



Partenaire de votre développement collectif

# Évaluation transversale du PIC intensif

## Axe communautés 2018-2019

Rapport final

CENTRAIDE DU GRAND MONTRÉAL | 7 AOÛT 2019

PRÉPARÉ PAR

**Anne-Marie Nadeau et Céline Rossini**

Coopérative Niska



## Donner du sens et de l'impact au **développement collectif organisationnel et territorial**

NISKA est une coopérative de travail fondée en 2005 qui réalise divers mandats liés au développement local et régional, et ce, partout au Québec, au Canada et à l'étranger. Les divers services offerts (diagnostic partagé, évaluation participative, planification stratégique, formation et conseils stratégiques) visent le renforcement des capacités des collectivités et des organisations à prendre des décisions éclairées et à entreprendre des démarches stratégiques dans l'intérêt collectif.

NISKA favorise des démarches participatives pour le développement des collectivités et des organisations et appuie son accompagnement sur des cadres de référence développés au fil des ans ainsi que sur des outils de gestion de projet et d'évaluation adaptés. Son intervention est modulée en fonction de la dynamique du territoire et des acteurs qui la composent.

*Note : Le générique masculin est utilisé sans discrimination et dans le seul but d'alléger le texte.*

# UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION PARTICIPATIVE

La démarche d'évaluation transversale menée par Niska sur les communautés locales pour cette troisième année du PIC s'est réalisée en faisant appel à la participation des différents acteurs impliqués dans les cinq quartiers soutenus intensivement dans le cadre du PIC. Les diverses méthodes de collecte de données prévues au plan de travail initial ont été déployées :

- Entrevues individuelles auprès d'acteurs clés;
- Sondage en ligne et ateliers d'évaluation participative dans chacun des cinq quartiers auprès des acteurs locaux impliqués dans le PIC, avec la participation des conseillers de Centraide et de Dynamo;
- Grande rencontre tenue le 16 avril 2019 réunissant une quarantaine d'acteurs du PIC intensif impliqués dans les concertations locales ainsi que des conseillers de Centraide, de Dynamo et des partenaires financiers du comité de pilotage.

À terme, la démarche évaluative menée entre septembre 2018 et juin 2019 a permis de qualifier, par quartier, l'état d'avancement des cinq conditions de l'impact collectif et de dégager des éléments d'analyse transversale aux cinq quartiers, et reliés aux questions du cadre d'évaluation du projet.

Des grandes tendances ayant marqué des trajectoires de plusieurs quartiers (au moins trois sur cinq) ressortent de cette analyse, ainsi que les conditions gagnantes, la contribution des moyens déployés dans le cadre du PIC et l'influence des conditions de l'impact collectif vers l'atteinte des cibles de changement.

Il est important de mentionner ici qu'en complément de cette analyse transversale, il faut adjoindre une lecture par quartier qui rend davantage compte de l'évolution du travail collaboratif dans chacun des cinq quartiers jusqu'à aujourd'hui. Les portraits par quartier sont disponibles en annexe de ce document.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>1. Faits saillants</b>	<b>5</b>
<b>2. Principales avancées et pistes d'amélioration transversales</b>	<b>8</b>
<b>3. Contribution du PIC à l'impact collectif dans les quartiers</b>	<b>15</b>
<b>4. Points de vigilance</b>	<b>17</b>
<b>Annexe B – Portrait Centre-Sud</b>	<b>23</b>
<b>Annexe C – Portrait Côte-des-Neiges</b>	<b>30</b>
<b>Annexe D – Portrait Parc-Extension</b>	<b>35</b>
<b>Annexe E – Portrait Saint-Léonard</b>	<b>39</b>
<b>Annexe F – Portrait Saint-Michel</b>	<b>45</b>

# 1. Faits saillants

Le Projet Impact Collectif (PIC) est une initiative collaborative de soutien au développement des communautés montréalaises visant à contribuer à une réduction significative de la pauvreté dans certains quartiers. Sous le leadership de Centraide du Grand Montréal, ce projet sur six ans (prenant fin en 2022) mobilise neuf partenaires philanthropiques et trois partenaires stratégiques, par une mise en commun de moyens financiers et non financiers.

