

SOMMAIRE

FORUMS DU MINISTRE SUR LA PLANIFICATION INTÉGRÉE DES CARREFOURS COMMUNAUTAIRES

Présidé par Ted McMeekin,

Ministre des Affaires municipales et du Logement

TABLE DES MATIÈRES

Message du ministre	1
Message de la conseillère spéciale de la première ministre en matière de carrefours communautaires	3
Aperçu	5
Thèmes des forums	6
Thème 1 : Leadership local et prise de décision	7
Thème 2 : Accès aux ressources	9
Thème 3 : Fragmentation des politiques	12
Thème 4 : Législation restrictive	14
Résumé	16
Prochaines étapes	17
ANNEXES	18
A. Conférenciers	18
B. Questions des ateliers en petits groupes	21

MESSAGE DU MINISTRE

Les carrefours communautaires consistent à réunir des services et à utiliser les espaces publics pour mieux servir les Ontariens et Ontariennes. Nous sommes déterminés à travailler avec nos partenaires et avec les intervenants pour élaborer une politique gouvernementale claire sur les carrefours communautaires.

Nous devons pour ce faire comprendre les obstacles qui nuisent à la prestation efficace de services communautaires essentiels et à l'aménagement de carrefours communautaires. Nous devons également suivre l'exemple des quartiers et des municipalités qui ont réussi à créer de tels carrefours, et nous inspirer des pratiques exemplaires ayant mené à cette réussite.

C'est pourquoi j'ai réuni des experts gouvernementaux et non gouvernementaux ainsi que des leaders pour discuter de l'amélioration de l'accès aux services et de la planification des carrefours communautaires, dans le cadre d'une série de forums ayant eu lieu du 30 novembre au 18 décembre 2015 à Toronto, London, Barrie, Kingston, Sudbury et Thunder Bay.

Les participants aux forums représentaient un large éventail de fournisseurs de services et de collectivités. Malgré leurs horizons différents et les divers groupes de clients représentés, il était évident à mes yeux que nous étions tous déterminés à offrir les meilleurs services possible aux résidents des collectivités.

Au cours des forums, nous avons pu constater que les Ontariens et Ontariennes veulent profiter de carrefours communautaires, et que notre gouvernement doit faire preuve de leadership pour éliminer les obstacles à l'accès aux services communautaires essentiels dans les carrefours. Ce constat concorde avec les recommandations présentées dans *Les carrefours communautaires en Ontario* : un cadre stratégique et un plan d'action, un rapport publié l'été dernier par la conseillère spéciale de la première ministre en matière de carrefours communautaires.

Bien qu'il faille faire disparaître plusieurs obstacles pour arriver à aménager des carrefours accessibles et vivants, nous reconnaissons que de nombreux modèles et de nombreuses pratiques existent déjà pour nous permettre de jeter les bases des futurs carrefours.

Les forums ont permis aux experts, aux leaders et aux champions à l'échelle provinciale et locale de collaborer autour d'un enjeu complexe, en vue de l'atteinte d'un objectif commun, ce qui a donné lieu à l'échange d'une foule de renseignements précieux et de récits d'expériences et de réussites.



Un certain nombre de thèmes centraux en sont ressortis, notamment les pouvoirs décisionnels à l'échelle locale et l'accès adéquat aux ressources de planification. Le présent rapport sommaire présente ces thèmes ainsi que d'autres, et rend compte de la créativité et de la force de conviction qui animaient les participants lorsqu'il était question de carrefours communautaires.

Je souhaite remercier Karen Pitre, la conseillère spéciale de la première ministre en matière de carrefours communautaires, les membres du comité responsable des forums ainsi que tous les participants présents pour ces discussions constructives.

Je suis impatient de continuer à collaborer avec nos partenaires pour créer des carrefours qui améliorent l'accès aux services essentiels au sein de nos collectivités, tout en privilégiant le client.

Ted McMeekin

Ministre des Affaires municipales et du Logement

(24 juin 2014 à 13 juin 2016)

MESSAGE DE LA CONSEILLÈRE SPÉCIALE DE LA PREMIÈRE MINISTRE EN MATIÈRE DE CARREFOURS COMMUNAUTAIRES



J'aimerais remercier le ministre des Affaires municipales et du Logement d'avoir défendu la planification intégrée et la prestation de services ainsi que la vision de l'Ontario concernant l'aménagement de carrefours communautaires. Le degré d'engagement démontré lors de chacun des forums tenus aux quatre coins de la province ne constitue qu'une preuve de plus qu'il est maintenant temps de se mobiliser et de changer les choses pour mieux servir les Ontariens et Ontariennes. Je trouve encourageant de voir de si nombreux conseils scolaires, municipalités, réseaux locaux d'intégration des services de santé, organismes, organismes sans but lucratif et autres fournisseurs de services s'unir pour trouver des solutions communes aux obstacles qui entravent la mise en place d'une approche cohésive en matière de planification des services et d'aménagement de carrefours communautaires.

Au cours de la dernière année, j'ai eu le privilège de rencontrer des gens et des groupes de l'ensemble de la province, d'apprendre auprès de professionnels, d'experts et de leaders, ainsi que de constater de mes yeux la passion des fournisseurs de services et des champions locaux qui cherchent à optimiser l'intégration de ce que les collectivités ont de meilleur à offrir. Les forums représentaient une occasion en or de mettre ces idées en commun et de se concentrer sur les mesures concrètes que la province peut mettre en place pour intégrer la prestation des services et aller de l'avant en se fondant sur la promesse de carrefours communautaires.

