

La contribution du modèle de renforcement des capacités dans la mise en oeuvre de la démarche MADA : études de cas en Acadie du Nouveau-Brunswick

Majella Simard

Numéro 44-45, automne 2017, printemps 2018

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1055907ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1055907ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Les Presses de l'Université d'Ottawa
Centre de recherche en civilisation canadienne-française

ISSN

1183-2487 (imprimé)

1710-1158 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Simard, M. (2017). La contribution du modèle de renforcement des capacités dans la mise en oeuvre de la démarche MADA : études de cas en Acadie du Nouveau-Brunswick. *Francophonies d'Amérique*, (44-45), 115–136.
<https://doi.org/10.7202/1055907ar>

Résumé de l'article

Implanté en 2005 par l'Organisation mondiale de la santé, le réseau Municipalités amies des aînés a pour objectif d'améliorer la qualité de vie des aînés. Au Nouveau-Brunswick, 13 municipalités en font partie. Le but de cet article consiste à examiner les effets de la gestion territoriale du vieillissement en matière de développement dans deux MADA. L'approche méthodologique repose sur l'observation participante. Le modèle de renforcement des capacités sert de cadre théorique à la présentation des résultats. Ceux-ci révèlent le rôle de la mobilisation, de la concertation, du leadership et de la transparence de l'information dans le succès de la démarche.

La contribution du modèle de renforcement des capacités dans la mise en œuvre de la démarche MADA : études de cas en Acadie du Nouveau-Brunswick

Majella Simard

Université de Moncton

DANS UN CONTEXTE où le vieillissement de la population affecte les milieux tant urbains que ruraux, la relation entre les aînés et l'environnement spatial est particulièrement importante étant donné leur volonté de vieillir là où ils ont vécu. Ce désir pourrait être plus facilement satisfait si cet environnement offrait des conditions favorables. Parmi ces dernières, notons la nature de l'offre de services et le volume de celle-ci. Les municipalités ont un rôle fédérateur et catalyseur pour mettre en œuvre, à partir des outils de planification et d'urbanisme dont elles disposent, une politique d'aménagement qui favorisera une meilleure intégration des aînés dans leur espace de vie (Menec *et al.*, 2011 : 480). Dans ce contexte, le vieillissement nécessite de se pencher sur les ajustements et les transformations apportés par les municipalités pour en faire des milieux qui répondent aux besoins des personnes âgées, et ce, afin de favoriser leur maintien à domicile dans leur communauté et de promouvoir un développement territorial durable.

C'est dans cet esprit, à l'occasion du 18^e Congrès mondial de gérontologie et de gériatrie qui s'est tenu à Rio de Janeiro en juin 2005, que l'Organisation mondiale de la santé (OMS) a implanté le programme Villes et communautés amies des aînés (VADA), aussi connu, au Québec et dans les provinces maritimes, sous le nom de Municipalités amies des aînés (MADA). L'OMS définit une MADA comme une Municipalité dont « les politiques, les services, les lieux et les structures soutiennent les personnes âgées en leur permettant de vieillir en restant actifs » (OMS, 2007 : 5). L'originalité du dispositif MADA tient au fait que sa mise en œuvre repose sur la participation des aînés, ces derniers étant parties prenantes des différentes phases¹ de son déploiement (Paris *et al.*, 2013 :

¹ Ces phases sont généralement au nombre de trois : un rapport de diagnostic, la conception d'un plan d'action et la mise en œuvre du projet. Ces différentes étapes

182). Il s'appuie également sur la concertation et l'implication de tous les acteurs sociaux (secteurs privé, public, communautaire, élus municipaux, etc.), l'objectif étant non seulement de mieux répondre aux besoins et aux droits des aînés, mais aussi de fournir un soutien aux familles (en particulier aux proches aidants), aux communautés et aux organismes travaillant auprès des personnes âgées (Ministère de la Famille du Québec, 2017).

Avec 19,9 % de sa population âgée de 65 ans et plus, le Nouveau-Brunswick (N.-B.) est la province canadienne qui, *ex aequo* avec la Nouvelle-Écosse, comprend la plus forte proportion de personnes âgées (Statistique Canada, 2016). Dans un contexte où sa population est majoritairement rurale, que la proportion d'aînés évolue différemment de celle du pays, qu'il s'agit de la seule province qui possède un statut officiellement bilingue et que plusieurs municipalités sont fortement touchées par le dépeuplement, le vieillissement pose de sérieux défis en matière de gouvernance territoriale (Simard, 2015 : 40; Amyot, 2006 : 124). Ces défis se voient amplifiés compte tenu du fait que le N.-B. ne possède pas de politique de vieillissement, que les zones d'habitat sont très dispersées et que seulement 23 municipalités, soit moins de 8 % de celles-ci, font partie du réseau MADA².

L'objectif de cet article consiste à examiner les effets de la gestion territoriale du vieillissement sur la qualité de vie des aînés dans deux MADA du N.-B. : Tracadie et Kedgwick. Les deux principaux motifs qui ont présidé à leur choix comme terrains d'investigation tiennent au fait que ces deux municipalités ont enclenché un processus visant à s'intégrer au réseau MADA et que l'une d'elles, en l'occurrence Tracadie, appartient à l'espace urbain alors que l'autre, Kedgwick, est à dominante rurale.

Notre article se décline en trois parties. La première est consacrée au cadre conceptuel. Dans la deuxième, nous exposons le cadre opératoire. La troisième partie fait état des principaux résultats. Enfin, l'article se conclut par quelques éléments de discussion.

se déroulent sous l'égide d'un comité pilote dont le rôle consiste à réaliser un portrait démographique des aînés, à recenser les services et les activités à leur intention ainsi qu'à préciser leurs besoins à l'aide de groupes de discussion. La démarche débouche sur la conception d'un plan d'action.

² À titre comparatif, en mai 2017, le Québec comptait 860 MADA, ce qui représente les trois quarts des municipalités de cette province.

Cadre conceptuel

Le renforcement des capacités s'inscrit dans la foulée des modèles de développement endogène³ qui ont vu le jour dans les années 1980 (Jean, 2015 : 116 ; Simard, Tremblay et Diallo, 2014 : 5-6). Rappelons que ceux-ci ont pour dénominateur commun l'action des différents acteurs sociaux qui mettent en place des interventions en vue d'améliorer les conditions socioéconomiques et environnementales de leur milieu (Fontan, Klein et Lévesque, 2003 : 16).