## Émergence d'une communauté PIC

Après trois années de mise en œuvre, on constate l'émergence d'une communauté d'acteurs engagés autour de l'impact collectif qui partagent une vision et un langage communs. Par ailleurs, une communication plus fluide et un climat de confiance se sont progressivement installés dans les relations existant entre les différentes parties prenantes du projet : les acteurs clés des communautés, les partenaires financiers, Dynamo et Centraide du Grand Montréal.

L'adhésion à une approche d'impact collectif constitue une avancée majeure qui pourra s'ancrer durablement dans les territoires et ainsi permettre aux acteurs de progresser à plus grande échelle dans la résolution des problèmes complexes et urgents.

## La multiplication de projets intégrés qui agissent sur le système

Les fondements de l'impact collectif reposent sur le fait que seule la collaboration d'acteurs provenant de différents secteurs peut parvenir à générer des changements sociaux de grande ampleur.

À ce titre, l'engagement observé des leaders et organisations dans les quartiers et le développement de leur capacité à rallier des partenaires de divers horizons constituent des actifs importants de cette dernière année. En outre, ces collaborations multisectorielles se sont concrétisées par le déploiement de nombreux projets innovants qui visent à agir concrètement sur les cibles de changements identifiées dans les quartiers.

Ainsi, malgré les difficultés inhérentes au déploiement d'une initiative d'impact collectif, l'ensemble de ces constats nous amène à penser que des avancées significatives ont été réalisées cette année.

## Principales avancées

Parmi les treize (13) avancées présentées dans ce rapport, voici celles qui apparaissent comme étant les plus marquantes de l'année 2018-2019 :

**La capacité d'agir des Tables de quartier s'est renforcée comme structure pivot dans les quartiers :** Les moyens investis ont permis aux Tables de jouer pleinement leur rôle d'accompagnement et de mobilisation des acteurs et partenaires dans les quartiers.

**La mise en route de projets structurants et innovants qui agissent sur le système et qui mobilisent une diversité d'acteurs :** Les projets pensés dans les quartiers sont plus forts, car plusieurs têtes différentes les ont construits.

**La mobilisation citoyenne au cœur de toutes les actions :** La culture d'implication citoyenne, déjà présente dans la majorité des Tables, s'est amplifiée au cours de la dernière année et on constate que les citoyens ont accès à davantage de lieux de participation et que les communications sont plus inclusives et affinées.

**Le développement de pratiques réflexives favorisant l'apprentissage continu :** Les Tables s'offrent de plus en plus d'espace de réflexion collective, ce qui génère de l'apprentissage et la mobilisation de l'intelligence collective, notamment par des activités de partage d'expériences interquartiers porteuses de nombreux apprentissages.

**L'ouverture des Tables de quartier à de nouveaux réseaux et à la mise en place de stratégies levier :** La dernière année a été marquée par le développement de nouvelles alliances, avec une grande variété d'acteurs ayant une capacité d'influence sur le système : les écoles, les Commissions scolaires, les universités, les acteurs de grands projets immobiliers, les réseaux itinérance jeunesse, les arrondissements et la ville-centre en sont quelques exemples édifiants.

## Principales pistes d'amélioration

**La réduction des effets de la sur-concertation** en gagnant en arrimage/efficacité dans les différentes rencontres des comités et sous-comités constitue une préoccupation importante des acteurs rencontrés.

**Le besoin de célébrer les petits et grands succès** comme un ingrédient essentiel pour consolider et entretenir la confiance entre les partenaires.

Favoriser **l'appropriation des plans de quartier et de l'approche d'impact collectif d'un plus grand nombre d'acteurs** impliqués dans le développement des quartiers.

**La poursuite du renforcement des capacités des acteurs de la concertation** dans le développement de stratégies qui visent l'impact collectif et la transformation du système.

## Contribution du PIC à l'impact collectif dans les cinq quartiers

La force du PIC, par ses partenaires philanthropiques majeurs, son opérateur compétent et l'importance du levier financier qu'il offre, donne un **nouveau souffle à la mobilisation locale**. Les acteurs locaux maintiennent leurs engagements, et ce, malgré les contextes plus difficiles et les embûches rencontrées.

La participation financière substantielle du PIC à des projets collectifs d'envergure est venue tantôt **consolider le montage financier d'actions collectives**, tantôt jouer **un rôle de déblocage**

**ou d'accélérateur dans la mise en route de chantiers et actions collectives.** De plus, l'ajout de plusieurs postes dédiés à la concertation, financés en totalité ou en partie par le PIC, est un autre élément facilitant grandement la mobilisation des acteurs autour des projets collectifs.