J'ai appris qu'il n'existe pas de solution unique pour faciliter l'aménagement de carrefours communautaires, comme il n'existe pas de modèle unique qui convienne aux besoins de toutes les collectivités. Grâce aux forums du ministre, nous avons pu rencontrer les fournisseurs de services qui connaissent le mieux leur collectivité. Leur expertise locale a été un élément clé des discussions de recherche de solutions. Je suis heureuse que le présent rapport rende compte des nombreuses idées et solutions, notamment des façons évoquées pour donner plus de moyens d'action aux membres des collectivités et pour échanger des renseignements. Elles pourraient réellement contribuer à orienter davantage la planification sur la prestation de services axés sur le client et l'aménagement de carrefours communautaires.

Si chacun peut avoir son idée d'un carrefour communautaire, notre engagement commun à l'égard d'une prestation de services intégrés répondant aux besoins des utilisateurs était évident dans le cadre des discussions ayant eu lieu pendant les forums organisés à l'échelle de la province. Les réponses, les idées et la précieuse expertise des participants aux forums contribueront sans aucun doute à faire progresser l'important travail entrepris par le gouvernement, et profiteront au bout du compte aux résidents des collectivités de la province.

Karen Pitre

Conseillère spéciale de la première ministre
en matière de carrefours communautaires

APERÇU

Les carrefours communautaires sont des éléments importants du paysage local et régional. Qu'il s'agisse d'écoles, de complexes récréatifs, de bibliothèques publiques, de lieux de culte, de centres de santé locaux ou d'une combinaison de ces possibilités, les carrefours communautaires servent de points d'accès aux services, existants ou nouveaux, lesquels sont rassemblés pour répondre de façon adaptée aux besoins de la collectivité, dans une optique axée sur la clientèle.

Même si les avantages des carrefours communautaires sont indéniables et ont fait l'objet d'études, il reste encore beaucoup à faire pour améliorer la coordination des services et ainsi mieux répondre aux besoins des utilisateurs, notamment les enfants, les jeunes, les aînés et d'autres clients et groupes de population prioritaires.

En mars 2015, la première ministre Kathleen Wynne a nommé Karen Pitre conseillère spéciale de la première ministre en matière de carrefours communautaires et chef du Groupe consultatif de la première ministre chargé du cadre pour les carrefours communautaires. À la suite d'importantes consultations et d'audiences qui ont réuni plus de 350 organismes, le Groupe consultatif a publié en août 2015 son rapport, **Les carrefours communautaires en Ontario : un cadre stratégique et un plan d'action**.

Le plan d'action contient 27 recommandations, et le ministère des Affaires municipales et du Logement chapeaute le travail entrepris en collaboration avec d'autres ministères et les principaux intervenants concernés pour donner suite à la recommandation suivante :

« Exiger une planification intégrée pour garantir une prestation de service axée sur le client sans égard aux frontières de compétences (gouvernement provincial, municipalités, conseils scolaires, secteur de la santé et organismes). »

L'objectif des forums du ministre était de contribuer à définir l'approche du gouvernement afin d'aller de l'avant avec cette recommandation, et de recueillir des idées sur les solutions possibles. Plus particulièrement, les forums visaient à mobiliser un large éventail d'experts et de leaders de différents secteurs – municipal, sans but lucratif, scolaire, santé, services sociaux, sécurité communautaire, etc. – pour mieux appuyer la planification intégrée et à long terme des services communautaires¹.

Afin de recueillir des renseignements représentatifs de la géographie unique de l'Ontario et de sa diversité régionale, des forums ont eu lieu dans les villes suivantes : Toronto (30 novembre), London (11 décembre), Barrie (14 décembre), Kingston (15 décembre), Sudbury (16 décembre) et Thunder Bay (18 décembre). Plus de 450 participants provenant des quatre coins de l'Ontario ont pris le temps d'assister à ces forums d'une journée.

¹Les programmes et les services concernent notamment les loisirs, la santé publique, l'aide à la vie autonome, l'éducation, les services à la jeunesse, le logement, la formation à l'emploi, la garde d'enfants et la sécurité communautaire.

Pendant les forums, l'adoption d'une combinaison d'approches d'apprentissage et d'engagement (discours, discussions en groupe, ateliers en sous-groupes) nous a permis de recueillir les conseils d'expert des participants et de mettre à profit la diversité des horizons. Une description plus complète de la structure et de la forme des forums (conférenciers, questions posées lors des ateliers, etc.) est présentée dans les annexes.

THÈMES DES FORUMS

La présente section offre un aperçu des principaux thèmes abordés dans le cadre des six forums. Les discussions ayant suivi les discours, les présentations du Groupe et les ateliers en petits groupes se sont articulés autour de quatre grands thèmes : leadership local et prise de décision, accès aux ressources, fragmentation des politiques et législation restrictive.

Les opinions, les expériences et les idées recueillies autour de chacun de ces grands thèmes lors des six forums aideront le gouvernement et les intervenants à mettre en œuvre la recommandation sur la planification intégrée².