Le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) définit le renforcement des capacités comme un « processus par lequel particuliers, organisations, et sociétés acquièrent, accroissent et entretiennent les aptitudes requises pour se fixer leurs propres objectifs de développement et pour les atteindre » (Davis, 2008 : 3). Bruno Jean (2015) dégage quatre phases dans ce processus : 1) un diagnostic de la situation socioéconomique ; 2) la mise en place d'une organisation territoriale de développement représentative et efficace ; 3) la conception d'un plan stratégique de développement local et 4) l'évaluation des résultats. « L'application de cette approche permettrait de mieux identifier les opportunités qui sont accessibles aux individus sur un territoire donné, et en retour comment les capacités individuelles contribuent aux dynamiques territoriales » (Dissart, Lallau et Loubet, 2013 : 339). Ces possibilités passeraient par l'intégration de facteurs intangibles tels que le leadership, le capital social, la participation citoyenne, la mobilisation des acteurs, le partenariat ainsi que les moyens et les motivations nécessaires à l'émergence d'initiatives de développement (Jean, 2015 : 117 ; Sorgenfrei, 2004 : 24). Le renforcement des capacités se réalise aussi par l'organisation d'activités ainsi que par le développement d'une culture d'apprentissage et du pouvoir d'agir (*empowerment*), autant d'interventions qui tendent vers la création d'une synergie entre les différents acteurs sociaux (Ninacs, 2012 : 18 ; Épanda, 2003 : 80).

Parce qu'elle s'inscrit à l'intérieur du territoire, qu'elle mise en premier lieu sur la participation sociale des aînés dans le but d'encourager un vieillissement actif et qu'elle promeut une approche à la fois ascendante

³ Parmi ceux-ci, mentionnons le développement local, les systèmes locaux de production, l'entrepreneuriat, la théorie de la base économique, l'économie sociale, etc.

(de type *bottom-up*) et transversale, la démarche MADA cadre en tout point avec le modèle de renforcement des capacités. En prenant la forme d'un exercice de planification qui implique la participation de différents types d'acteurs venant de divers milieux, l'approche MADA ne peut pas faire autrement que de favoriser une meilleure gouvernance territoriale. Inhérentes au modèle de renforcement des capacités, des variables telles que le leadership, la concertation, la mobilisation, l'*empowerment*, le capital social et la participation serviront à l'analyse de nos résultats.

Cadre opératoire

L'étude de cas exploratoire, examiné sous l'angle des représentations sociales des acteurs, constitue l'approche que nous avons retenue dans cet article. Selon Denise Jodelet, les représentations sociales désignent une « forme de reconnaissance, socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social » (2007 : 36). Elles sont étroitement liées aux identités (sociales et professionnelles) des acteurs dans un territoire donné (Frayse, 2000 : 652). Dès lors, les acteurs sociaux n'agiraient pas nécessairement en fonction de la connaissance objective qu'ils ont d'une situation, mais plutôt en fonction des représentations qu'ils s'en font⁴.

Deux instruments d'analyse ont été retenus. L'un a consisté à réaliser 19 entrevues semi-dirigées (8 à Kedgwick et 11 à Tracadie) effectuées auprès d'intervenants locaux ainsi qu'avec différents acteurs œuvrant dans le secteur communautaire. Le deuxième instrument visait à évaluer la perception des aînés en ce qui a trait à la gestion territoriale du vieillissement et à leur niveau de satisfaction à l'égard des services qui leur sont offerts. Cette évaluation s'est effectuée par l'entremise d'un groupe de discussion mis sur pied dans chacune des deux municipalités.

Nous avons contacté, en février 2014, les directeurs généraux et les maires des deux municipalités, qui nous ont servi de personnes-ressources. Nous leur avons demandé de nous fournir les noms des personnes qui ont piloté le projet MADA ainsi que des renseignements sur les aînés qui accepteraient de participer à un groupe de discussion. À

⁴ Pour cette raison, nous croyons qu'il est plus approprié d'utiliser le conditionnel dans l'analyse de nos résultats.

l'instar des maires et des secrétaires municipaux, nous avons contacté les membres du comité de pilotage du projet MADA ainsi que différents acteurs communautaires. En ce qui concerne le volet communautaire, nous avons sollicité les responsables des clubs de l'âge d'or, qui nous ont dirigés vers d'autres types d'intervenants œuvrant auprès des aînés. Dès lors, l'échantillonnage par l'effet « boule de neige » a été préconisé comme méthode de recrutement.

Notre groupe de discussion se composait de six personnes, uniquement des femmes à Tracadie, et de huit participants, soit quatre hommes et quatre femmes à Kedgwick. Leur âge variait entre 62 et 78 ans. À l'exception d'une personne qui occupait un emploi à temps plein, les autres étaient à la retraite. Le bénévolat faisait partie intégrante de leur vie.

D'une durée moyenne de 90 minutes, les entrevues se sont tenues entre le 16 juin et le 1^{er} juillet 2014. Les propos des participants ont été enregistrés. Les entrevues ont pris fin lorsque les répondants cessaient de nous livrer de nouvelles informations. Par conséquent, la saturation des données a été atteinte. Notre grille d'analyse à l'intention des acteurs examinait la disponibilité et l'accessibilité des services de proximité destinés aux personnes âgées, la dynamique liée à la gestion, à la planification territoriale d'une population vieillissante ainsi qu'à la mise en place du projet MADA. Comprenant 12 questions, notre schéma d'entrevue visait à encourager les participants du groupe de discussion à faire état de leur expérience. Les questions posées ont porté sur les avantages et les inconvénients pour une personne âgée de vivre dans son milieu, la disponibilité, l'accessibilité et le niveau de satisfaction à l'égard des différents services offerts, la satisfaction concernant les aménagements physiques, l'implication des élus et du gouvernement du N.-B. en ce qui a trait à l'amélioration de la qualité de vie des aînés, les changements observés dans la Municipalité depuis son intégration au réseau MADA ainsi que le soutien social consacré aux aînés.

Nous avons effectué une transcription intégrale des propos recueillis auprès des répondants. Après une relecture, nous avons procédé à un découpage en fonction des différents thèmes et sous-thèmes déterminés à partir de notre grille d'analyse (Bardin, 2013 : 124).

Résultats

Tracadie

Tracadie est une ville de 16 114 habitants située au nord-est du N.-B. (Statistique Canada, 2016). Elle exerce le rôle de petit centre de services non seulement pour les localités avoisinantes, mais aussi pour l'ensemble de la Péninsule acadienne. Tracadie profite d'un vaste éventail d'organismes sociocommunautaires sans but lucratif (OSBL), dont plusieurs se révèlent particulièrement dynamiques, et ce, bien que tous semblent souffrir de difficultés sur le plan du recrutement. Nous en avons répertorié 15, dont sept ont directement été impliqués dans la démarche MADA⁵.