**Les activités de formations, d'accompagnement, les voyages d'études et les activités interquartiers** contribuent grandement au renforcement des capacités et au besoin de réseautage des acteurs autour de l'approche d'impact collectif.

## Points de vigilance

**Prise en compte du facteur temps :** Les acteurs locaux rappellent la nécessaire prise en compte du facteur temps et des efforts continus déployés pour construire les bases solides d'un travail collaboratif intersectoriel : apprendre à se connaître, à se faire confiance, à définir et à faire évoluer les rôles et responsabilités de chacun est un travail de longue haleine dont les retombées prennent du temps à se matérialiser.

**Pérennité des Tables de quartier et des démarches collectives :** La pérennité des démarches collectives qui se sont vues renforcées grâce au soutien du PIC constitue une préoccupation des acteurs rencontrés. Quel sera l'avenir de ces démarches une fois le projet terminé? Comment créer, dès à présent, les conditions de cette pérennité? Quelles stratégies mettre en place pour stabiliser les postes des personnes en charge de la mobilisation dans les Tables de quartier?

## Coup d'œil sur les cinq quartiers

### Centre-Sud

Des espaces de dialogues se sont créés avec les organisations clés des grands projets, faisant en sorte d'intégrer les réflexions émanant des démarches citoyennes. Des avancées importantes sont observées au niveau de l'adhésion à une vision commune d'un quartier planifié et adapté selon les besoins de la population chez les diverses parties prenantes, dont les promoteurs immobiliers et les propriétaires de terrain. L'année 2018 est aussi marquée par la mise en œuvre du plan de quartier à travers neuf actions collectives qui s'enrichissent mutuellement tout en déployant des stratégies d'inclusion des populations marginalisées, renforçant ainsi le tissu social du quartier.

### Côte-des-Neiges

Avec une nouvelle structure de gouvernance décisionnelle multisectorielle et multi réseaux ainsi qu'un plan stratégique de quartier adopté, les acteurs impliqués se sont mobilisés autour de visions communes, de projets collectifs et de démarches d'exploration de diverses approches novatrices en matière d'emploi, de logement social et de salubrité en logement. Des acteurs influents ont été mobilisés au cours de la dernière année et des espaces de dialogues se sont ouverts, notamment sur des dossiers spécifiques visant des changements systémiques et un impact structurant auprès des populations vulnérables.

### Parc-Extension

La création de la Table de quartier de Parc-Extension, en juin 2018, a marqué un tournant majeur dans l'historique de la concertation en développement social dans le quartier. À ce titre, le PIC a été un élément déclencheur décisif dans la prise de conscience des acteurs qu'il était nécessaire de travailler ensemble. L'impulsion positive amenée par cette initiative est perçue comme une opportunité concrète pour les acteurs du quartier, et les citoyens en particulier, de contribuer à l'amélioration de la qualité de vie dans leur quartier. Le succès de participation aux grands rendez-vous de cette année l'illustre bien.

### Saint-Léonard

Les acteurs impliqués ont développé une capacité à travailler ensemble, ont schématisé leur plan de quartier pour une meilleure compréhension tout en multipliant les espaces d'implication citoyenne. Le projet École-famille-communauté (EFC) a eu des répercussions importantes dans le quartier, venant influencer sur la desserte de services communautaires et le pouvoir d'agir des familles issues de l'immigration. Les résultats de ce projet, fort concluants, ont mené à l'expansion du projet à bientôt huit écoles de l'arrondissement et à l'institutionnalisation du projet par la Commission Scolaire de la Pointe-de-L'Île (CSPI).

### Saint-Michel

Les acteurs de la concertation ont cheminé, en 2018-2019, autour de la gouvernance de VSMS avec l'intention de se doter d'un mode de fonctionnement qui reflète l'approche intégrée des actions collectives multisectorielles et multi réseaux. Par ailleurs, la meilleure compréhension par les acteurs de la concertation de leur écosystème a eu pour conséquence de cibler des actions collectives avec fort potentiel d'impact et de développer de nouvelles collaborations fructueuses. Le système alimentaire michelois est un bon exemple d'initiative d'innovation sociale qui vise notamment la mutualisation des infrastructures, l'intensification des liens école/communauté et le développement d'un projet unique en réussite éducative.

