



## Évaluation d'impact — Table intersectorielle régionale en saines habitudes de vie de la Montérégie (TIR-SHV)

Se redéfinir dans un contexte en évolution : réflexion sur le futur des activités de la TIR-SHV

Présenté par | **Christian Bélair**

Président et cofondateur

Credo

Pour | **Maude St-Hilaire**

Coordonnatrice

Table intersectorielle régionale en saines habitudes de vie (TIR-SHV)

Novembre 2020

**credo**

# Table des matières

<b>INTRODUCTION</b>	<b>3</b>
<b>MÉTHODOLOGIE</b>	<b>4</b>
L'approche évaluative	4
Le cadre d'évaluation	4
Les rôles de la TIR identifiés dans le cadre de cette évaluation	5
La récolte de données	6
Limites méthodologiques	6
<b>RÉSULTATS</b>	<b>8</b>
Rôle de soutien	8
Rôle d'évaluateur	12
Rôle de mobilisateur	15
Complémentarité	20
Autres facteurs	22
<b>PRINCIPAUX CONSTATS ET RECOMMANDATIONS</b>	<b>24</b>

# Introduction

La Table intersectorielle régionale en saines habitudes de vie (TIR-SHV) de la Montérégie est à un moment charnière de son existence. Plusieurs facteurs tels que la fin des financements, les changements importants qui surviennent dans l'écosystème de la TIR-SHV avec, notamment, la présence d'autres acteurs de concertation tels que la Table de concertation régionale de la Montérégie (TCRM), anciennement la Table des préfets, ou le Comité en développement social de la conférence administrative régionale de la Montérégie (CAR-DS), créent le momentum parfait pour prendre du recul et se questionner sur son rôle d'impact ainsi que les orientations qui ont guidé les actions mises en place depuis la création de la TIR-SHV en 2008.

Sans être une remise en question, il s'agit de saisir cette opportunité pour continuer de répondre adéquatement aux besoins du territoire quitte à prendre la courageuse décision de mettre fin à l'existence de la TIR-SHV si cela s'avérait nécessaire ou à pivoter et à trouver un nouveau rôle dans l'écosystème. C'est dans ce contexte que la TIR-SHV a mandaté Credo pour qu'elle l'accompagne dans une démarche d'évaluation de ses actions menées à date.

Ce processus cherchera donc d'abord à s'assurer que la TIR-SHV a réellement une pertinence vis-à-vis des besoins du milieu et une valeur ajoutée qui n'appartient qu'à elle. Ensuite, il s'agira de réunir suffisamment d'éléments pour déterminer comment aller de l'avant en maximisant le potentiel d'impact de la TIR-SHV, en étant la plus inclusive possible et à l'écoute des besoins du milieu.

Car les enjeux sont multiples et dépassent la TIR-SHV elle-même. En dix ans, la TIR-SHV a eu un impact concret, la lecture des documents et les résultats des entrevues qui ont été menées auprès des partenaires de la TIR-SHV le démontrent. Ses actions ont conduit à une meilleure cohésion des interventions entre les parties prenantes, jusqu'à une meilleure collaboration entre municipalités et globalement à une amélioration de la santé des familles, des enfants en particulier.

De plus, la concertation a des effets souvent invisibles aux premiers abords, mais qui se traduisent progressivement en une plus grande efficacité et efficacité dans la répartition des fonds et dans la prise en compte des besoins. Comment s'assurer que ces acquis ne disparaîtront pas ? Le cas échéant, comment s'améliorer et s'assurer que la concertation évolue avec les réalités multiples qui constituent le territoire de la Montérégie ?

Le processus d'évaluation menée par Credo en collaboration avec la TIR-SHV a permis de faire ressortir des éléments pouvant aider la TIR-SHV et ses partenaires à statuer à la fois sur l'avenir de la TIR-SHV et aux possibles pistes de complémentarités organisationnelles avec les autres acteurs de concertation évoluant dans l'écosystème. Ce rapport présente donc les principales étapes de la démarche, les principaux constats et apprentissages découlant des entretiens et les recommandations principales pouvant guider la prise de décision.

# Méthodologie

## L'approche évaluative

---

Notre position chez Credo est que toute évaluation doit être utile et servir les besoins d'une organisation à un instant T. Dans ce contexte d'incertitude sur le futur de la TIR-SHV, notre première tâche consiste à évaluer quel a été l'impact de la TIR-SHV ces dernières années, ainsi que son potentiel d'impact aujourd'hui, de manière à présenter toutes les informations nécessaires à une prise de décision éclairée.

Lorsque l'on parle « d'impact », il y a beaucoup de définitions qui circulent aujourd'hui, chacune faisant appel à des concepts plus complexes les uns que les autres. On parle d'impacts directs et indirects, d'attribuabilité, de contribution, d'intentionnalité, d'effets structurants, de pondération, etc. Cette approche « comptable » de l'impact n'est cependant généralement pas adaptée à répondre aux besoins des organisations.

La manière dont nous abordons l'impact chez Credo n'est pas sous la forme d'une formule complexe, essayant de prendre en compte le plus de variables possibles de manière à arriver à un chiffre « exact » et « objectif ». En tant que firme de stratégie en impact social, nous envisageons l'impact comme étant l'ADN des organisations. De cette manière, évaluer son impact, c'est évaluer ses progrès vers sa mission. *L'impact de la TIR-SHV, ce sont les effets recherchés par celle-ci sur son écosystème.*

C'est avec ces éléments en tête que nous avons créé le cadre d'évaluation suivant pour la Table intersectorielle régionale en saines habitudes de vie de la Montérégie.

## Le cadre d'évaluation

---

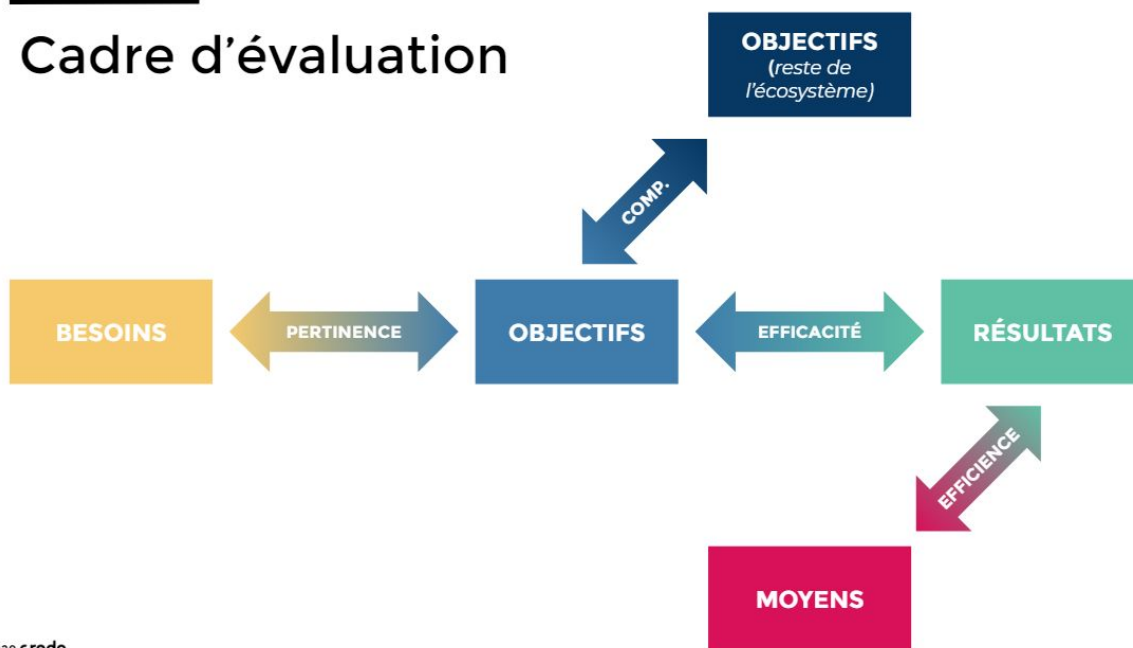
La première étape de notre démarche a été de définir les rôles principaux que la TIR-SHV cherche à remplir dans son écosystème et les objectifs qui y sont associés. Sur base des nombreux documents fournis par l'organisation, nous avons identifié trois rôles majeurs (voir rôles de la TIR-SHV).