Mise en œuvre de la démarche

La mise en place de la démarche MADA aurait vu le jour grâce à l'engagement d'un groupe composé d'environ 80 aînés faisant partie de l'Université du troisième âge (UTA), qui se rencontraient régulièrement pour effectuer de l'activité physique. En 2012, un membre de ce groupe aurait contacté l'ex-directeur de l'Association francophone des aînés du Nouveau-Brunswick (AFANB) ainsi qu'un représentant de la Ville, ce dernier se montrant intéressé par le projet. Après ce premier contact, il a été convenu d'organiser une rencontre avec tous les OSBL gravitant autour des aînés. En raison de la nature de ses activités et de sa mission, l'UTA aurait joué un rôle clé dans la mise en œuvre du projet. Par ailleurs, hormis les Chevaliers de Colomb, aucun organisme ayant été sollicité pour prendre part à la démarche n'aurait refusé d'y participer⁶. Quelque 37 personnes auraient assisté à la première rencontre, laquelle s'est tenue le 22 mai 2013. Il s'en est suivi la formation d'un comité de pilotage, dont le principal mandat consistait à dresser un questionnaire sur les ressources disponibles pour les aînés, qui devait donner lieu à l'ébauche d'un plan d'action établi sur un horizon de trois ans. Ce comité

⁵ Il s'agit des Filles d'Isabelle, de la Croix-Rouge, du club de l'âge d'or, des Dames d'Acadie, de l'Université du troisième âge, du Réseau d'inclusion communautaire et du Centre de bénévolat de la Péninsule acadienne.

⁶ Pour les Chevaliers de Colomb, le projet MADA ne semblait pas s'inscrire dans leur mandat. Dès lors, un des responsables de l'association aurait demandé que celle-ci ne figure pas dans le guide des ressources pour les aînés.

était composé d'un consultant embauché par la Ville, de trois représentants d'OSBL œuvrant auprès des aînés (le comité de mise en forme qui relève du club de l'âge d'or, l'UTA et l'AFANB), de trois aînés, d'un élu municipal et d'un employé de la Ville.

Principales difficultés rencontrées

La mise en œuvre du projet aurait été assujettie à de nombreux problèmes organisationnels. L'un de ceux-ci concerne la faiblesse de la participation. Le nombre limité d'associations qui s'y sont greffées est d'autant plus étonnant que Tracadie abrite de nombreux OSBL. Les Filles d'Isabelle et les Dames d'Acadie auraient brillé par leur absence lors de la mise sur pied de la démarche. En outre, certains intervenants n'auraient pas été sollicités alors que d'autres l'auraient été, mais tardivement. Seulement trois OSBL, dont deux à caractère endogène (l'UTA et le comité de mise en forme), auraient appuyé le comité de pilotage dans ses démarches. Issue de l'extérieur du milieu, l'AFANB aurait fait la promotion de MADA.

La faiblesse de la participation n'aurait pas été exclusivement le fait des intervenants communautaires. Elle concernerait aussi les élus municipaux. Ceux-ci ont fait l'objet de vives critiques en ce qui a trait à leur manque d'implication dans le dossier MADA. Parmi celles-ci, mentionnons leur faible capacité d'écoute ainsi que leur manque de temps et de motivation, le regroupement de la municipalité avec les districts locaux environnants et le développement d'un plan stratégique visant à définir les besoins du milieu ayant eu préséance sur le dossier MADA. Le fait qu'aucun élu n'ait officiellement été affecté à la démarche témoignerait de cette carence. Par ailleurs, bien qu'un élu se soit montré intéressé par le projet, certains conseillers auraient été plus réticents à s'engager. Pour cette raison, ceux-ci devaient constamment être sollicités par le comité de pilotage pour faire avancer le dossier. Le manque d'intérêt se serait aussi manifesté par l'absence de certains représentants aux réunions, l'inertie des employés et la lenteur des suivis ainsi que par l'absence de sang neuf.

On aurait reproché aux élus de ne pas être assez attentifs aux besoins des aînés, et ce, même si ceux-ci auraient été ouverts à l'idée qu'un conseiller puisse les représenter. La Ville aurait accepté de devenir une MADA dans le but de redorer son image et non pour améliorer la qualité de vie des personnes âgées.

L'implication mitigée des élus municipaux aurait causé la démission de deux des trois personnes instigatrices du projet. Ces démissions auraient laissé un goût amer chez certains intervenants communautaires. Néanmoins, l'un des démissionnaires aurait continué à s'investir dans le dossier en agissant à titre de personne-ressource et en participant aux réunions. Quant à la troisième personne, elle serait restée en poste parce qu'elle n'avait pas le sentiment du devoir accompli.

La mise en veilleuse du projet durant plus de cinq mois aurait eu un effet démobilisateur sur les acteurs engagés dans la démarche, à commencer par les aînés eux-mêmes. Cette période de latence aurait eu des répercussions négatives sur le travail de recrutement effectué par le comité de pilotage, certains OSBL et individus hésitant à faire partie du projet. Alors que les membres du comité de pilotage percevaient le projet MADA comme une fin en soi, les élus le voyaient plutôt comme un dossier s'inscrivant dans une approche plus globale. Ces divergences auraient entraîné des changements dans la formation du comité de pilotage durant les deux premières années du projet.

La mauvaise circulation de l'information est un problème qui est revenu fréquemment lors de nos entretiens. Des carences ont été signalées entre les membres du comité de pilotage. Par exemple, ceux-ci n'auraient pas été consultés concernant l'embauche d'un coordinateur. D'autres ignoraient que le comité s'était employé à la réalisation d'un dépliant. Après le démarrage du projet, on a remarqué que peu d'information circulait sur l'état de son avancement. Le grand public n'aurait pas été informé des dates des rencontres entre le comité et la Municipalité, donnant l'impression d'un projet réalisé en catimini. Pour ces motifs, la méconnaissance du projet aurait eu pour effet d'annihiler les efforts de mobilisation concernant le recrutement de bénévoles.

La concertation semble aussi avoir fait défaut, que ce soit entre les différents intervenants impliqués dans le projet ou entre les membres du comité et les élus municipaux. Cette absence de concertation aurait provoqué des tensions entre les différents acteurs.

Effets sur le renforcement des capacités

Un intervenant résume les difficultés relatives à la transmission de l'information.

L'information ne passait pas directement entre les personnes âgées et les élus. Il y avait la présence d'organismes indépendants qui se battaient pour faire bouger les choses, même si les résultats ont été minimes en raison d'une insuffisance de moyens (entrevue n° 3).

En dépit de ces difficultés, le projet aurait favorisé une meilleure connaissance des ressources disponibles pour les aînés. Dans cette perspective, la démarche aurait permis aux personnes âgées d'aller frapper aux bonnes portes lorsqu'elles en ressentaient le besoin. De même, on a mentionné que le bottin des ressources aurait exercé un rôle incontestable en ce qui a trait à l'accessibilité de l'information à l'intention des aînés. Qui plus est, l'adhésion de Tracadie au réseau MADA aurait eu des effets positifs sur la dynamique du milieu et, donc, sur les capacités d'apprentissage. À cet égard, un intervenant affirme : « Nous sommes partis de rien et nous avons fait plein de choses » (entrevue n° 2).