## 2. Principales avancées et pistes d'amélioration transversales

La Grande rencontre des parties prenantes du PIC tenue le 16 avril dernier a réuni une cinquantaine d'acteurs clés des cinq quartiers et a permis de faire convergence autour de treize **(13) avancées transversales considérées comme les plus significatives de la dernière année**. Les avancées sont considérées comme transversales lorsqu'elles sont observées dans **au moins trois des cinq quartiers**.

Par ailleurs, les principales **pistes d'amélioration identifiées** par les acteurs ont également fait l'objet de notre analyse. Les pistes d'amélioration formulées par les acteurs illustrent les prochains défis à relever vers l'impact collectif. Ces améliorations souhaitées vont souvent dans le sens d'une consolidation des avancées qui sont constamment à (re)travailler.



## 2.1 Structure de soutien, gouvernance et confiance mutuelle

### Principales avancées

#### La structure de gouvernance s'est élargie à une plus grande diversité d'acteurs

Le PIC a contribué à renforcer l'intersectorialité dans la gouvernance des Tables de quartier : une plus grande cohérence entre la vision d'impact collectif et la structure de gouvernance qui la pilote est observée. On constate des collaborations plus structurantes entre les différents secteurs d'intervention.

Les structures de gouvernance des Tables de quartier se sont ouvertes à une plus grande diversité d'acteurs :

- Augmentation de la présence du milieu scolaire (écoles et Commissions scolaires)
- Augmentation de la présence des arrondissements
- Développement de liens avec le milieu universitaire
- Présence de citoyens dans les instances décisionnelles
- CIUSSS
- DSP

#### La capacité d'agir des Tables de quartier s'est renforcée comme structure pivot dans les quartiers

Les moyens investis ont permis aux tables de jouer pleinement leur rôle d'accompagnement et de mobilisation des acteurs et partenaires dans les quartiers. Cela se traduit concrètement par une reconnaissance accrue de la part des bailleurs de fonds. Certaines Tables sont de plus en plus interpellées par le milieu de la recherche ou par d'autres quartiers de l'île de Montréal.

#### Le développement de la capacité des acteurs à travailler ensemble

Les acteurs ont su adresser les enjeux historiques ou les tensions internes. La parole s'est libérée et les acteurs ont renforcé leur travail collaboratif. Certaines tables se sont dotées de règles permettant de créer des espaces de rencontre sécuritaires. Ce travail intersectoriel a abouti, par exemple, à la mise en place d'une table de quartier dans Parc-Extension, la mise en place d'une nouvelle structure décisionnelle dans Côte-des-Neiges, l'inclusion de personnes exclues dans les processus collaboratifs dans Centre-sud.

#### Le maintien de la mobilisation des acteurs

Malgré les défis intrinsèques au travail en concertation, les acteurs rencontrés souhaitent aller de l'avant et s'appuient sur ce qui les unit.

### Pistes de réflexion/d'amélioration

- Réduire les effets de la sur concertation en gagnant en arrimage/efficacité dans les différentes rencontres des comités et sous-comités.
- L'adhésion de l'ensemble des acteurs à la gouvernance intersectorielle et multi réseaux reste à consolider dans certains quartiers.
- Le besoin de célébrer les petits et grands succès comme un ingrédient essentiel pour consolider et entretenir la confiance entre les partenaires.
- Le renforcement continu des compétences de travail collectif, incluant les citoyens.
- Le maintien de l'engagement des organismes, alors que leurs financements demeurent fragiles et qu'ils sont déjà beaucoup sollicités.

## 2.2 ASPIRATIONS PARTAGÉES ET PLAN D'ACTION COMMUN

### Principales avancées

#### L'adhésion accrue des acteurs autour de plans de quartier

On peut constater un engagement accru des partenaires clés autour de l'approche intersectorielle qui traverse les plans de quartier :

- Les acteurs développent leur capacité à jumeler des actions pour réaliser plusieurs priorités du plan d'action ou à penser des actions qui se soutiennent les unes les autres.
- Le travail collectif en amont des projets permet d'établir la confiance, un langage commun et des aspirations partagées entre les acteurs.
- La motivation d'agir ensemble et d'opérationnaliser rapidement les projets en mettant toutes les énergies nécessaires est palpable dans tous les milieux rencontrés.