Compte tenu de l'importance accordée aux collectivités dans la planification intégrée, les thèmes ayant une portée locale ou régionale sont présentés en premier, suivis des thèmes ayant davantage une portée provinciale. Sous chacun des quatre thèmes sont présentés les obstacles ou les défis qui gênent la planification à l'échelle locale, régionale ou provinciale, ainsi que les approches possibles pour surmonter ces obstacles.

Les occasions de surmonter un ou plusieurs des obstacles relevés par les participants sont également soulignées. Les thèmes décrits peuvent être interprétés ou développés de différentes façons, selon le type de programme ou de service offert. Pour chaque approche présentée, les phrases ou mots clés sont en caractères gras afin d'attirer l'attention sur l'idée centrale ou le concept sur lequel les participants ont échangé.



Forum de Toronto, le 30 novembre 2015

² Pendant les forums, des participants ont précisé que pour certaines collectivités, la co-occupation des services n'était pas nécessairement synonyme d'intégration des services. Pour cette raison, la planification intégrée leur semble essentielle.

Thème 1 : Leadership local et prise de décision

Obstacles

- Le leadership local est souvent défini comme un facteur clé de la réussite des efforts de planification intégrée en ce qui concerne l'aménagement de carrefours communautaires et leurs activités. Toutefois, certaines collectivités, particulièrement celles de petite taille en milieu rural ou dans le Nord, n'ont pas les moyens pour faire la promotion d'un carrefour communautaire réunissant différents fournisseurs de services ni de la planification intégrée nécessaire pour aménager un carrefour communautaire efficace. Ces obstacles peuvent causer :
 - une absence de confiance dans le projet ou d'adhésion à celui-ci de la part des entreprises et des résidents locaux, ce qui peut nuire à l'établissement de partenariats importants et durables;
 - un manque global de connaissances et de compréhension quant aux besoins de la collectivité, ce qui peut entraîner des conséquences négatives sur le plan de la planification et de l'établissement des objectifs;
 - des désaccords entre les fournisseurs de services concernant les objectifs de service.
- Les organismes sans but lucratif de petite taille mentionnent souvent le manque de capacité, d'information et d'expertise comme obstacles majeurs à la création de carrefours communautaires.
- Les décisions prises par le gouvernement provincial au sujet de la planification de la prestation locale des services peuvent ne pas correspondre ou ne pas être adaptées aux besoins de la collectivité, ou ne pas tirer profit des forces locales.
- La présence d'organismes offrant des services identiques ou similaires dans un même secteur géographique et au même groupe de clients peut mener à la prise de mauvaises décisions et créer un chevauchement de services.
- Les programmes de financement des services à l'échelle locale manquent souvent de souplesse, ce qui peut nuire à la planification concertée et à la prestation des services. Par exemple, certains intervenants n'arrivent pas à obtenir du financement de certains programmes gouvernementaux parce que leurs propriétés accueillent des entreprises privées, comme des cafés.



Forum de Kingston, le 15 décembre 2015

La stratégie d'action pour les quartiers de la Ville de Hamilton (Neighbourhood Action Strategy) représente une approche communautaire réussie de collaboration entre le personnel de la Ville, les partenaires communautaires, les groupes de quartier et les résidents pour élaborer des plans d'action.

- Certains fournisseurs de services trouvent difficile de trouver un organisme partenaire pour gérer et assumer les responsabilités financières à long terme liées à l'espace physique du carrefour communautaire (services de conciergerie, entretien, etc.)

Suggestions des participants

- Créer une **base de données centrale** publique regroupant les outils et les ressources de planification pour les carrefours communautaires. Donner un accès virtuel à ces données, par Internet haute vitesse, peut grandement contribuer au développement du leadership local, à l'échange d'information et à la prise de décisions dans les collectivités rurales et isolées.
- Mettre sur pied des **équipes mobiles** dans les collectivités isolées dans le but de surmonter les obstacles liés à l'éloignement géographique et aux déplacements. Le maillon santé de Muskoka a d'ailleurs accompli des progrès concernant l'élimination de ces obstacles grâce à son unité mobile de soins primaires.
- **Modifier les critères d'admissibilité au financement des programmes** afin de les harmoniser davantage avec une approche axée sur le client ou ascendante, pour améliorer l'expertise, l'autonomie et la prise de décision à l'échelle locale. L'Initiative de prévention de l'itinérance dans les collectivités du gouvernement de l'Ontario est un bel exemple de l'utilisation de financement par les gestionnaires de services pour répondre aux priorités locales et mieux satisfaire les besoins des personnes et des familles à risque.
- Établir des **approches communautaires** en matière de planification intégrée afin de cerner les besoins locaux et d'établir un ordre de priorité, et de prévenir le chevauchement des services. La participation de groupes d'intérêts existants comme les zones d'amélioration commerciales constitue une approche pouvant contribuer à faciliter le réseautage et l'échange d'information en ce qui concerne les champions locaux, le financement et la gestion des biens. La stratégie d'action pour les quartiers de la Ville de Hamilton (Neighbourhood Action Strategy) représente une autre approche efficace de collaboration entre le personnel de la Ville, les partenaires communautaires, les groupes de quartier et les résidents pour élaborer des plans d'action.
- Parmi les autres approches réussies, mentionnons :
 - les groupes de gestion des situations auxquels font appel un grand nombre de fournisseurs de services à la personne (santé mentale, services sociaux, services policiers, etc.)

pour étudier en collaboration les causes de la criminalité et du désordre social et agir à cet égard. Le groupe Furthering Our Communities Uniting Services (FOCUS) Rexdale de Toronto constitue l'un de ces groupes.