Bien qu'elle ait fait défaut au début, une certaine concertation entre les différents acteurs aurait commencé à s'établir après la démission de deux personnes liées au projet, mais surtout au cours de sa deuxième phase. De plus, la participation d'aînés au colloque international de VADA, tenu à Québec en 2014, aurait mené à une forme de réseautage. Force est aussi de reconnaître que le projet MADA aurait contribué à un rapprochement entre les personnes âgées et les élus, et ce, bien que la communication ait parfois été difficile. Il aurait aussi entraîné la formation d'alliances entre les élus et les aînés, entre les acteurs issus de différents milieux, entre les aînés et le réseau MADA ainsi qu'entre les aînés eux-mêmes. Le partenariat établi entre les associations communautaires constituerait un autre facteur de réussite quant aux diverses actions menées en faveur des aînés. Prenant la forme de rencontres avec les différents partenaires et d'évaluations auprès des personnes âgées, la concertation contribuerait à une meilleure planification des services offerts.

Au chapitre de la participation, la démarche MADA aurait permis de rassembler une partie de la population âgée ainsi que certains OSBL. Dans une moindre mesure, le projet aurait encouragé la formation d'alliances entre les élus et les aînés ainsi qu'entre les aînés eux-mêmes par l'intermédiaire des rencontres lors des activités de l'UTA.

Perçue comme un vecteur de changement, l'expérience MADA aurait renforcé l'esprit d'initiative et la capacité de diriger des aînés. En outre, étant donné que ceux-ci ont été parties prenantes du projet, ce dernier s'est révélé un incubateur d'*empowerment*. Chez les aînés, la démarche

MADA serait également perçue comme un outil de valorisation. Elle aurait permis une conscientisation des élus concernant l'apport contributif des personnes âgées au processus de décisions au sein de l'appareil municipal, en plus de favoriser l'accomplissement de soi.

Tant les intervenants communautaires que les élus verraient le projet MADA comme une innovation sociale susceptible de contribuer au renforcement des capacités. De fait, la démarche permettrait de répondre à des besoins non satisfaits et ainsi d'améliorer la qualité de vie des aînés. «Le fait que MADA a été en place récemment est attribuable au fait qu'il y avait un besoin qui n'était peut-être pas nécessairement comblé. Donc, c'est une innovation sociale» (entrevue n° 10).

Kedgwick

D'une population de 1 979 habitants, Kedgwick est une communauté rurale sise au nord-est du N.-B. (Statistique Canada, 2016). Elle se trouve à 80 kilomètres à l'est de la ville de Campbellton et à 121 kilomètres à l'ouest d'Edmundston.

Mise en œuvre de la démarche

La démarche MADA aurait été proposée par le président de l'AFANB, originaire de Kedgwick. Ce dernier aurait rencontré un groupe d'aînés qui, à l'instar de ceux de Tracadie, se réunissaient régulièrement pour effectuer de l'activité physique. En raison de leur âge relativement avancé, plusieurs de ces aînés n'auraient pas été prêts à s'investir dans une telle démarche. Quelques membres faisant partie du conseil d'administration de l'AFANB se seraient montrés intéressés par le projet. Le président de l'Association, qui aurait sensibilisé d'autres membres à l'importance de prendre part à ce réseau, aurait convaincu ceux-ci d'emboîter le pas. De son côté, le maire aurait été très réceptif au projet. Le président du club de l'âge d'or aurait accepté de participer à l'expérience et d'agir à titre de responsable grâce à l'influence du président de l'AFANB. Une première réunion d'information s'est tenue à l'hiver 2014. Lors de cette réunion, les élus municipaux auraient décidé de prendre le leadership du projet en désignant un conseiller qui entretenait déjà des liens avec l'AFANB.

En raison de divers problèmes, il a fallu procéder à la formation d'un autre comité. Dans sa deuxième version, celui-ci, plus diversifié, aurait été composé d'un représentant du milieu scolaire, du club de l'âge d'or,

de l'AFANB, de deux personnes âgées de la communauté et de deux conseillers. Bien qu'elles ne fassent pas partie du comité, la chambre de commerce et la bibliothèque municipale auraient aussi apporté leur appui à la démarche. Cette diversité des acteurs se traduirait par un équilibre entre les hommes et les femmes ainsi qu'entre les jeunes et les personnes âgées. Elle se manifesterait aussi par la variété des milieux et des sphères dont venaient les membres. Ces derniers souhaitaient concentrer leurs efforts sur quatre dossiers : la mise en place d'un service de transport en commun, l'élargissement de l'offre de loisirs pour les aînés résidant en foyer de soins, l'amélioration des infrastructures et des équipements municipaux et le logement.

Principales difficultés rencontrées

Une première difficulté concerne l'absence d'engagement dans le projet et même de direction lors de sa mise en route. Bien que le président du club de l'âge d'or ait accepté d'agir à titre de responsable, aucune personne ne semblait être disposée à prendre en main les destinées du projet. Ainsi, le travail du président a été laborieux, celui-ci ayant dû faire preuve de persuasion, voire d'insistance pour être en mesure de former le comité. En effet, il s'y serait pris à deux reprises afin de trouver un nombre suffisant de partenaires. Le conseiller chargé du dossier aurait dû prêter main-forte à son collègue dans ses efforts de sollicitation. Plusieurs acteurs auraient refusé d'y prendre part pour des raisons de santé, par manque de temps ou d'éducation. D'autres auraient démissionné pour les mêmes motifs. Par ailleurs, la recherche de partenaires se serait effectuée plus promptement lors de la seconde tentative de sollicitation. Plusieurs personnes, qui avaient accepté de faire partie du comité, tant dans la première que dans la seconde mouture, étaient déjà fortement impliquées dans divers OSBL ou dans d'autres projets leur occasionnant une surcharge de travail. D'autres se seraient jointes au comité de leur propre initiative. Aucune des personnes ayant été approchées au cours de la seconde sollicitation n'aurait refusé de participer au comité. Contrairement à la première phase du projet, la seconde se serait démarquée par la tenue plus régulière de réunions. Fatigué et considérant que le projet ne correspondait plus à ses attentes, le président aurait remis sa démission peu de temps après avoir réussi à trouver les différents membres du comité. Sa démission aurait contribué à miner la faisabilité du projet, ce qui explique en partie la décision de la Municipalité d'assumer le leadership.