Une fois que ces rôles ont été définis, nous pourrons alors comparer ceux-ci avec les besoins existants dans l'écosystème, de manière à évaluer la **pertinence** de l'action de la TIR-SHV. Ensuite, nous comparerons ces objectifs avec les résultats atteints par la TIR-SHV, ce qui nous permettra d'évaluer l'**efficacité** de la TIR-SHV dans son action. Et finalement, nous comparerons les résultats atteints avec les moyens mis en œuvre par la TIR-SHV pour évaluer l'**efficience** de son action.

À ces trois critères d'évaluation s'ajoutera enfin la dimension de la **complémentarité**. À travers celle-ci, nous comparerons les rôles actuels de la TIR-SHV avec ceux des autres acteurs de

l'écosystème, existants ou émergents, de manière à identifier les objectifs de la TIR-SHV qui pourraient être mieux remplis par d'autres joueurs et ceux qui ne peuvent pas être remplacés.

## Cadre d'évaluation



© 2020 credo

Représentation visuelle du cadre d'évaluation

## Les rôles de la TIR-SHV identifiés dans le cadre de cette évaluation

### 1/ le rôle de soutien

Dans ce rôle, la TIR-SHV cherche à mettre en œuvre des activités, des événements et des formations pour que les milieux

1. aient connaissance, aient accès et soient enclins à suivre les outils, solutions, recommandations et financements disponibles dans l'écosystème
2. mettent en œuvre et suivent les politiques, mesures et initiatives relatives aux saines habitudes de vie.

Ce rôle est donc intimement lié à l'expertise de la TIR-SHV, au transfert des connaissances et des ressources dans l'écosystème et au développement des capacités sur le terrain.

### 2/ le rôle d'évaluateur

Dans ce rôle, la TIR-SHV cherche à mettre en œuvre des évaluations de programme et à les diffuser largement pour que les partenaires de la TIR-SHV et les autres acteurs du milieu

développent une attitude positive vis-à-vis des pratiques d'évaluation et mettent eux-mêmes en œuvre des pratiques évaluatives.

### **3/ le rôle de mobilisateur**

Dans ce rôle, la TIR-SHV cherche à mobiliser, influencer et mettre en réseau des acteurs régionaux ainsi que des ressources professionnelles pour que ces acteurs s'entendent sur une vision et travaillent dans une direction commune.

Ce rôle est bien entendu au cœur de l'identité de la TIR-SHV puisque les tables intersectorielles ont toujours une mission de concertation au sein de l'écosystème. Cependant, comme nous allons le voir, il y a plusieurs facettes à la mobilisation, et les objectifs que la TIR-SHV cherche à atteindre à travers ce rôle ne sont pas nécessairement alignés avec les leviers qui sont aujourd'hui à sa disposition.

### **La récolte de données**

---

Pour procéder à cette évaluation, nous avons choisi de combiner plusieurs types de collecte de données adaptées aux différents publics cibles impliqués dans la démarche et sur la meilleure manière de récolter cette information.

Nous avons procédé à 9 entrevues semi-directives avec différentes parties prenantes impliquées de près ou de loin dans les activités de la TIR-SHV. Depuis des personnes faisant partie d'organisations et de MRC ayant bénéficié des activités de soutien à des personnes partenaires de la TIR-SHV et faisant également partie d'espaces de concertation régionaux. Ces entrevues nous ont permis d'explorer les critères de pertinence en faisant le lien avec les besoins exprimés par le terrain et d'efficacité en interrogeant nos participants sur les résultats observés de la TIR-SHV par rapport aux différents objectifs visés.

Nous avons aussi organisé un groupe de discussion avec des acteurs qui sont membres de la TIR-SHV et qui font également partie du comité de pilotage : des représentant.e.s des Ministères des Affaires municipales et de l'Habitation ; de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec; des secteurs de la petite enfance et de la santé et aussi du milieu municipal. Pour des raisons de contraintes de temps et de disponibilité, des représentant.e.s de certains secteurs qui auraient dû participer à ce groupe de discussion, tels que la DSP, le Ministère de la Famille et les Centres de service scolaires, ont été rencontré.e.s en entrevues individuelles.

Ce groupe de discussion s'est lui aussi concentré sur le critère d'efficacité, ainsi que sur la dimension de l'efficience en faisant le lien entre les moyens mis en œuvre par la TIR-SHV pour chacun de ses objectifs et les résultats atteints.

Finalement, nous avons réalisé un dernier atelier avec les membres du comité de pilotage, pour explorer la dimension de complémentarité de la TIR-SHV avec le reste des acteurs de

l'écosystème. Ainsi, nous avons pu combiner les apprentissages issus de l'évaluation de la TIR-SHV sur les trois premiers critères (pertinence, efficacité et efficience) avec les connaissances profondes des membres du comité de l'écosystème actuel des saines habitudes de vie en Montérégie.

## Limites méthodologiques

---

Aucune démarche évaluative n'est sans limites. En développant le cadre méthodologique présenté ci-dessus, nous avons dû faire des choix, et comme le dit l'adage, « choisir, c'est renoncer ». Nous voulons être transparents sur les limites suivantes de notre démarche :

1/ Les rôles et les objectifs de la TIR-SHV présentés dans le cadre de cette évaluation ont été formalisés *a posteriori*. Dans une démarche de ce type, il est d'usage de fixer les objectifs à l'avance, de manière à pouvoir suivre les principaux critères de succès au fur et à mesure et d'adapter sa stratégie si nécessaire.

En définissant les objectifs après que les choses aient été faites, on court le risque de se laisser influencer par les résultats finaux en accordant trop ou pas assez d'importance à certains éléments. On risque aussi de prêter une intention qui n'était pas présente lorsque les choses ont été mises en marche.

Pour garantir le plus d'objectivité possible lors de ces définitions, nous nous sommes appuyés le plus possible sur les documents de l'époque, pour ensuite y intégrer les avis et commentaires des acteurs ayant été impliqués dans les démarches.