Forum de Sudbury, le 16 décembre 2015

- l'approche axée sur les répercussions collectives, qui regroupe des leaders et des groupes communautaires locaux pour s'attaquer à des problèmes complexes de nature sociale, économique et environnementale qui ne peuvent être réglés par un seul secteur ou programme. Le Programme de partenariats locaux d'action pour les jeunes, offert dans le cadre de l'initiative Innoweave de la fondation de la famille J.W. McConnell et en partenariat avec la Laidlaw Foundation, est d'ailleurs fondé sur cette approche locale.

Thème 2 : Accès aux ressources

Obstacles

- Bon nombre des participants des forums s'entendaient pour dire que l'accès restreint aux ressources utiles constitue un obstacle à l'établissement de partenariats et à la collaboration en matière de planification de la prestation des services. Les types de ressources mentionnés étaient variés, mais la plupart des participants souhaitaient avoir accès aux données réelles pour cerner les besoins et les lacunes concernant la prestation locale de services (répertoire des immobilisations, statistiques locales sur l'emploi, la santé et l'éducation, coordonnées des fournisseurs de services, etc.).
- Dans certains cas, les ressources mentionnées faisaient spécifiquement référence au financement disponible, aux mesures incitatives, aux espaces physiques disponibles, à la technologie, aux ressources humaines, aux éléments de preuve, aux indicateurs de rendement et aux outils de planification.
- Dans d'autres cas, les ressources concernaient l'amélioration de la capacité locale et de la compréhension des pratiques exemplaires, ou encore l'obtention de fonds pour l'embauche d'un coordonnateur chargé de communiquer avec les organismes locaux et d'améliorer la planification.

Tel qu'il l'a été souligné au forum de Sudbury, le Réseau local d'intégration des services de santé du Nord-Est utilise une approche différente pour la prestation des services dans les collectivités isolées, c'est-à-dire qu'il offre des services d'assistance mobile et qu'il s'est doté d'une équipe mobile d'intervention en situation de crise pour répondre aux besoins des aînés à risque.

Suggestions des participants

- De façon semblable à ce qui est mentionné au thème 1, créer une **base de données centrale** publique regroupant des outils et des ressources de planification des carrefours communautaires. Utiliser les preuves à l'appui et les indicateurs de rendement découlant des plus récentes recherches (p. ex. l'évaluation du rendement social des investissements et l'indice canadien du mieux-être) ou des répertoires d'immobilisations, comme les registres cadastraux, établissant la liste des propriétés publiques disponibles pour la prestation intégrée de services et la co-occupation.
 - L'accès virtuel à ces données, par exemple par l'intermédiaire d'un **centre de ressources en ligne**, contribuerait à éliminer les obstacles causés par les frontières administratives, tout en améliorant la transparence de l'information en temps réel³.
- Octroyer du **financement d'amorçage** aux groupes communautaires pour leur permettre d'intégrer leur planification ou de tirer profit des sources existantes de financement destiné à la coordination des activités. Le financement pourrait servir à différentes activités, comme le recrutement de personnel, l'obtention de locaux de réunion, la création d'outils et de ressources, le paiement des coûts de fonctionnement, etc. Ce financement d'amorçage pourrait provenir du gouvernement ou d'organismes comme la Fondation Trillium de l'Ontario, mais la **participation du secteur privé** doit également être envisagée.
- Explorer les **mesures incitatives** d'amélioration de la planification intégrée. Certaines des idées ayant émergé concernaient notamment l'exonération de l'impôt foncier lorsqu'il y a co-occupation et la mise en place de mesures d'encouragement fiscal pour inciter les entreprises du secteur privé à établir des partenariats avec les fournisseurs de services des carrefours communautaires.
- Instaurer des programmes ou des politiques pour favoriser la **formation et l'embauche de champions communautaires** ou de leaders, qui pourront mobiliser les partenaires locaux, recruter du personnel et des bénévoles et contribuer à la mise en œuvre de processus de collaboration. Le Programme d'action

³Les bureaux de santé publique et les conseils de planification sociale sont bien placés pour recueillir différentes données et mener des initiatives de cartographie communautaire, compte tenu de leur compréhension des déterminants sociaux de la santé et l'utilisation qu'ils font de la technologie de système d'information géographique (SIG) pour améliorer la planification des services de santé pour les populations vulnérables.

communautaire
Enfants en santé
de l'Ontario et
le Programme
d'animateurs
de loisirs
communautaires
pour les
Autochtones sont
tous les deux fondés
sur cette approche.

- En partenariat avec des intervenants et des leaders d'expérience issus du secteur des carrefours



Forum de Barrie, le 14 décembre 2015

communautaires, élaborer un **guide fondé sur des données probantes** pour orienter les fournisseurs de services, existants ou nouveaux, et leurs partenaires en matière de planification intégrée (modèles de gouvernance, mécanismes d'amélioration de la planification, aide disponible, etc.). Une fois rédigé et éprouvé, ce guide pourrait être mis à la disposition du public, par exemple au moyen d'une base de données virtuelle, et mis à jour régulièrement.