À cause de leur méconnaissance du projet et de conflits de personnalités, des élus auraient manifesté une certaine réticence à l'égard du projet. Les tensions entre Kedgwick et Saint-Quentin, la ville voisine, auraient aussi concouru à saper la démarche. En voulant mettre l'accent sur un seul dossier, en l'occurrence celui du transport collectif. Quelques membres du comité auraient développé une vision sectorielle au sujet de l'expérience MADA. Pour des fins pécuniaires, des acteurs auraient aussi voulu mettre en place trop rapidement un service de transport collectif.

Un conflit de personnalités survenu entre un des membres du comité de pilotage et un élu aurait contribué à ralentir quelque peu le calendrier des diverses réalisations. Bien que la municipalité de Kedgwick soit majoritairement francophone, elle possède aussi un faible contingent d'anglophones. Or le projet aurait été le théâtre de tensions entre les communautés francophones et anglophones, ces dernières s'identifiant plutôt à la Fédération canadienne des aînés francophones. Par ailleurs, un membre du comité se serait présenté à une réunion en état d'ébriété, ce qui aurait causé un malaise chez les autres participants. Enfin, en raison d'un manque de temps et de conflits d'horaire, la planification des réunions aurait été la source de mésententes entre les membres du comité et le représentant du milieu scolaire.

Effets sur le renforcement des capacités

Au chapitre de la gouvernance, le programme MADA aurait favorisé un aménagement plus harmonieux du territoire, ce qui aurait eu pour effet de réduire les inégalités interindividuelles, d'améliorer les infrastructures municipales et de diversifier l'offre de services de loisirs destinés aux aînés.

En ce qui a trait au capital social, MADA aurait permis d'entreprendre une démarche d'animation du milieu, laquelle n'aurait probablement pas vu le jour sans l'existence d'un tel programme. Cette démarche consistait en des séances d'information qui se sont tenues lors de la phase de démarrage du projet. En conséquence, celui-ci aurait permis aux aînés de se prendre en main en favorisant le déploiement d'initiatives. MADA aurait aussi développé des liens intergénérationnels, une plus grande ouverture d'esprit et une plus grande écoute de la part des élus et des responsables d'associations quant aux besoins des aînés et renouvelé leur intérêt à l'égard de ceux-ci. « Les élus municipaux sont plus à l'écoute des personnes âgées. Ils prennent plus à cœur leurs besoins depuis que

MADA existe. C'est beaucoup mieux qu'avant» (entrevue n° 13). Ainsi, la démarche aurait entraîné l'éveil d'une conscience et le développement d'un plus grand intérêt des acteurs sociaux envers les aînés. Pour la Municipalité, la démarche MADA représenterait une occasion d'accroître sa visibilité. En cela, MADA constituerait un outil précieux de transfert de connaissances et de pratiques novatrices pour apporter de nouvelles idées en matière de gestion du vieillissement.

Sur le plan de la concertation, MADA aurait consolidé la formation d'alliances non seulement entre les membres du comité, mais aussi entre ceux-ci et les fonctionnaires du ministère de la Santé. « Il y avait déjà des alliances, mais ce n'était pas formalisé. MADA a été un moyen de les concrétiser » (entrevue n° 19).

Dès lors, le projet aurait contribué à la concertation entre des acteurs à la fois endogènes (OSBL, membres de la chambre de commerce) et exogènes (ministère du Développement social, AFANB, entrepreneurs) venant de milieux et d'échelons géographiques différents. À cet égard, le fait qu'un entrepreneur privé, à qui on a demandé de prendre part au projet, a accepté de construire des habitations à loyer modique constitue la preuve qu'une nouvelle forme de collaboration se serait établie entre les secteurs privé et communautaire. Le dossier du transport collectif aurait aussi scellé des alliances en réunissant des partenaires tels qu'un entrepreneur privé, des bailleurs de fonds et des élus. De plus, la démarche MADA aurait eu pour effet de renforcer la coordination des actions déployées en faveur des aînés.

La concertation entre les différents acteurs s'est aussi matérialisée par la mise en place d'innovations sociales qui ont vu le jour grâce à MADA, dont la pratique d'exercices physiques destinés aux aînés à mobilité réduite et le projet Les jardins sur roue qui consiste à fabriquer des boîtes de jardinage afin d'encourager les personnes âgées à s'occuper d'un potager. Finalement, MADA aurait eu un effet rassembleur auprès de la population locale en faisant disparaître pour quelque temps l'esprit individualiste qui anime la population en général.

Le programme MADA aurait été perçu comme une occasion de réseautage, lequel se manifesterait à différents niveaux, que ce soit entre les aînés ou entre les différents acteurs qui participent à cette expérience de planification. MADA aurait permis à la Municipalité de Kedgwick de prendre part à un réseau mondial et ainsi d'être « mieux connectée avec

le monde» (entrevue n° 19). Finalement, MADA est considéré comme un levier pouvant inciter les élus à s'impliquer davantage en matière de développement territorial.

Discussion

Dans le but d'atténuer les effets du vieillissement et d'améliorer la qualité de vie des aînés, 23 municipalités du N.-B., dont Tracadie et Kedgwick, ont adhéré au réseau MADA. Parce qu'il fait appel aux individus, en l'occurrence les aînés, qui sont eux-mêmes en mesure d'utiliser leurs ressources et leurs compétences pour améliorer leur bien-être, le modèle de renforcement des capacités apparaît approprié afin d'analyser le processus de mobilisation inhérent à la démarche MADA.

Nous observons dans les deux localités à l'étude une constante en ce qui a trait à la mise sur pied de la démarche. En effet, ce sont les aînés, et en particulier les plus actifs, qui ont accepté d'y prendre part et qui y ont exercé un rôle de chef de file. Cette situation s'applique plus spécifiquement au cas de Tracadie où, en l'absence d'un appui suffisant de la part des élus, les aînés ont mené le projet à bout de bras. Or «chaque fois que les élus s'impliquent personnellement, la démarche fonctionne bien» (Chapon et Oudiné, 2016: 113-114). De plus, l'absence d'un leadership partagé entre les acteurs endogènes et les personnes âgées a contribué à mettre en péril la pérennité du dispositif (Klein, 2016: 57; Luc, 2010: 81). Étant donné que Tracadie se distingue par un fort dynamisme sur le plan communautaire, force est d'admettre que la démarche aurait dû intéresser plus de gens, le rôle des élus municipaux s'étant limité à celui d'accompagnateurs allant même jusqu'à provoquer la démission de deux des trois personnes instigatrices du projet. Ces démissions ont entraîné un problème de relève au sein d'un comité qui était déjà fragile et dont les membres ne partageaient pas la même vision quant aux orientations à donner à la démarche. Dans le cas de Tracadie, la faiblesse du leadership municipal apparaît imputable à l'inexpérience des élus dans la gestion du vieillissement, mais aussi au fait qu'ils semblaient prioriser d'autres dossiers. Par conséquent, l'instabilité du leadership a contribué à compromettre la faisabilité du projet. Il s'ensuit que le poids des acteurs locaux, en l'occurrence ici les aînés, aussi dynamiques soient-ils, n'a pas été suffisant pour enclencher un processus de développement, la contribution des élus, voire de l'ensemble de la communauté étant