2/ Notre évaluation a pris place avant la publication d'une série de documents (portant notamment sur sa contribution au reste de l'écosystème). Bien que nous ayons pu intégrer ces apprentissages dans notre propre compréhension des résultats atteints par la TIR-SHV, cela a pu avoir un impact sur les résultats perçus par les autres acteurs de l'écosystème puisque ceux-ci n'étaient pas au fait du contenu de ce document.

Cette limite est cependant pondérée par le fait que nous avons pu identifier un manque d'accessibilité aux contenus créés par la TIR-SHV de manière générale. Ainsi, il est fort probable qu'un nombre important des participants à cette étude n'auraient pas été au fait de l'existence de ces documents, que ceux-ci aient été publiés ou pas.

3/ Notre évaluation a dû être réalisée en pleine période de pandémie de la COVID-19 au Québec. En effet, l'évaluation s'est déroulée de septembre à novembre 2020. Cela a eu plusieurs conséquences sur la manière dont l'évaluation s'est déroulée.

Tout d'abord, les entrevues semi-directives ainsi que le groupe de discussion ont dû être réalisés de manière virtuelle et bien que les outils technologiques existants nous permettent de

réaliser ce type d'exercice facilement de nos jours, cela ne remplace souvent pas une présence physique.

De plus, cela a aussi teinté la manière dont les parties prenantes ont perçu la contribution des acteurs. Ceci n'est pas une limite en soi, puisque les apprentissages qui en découlent n'en restent pas moins valides, mais il est important de garder en tête que certains de ces apprentissages sont particulièrement vrais dans un contexte d'urgence. Par exemple, la CAR-DS, l'instance qui a vocation à réunir tous les acteurs interministériels et à définir les orientations stratégiques en termes d'actions prioritaires pour le développement social — qui englobe les SHV — ne s'est pas réunie depuis le mois de mars.

En effet, tous ses membres sont mobilisés dans le cadre de la réponse d'urgence à la Covid-19. Or cette CAR-DS se positionne comme un espace fédérateur qui pourrait contribuer à améliorer la concertation dans le milieu. Ce dysfonctionnement temporaire de la CAR-DS a influencé la manière dont les acteurs de l'écosystème ont perçu le rôle de la TIR-SHV.



# Résultats

Cette section présente les principaux résultats qui sont ressortis des entretiens. Nous allons souligner les principales tendances par catégorie de parties prenantes (pertinence/efficacité puis efficacité/efficience) et proposer ensuite une analyse de ces résultats.

Sept parties prenantes avec lesquelles nous avons échangé ont pu se prononcer sur la pertinence des objectifs que s'étaient fixés la TIR-SHV pour répondre aux besoins du milieu car elles représentent soit des organismes/institutions de premières lignes soit des structures qui sont en soutien direct à des acteurs de première ligne.

Les participant.e.s au focus group (au nombre de 6) et deux autres participant.e.s à des entrevues individuelles nous ont permis d'évaluer les aspects d'efficacité et d'efficience des moyens utilisés par la TIR-SHV au regard des résultats atteints.

## Rôle de soutien



### Pertinence

« Dans un contexte de rareté de ressources et d'expertises, surtout en milieu rural, l'appui qu'offre la TIR-SHV est inestimable »

Cette réponse d'une répondante fait écho à celle des personnes interrogées. Pour elles, c'est l'appui de la TIR-SHV, que cela soit sous la forme d'un financement, d'un accompagnement ou même d'une mise en réseau avec d'autres organismes ou institutions, qui ont permis aux communautés d'intégrer le thème des SHV parmi leurs priorités de développement.

Il a été intéressant de noter qu'en dépit du nombre d'acteurs qui maintenant interviennent en SHV en Montérégie, la TIR-SHV est l'instance qui a su répondre de manière adéquate aux besoins du milieu parce qu'elle est la seule qui agit de manière transversale sur le thème.

Parmi les personnes interrogées, cinq d'entre elles représentaient des structures (organismes, MRC ou ententes sectorielles) qui ont reçu directement un appui de la TIR-SHV pour mettre en œuvre des actions. **Toutes les cinq se sont déclarées extrêmement satisfaites de l'appui reçu de la TIR-SHV car cet appui répondait directement à un besoin du milieu.** Une de ces personnes a même eu à ajouter :

« En dépit du fait que le financement n'était pas important, il nous a permis de prendre un risque collectif et de se lancer dans le vide en initiant un projet pilote (un petit marché public pour les produits locaux) »

Pour cette personne, au-delà du financement, c'est l'approche de la TIR-SHV qui a fait toute la différence. Le financement était attaché à une obligation de consultation du milieu pour mieux cibler les besoins. Cette étape a permis d'atténuer les obstacles en fédérant la communauté autour d'une initiative commune et de faire remonter les besoins.

Plus important encore, cette mobilisation initiale a permis à cette petite localité de sensibiliser à la fois les autorités locales et la population autour des enjeux de la sécurité alimentaire et des SHV. Cet acquis est d'une extrême importance pour la durabilité des initiatives car une fois les personnes conscientisées et leurs compétences renforcées dans le domaine des SHV, elles initient elles-mêmes les démarches destinées à consolider les actions initiées avec l'appui de la TIR-SHV ; que cela soit à travers la recherche d'autres financements ou en l'intégrant parmi les priorités de développement locales.

### **Efficacité**

Toutefois, ce soutien de la TIR-SHV aurait été plus efficace et les objectifs fixés en termes de résultats auraient eu plus d'ampleur si le milieu avait pu avoir accès et connaissance des types de soutien offerts par la TIR-SHV. Une des personnes consultées nous a mentionné ceci :

« Nous avons appris l'existence de ce programme tout à fait par hasard »

Or, c'est ce programme mentionné dans la section précédente qui a permis non seulement de mobiliser la communauté, mais de lui donner également l'opportunité de se doter d'un marché public.

Toutes les personnes interrogées, hormis celles qui sont impliquées dans la mise en œuvre du plan d'action 2019-2021, ont souligné cette faiblesse organisationnelle de la TIR-SHV. **Il n'y a pas assez d'efforts mobilisés pour faire connaître à la fois le rôle de la TIR-SHV et les types de soutien qu'elle peut offrir à la population montérégienne.** Une autre personne a su bien transmettre l'importance de l'enjeu pour certaines communautés, surtout au niveau rural :

« les gens qui travaillent proche des communautés, qui sont présents dans les concertations locales ne sont pas au courant de ces leviers qui existent ; cela reste trop institutionnel »

Ceci implique que les personnes qui pourraient bénéficier le plus du soutien de la TIR-SHV ne sont pas au courant des ressources susceptibles de contribuer au développement de leur communauté.

Il n'a pas de lien de communication entre la concertation régionale et locale ; cette coupure ne permet pas de transmettre des informations clés qui pourraient contribuer à la complémentarité des actions et à la consolidation des initiatives en cours qui seraient liées à la SHV. Bien qu'il ne s'agisse pas uniquement de la responsabilité de la TIR-SHV, il y a toutefois

un mécanisme à mettre en place afin de s'assurer que les programmes conçus pour les communautés, surtout les milieux ruraux, rejoignent leur cible.