- Présenter des **lettres formelles d'appui ou de mandat** des instances dirigeantes de grands fournisseurs de services (conseils scolaires, conseils d'administration locaux, réseaux locaux d'intégration des services de santé, municipalités) pour favoriser les partenariats et avoir accès plus facilement ou plus rapidement aux locaux, aux données, aux ressources humaines, etc.
- Comme il en a été fait mention précédemment, privilégier des solutions différentes pour la prestation des services dans les collectivités isolées ou mal servies, comme des **carrefours mobiles**, peut être une approche viable. Comme l'ont mentionné les participants au forum de Sudbury, le Réseau local d'intégration des services de santé du Nord-Est utilise une telle approche, c'est-à-dire qu'il offre des services d'assistance mobile et qu'il s'est doté d'une équipe mobile d'intervention en situation de crise pour répondre aux besoins des aînés à risque.
- Adopter un **modèle de mentorat** dans le cadre duquel les fournisseurs de services souhaitant aménager un carrefour communautaire peuvent se joindre aux leaders et aux organismes déjà investis dans le projet pour tirer profit de leur expérience en matière d'enjeux importants de planification, comme l'emplacement, l'infrastructure, la collecte de données et l'établissement de partenariats.

Comme mentionné au forum de Thunder Bay, le partage de ressources entre les gouvernements fédéral et provincial est indispensable pour favoriser la planification des carrefours communautaires à l'échelle locale et pour répondre aux besoins des Autochtones vivant dans une réserve en matière de déplacements et de logement.

Thème 3 : Fragmentation des politiques

Obstacles

- Le partage de renseignements entre les ministères provinciaux, les organismes locaux, le gouvernement fédéral et d'autres parties est parfois restreint en raison des différents mandats de ces entités et des limites de compétences. Pour compliquer encore les choses, les ministères sont souvent restructurés pour mieux réaliser ces mandats, les différentes directions et divisions étant réorganisées et les membres du personnel mutés.
- Les programmes locaux, régionaux et provinciaux ne sont pas toujours axés sur les résultats, et les résultats obtenus varient d'une initiative à l'autre.
- Il n'est pas rare que les ministères aient différentes approches de planification pour la prestation des services des organismes qu'ils financent (indicateurs de rendement, politiques de travail avec différents organismes, critères de financement, formats de demande, échéances, etc.). En raison de ces variations, les fournisseurs de services de première ligne ont de la difficulté à s'y retrouver dans les programmes et les politiques qui les concernent, ce qui crée souvent un fardeau administratif en termes de temps, d'argent et de ressources.

Suggestions des participants

- Mettre sur pied une **table des ministères provinciaux** pour normaliser les exigences relatives à la collaboration avec les organismes fournisseurs de services et à leur financement, et pour faciliter les échanges concernant les pratiques exemplaires, les sources de données et les critères d'évaluation. L'initiative SchoolsPlus de Nouvelle-Écosse et l'ancienne initiative ActNow de la Colombie-Britannique sont deux exemples de réussite de cette approche dans d'autres provinces.
- **Simplifier les programmes de financement** par l'élimination des obstacles que créent les conditions de financement rigides ou différentes en :
 - créant une **communauté de pratique** ou un **centre d'excellence** pour chapeauter l'élaboration de processus d'évaluation et d'indicateurs axés sur les résultats, dans l'objectif de mettre au point des cadres d'évaluation, en vue de l'atteinte de résultats et d'objectifs communs pour l'ensemble des programmes de financement;

- o en **réunissant les bailleurs de fonds de différents secteurs** pour simplifier les règles, les politiques et les critères relatifs aux délais prescrits et aux cycles de financement (p. ex. report des fonds non dépensés), aux assurances, au



Forum de London , le 11 décembre 2015

partage des coûts et aux exigences en matière de rapports. Une telle initiative est déjà en cours aux États-Unis (Grant Making Conferences), et s'annonce prometteuse ici en Ontario si l'on se fie aux résultats du forum des organismes subventionnaires;

- o en **regroupant les formulaires courants** (demande, budget, rapport d'étape) et les bases de données permettant d'assurer un suivi pour accroître l'efficacité des activités administratives et d'arrière-guichet des bailleurs de fonds et des prestataires. Subventions Ontario et la Fondation Trillium de l'Ontario ont d'ailleurs accompli des progrès à cet égard.
- Aménager à **titre expérimental** au moins un carrefour communautaire conçu selon le modèle de planification intégrée, et favoriser une approche à guichet unique pour le financement, la gouvernance et le partage de l'information. Les carrefours de prévention de la violence faite aux femmes et les conseils locaux de planification en matière d'emploi sont de bons exemples de projets pilotes de carrefours déjà en cours en Ontario.
- **Instaurer des politiques globales à l'échelle provinciale** pour les initiatives concernant notamment la réduction de la pauvreté, le milieu bâti, les logements abordables, la santé mentale et la sécurité communautaire, et qui influencent le travail de plusieurs ministères. La mise en place d'une telle politique pourrait améliorer la transférabilité des ressources et éliminer les limites de compétences ainsi que le cloisonnement.
- Élargir les **initiatives fédérales-provinciales-territoriales**, idéalement au moyen des canaux de communication existants, pour mobiliser davantage d'autres ordres de gouvernement quant à l'intégration des politiques et des programmes relatifs à la planification de la prestation des services. Comme les participants du forum de Thunder Bay l'ont mentionné, le partage de ressources entre le gouvernement fédéral et provincial est indispensable pour favoriser la planification des carrefours