incontournable particulièrement dans les phases de démarrage (Klein et Champagne, 2011 : 61). De plus, pour qu'elle puisse être porteuse de développement, l'action des différents acteurs locaux doit se faire de manière ascendante et s'inscrire dans le cadre d'une démarche globale et transversale (Carrière, Hamdouch et Iatu, 2016 : 16 ; Jean, 2015 : 126). Contrairement à la situation observée à Tracadie, le leadership, dans le cas de Kedgwick, n'a pas exclusivement été assumé par les aînés. Il s'agissait plutôt d'un leadership partagé par trois types d'acteurs : l'AFANB, le club de l'âge d'or et la Municipalité. Cette dernière, en dépit d'une certaine réticence (au cours de la première phase de la démarche) et de conflits de personnalités, a appuyé le comité de pilotage dans ses démarches, facilitant ainsi le travail des membres dans la mise en œuvre du projet. De plus, l'expérience du maire conjuguée à l'étendue de son réseautage ont été des facteurs déterminants dans l'établissement de la démarche.

Fortement ancrés dans le territoire, les aînés de Tracadie et de Kedgwick ont développé un sentiment d'appartenance qui les a amenés à s'impliquer dans leur milieu, contribuant ainsi à la consolidation du tissu social (Wahl, Iwarsson et Oswald, 2012 : 307 ; Ninacs, 2012 : 45). À cet égard, la vie sociocommunautaire se résumerait à bien peu de chose sans leur participation. Or, pareille assertion peut sembler surprendre, du moins dans le cas de Tracadie où la loi du nombre pourrait faire en sorte que les individus (autant les personnes âgées que les jeunes) soient davantage impliqués dans les différents OSBL (Savard et Charbonneau, 2016 : 80). L'importance de s'impliquer et de s'entraider dans un esprit de communauté a d'ailleurs été reconnue comme étant la principale forme de cette intégration. Ainsi, on voit bien comment la participation citoyenne des aînés au projet MADA s'inscrit dans la mouvance du paradigme de développement territorial, leur enracinement dans le milieu se manifestant tant sur les plans économique, social, communautaire qu'environnemental (Jean, 2015 : 120 ; Laplante et Simard, 2013 : 137).

Tant à Tracadie qu'à Kedgwick, la concertation entre les différents acteurs semble avoir été difficile, à tout le moins au cours de la première phase du projet en raison de la présence de diverses formes de frictions. Or, à l'instar du leadership, la concertation et le partenariat entre les différentes catégories d'acteurs représentent des conditions incontournables au déploiement d'initiatives de développement local et, par conséquent, au renforcement des capacités (Bisson, 2013 : 31). À Kedgwick, les querelles de clocher qui persistent avec la Municipalité voisine ont contribué

à ralentir considérablement la démarche. Il en est de même des tensions qui ont existé entre les populations anglophones et francophones dans cette même localité. À Tracadie, ces tensions se sont surtout manifestées entre les aînés et les élus municipaux. Par ailleurs, que ce soit à Tracadie ou à Kedgwick, la concertation, en raison de la consolidation du leadership, semble avoir été renforcée dans la deuxième phase du projet, ce qui s'est traduit, dans le cas particulier de Kedgwick, par une diversification des acteurs impliqués dans la démarche, contribuant ainsi à renforcer la synergie du milieu (Breuil, 2013 : 63).

De profondes difficultés ont affecté la communauté de Tracadie au chapitre de la mobilisation sociale et de la participation citoyenne au moment de la mise en œuvre de la démarche MADA. Par exemple, la formation du comité de pilotage a été difficile lors de la phase de recrutement générant, du coup, une surcharge de travail pour les personnes qui avaient accepté de faire partie du projet. Au surplus, la plupart de ces personnes venaient du même milieu et se connaissaient déjà, limitant ainsi toute forme de réseautage. Sans avoir été complètement absents du dossier, les intervenants communautaires ont hésité à s'impliquer dans le projet, et ce, en dépit de leur forte représentativité dans la collectivité. Cette situation montre bien les limites du champ d'intervention municipal et communautaire ainsi que les difficultés rencontrées par les élus locaux à répondre aux besoins des aînés, d'où la nécessité de déployer des forces exogènes afin d'assurer la réussite de tout projet de développement territorial (Klein et Champagne, 2011 : 59). Kedgwick a également connu des carences sur le plan de la participation sociale. Ainsi, en raison de la persistance du syndrome du TLM⁷, le rassemblement des forces vives du milieu s'est révélé ardu durant la première phase de la démarche, le principal responsable associé au projet n'ayant pas été en mesure de jouer pleinement son rôle d'agent mobilisateur.

Bien qu'il soit indéniable qu'un projet, quel qu'il soit, est souvent assujéti à des difficultés lors de sa mise en œuvre, il importe que des mécanismes de gestion soient mis en place afin de les résoudre ou du moins d'en atténuer les effets. Car c'est à travers des tensions, des compromis, des démarches partenariales déployées par les acteurs sociaux à partir d'expérimentations que peuvent se construire les processus de

⁷ Le syndrome du TLM signifie : « toujours les mêmes qui s'impliquent ».

gouvernance et de transformation sociale (Koop et Senil, 2016: 157-158). En ce domaine, l'absence de tels mécanismes a donné lieu à tout un arsenal de problèmes en matière de gouvernance à Tracadie, dont la duplication de certains dossiers, la lenteur des suivis, des divergences d'opinions, autant de facteurs qui ont eu des répercussions négatives sur le capital social au cours de la première phase du projet. Kedgwick s'est aussi caractérisé par des carences au chapitre de la gouvernance, mais celles-ci se sont manifestées avec beaucoup moins d'acuité comparative-ment à la situation observée à Tracadie. Force est de reconnaître que la participation citoyenne a été plus forte dans cette localité, corroborant la corrélation qui semble se dégager entre cette composante du renforcement des capacités et la gouvernance (Chapon *et al.*, 2015: 175). En outre, à aucun moment, ces carences n'ont miné la faisabilité du projet.

Nous avons aussi été en mesure d'observer que l'information n'était pas toujours disponible en ce qui concerne la nature du projet et les différents services offerts aux aînés. Or un tel problème semble récurrent dans les municipalités qui ont entamé une démarche MADA (Chapon et Oudiné, 2016: 100; Chapon *et al.*, 2015: 171). Bien que l'accès à l'information et un souci de transparence ne constituent pas un volet ou une ligne directrice de la démarche MADA, ces deux éléments font partie intégrante des différentes étapes relatives à toute expérience de concertation et représentent des composantes majeures du modèle de renforcement des capacités.