En revanche, **cet aspect de l'accessibilité et de la communication est quasiment la seule faiblesse qui est ressortie dans l'analyse de l'efficacité du rôle de soutien, toutes parties prenantes consultées ont toutes estimé qu'au regard des moyens investis, les résultats sont là.** Il y a une meilleure prise en compte des SHV par les autorités régionales et locales qui ont su inscrire les SHV dans leurs priorités. En dépit de la rareté des ressources, une personne interrogée a souligné la pertinence des actions de la TIR-SHV :

« la réduction des financements n'a pas empêché que les activités soient pertinentes, ils (les financements) ont soutenu un processus déjà existant »

Pour les cinq personnes consultées à titre de bénéficiaires, celles qui ont reçu des appuis directs, la TIR-SHV a su promouvoir des initiatives structurantes en couplant les financements à des banques d'heures d'accompagnement. Une d'entre elles a eu à nous dire :

*« S'il y a une réflexion en ce moment sur l'utilité de ces banques d'heures d'accompagnement, je le dis tout de suite : OUI c'est utile il faudrait même les bonifier »*

C'est souvent cet accompagnement tout au long de la mise en œuvre de l'initiative qui a fait toute la différence auprès des intervenants qui ont pu valider en temps réel la pertinence de leur approche et avoir des conseils pouvant améliorer leurs interventions.

## **Efficiences**

Cette approche visant à combiner financement et banques d'heures d'accompagnement, démontre que la TIR-SHV est extrêmement stratégique dans l'utilisation de ces ressources. Elle a su faire preuve de la même agilité dans les partenariats qu'elle a entrepris, comme celui réalisé dans le cadre de l'entente sectorielle bioalimentaire. Une des personnes impliquées dans la mise en œuvre de cette entente a estimé que :

« en s'associant à l'entente, en particulier dans un contexte de ressources limitées ; ce partenariat a donné un levier à la TIR-SHV ». - « nous avons réalisé un saupoudrage stratégique afin de pouvoir répondre aux besoins prioritaires... »

Pour plusieurs parties prenantes qui ont participé aux entretiens, cette approche devrait être renforcée par la TIR-SHV afin d'améliorer son efficacité et son efficacité :

« il faut que la TIR-SHV réalise plus de partenariats complémentaires afin de mieux faire connaître les ressources disponibles, mieux comprendre et répondre aux besoins ; c'est un moyen également de consolider les ressources financières souvent insuffisantes ; comme c'est le cas avec l'entente sectorielle bioalimentaire »

Un autre atout, qui a contribué à l'efficacité de la TIR-SHV dans la réalisation de ce rôle de soutien, est la présence de sa coordonnatrice. Les personnes qui ont reçu des financements n'ont jamais manqué de mentionner l'accompagnement direct de la coordonnatrice de la

TIR-SHV dans l'implantation et le suivi des projets financés grâce aux financements de la TIR-SHV.

Pour ces dernières, le succès rencontré dans l'atteinte des résultats découle également du suivi reçu de cette ressource. Une autre personne consultée a estimé :

« le financement n'est pas le seul appui précieux, le référencement ou la mise en réseau dans la mise en œuvre de leurs activités a également fait une énorme différence »

Cet appui, couplé à la disponibilité et réactivité de la coordinatrice, a été relevé par toutes les personnes interrogées sur cet aspect et a contribué à la qualité et pertinence du soutien reçu de la TIR-SHV.

### **Notre analyse pour le rôle de soutien**

À travers ses appuis, **la TIR-SHV a non seulement répondu adéquatement aux besoins du terrain, mais elle a également contribué à renforcer les capacités des intervenants que cela soit dans la gestion de projet, l'évaluation de projet et surtout en SHV.**

Ce haut niveau de satisfaction de la part des personnes interrogées sur la performance de la TIR-SHV dans ce rôle de soutien démontre également qu'elle a su mettre à profit de manière judicieuse l'expertise et l'intelligence collective de ses membres. Une des participantes s'est prononcée sur cet aspect :

« La TIR-SHV nous a approchés avec une proposition de collaboration pour la mise en œuvre d'une initiative qui faisait appel à ce que l'on sait faire de meilleur »

La qualité du soutien offert aux acteurs du milieu illustre la capacité de la TIR-SHV à pouvoir mobiliser ses membres et son réseau afin d'adapter au mieux les ressources qu'elle est à même d'offrir pour répondre aux besoins du milieu.

Il y a cependant plus d'efforts à faire pour faire connaître son rôle et les ressources dont elle a à sa disposition ; en particulier au bénéfice des communautés rurales qui ont le plus besoin de ces appuis.

Elle doit également réfléchir à son approche d'intervention afin d'amplifier son impact auprès des communautés car actuellement elle a une connaissance limitée des besoins du terrain. Des éléments qui ressortent des entrevues, c'est dans le cadre de partenariats, ententes ou autres formes de collaboration sectorielle, que la TIR-SHV a le plus d'impact ; surtout dans un contexte de ressources limitées.

## Rôle d'évaluateur

---



La TIR-SHV a eu un impact plus limité dans la réalisation de ce rôle et plusieurs répondant.e.s n'ont pas pu répondre adéquatement car ils/elles avaient une connaissance limitée des actions de la TIR-SHV dans le cadre de ce rôle.

### **Pertinence**

La presque totalité des parties prenantes qui ont participé aux entrevues ont soutenu qu'il était essentiel d'avoir une culture évaluative au sein de son organisation et surtout d'avoir les capacités nécessaires pour en retirer les avantages. Une de ces personnes a bien traduit le sentiment général :

*« Oui c'est important rien que pour l'aspect de partage d'expériences, pour partager succès et échecs, les étapes gagnantes, mais aussi les processus »*

**Il y a donc un aspect d'utilité qui est rattaché à l'évaluation, en particulier pour les acteurs de première ligne.**

Un autre besoin très présent est l'accessibilité à des outils ou des formations sur le sujet, mais avec une approche vulgarisée, qui « *parle* » au terrain comme l'a mentionné une des participantes.

Bien qu'il y ait de nombreuses limites dans la mise en œuvre de ce rôle, limites que nous allons aborder dans les deux parties suivantes ; La TIR-SHV, à travers sa coordinatrice, a su renforcer de manière concrète et positive les capacités de certaines des personnes interrogées.

*« nous avons amélioré notre approche grâce à notre rapport avec la TIR-SHV ; cette collaboration nous a appris à nous questionner, à analyser la portée d'un projet, à supporter des initiatives plus structurantes en portant attention aux indicateurs, aux objectifs... »*

Une autre participante a également estimé que cet appui a eu un effet positif dans la réalisation de son travail :

*« Les outils et l'accompagnement dans le cadre de l'évaluation des projets que nous mettons en œuvre nous ont permis d'avoir plus d'assurance dans le succès de notre approche »*

Enfin de manière générale, une participante qui a eu l'opportunité de suivre le travail de la TIR-SHV depuis sa création a estimé :

« La TIR a fait beaucoup de travail de sensibilisation et de facilitation pour faire connaître la notion d'évaluation, une approche positive pour ne pas rebuter le milieu [...], elle a mené une démarche globale [...] pour présenter l'évaluation comme une démarche de progression, pour inciter à cheminer vers une perception d'utilité pour que les gens ne soient pas en réaction à l'évaluation souvent perçue comme un devoir. La démarche d'évaluation a été amenée dans une démarche de croissance pour le milieu... »

Cependant c'est cette approche qui n'a pas été approfondie, les processus qui ont mené aux acquis nommés dans la citation transcrite plus haut qui n'ont pas été systématisés ni diffusés auprès des acteurs du milieu.