communautaires à l'échelle locale et pour répondre aux besoins des Autochtones vivant dans une réserve en matière de déplacements et de logement. Le Consortium conjoint pancanadien pour les écoles en santé, un partenariat entre 25 ministères de la Santé et de l'Éducation du Canada, s'efforce de faire la promotion d'une approche globale en ce qui a trait au bien-être et à la réussite des élèves – une pratique prometteuse en la matière.

Thème 4 : Législation restrictive

Obstacles

- L'Ontario s'est doté de nombreuses lois pour protéger la vie privée des citoyens, mais un nombre important de participants aux forums ont indiqué qu'un meilleur équilibre s'impose afin de protéger la vie privée, tout en permettant un échange adéquat de l'information.
 - La Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée (LAIPVP) et la Loi sur l'accès à l'information municipale et la protection de la vie privée (LAIMPVP) sont perçues comme des obstacles au partage de l'information entre les fournisseurs de services. Par exemple, en cas d'enquête sur les effets post-traumatiques d'un événement donné sur un enfant, certains participants ont indiqué ne pas être légalement autorisés à communiquer des renseignements sur l'enfant aux intervenants ou aux autres parties ayant besoin d'information à ce sujet. Le secret professionnel de l'avocat est également perçu comme un obstacle supplémentaire. Ces lois peuvent créer une stigmatisation ou des problèmes pour les clients des carrefours communautaires futurs ou existants s'ils doivent faire le récit de leur expérience à de nombreuses reprises pour recevoir des soins.
 - Actuellement, la Loi sur l'aménagement du territoire exige des municipalités ou des autorités approbatives qu'elles rendent leurs décisions concernant les demandes d'aménagement dans les délais prescrits (p. ex. 180 jours pour une demande de modification d'un plan officiel pour permettre l'aménagement d'un carrefour communautaire), à défaut de quoi le demandeur peut faire appel pour absence de décision. Lorsqu'elles reçoivent des demandes d'aménagement non conventionnel, certaines grandes municipalités jugent ces délais trop courts pour organiser les réunions nécessaires avec les différents intervenants afin de discuter des possibilités d'aménagement. La Loi sur l'aménagement du territoire accorde les mêmes délais à toutes les municipalités pour rendre leur décision, peu importe le nombre de fournisseurs de services potentiels œuvrant sur leur territoire qu'elles souhaiteraient consulter.
 - Aux yeux des participants, la Loi sur les conseils d'administration de district des services sociaux restreint les pouvoirs des municipalités membres dans divers domaines, comme le logement, l'aménagement et le développement économique. Les municipalités de palier inférieur ont moins de latitude pour dialoguer directement avec les fournisseurs de services à propos des services visés par la Loi, comme le logement abordable, pouvant être offerts dans un carrefour communautaire.



Forum de Thunder Bay, le 18 décembre 2015

- Le pouvoir législatif restreint des ministères en matière d'échange de données (renseignements personnels sur l'éducation, la santé et les services sociaux) cause souvent une fragmentation des politiques et des services.

Suggestions des participants

- **Étudier les possibilités d'amélioration des lois ou mettre en place de nouveaux protocoles** pour autoriser l'échange approprié de renseignements sur les clients, tout en protégeant leur vie privée. Des mesures similaires peuvent être envisagées à la fois pour la Loi sur l'aménagement du territoire et la Loi sur les conseils d'administration de district des services sociaux afin de les rendre moins rigides et d'accroître les pouvoirs des autorités concernées, s'il y a lieu.
- **Procéder à l'examen** des pratiques prometteuses **d'autres provinces et territoires** dans le but de renforcer les capacités des exploitants actuels et futurs de carrefours; la Loi donnant la priorité aux enfants de l'Alberta (Children First Act) autorise par exemple les écoles à divulguer certains renseignements aux intervenants d'urgence. La création d'un **répertoire d'histoires de réussites**, décrivant comment des fournisseurs de services sont arrivés à servir leurs clients tout en protégeant leur vie privée et en assurant leur sécurité, serait utile à cet égard, tout comme la création d'un salon de clavardage où les fournisseurs de services pourraient échanger des renseignements et raconter leurs expériences. La même approche pourrait être utilisée pour créer un répertoire des principales pratiques ou d'exemples d'études de cas d'autres provinces et territoires qui ont réussi à améliorer la législation relative à l'aménagement et aux services municipaux pour simplifier la planification intégrée.
- Créer un **système de gestion des données** facilitant l'échange de données entre ministères pour éliminer le cloisonnement et favoriser l'instauration d'une approche gouvernementale en matière de planification des services et d'élaboration des politiques.