Dans cette perspective, la communication semble avoir été déficiente entre les différents acteurs impliqués dans la démarche et, en particulier, entre les aînés qui voulaient voir avancer leur projet à la vitesse grand V et les représentants de la Ville occupés à d'autres dossiers. Or «le rôle des réseaux apparaît fondamental dans l'accès à l'information» (Mainet, 2016: 85). Tel que nous l'avons évoqué, le projet a souffert de profondes lacunes sur le plan de la gouvernance, cette dernière reposant notamment sur la transparence ainsi que sur une forme de gestion participative des acteurs sociaux (Lacroix et St-Arnaud, 2012: 24). À cela s'ajoutent l'absence d'un leadership partagé ainsi que des carences sur le plan de la mobilisation des acteurs et de la diffusion de l'information, autant de difficultés qui semblent avoir miné la faisabilité du projet MADA à Tracadie.

Nous observons aussi certains dénominateurs communs entre les deux localités à l'étude au chapitre de la concertation, cette dernière ayant

été renforcée aux deux endroits lors de la deuxième phase du projet. Dans le cas de Kedgwick, la concertation s'est caractérisée par la diversité des acteurs ayant adhéré au projet. Pour ce qui est de Tracadie, le renforcement de la concertation s'est surtout manifesté entre les intervenants issus de la communauté. Dans le cas de la mobilisation sociale et de la participation citoyenne, la démarche MADA a également contribué à rassembler les forces vives du milieu autant à Tracadie qu'à Kedgwick. Là, cette mobilisation s'est traduite par la mise en place d'une démarche axée sur l'animation. Perçue comme étant incubatrice de projets, l'expérience MADA a également eu, dans les deux localités à l'étude, des effets bénéfiques en matière de gouvernance au cours de la deuxième phase de la démarche. À Tracadie, le renforcement de la gouvernance s'est matérialisé par la modification de nombreuses infrastructures ainsi que par le développement de mécanismes et de processus de planification touchant les services aux aînés, alors qu'à Kedgwick, il a entraîné le déploiement de diverses initiatives, dont un aménagement plus harmonieux du territoire, un renforcement de la coordination des actions déployées à l'égard des aînés ainsi qu'une plus grande ouverture d'esprit et une plus grande écoute de la part des élus concernant les besoins des personnes âgées.

Le raffermissement de l'*empowerment* des personnes âgées constitue un autre point commun entre les deux communautés à l'étude. L'expérience MADA a aussi eu une influence positive sur le réseautage, qui s'est concrétisé par la formation d'alliances. À Kedgwick, celles-ci se sont tissées, de manière plus spécifique, entre différents acteurs qui n'étaient pas nécessairement habitués à travailler ensemble. Il s'en est suivi un renforcement du réseautage entre les divers paliers gouvernementaux et les municipalités francophones du N.-B. Dans le cas de Tracadie, ces alliances se sont scellées entre les élus municipaux et les aînés. Le processus inhérent à l'implantation de MADA a aussi eu un effet sur le dynamisme communautaire et relationnel, tant à Tracadie qu'à Kedgwick. Ce dynamisme, dans cette dernière localité, s'est concrétisé par le développement de liens intergénérationnels et l'éveil d'une conscience collective à l'égard des aînés. Le projet a indéniablement contribué à la consolidation du capital socioterritorial, mais c'est à Kedgwick que cette consolidation est apparue avec plus d'acuité, que ce soit par l'épanouissement des aînés et l'amélioration de leur qualité de vie ou par la prise de conscience de leur contribution à la société. Pour ce qui est du développement territorial, le projet MADA, perçu par nos répondants comme un véritable

levier, a permis à la Municipalité de Kedgwick d'accroître sa visibilité et d'éviter ainsi qu'elle ne sombre dans une inertie malsaine. En dernier lieu, en dépit de certaines lacunes au chapitre de l'information, la démarche a permis, dans le cas particulier de Tracadie, d'accroître son rayonnement.

Conclusion

De toute évidence, l'expérience MADA constitue un puissant vecteur de développement territorial en raison de tout ce qu'elle implique sur le plan de la participation citoyenne, de la mobilisation, de la gouvernance, du leadership et de la concertation. Elle est susceptible de favoriser l'émergence d'innovations sociales contribuant à améliorer la qualité de vie des aînés. Certes, le vieillissement présente de nombreux défis. Pour les élus municipaux, il s'agit de voir comment il est possible d'adapter les infrastructures, les aménagements et l'offre de services aux conditions particulières des aînés. Du côté des instances gouvernementales supérieures, il importe que les programmes et les services qu'elles livrent favorisent une plus grande équité territoriale, finalité première du développement territorial.

Force est de reconnaître que notre article a permis d'illustrer le rôle crucial exercé par les diverses composantes du renforcement des capacités, d'une part, et par les acteurs locaux de l'autre, dans la mise en œuvre de la démarche MADA. Ces derniers doivent, par ailleurs, être soutenus dans leurs démarches par les aînés eux-mêmes (qui se veulent les instigateurs des projets les concernant), les OSBL (qui assurent une partie des services aux personnes âgées), l'échelon régional (qui exerce une fonction de coordination entre les différents organismes impliqués) ainsi que par l'État (qui soutient la réalisation d'initiatives issues de la base en adaptant ses pratiques, ses services et ses stratégies d'intervention aux besoins des aînés). Bien que notre contribution puisse également être utile aux acteurs d'autres municipalités qui désireront entreprendre une telle démarche en évitant les écueils auxquels se sont heurtées les localités de Kedgwick et de Tracadie, elle ne révèle toutefois qu'une partie de la réalité des MADA du N.-B., d'où la nécessité d'élargir notre terrain d'investigation à d'autres municipalités ayant intégré ce même réseau. Un tel élargissement permettrait de dégager différents éléments de similitude et de différenciation non seulement du point de vue du renforcement des capacités, mais aussi sur les plans linguistique, géographique et de

la structure spatiale. À plus ou moins long terme, un tel examen pourra servir d'outil au gouvernement du Nouveau-Brunswick dans la mise sur pied d'une éventuelle politique territoriale du vieillissement, laquelle passe indubitablement par une plus grande égalité des chances entre les différentes municipalités de cette province.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES ET ARTICLES CITÉS