### **Efficacité**

Il a été difficile de faire émerger les résultats par rapport à ce rôle. À la question visant à savoir si les parties prenantes ont eu connaissance et accès à des évaluations réalisées par la TIR-SHV, la majorité des participant.e.s n'a pas pu répondre par l'affirmative. En revanche, la discussion de groupe a permis de recueillir plus d'informations pouvant expliquer le peu de performance de la TIR-SHV sur cet aspect ; deux éléments ont émergé des échanges.

1. Premièrement, l'évaluation des actions menées dans le cadre du plan d'action 2019-2021 devait être réalisée au cours de cette année. Le contexte de la pandémie a contraint au report de ces évaluations et donc à leur diffusion.
2. Deuxièmement, les priorités de la TIR-SHV peuvent être grandement influencées par la personne qui à la coordination. Jusqu'en 2018-2019, la coordination de la TIR-SHV était assurée par une ressource issue de la Direction de la santé publique (DSP) qui a peut-être eu une approche plus traditionnelle, plus institutionnelle de l'évaluation

Un autre point qui a été soulevé lors de cette discussion de groupe est le manque de rigueur, de suivi de la TIR-SHV dans le cadre du processus de reddition de compte qui existe pour les organismes ayant reçu des financements.

Il y a bien un point concernant l'évaluation ou la reddition de compte dans les formulaires de demandes de financement, mais le suivi n'est pas réalisé auprès des organismes bénéficiaires une fois l'initiative pour laquelle le financement a été accordé est achevée. De manière plus large, aucun de ces acteurs n'a été sollicité pour une rétroaction sur l'appui reçu ou sur les résultats qu'ils auraient obtenus dans le cadre de la mise en œuvre de leurs actions.

### **Efficience**

Toutefois, au regard du peu de moyens mobilisés pour la réalisation des objectifs liés à ce rôle, l'approche adoptée par la TIR-SHV depuis bientôt un an auprès des acteurs qui ont bénéficié d'un soutien semble prometteuse sur deux aspects :

En premier lieu, comme nous l'avons mentionné dans la section relative à la pertinence, elle apporte déjà des résultats concrets auprès des personnes qui ont pu avoir accès à un accompagnement, **l'approche « utilitaire », « accessible » et « vulgarisée »**.

En second lieu, peu de moyens ont été mobilisés pour arriver à ce succès. Ce qui semble important pour les personnes consultées c'est de pouvoir avoir accès à des outils simples et un accompagnement pour faciliter leur appropriation.

Un autre point positif à mentionner et qui a nécessité peu de moyens est la publication de l'infolettre de la TIR-SHV ; une des participantes aux entrevues a estimé que la diffusion de l'infolettre pouvait contribuer à cet effort de vulgarisation initié par la TIR-SHV car assez régulièrement l'état d'avancement des actions de la TIR-SHV ou de ses partenaires est publié ce qui permet d'avoir une vue d'ensemble des initiatives en cours sur le territoire.

### **Notre analyse pour le rôle d'évaluateur**

Cette section se démarque de la partie précédente et même de celle qui suit car elle laisse plus de place à notre interprétation. Nous avons eu moins de personnes à même de répondre à nos questions en lien avec ce rôle par manque de connaissance des actions mises en œuvre par la TIR-SHV dans ce domaine.

Toutefois, nous avons recueilli suffisamment d'éléments des participants au groupe de discussion et de deux autres personnes en position de « bénéficiaire » pour être en mesure de vous soumettre le contenu qui précède.

Pour récapituler, nous estimons que la TIR-SHV n'a pas mobilisé suffisamment de moyens pour atteindre les objectifs qu'elle s'était fixés dans le cadre de ce rôle. Cependant, la diffusion des évaluations de programmes, projets et initiatives a été rendue impossible dans le contexte de la pandémie car ces évaluations n'ont pas pu se faire. C'est donc un facteur hors du contrôle des membres de la TIR-SHV.

En revanche, l'approche de vulgarisation de l'évaluation et d'accompagnement initiée par l'actuelle coordinatrice doit être formalisée afin qu'elle fasse partie intégrante des processus internes de la TIR-SHV car c'est cette stratégie qui a le plus d'impact auprès du milieu.

## Rôle de mobilisateur

	Pertinence	Efficacité	Efficienne
Niveau régional	Orange		Rose
Niveau local	Vert	Rose	Orange

Bien que ce rôle soit au cœur de la mission de la TIR-SHV, des trois rôles que nous avons définis, c'est celui-là qui est le plus complexe et dans le cadre duquel la TIR-SHV fait face au plus d'enjeux pour réaliser les objectifs qu'elle s'est fixés.

### Pertinence

**De façon quasi unanime, les parties prenantes ont toutes estimé qu'il y avait un besoin de concertation, de mobilisation au sein du milieu.** En particulier au niveau local il y a un fort besoin d'interconnexions et de réseautage qui n'est pas comblé du point de vue des parties prenantes de première ligne que nous avons rencontré. Et ce en particulier depuis l'abolition des conférences régionales des élus (CRÉ) et le retrait de Québec en Forme.

Bien que cette catégorie de parties prenantes ait une connaissance limitée de la TIR-SHV dans ce rôle, elles pensent qu'elle pourrait assumer cette cohésion et cette mobilisation dont le milieu a tant besoin. Une des participantes nous a partagé ceci :

« j'ai l'impression qu'il n'y a pas de réseautage structuré au niveau régional ce qui fait qu'il y a une multiplication des initiatives de concertation, la TIR-SHV a la possibilité de prendre un certain leadership à ce niveau ».

Cette opinion reflète la confiance de cette catégorie de parties prenantes, celles qui sont le plus proches du milieu, dans les capacités de mobilisation de la TIR-SHV ainsi que dans sa légitimité comme le prouve ce sentiment partagé par plusieurs autres personnes interrogées :

« on sent qu'il y a une adhésion des différents partenaires face aux projets soutenus, orientations proposées par la TIR-SHV. Il y a une confiance dans sa capacité à s'entourer des bonnes personnes »

cependant il y a le sentiment également que la TIR-SHV doit consentir plus d'efforts dans la mise en œuvre de ce rôle :

« la TIR-SHV pourrait se concentrer sur son rôle plus de mobilisateur, elle finance plusieurs projets et acteurs. De ce point de vue, elle pourrait vraiment contribuer à créer une communauté de pratiques, permettant d'être en réseau avec d'autres acteurs qui évoluent dans l'écosystème »

Surtout au niveau local, il y a un réel besoin de réseautage, de pouvoir échanger entre les acteurs intervenant dans des secteurs différents.



