participation » <u>décorative</u> : Les adultes utilisent les enfants/jeunes pour soutenir leur cause, sans toutefois laisser croire que cette cause est inspirée des enfants/jeunes (contrairement à la manipulation).</p>	<p><b>Non-participation</b></p>
<p><u>Manipulation</u> : Lorsque les adultes consultent les enfants/jeunes sans ensuite revenir vers eux ou qu'ils font croire que les jeunes portent un message sans qu'ils en soient réellement à l'origine.</p>	

L'échelle de Hart a été directement inspirée de **l'échelle de la participation citoyenne de Arnstein** (1969) qui s'applique cette fois-ci aux adultes. Arnstein définit la participation citoyenne comme une redistribution des pouvoirs permettant aux citoyens d'être inclus dans les processus politiques et économiques, et éventuellement, de contribuer à une réforme sociale significative. Cette échelle, conçue pour être provocatrice du propre aveu de Arnstein, comprend huit échelons, chaque échelon correspondant à un niveau différent de pouvoir détenu par les citoyens dans la détermination du produit final. Ces niveaux sont classés dans trois catégories : (1) La non-participation comporte des activités, des projets ou des programmes à saveur « participative » mais dont le réel objectif n'est pas la participation citoyenne des participant.e.s. Elles servent plutôt aux détenteurs du pouvoir à les éduquer ou encore à les « soigner ». (2) La coopération symbolique ou le tokénisme regroupe des activités, projets ou programmes qui permettent aux personnes d'entendre et de faire entendre leur voix. Toutefois elles n'ont pas l'assurance que ceux qui détiennent le pouvoir tiennent compte de leur point de vue. (3) Le pouvoir effectif réunit quant à lui les activités, projets ou programmes impliquant une réelle participation citoyenne, avec des degrés croissants d'influence sur la prise de décision pour les personnes y participant.

**Tableau décrivant les échelons de la participation citoyenne selon Arnstein (1969)**

<p><u>Contrôle citoyen</u> : Les citoyens possèdent le degré de pouvoir qui leur permet de gouverner l'activité, le projet ou le programme qui est désormais sous leur responsabilité.</p>	<p align="center"><b>Pouvoir effectif</b></p>
<p><u>Délégation du pouvoir</u> : À cet échelon, les citoyens ont obtenu un pouvoir décisionnel dominant sur l'activité, le projet ou le programme et en assurent la responsabilité. « Pour résoudre les différends, les détenteurs du pouvoir doivent entamer le processus de négociation plutôt que de répondre à la pression exercée par l'autre partie. » (p.222)</p>	
<p><u>Partenariat</u> : À ce niveau, « le pouvoir est redistribué par le biais de négociations entre les citoyens et les détenteurs du pouvoir. Ils acceptent de partager les responsabilités en matière de planification et de prise de décision par le biais de structures telles que des conseils d'orientation conjoints, des comités de planification et des mécanismes de résolution des impasses. Une fois que les règles de base ont été établies [...], elles ne sont pas susceptibles d'être modifiées unilatéralement. » (p.221)</p>	
<p><u>Conciliation ou réassurance</u> : Lorsqu'on admet, dans les instances de gouvernance, des citoyens triés sur le volet qui peuvent alors exercer une certaine influence sur les décisions. Toutefois, s'ils sont en minorité parmi les personnes détenant le pouvoir, leur point de vue risque de passer inaperçu ou de ne pas être pris en compte.</p>	<p align="center"><b>Coopération symbolique ou le tokénisme</b></p>
<p><u>Consultation</u> : Niveau de participation qui a pour objectif de solliciter l'opinion des citoyens. Toutefois, il n'y a aucune garantie que les préoccupations et les idées des citoyens seront prises en compte.</p>	
<p><u>Information</u> : Niveau de participation dans lequel on vise à « informer les citoyens de leurs droits, de leurs responsabilités et de leurs options ». Cependant, la circulation de l'information est unidirectionnelle (des détenteurs du pouvoir vers les citoyens), sans pouvoir de négociation ou d'influence pour les participants.</p>	
<p><u>Thérapie</u> : « [...] thérapie de groupe, maquillée en participation citoyenne [...] ». » (p. 2018). Les personnes sont impliquées dans des activités qui peuvent passer pour participatives, mais qui se concentrent en fait sur « soigner » leur pathologie plutôt que de lutter contre les facteurs qui en sont à l'origine (p. ex. : victimisation, racisme).</p>	<p align="center"><b>Non-participation</b></p>
<p><u>Manipulation</u> : « Des personnes sont placées dans des comités consultatifs ou des conseils consultatifs dans le but de les "éduquer" ou d'obtenir leur soutien. [...] déformation de la participation en un instrument de relations publiques par les détenteurs du pouvoir. » (p.218)</p>	

Selon l'Institut du Nouveau Monde (INM), la participation citoyenne est l'expression de la citoyenneté à travers la pratique de la participation publique, de la participation électorale et de la participation sociale (INM, 2014)<sup>8</sup>. La participation publique est une dimension intéressante à explorer, tant dans les modèles que les manières de faire. Elle est souvent définie comme « l'action de prendre part aux décisions collectives au sein du gouvernement, d'une institution publique ou d'un organisme de la société civile » (Thibault, Lequin et Tremblay, 2000 dans André, P., 2012).

L'institut du Nouveau Monde a développé une synthèse des différents modèles de participation, en s'inspirant des échelles recensées auprès de différents organismes, adaptées aux besoins apparus au fil des expériences des dernières années.<sup>9</sup>

**TABLEAU 2**  
**Échelle de la participation publique**

	1	2	3	4	5
Degré de participation	Information	Consultation	Discussion	Délibération	Collaboration
Description	Les participants s'informent au sujet des enjeux liés à un problème à résoudre, à un projet ou à une politique.	Les participants informent les décideurs de leurs opinions et de leurs points de vue.	Les participants échangent autour d'un enjeu et confrontent leurs idées et leurs points de vue.	Les participants formulent un avis sur une question précise.	Les participants participent eux-mêmes à la définition et à la construction du processus participatif et contribuent directement à la décision finale.

Source: Institut du Nouveau Monde, août 2013<sup>1</sup>.

<sup>8</sup> L'Institut du Nouveau Monde (s.d.) La participation citoyenne. <https://inm.qc.ca/participation-citoyenne/>

<sup>9</sup> L'Institut du Nouveau Monde (s.d.) Les échelles de la participation publique. <https://inm.qc.ca/les-echelles-de-la-participation-publique/>