Forum de Kingston, le 15 décembre 2015

RÉSUMÉ

Le forum du ministre et les forums régionaux qui ont suivi visaient à susciter des discussions franches et honnêtes sur les occasions actuelles et futures d'intégration de la planification des services, ainsi qu'à recueillir les commentaires et les conseils d'experts afin que les Ontariens et les Ontariennes puissent avoir accès à des services qui répondent à leurs besoins, de façon efficace et efficiente.

Le degré de participation et d'intérêt pour ces événements a été énorme, des experts provenant d'un large éventail de régions géographiques, de secteurs et de sous-secteurs y ayant participé. Cette diversité d'horizons a permis de recueillir une mine de renseignements sur les obstacles à la planification intégrée, ainsi que sur les solutions et les modèles novateurs pour favoriser l'aménagement de carrefours communautaires. La plupart, voire la totalité, des principaux mécanismes de planification sont caractérisés par une approche axée sur le client, afin de répondre aux besoins des résidents locaux et de miser sur les biens ou les ressources des collectivités.

À la fois intelligentes et stratégiques, les discussions ont mis en lumière la passion débordante et le dévouement sans borne de tous les participants pour ce qui est d'éliminer les obstacles à la planification et de tirer profit des possibilités offertes. De nombreux participants ont également eu l'occasion de rencontrer d'autres personnes partageant leur intérêt avec qui ils n'auraient peut-être pas eu la chance d'échanger autrement.

Les participants étaient unanimes : regrouper des services n'est pas toujours facile et la planification de carrefours communautaires peut s'avérer complexe. La plupart des participants s'entendaient pour dire qu'un modèle unique ne peut répondre aux besoins de toutes les collectivités, et qu'il est souvent nécessaire de faire preuve de flexibilité à l'échelle locale. En outre, il semblait dès le départ évident que le gouvernement provincial et les administrations locales ont un rôle important à jouer pour fournir et gérer les ressources, rassembler les intervenants et faciliter les discussions sur la planification intégrée dans tous les secteurs.

PROCHAINES ÉTAPES

Même si bon nombre des lacunes et des occasions relevées pendant les forums sont relativement simples, certaines questions soulevées sont complexes et nécessitent sans aucun doute une analyse approfondie pour trouver des solutions aux problèmes que posent certaines politiques et lois. De plus, de nombreux autres organismes souhaitent faire connaître leurs histoires de réussite et leurs expériences et donner leurs conseils.

Le présent rapport se veut donc à la fois un point de départ pour le travail à accomplir ainsi qu'un catalyseur de discussions futures et de collaboration entre le gouvernement de l'Ontario et une foule d'intervenants locaux, municipaux et provinciaux, tous déterminés à faciliter l'aménagement des carrefours communautaires.

À la lumière d'autres politiques et recherches, les grands thèmes relevés dans le cadre des forums joueront un rôle central dans l'élaboration des recommandations pour « exiger une planification intégrée pour assurer la prestation de service axés sur les clients ». Le gouvernement pourra également s'appuyer sur les forums pour relever les occasions de collaboration par l'intermédiaire de nouveaux partenariats.

La mobilisation des principaux intervenants, notamment les conseils scolaires, les organismes de services de santé, les municipalités et les membres de la population, continuera de déboucher sur de nouvelles idées et d'éclairer la façon dont le gouvernement provincial peut contribuer à une meilleure intégration de la planification et de la prestation des services dans les carrefours communautaires. Ce travail se fera bien sûr avec le concours de nos partenaires et des intervenants concernés.

Même si les forums sont terminés, vos commentaires sont toujours les bienvenus. Faites-nous part de vos idées et de vos suggestions pour faciliter la planification intégrée des carrefours communautaires à l'adresse **planningforhubs@ontario.ca**.

ANNEXE A : CONFÉRENCIERS

Toronto (Ontario)

- Bill Davidson, directeur général, centre communautaire Langs
- Chris Murray, directeur municipal, Ville de Hamilton
- Elena Di Battista, directrice, Our Kids Network
- Janet Menard, sous-ministre, ministère des Services sociaux et communautaires
- Jennifer Holmes-Weier, vice-présidente, Ontario Regional Development Centre Services and Government Relations, YMCA de la région du grand Toronto
- Larry Ketcheson, directeur général, Parks and Recreation Ontario
- Leah Stephenson, directrice des politiques et des relations avec les intervenants, Association des centres de santé de l'Ontario
- Nick Milanetti, directeur administratif, Ontario Catholic School Trustees' Association
- Robert Singleton, directeur général, Toronto Pan Am Sports Centre

London (Ontario)

- Andrea Brown, gestionnaire, Fusion Youth Activity and Technology Centre
- Bill Davidson, directeur administratif, centre communautaire Langs
- Jeffrey Neven, directeur administratif, Indwell
- Lynne Livingstone, Chair, London's Child and Youth Network
- Michelle Baldwin, directrice administrative, Pillar Nonprofit Network
- Rob Horne, commissaire à l'aménagement, au logement et aux services communautaires, région de Waterloo
- Sandi Burgess, bibliothécaire de comté et directrice générale, Middlesex County Library Service Integration
- Sara Middleton, directrice, Partenariats communautaires et Investissement, Centraide de London et Middlesex

Barrie (Ontario)