#### La mise en route de projets structurants et innovants qui agissent sur le système et qui mobilisent une diversité d'acteurs

L'ouverture à de nouveaux acteurs et partenaires a été l'occasion de revisiter certaines stratégies d'actions pour leur donner un effet structurant plus important.

Les projets pensés dans les quartiers sont plus forts, car plusieurs têtes différentes les ont construits. En effet, on constate la participation d'une plus grande variété d'acteurs à l'idéation des projets, dont les citoyens qui ont une place centrale dans la réflexion autour de ces projets.

- VSMS : Le système alimentaire michelois est un bon exemple d'initiative d'innovation sociale qui vise la mutualisation des infrastructures (municipales, scolaires et communautaires) et l'intensification des liens école-communauté. Par ailleurs, le projet de maison communautaire est un projet immobilier innovant qui permettra l'accès à un espace multifonctionnel avec un CPE, une cuisine collective et des locaux abordables pour les organismes communautaires.
- Centre-Sud : Des projets collectifs qui renforcent l'inclusion sociale et le pouvoir d'agir de personnes marginalisées. Des personnes qui ne se côtoient pas naturellement sont mises en relation et développent des projets collectifs à travers des collaborations émergentes entre organismes du milieu.

- Saint-Léonard : La capacité d’agir face aux besoins émergents du milieu local s’est renforcée. Un exemple éloquent concerne les besoins des demandeurs d’asile. Les partenaires de la concertation se sont accordés des espaces de discussion afin d’avoir une compréhension commune des problématiques et d’envisager des pistes de solution. Autre exemple de ce territoire, le projet école-famille-communauté : les résultats de l’approche innovante axée sur la famille établie au sein des écoles de Saint-Léonard, en collaboration avec le YMCA et l’AIEM et amenant le parent à se tourner vers les ressources de son quartier, ont conduit la direction de la commission scolaire à étendre le projet sur tout le territoire de l’Est de l’île de Montréal.

### **Pistes de réflexion/d’amélioration**

Élargir le noyau d’acteurs qui portent et incarnent l’approche d’impact collectif.

- Trouver des façons de favoriser l’appropriation des plans de quartier et de l’approche d’impact collectif par l’ensemble des acteurs impliqués dans le développement des quartiers.
- Réfléchir, dès à présent, aux stratégies de maintien des ressources humaines en mobilisation est fondamental pour assurer la continuité des démarches dans les quartiers.
- Renforcer l’arrimage entre les projets collectifs d’une même Table.

## **2.3 ENGAGEMENT INCLUSIF DE LA COLLECTIVITÉ ET LA COMMUNICATION**

### **Principales avancées**

#### **La mobilisation citoyenne au cœur de toutes les actions**

La culture d’implication citoyenne, déjà présente dans la majorité des Tables, s’est amplifiée au cours de la dernière année et on constate que les citoyens sont au cœur de toutes les réflexions et actions des cinq Tables de quartiers. Les avancées sur ce thème se sont traduites par :

- Une multiplication des lieux de participation : Les Grands rendez-vous citoyens et 5@7 dans Parc-Extension, le Forum de la carrière Francon, le gala des nouveau-nés dans VSMS, Spiral et la Soupe locale dans Centre-Sud, les espaces éphémères dans Saint-Michel via 1PAKT.
- Des stratégies de communication plus inclusives et affinées permettant de favoriser une implication citoyenne diversifiée. Ex. : grille de prise de parole dans VSMS, PSQ Mag dans CDN, porte à porte dans Saint-Michel et Parc-Extension, Vidéos dans Saint-Léonard, L’initiative MTElles et d’autres.
- La mise en place de moyens concrets pour faciliter la participation des citoyens tels que : service de garde pour les enfants, services de traduction, prise en charge du transport, etc.
- Une plus grande mobilisation des citoyens dans les plans de quartier au travers des comités de citoyens, ou encore la présence de citoyens dans les comités de suivi.

## Un plan de quartier plus visuel et plus inclusif

Les plans de quartier ont été vulgarisés afin de permettre aux citoyens de comprendre plus facilement les espaces d'implication et de favoriser leur engagement. Les canaux de communication et les publics cibles ont été précisés.

## Un renforcement des capacités citoyennes

Les tables de quartier ont mis sur pied des initiatives visant à renforcer les capacités des citoyens à prendre part aux instances de gouvernance.