Sur le plan régional, toutefois, la vision de ce rôle par rapport aux besoins de concertation et mobilisation du milieu est moins évidente. **En revanche, il faut reconnaître que toutes les parties prenantes admettent que c'est la TIR-SHV qui a pris le leadership de la concertation à une période critique** qui a correspondu, notamment à l'abolition des CRÉ et du retrait de Québec en forme. Elle a su fédérer les acteurs autour des SHV, donner l'impulsion nécessaire pour lancer les réflexions au niveau régionales sur les différentes facettes de ce domaine qui dépasse le champ de la santé publique :

« la TIR-SHV a favorisé un contexte facilitant la rencontre d'acteurs sectoriels qui se sont mis ensemble pour travailler sur certains dossiers ; elle a permis le lancement de beaucoup d'initiatives communes »

Toutefois, à l'heure actuelle il y a d'autres espaces de concertation qui ont émergé et qui ont plus de leviers que la TIR-SHV, que cela soit la Table de concertation régionale de la Montérégie ou la CAR-DS :

*« avoir une TIR avec un budget insuffisant pour réaliser plusieurs actions parallèles (soutien, évaluateur) [...] il vaudrait mieux utiliser ce budget pour faire des liens, mettre en réseau, il manque un rôle d'arrimage entre toutes ces instances qui existent qui ont un plus grand levier »*

**Nous constatons donc que les besoins en mobilisation et concertation sont bien présents dans le milieu, mais ne sont pas forcément les mêmes que l'on se situe au niveau régional ou local.**

Ce qui est commun toutefois c'est la perception du rôle de la TIR-SHV, en dépit de la présence d'autres instances de concertation qui interviennent également en SHV, reste un acteur important et prépondérant à la fois dans la définition des priorités régionales, mais aussi dans la mise en réseau de partenaires.

### **Efficacité**

Une des personnes interrogées a très justement répondu à une de nos questions concernant la suffisance des moyens de la TIR-SHV pour réaliser ce rôle ainsi :

« Oui, cela prend une ressource temps plein pour faire ça et c'est le rôle de la coordination »

Ce point rejoint celui d'un autre participant qui estime que

*« la concertation reste pertinente même sans financement sur certains enjeux »*

la TIR-SHV a donc déjà un atout : la coordination. Toutes les personnes qui ont été consultées ont estimé que la coordinatrice actuelle contribue énormément à améliorer le travail de concertation en cours au sein du milieu. Une des participantes a toutefois ajouté que :

« la ressource en place est un facteur positif : il y a un leadership actuellement et un dynamisme qui incite les acteurs à s'asseoir à la même table »

Malgré tout, les acteurs du milieu arrivent difficilement à visualiser l'apport de la TIR-SHV à la résolution des enjeux de « sur-concertation » qui prévaut actuellement en Montérégie. Il y a également un doute sur la continuation de son rôle, de sa mission au regard des autres instances en présence :

« c'est clair que pour l'avenir ; pour que les moyens de la TIR-SHV soient adéquats dans la mise en œuvre de ce rôle, il va falloir tenir compte de l'importance de la table de concertation régionale et de la CAR-DS »

Ce sentiment est quasi général parmi les parties prenantes qui interviennent au niveau régional, une autre personne a estimé :

« On a travaillé très fort pour amener les gens autour de la table, mais pas assez pour avoir une vraie collaboration des gens autour de la table dans le cadre de projets collectifs ou sectoriels »

Au-delà de la concertation, il semblerait que la TIR-SHV n'arrive pas à mobiliser les acteurs autour d'initiatives communes. Elle réussit mieux à le faire sur le plan local, que cela soit en soutenant des projets de développement local ou en mettant en réseau des acteurs, mais cet aspect de son rôle ne semble pas être intégré dans sa stratégie globale d'intervention, il n'y a donc pas d'efforts mis dans le développement de cet aspect.

La TIR-SHV doit également composer avec une perception erronée de ses prérogatives et de son influence décisionnelle. De ce que nous avons pu comprendre des échanges avec les parties prenantes, il y a un réel besoin de « faire atterrir » les choses, il y a un sentiment que la concertation en l'état actuelle n'est pas efficace :

« la TIR-SHV peut contribuer à structurer les périodes de concertation, les rendre plus constructifs et moins dans l'informel, contribuer à donner un aspect décisionnel aux échanges contrairement à ce qui se passe actuellement »

Ce contexte est renforcé dans le contexte de la pandémie car la TIR-SHV est obligée de prendre une place qui n'est pas la sienne. La CAR-DS, qui doit assumer ce rôle décisionnel et de définition des orientations stratégiques en développement social (qui englobe les SHV) ne fonctionne pas actuellement ; les membres de cette instance étant mobilisés à organiser la réponse d'urgence à la Covid-19.

Mais cette perception est également liée au déficit de communication claire et partagée de son rôle et de sa mission auprès des acteurs du milieu :

« Souvent quand on parle de la TIR-SHV les gens ne savent pas de quoi on parle. Juste le nom ça dit rien sur ce qu'on fait. Difficile de mobiliser autour d'une vision commune dans ce cas là »

## **Efficiences**

La TIR-SHV est paradoxalement victime de son succès et de l'expertise qu'elle a développée dans le domaine des SHV. Comme nous l'avons mentionné, elle a été le seul acteur présent durant une certaine période à assumer un rôle de concertation et de mobilisation qui dépassait même les SHV.

Actuellement, il semble avoir une perception auprès de certaines parties prenantes, surtout des partenaires de terrain, qu'elle est dépassée et qu'elle n'arrive plus à assurer efficacement ce rôle de concertation qu'elle a assumé avec succès jusqu'à dernièrement. Il y a aussi l'impression qu'elle éparpille ses ressources. Sur cet aspect, la TIR-SHV alimente cette perception de manière involontaire en ne communiquant pas de manière adéquate sa stratégie d'intervention et de financement. Comme nous l'avons mentionné dans l'analyse du rôle de soutien, la TIR-SHV a fait le choix de répartir stratégiquement ses financements pour consolider certaines initiatives en cours sur le territoire. Sur le plan de la concertation, elle tente d'influencer cette dynamique au niveau régional, une action nécessaire mais qu'elle ne devrait pas assumer seule. Par exemple, plusieurs des parties prenantes consultées sont ressorties déçues et découragées de la « Démarche Collective de concertation en matière de qualité de vie » qui devait au contraire alimenter les réflexions de la TIR-SHV sur son rôle d'acteur régional intersectoriel. Une des participantes a partagé sa désillusion :

*« personne ne se comprenait, plusieurs acteurs ont répondu présent mais ils ne connaissaient pas bien le rôle de la TIR-SHV et n'arrivaient pas du tout à se projeter dans un futur commun où la TIR-SHV pourrait amener une contribution »*

Ce processus a eu une incidence sur la perception du manque de légitimité de la TIR-SHV en tant qu'acteur de concertation. Or, comme le souligne si bien un des participants :

*« je pense qu'on devrait faire attention avant de conclure que c'est la TIR-SHV le porteur principal de la mission qu'on s'est donné ; la TIR-SHV a été un des grands acteurs, mais on est pas les seuls »*

Le succès de la TIR-SHV dans la transmission d'une vision commune a été moyen du point de vue de plusieurs personnes consultées, mais c'est également une responsabilité partagée :

*« c'est une responsabilité collective également ; chacun travaille en silo et veut rester dans "leur créneau" Le contexte de rareté des ressources ne favorise pas cette complémentarité non plus »*

La TIR-SHV a donc suffisamment de défis sans qu'elle s'ajoute de responsabilités supplémentaires en voulant assumer le bon déroulement de la concertation et la mobilisation de tous les acteurs du milieu seule.