- Cheryl Faber, responsable de projet, Maillon santé de Muskoka
- Elizabeth Brims, gestionnaire de projet, Partenariats communautaires, Richmond Hill Housing and Community Hub, région de York
- James Thomson, vice-président, Initiatives stratégiques, New Path Foundation for the Common Roof^{fMC}
- Jane Sinclair, directrice générale, Services de santé d'urgence, comté de Simcoe
- Leo Plue, directeur administratif, Abilities Centre
- Michael Braithwaite, directeur administratif, 360°Kids

- Phil Rose-Donahoe, gestionnaire des services culturels, The Link, municipalité de Georgina
- Sara Peddle, directrice administrative, David Busby Street Centre

Kingston (Ontario)

- Andi van Koeverden, directrice de l'avancement stratégique, The Mount Community Centre
- Brian Mosley, analyste des systèmes d'information géographique, bureaux de santé publique de Kingston, Frontenac, Lennox et Addington
- Colin Wiginton, directeur culturel, Tett Centre for Creativity and Learning, Ville de Kingston
- Hersh Sedhev, directeur administratif, Centres de santé communautaire de Kingston
- Karyn Carty Ostafichuk, chef de la planification, Ottawa-Carleton District School Board
- Mark Darroch, directeur, Services sociaux et communautaires, comté de Northumberland
- Nauni Parkinson, personnel de perfectionnement du carrefour, Peterborough Poverty Reduction Network
- Robyn Rogers, commis et chef des services généraux, municipalité de Hastings Highlands
- Kimberly McMunn, directrice générale et agente des ressources communautaires, centre communautaire de Hastings Highlands

Sudbury (Ontario)

- Alice Radley, directrice administrative, Physically Handicapped Adult Rehabilitation Association (PHARA)
- Fern Dominelli, directeur général de l'administration, Conseil des services du district de Manitoulin-Sudbury
- Lois Mahon, Groupe consultatif de la première ministre chargé du cadre pour les carrefours communautaires
- Lucia Reece, directrice de l'éducation, Etienne Brule Public School, Algoma District School Board
- Mike Nadeau, commissaire, Services sociaux, conseil d'administration de district des services sociaux de Sault Ste. Marie
- Chief Robert Keetch, service de police de Sault Ste. Marie, Ville de Sault Ste. Marie
- Tyler Campbell, chef, Services à l'enfance, carrefours du programme Meilleur départ, Grand Sudbury

Thunder Bay (Ontario)

- Charles Morris, directeur administratif, Wequedong Lodge
- Danielle Bobinski, coordonnatrice, June Steeve Lendrum Family Resource Centre
- Tina Bobinski, directrice adjointe, santé mentale et dépendances, Dilico Anishinabek Family Centre
- Dean Main, superviseur, Développement communautaire, municipalité de Terrace Bay
- Don McArthur, commis et directeur administratif, canton de Schreiber
- Linda Bruins, directrice administrative, Evergreen A United Neighbourhood
- Lori Roulston, directrice du service à la clientèle et Crystal Simeoni, chef, Gestion des biens, Conseil d'administration des services sociaux du district de Thunder Bay
- Tuija Puiras, directrice générale, Centre d'accès aux soins communautaires du Nord-Ouest

ANNEXE B : QUESTIONS DES ATELIERS EN PETITS GROUPES

Les questions suivantes ont été posées aux participants des six forums afin de faciliter la tenue de discussions constructives sur la recommandation de planification intégrée. Les participants des forums, y compris les conférenciers, ont été divisés en petits groupes de six à huit personnes pour échanger sur chaque question. L'atelier a été suivi d'une discussion dirigée avec tous les participants, afin de dégager les grands thèmes, c'est-à-dire les obstacles, les solutions et les pratiques ou approches prometteuses.

Approches actuelles en matière de planification et de prestation des services

1. Utilisez-vous une approche coordonnée ou intégrée pour planifier la prestation des services? Comment la mettez-vous en pratique? Quels sont les obstacles à l'adoption d'une approche encore plus coordonnée ou intégrée?
2. Quels défis (à l'échelle locale, provinciale, etc.) se sont posés lors de la planification de l'intégration et de la prestation des services par l'intermédiaire d'un carrefour communautaire? Comment avez-vous réussi à les surmonter?

Harmonisation des priorités provinciales avec les priorités des autres

1. Y a-t-il des services que vous avez envisagé d'offrir dans le cadre d'une approche coordonnée, mais avez abandonné l'idée en raison de problèmes de compétences entre territoires? Quels sont les facteurs ayant nui à l'adoption d'une approche intégrée pour la planification de ces services?
2. Comment la province pourrait-elle mieux vous appuyer en ce qui a trait à la planification et au regroupement des services sous un même toit ou à l'approche de prestation des services? À quoi ressemblerait un cadre exigeant une planification intégrée de la prestation des services?

Promotion de la collaboration communautaire et transformation de la prestation des services

1. Quels mécanismes (comités, groupes d'experts, tables locales, etc.) les participants ont-ils utilisés pour collaborer à la planification intégrée de la prestation des services? De quelle façon le gouvernement provincial ou la municipalité peuvent-ils appuyer davantage la collaboration au moyen de ces mécanismes?
2. Est-il possible d'inclure d'autres partenaires dans le processus de planification intégrée et de prestation de services dans des carrefours communautaires? Quels organismes? De quelle façon recommandez-vous de faire participer ces organismes?