- AMYOT, Jean-Jacques (2006). *Développer la coordination gérontologique : stratégies, dispositifs et pratiques*, avec la collaboration d'Yves Marécaux, Paris, Éditions Dunod.
- BARDIN, Laurence (2013). *L'analyse de contenu*, 9^e éd., Paris, Presses universitaires de France.
- BISSON, Luc (2013). *Le renforcement des capacités de développement des collectivités rurales : l'expérience des SADC au Québec*, Rimouski, Université du Québec à Rimouski.
- BREUIL, Christian (2013). *Le développement économique et social : de nouvelles synergies à inventer entre l'économie et le travail social*, Paris, Éditions L'Harmattan.
- CARRIÈRE, Jean-Paul, Abdelillah HAMDOUCH et Corneliu IATU (dir.) (2016). *Développement durable des territoires*, Paris, Éditions Economica.
- CHAPON, Pierre-Marie, et Bernadette OUDINÉ (2016). *On se trompe sur les vieux*, Paris, Éditions L'Harmattan.
- CHAPON, Pierre-Marie, et al. (2015). « Mesurer l'impact d'une démarche ville amie des aînés sur un territoire par la mise en place d'indicateurs transversaux », *Gériatrie, psychologie, neuropsychologie du vieillissement*, vol. XIII, n° 2 (juin), p. 169-175.
- DAVIS, Clare (2008). *Le renforcement des capacités : l'habilitation des gens et des institutions : rapport annuel*, New York, Programme des Nations unies sur le développement.
- DISSART, Jean-Christophe, Benoît LALLAU et France LOUBET (2013). « Développer les capacités territoriales », dans Éloi Laurent (dir.), *Vers l'égalité des territoires : dynamiques, mesures, politiques*, Paris, La Documentation française, p. 339-351.
- ÉPANDA, Augustin (2003). *Les milieux ruraux québécois en restructuration : diagnostic, facteurs tangibles et intangibles de dévitalisation rurale et perspectives de développement local approprié*, thèse de doctorat, Rimouski, Université du Québec à Rimouski.
- FONTAN, Jean-Marc, Juan-Luis KLEIN et Benoît LÉVESQUE (dir.) (2003). *Reconversion économique et développement territorial : le rôle de la société civile*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

- FRAYSSE, Bernard (2000). « La saisie des représentations pour comprendre la construction des identités », *Revue des sciences de l'éducation*, vol. XXVI, n° 3, p. 651-676.
- JEAN, Bruno (2015). « Le développement territorial durable: une nouvelle approche de développement rural », *Desenvolvimento e Meio Ambiente*, n° 33, p. 115-127.
- JODELET, Denise (2007). *Les représentations sociales*, Paris, Presses universitaires de France.
- KLEIN, Juan-Luis (2016). « Le leadership, un facteur vital pour le développement territorial », dans Éric Glon et Bernard Pecqueur (dir.), *Au cœur des territoires créatifs: proximités et ressources territoriales*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, p. 49-58.
- KLEIN, Juan-Luis, et Christine CHAMPAGNE (dir.) (2011). *Initiatives locales et lutte contre la pauvreté et l'exclusion*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- KOOP, Kristen, et Nicolas SENIL (2016). « L'innovation sociale, l'improvisation et le développement territorial: l'expérience ardéchoise », dans Juan-Luis Klein *et al.* (dir.), *L'innovation locale à l'épreuve du global: un défi pour les acteurs*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 155-168.
- LACROIX, Isabelle, et Pier-Olivier ST-ARNAUD (2012). « La gouvernance: tenter une définition », *Cahiers de recherche en politique appliquée*, vol. IV, n° 3 (automne), p. 19-37.
- LAPLANTE, Pierre, et Majella SIMARD (2013). « Les enjeux et les défis du développement territorial durable dans une région à problèmes: le cas du comté de Restigouche au Nouveau-Brunswick », *Revue de l'Université de Moncton*, vol. XLIV, n° 1, p. 111-143.
- LUC, Édith (2010). *Le leadership partagé*, 2^e éd. revue et augmentée, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.
- MAINET, Hélène (2016). « Petites villes et développement durable: entre discours et réalités », dans Jean-Paul Carrière, Abdelillah Hamdouch et Corneliu Iatu (dir.), *Développement durable des territoires*, Paris, Éditions Economica, p. 74-87.
- MENEC, Verena H., *et al.* (2011). « Conceptualizing Age-Friendly Communities », *Revue canadienne du vieillissement = Canadian Journal on Aging*, vol. XXX, n° 3 (septembre), p. 479-493.
- MINISTÈRE DE LA FAMILLE DU QUÉBEC (2017). « Liste des municipalités amies des aînés », sur le site du Ministère, URL: <https://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/aines/mada/liste-mada/Pages/index.aspx> (9 novembre 2017).
- NINACS, William A. (2012). *Empowerment et intervention: développement de la capacité d'agir et de la solidarité*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ (2007). « Guide mondial des villes-amies des aînés: vieillissement et qualité de vie, santé familiale et communautaire », sur le site OMS (Organisation mondiale de la santé), URL: http://www.who.int/ageing/publications/Guide_mondial_des_villes_amies_des_aines.pdf (12 octobre 2017).
- PARIS, Mario, *et al.* (2013). « Le programme "Municipalités amies des aînés au Québec", un modèle pour la France? », *Retraite et société*, n° 64, p. 181-189.
- SAVARD, Sébastien, et Dominique CHARBONNEAU (2016). « Réalité, enjeux et défis de la pratique du développement communautaire auprès des communautés francophones en situation minoritaire », *Reflets*, vol. XXII, n° 2 (automne), p. 69-94.

- SIMARD, Majella (2015). « Quelques jalons en vue de l'élaboration d'une politique territoriale du vieillissement au Nouveau-Brunswick », *Vie et vieillissement*, vol. XII, n° 3, p. 33-41.
- SIMARD, Martin, Suzanne TREMBLAY et Thierno DIALLO (2014). « Théories et pratiques du développement territorial : des grands projets aux initiatives locales et vice versa », *Revue Organisations et territoires*, vol. XXIII, n° 3, p. 5-14.
- SORGENFREI, Mia (2004). *Le renforcement de capacités d'une perspective française*, traduction de Anne Claire Juramie et Mia Sorgenfrei, Oxford, The International NGO Training and Research Center.
- STATISTIQUE CANADA [site Web] (2016). URL : https://www.statcan.gc.ca/fra/sujets/population_et_demographie (18 août 2017).
- WAHL, Hans-Werner, Suzanne IWARSSON et Frank OSWALD (2012). « Aging Well and the Environment: Toward an Integrative Model and Research Agenda for the Future », *The Gerontologist*, vol. LII, n° 3 (juin), p. 306-316.

ENTREVUES

- Entrevue n° 2 (acteurs locaux et/ou intervenants communautaires).
- Entrevue n° 3 (acteurs locaux et/ou intervenants communautaires).
- Entrevue n° 10 (acteurs locaux et/ou intervenants communautaires).
- Entrevue n° 13 (acteurs locaux et/ou intervenants communautaires).
- Entrevue n° 19 (groupe de discussion).