Il faut que la TIR-SHV arrive à recentrer ses ressources sur ce qu'elle sait bien faire : réseauter, mettre en lien, transmettre son expertise. Actuellement, comme le souligne une participante :

*« d'agir par antenne avec des micro subventions, est-ce que cela contribue à la mobilisation. Il faut que la TIR-SHV se questionne sur sa valeur ajoutée »*

Surtout par rapport à ces autres instances qui prennent de plus en plus de place sans pour autant qu'il y ait eu une définition commune de ce que la concertation devrait être maintenant en Montérégie.

### **Notre analyse pour le rôle de mobilisateur**

Clairement, la performance de la TIR-SHV dans la réalisation de ce rôle est très mitigée. Les proches partenaires de la TIR-SHV continuent à percevoir l'utilité et la valeur ajoutée de la TIR-SHV dans l'écosystème, cependant il n'y a pas de vision commune sur l'ampleur ni le positionnement du rôle qu'elle pourrait jouer. Doit-elle se rapprocher du niveau local et devenir un acteur de soutien plus présent ? C'est là qu'il y a le plus de besoins et que sa présence est la plus recherchée. Il y a un risque cependant, que le soutien aux acteurs locaux vienne artificiellement soutenir la mobilisation de manière temporaire grâce à des financements. La nécessité de se mobiliser doit émaner des acteurs eux-même, comme l'a si bien traduit une des participantes aux entrevues :

*« il faut éviter le piège de la mobilisation des acteurs couplé à un financement car dès qu'il y a retrait de financement la mobilisation tombe (en référence à la fin du financement de Québec en Forme). »*

Au niveau régional, la TIR-SHV a même dépassé les attentes et résultats en instaurant des mécanismes de concertation qui ont permis de mobiliser les acteurs autour d'initiatives communes en SHV. Elle reste extrêmement pertinente du point de vue de certains acteurs, mais elle doit se repositionner :

*« c'est la TIR-SHV qui durant la COVID nous a amenés à réfléchir à l'insécurité alimentaire » [...] la TIR-SHV-SHV a été pertinente tout au long des années. On est maintenant dans un moment où la concertation prend forme. La TIR-SHV a maintenant à se positionner en particulier face à d'autres espaces comme la table de concertation régionale qui a un rôle de plus en plus affirmé. Comment se situe-t-elle »*

## Complémentarité

---

Le but de cet exercice est de faciliter la prise de décision des membres du comité de la TIR-SHV quant au futur de celle-ci. Le cadre d'évaluation proposé initialement par Credo avait donc pour but d'évaluer l'impact de la TIR-SHV sur base de trois critères (pertinence, efficacité et efficience).

À travers nos échanges avec l'équipe de la TIR-SHV, la dimension de la complémentarité avait été ajoutée au cadre d'évaluation, de manière à prendre en compte le contexte actuel du milieu dans la prise de décision. Cette dimension a été explorée au cours d'un atelier avec le comité de pilotage.

Voici les constats principaux qui ont émergé des échanges sur la thématique de la complémentarité.

**1/ la TIR-SHV est la plus recherchée et la plus valorisée par les autres acteurs lorsqu'elle adopte une posture d'expertise et de mise en réseau, à la fois multi milieux et multi population.**

La question de la valorisation est une dimension fondamentale de la complémentarité. En effet, avant même d'aborder les dimensions liées aux compétences et à la légitimité, il faut déterminer si les acteurs sur le terrain recherchent l'implication de la TIR-SHV et accorder de la valeur à son intervention.

Sur ce point, les membres de la TIR-SHV ont déterminés que c'est en créant des espaces où tout le monde peut venir échanger sur les thématiques de SHV et en étant la porte d'entrée pour tous les nouveaux acteurs qui cherchent à s'impliquer, que ce soit de manière occasionnelle ou durable, dans le milieu que la TIR-SHV contribue le mieux au travail qui est fait sur ces thématiques.

C'est aussi l'expertise de la TIR-SHV qui est valorisée par les acteurs. Sa présence et son rôle sur le territoire lui ont donné une vision unique des transformations liées aux saines habitudes de vie. De plus, son implication auprès d'organisations sur le terrain lui permet d'approfondir sa compréhension des besoins locaux et de faire le lien entre les différents niveaux d'interventions et de concertation.

**2/ En termes de légitimité, la TIR-SHV rencontre le plus d'obstacles lorsqu'elle doit prendre des positions de « décisionnaire », et ce surtout au niveau régional.**

Une fois que la question de la valorisation a été abordée, c'est la question de la légitimité qui se pose. En effet, bien que les efforts d'un acteur puissent être recherchés par certains ou valorisés par d'autres, cela ne signifie pas que l'ensemble des acteurs de l'écosystème sont prêts à reconnaître la légitimité des actions de celui-ci.

Et c'est là que le bât blesse le plus pour la TIR-SHV dans la situation actuelle. À la fois dans les entretiens que nous avons conduits et lors de l'atelier, nous avons entendu que la TIR-SHV n'était pas considérée comme suffisamment légitime lorsqu'elle devait prendre un rôle de décisionnaire.

Nous entendons par « décisionnaire » le fait de prendre parti en faveur de certaines priorités plutôt que d'autres, de définir les axes d'interventions ainsi que les éléments qui seront à l'agenda de l'ensemble des acteurs du milieu.

la TIR-SHV aurait pu sembler être bien placée pour ce rôle puisqu'elle a déjà une mission de concertation et de mobilisation, deux éléments qui semblent nécessaires à la définition d'un agenda commun et que son lien avec le terrain lui permet d'ancrer sa compréhension des besoins dans la réalité vécue par le milieu. Cependant, ces éléments ne sont pas suffisants pour faire d'un acteur un bon candidat au rôle de décisionnaire.

En effet, ce rôle nécessite aussi un ancrage dans les instances gouvernementales, une nécessité qui va à l'encontre de l'ADN même de la TIR-SHV puisque c'est son indépendance, son absence d'affiliations particulières, qui lui permettent d'ouvrir ces espaces d'échanges et d'assurer la validité de son expertise.

Vis-à-vis d'un rôle de prise de décision, la légitimité de la TIR-SHV dans son rôle d'expert des thématiques SHV est donc mieux utilisée dans le soutien de ce rôle (en informant sur les besoins du milieu et en amenant les informations nécessaires à une prise de décision) plutôt qu'en cherchant à adopter ce rôle elle-même.

### **3/ La question qui se pose est de savoir qui sont les acteurs qui peuvent jouer les rôles manquants dans l'écosystème et que la TIR-SHV ne peut pas endosser.**

Sur le rôle de « décisionnaire » par exemple, il est clair que la TIR-SHV ne peut pas être l'acteur qui définit un agenda commun et qui mobilise les acteurs autour de celui-ci. Il y a donc un besoin dans le milieu de définir un acteur qui peut prendre ce rôle.

Sur base des échanges que nous avons eu avec les membres de la TIR-SHV ainsi qu'avec les participants à notre étude, il semble que ce soit la CAR-DS qui soit la mieux placée pour prendre ce rôle. Son ancrage gouvernemental lui permettrait d'avoir la légitimité suffisante pour définir un agenda commun aux acteurs du milieu.

la TIR-SHV occuperait alors le rôle d'expert et d'informateur, chargé de relayer les besoins du milieu, d'ouvrir les espaces de consultation, de s'assurer que toutes les voix sont entendues et de créer les connexions suffisantes pour que les prises de décisions disposent des informations nécessaires.

## Autres facteurs

---

Enfin, avant de conclure ce rapport, nous avons voulu ajouter quelques éléments qui pourraient venir nourrir les réflexions des membres du comité dans leur prise de décision.

Comme nous l'avons expliqué plus haut, la pertinence, l'efficacité et la complémentarité sont des critères intéressants à prendre en compte lorsque l'on parle des objectifs de la TIR-SHV, alors que l'efficience est une manière d'évaluer le lien entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre. Tous ces facteurs sont donc concentrés sur la partie « externe » de la TIR-SHV, nous avons donc voulu inclure quelques éléments « internes ».

Nous avons identifié trois critères supplémentaires qui pourraient amener des informations utiles à la prise de décision :

### **Les ressources à disposition de la TIR-SHV**

Comme cela a été mentionné plusieurs fois, la TIR-SHV n'est pas un acteur disposant d'énormément de ressources.

Cependant, elle possède de vastes connaissances sur ses thématiques, qui viennent nourrir son rôle d'expert. Elle possède aussi des accès à des ressources financières qui lui permettent d'augmenter son capital de légitimité et de soutenir les acteurs de premières lignes.

On peut aussi ajouter une indépendance reconnue par le reste des acteurs, ainsi qu'une certaine confiance et respectabilité. Enfin, le travail de sa coordonnatrice est reconnu par le reste du milieu comme étant un atout en termes d'ouverture et de rapprochement envers les autres secteurs grâce à une bonne connaissance des acteurs du milieu et de leur capacité d'action respective.

Toutes ces ressources facilitent ainsi les rapports avec le milieu, ce qui est essentiel pour son rôle de soutien ainsi que son rôle de réseautage.

### **Les motivateurs principaux de la TIR-SHV**

Au-delà des ressources (tangibles et intangibles) à la disposition de l'organisation, il est aussi important de prendre en considération les éléments plus humains et plus émotionnels dans ce type de décision.

Nous avons donc voulu poser la question : qu'est-ce qui motive les équipes de la TIR-SHV ? Vers quel type de rôles et d'actions l'organisation semble-t-elle être la plus portée ?

À travers nos échanges, nous avons constaté que c'est dans sa capacité à créer des ponts entre les besoins du milieu et les instances décisionnelles, en ouvrant des espaces où les acteurs peuvent se rencontrer et en mettant des informations à disposition du plus grand nombre que la TIR-SHV trouve une grande partie de son sens.

## **Les synergies existantes au sein de la TIR-SHV**

Enfin, nous voulions compléter ce tableau en parlant des synergies qui peuvent exister entre les différentes activités de la TIR-SHV. Il est important de reconnaître que chaque activité déployée par l'organisation n'existe pas séparément des autres et qu'elles peuvent se renforcer entre elles. Et vice-versa, prendre la décision de se retirer de certains rôles pourrait avoir un effet négatif sur le reste des efforts de la TIR-SHV.

Deux synergies en particulier ont émergés lors de notre travail d'évaluation :

D'abord, nous avons pu observer l'importance des actions de soutien auprès du milieu local, en termes de renforcement de compétences et de mise à disposition de ressources pour le reste du travail de la TIR-SHV.

C'est grâce à ce travail auprès des organisations terrain que celle-ci peut affiner sa compréhension des besoins locaux et faire remonter ceux-ci au reste des acteurs de l'écosystème. De plus, c'est grâce à ce soutien que la TIR-SHV crée les liens nécessaires à sa capacité à jouer ses autres rôles de réseautages et de mobilisation.

Cela signifie que pour pouvoir continuer à jouer son rôle d'expert et de réseautage, la TIR-SHV devrait continuer, du moins en partie, à soutenir les milieux locaux directement, en leur donnant accès à des ressources, qu'elles soient matérielles (financières) ou immatérielles (formations, boîtes à outils, évaluation, etc.).

Ensuite, nous avons pu constater qu'il existe un lien fort entre la posture d'indépendance adoptée par la TIR-SHV, sa volonté de remplir son rôle sans s'affilier à un groupe en particulier, et sa légitimité dans son rôle d'expert. Cela signifie que la TIR-SHV, même si elle a tout à gagner à s'intégrer dans les différents niveaux de concertation et de prise de décision, doit maintenir son autonomie.



# Principaux constats et recommandations

Au terme de ces échanges, voici les éléments qui nous apparaissent clairement :

## **Le rôle d'expert convient à la TIR-SHV sur base de l'entière des critères.**

Il existe un besoin dans le milieu qui n'est pas comblé par d'autres acteurs et qu'il serait difficile de répliquer rapidement, la TIR-SHV possède déjà une **vaste expertise** dans ce domaine, et ce à plusieurs niveaux et sur plusieurs thématiques.

Ce rôle **complémentaire** bien les **caractéristiques structurelles** de la TIR-SHV (son indépendance) et possède **plusieurs synergies** avec ses autres activités.

*Par « expert », nous entendons ici un rôle consistant à être la personne de référence pour toutes questions relatives aux saines habitudes de vie, soit en ayant les réponses soi-même, soit en sachant vers quels acteurs se tourner.*

*Cela inclut aussi de jouer un rôle de pont entre les acteurs terrains et les instances décisionnaires en faisant circuler les informations relatives aux besoins du milieu pour appuyer et guider les prises de décisions.*

## **Le rôle de soutien convient lui aussi à la TIR-SHV parmi les critères explorés.**

La TIR-SHV est déjà reconnue dans le milieu pour son travail de mise à disposition de ressources et de développement des compétences et connaissances.

Ce rôle se marie bien au rôle d'expert et les besoins dans le milieu à ce niveau ne font aucun doute. Il est cependant à noter que la TIR-SHV ne peut pas être la seule à jouer ce rôle, car ses ressources actuelles sont limitées. Il est donc possible d'imaginer un rôle où la TIR-SHV peut initier des actions sur base de ses connaissances et de ses connexions avec les acteurs du milieu pour que d'autres puissent ensuite prendre ses actions et les amener plus loin.

Un scénario qui a été exploré lors des échanges consisterait donc à intégrer la TIR-SHV au sein d'une instance décisionnelle qui aurait la légitimité suffisante pour adopter ce rôle, la CAR-DS par exemple, mais aussi les autres CAR si les ressources de la TIR-SHV le permettent puisque son expertise sur les thématiques de saines habitudes de vie est transversale. **Un scénario qui implique que la TIR-SHV maintienne son indépendance.**

Depuis cette position, la TIR-SHV pourrait ainsi continuer à jouer son rôle d'expert, à être la porte d'entrée sur ces thématiques pour tous les acteurs qui sont intéressés de s'impliquer, quelque soit leurs niveaux, à ouvrir des espaces d'échanges et à soutenir les acteurs du milieu en mettant des ressources à leur disposition et en faisant circuler les informations disponibles dans l'écosystème (outils, recommandations, évaluation, etc.).