- Laboratoire de leadership citoyens de VSMS
- Laboratoire populaire d'intelligence collective de Centre-sud
- Pôle de participation citoyenne dans Saint-Léonard

## Pistes de réflexion/d'amélioration

- Le besoin de se doter de bons outils de communication simplifiés et adaptés aux diverses clientèles. Les citoyens plus éloignés de la concertation doivent être en mesure de comprendre facilement les actions mises de l'avant et d'identifier les lieux où ils peuvent s'impliquer.
- Le besoin de maintenir l'engouement citoyens généré par les grands rendez-vous. Ces événements, très mobilisateurs, doivent s'intégrer à une stratégie citoyenne plus large pour favoriser la mobilisation des citoyens dans la mise en action des projets collectifs.
- La difficulté à rejoindre les populations vulnérables qui n'utilisent pas les services, dont les nouveaux arrivants. Le besoin d'identifier des ambassadeurs et des bénévoles qui parlent d'autres langues.
- Améliorer la visibilité et la communication autour des plans de quartiers pour mieux mobiliser.
- Encourager le soutien mutuel entre les Tables sur toutes ces questions.

## 2.4 ÉVALUATION ET APPRENTISSAGES STRATÉGIQUES

### Principales avancées

#### Le développement de pratiques réflexives favorisant l'apprentissage continu

Les Tables s'offrent de plus en plus d'espace de réflexion collective, ce qui génère de l'apprentissage et la mobilisation de l'intelligence collective (communauté de pratiques, bilan, etc.). Dans des milieux locaux, le travail concerté déployé par le PIC inspire d'autres concertations qui ont modifié leurs façons de faire. Par ailleurs, comme chacun des cinq quartiers passent par des questionnements et des étapes identiques, les activités de partage d'expérience interquartiers ajoutent également un autre espace d'apprentissage et d'échanges de bonnes pratiques. Lors de notre Grande rencontre, les participants ont grandement apprécié le temps d'échange autour d'enjeux communs que sont la gouvernance, l'évaluation et la mobilisation

citoyenne. Ils ont pu partager sur leurs expériences locales et dégager des apprentissages communs.

### Une culture d'évaluation en émergence

On observe également un changement de perception de la part des acteurs quant à l'évaluation : un regard positif et un intérêt grandissant par rapport au questionnement évaluatif comme en témoignent les demandes de formation/accompagnement de Dynamo. Le renforcement des capacités évaluatives dans les quartiers varie d'un quartier à l'autre et demeure un défi à plusieurs égards en termes d'appropriation, de choix des objets d'évaluation et des outils de collecte. L'ouverture à expérimenter une variété de méthodes d'évaluation pour capter les changements observés dans les communautés (ÉvalPic ou d'autres acteurs) est perçue comme un atout du PIC, comme en témoigne la collecte d'histoires de changements dans Centre-Sud.

### Pistes de réflexion/d'amélioration

- Le besoin de s'outiller en évaluation est commun aux cinq quartiers. Les acteurs expérimentent des processus évaluatifs et cherchent à trouver des méthodes accessibles et conviviales.
- La nécessité d'équilibrer l'implication en temps entre les démarches d'évaluation et la réalisation des actions. Il devient nécessaire de réfléchir aux méthodes optimales à déployer pour éviter la surcharge de l'aspect évaluatif.

## 2.5 STRATÉGIES LEVIERS ET INFLUENCE

### Principales avancées

#### L'ouverture des Tables de quartier à de nouveaux réseaux et à la mise en place de stratégies leviers

La dernière année a été marquée par le développement de nouvelles alliances avec un grande variété d'acteurs ayant une capacité d'influence sur le système : les écoles, les Commissions scolaires, les universités, les acteurs de grands projets immobiliers, les réseaux itinérance jeunesse, les arrondissements et la ville-centre en sont quelques exemples édifiants.

Ces alliances ont conduit à la mise en action de projets concertés à fort potentiel d'impact dont voici quelques exemples : système alimentaire michelois, chantier insalubrité des logements dans CDN, aménagement urbain dans CS, projet Collaborations École-Famille-Communauté dans Saint Léonard.

Quelques illustrations des retombées du travail collaboratif de la dernière année :

- La Table de Centre-Sud a réussi à mobiliser les grands promoteurs immobiliers dans le cadre du PPU, la Direction de l'aménagement urbain et des services aux entreprises (DAUSE) de l'Arrondissement et l'Office de consultation public de Montréal.

- Le travail concerté réussi à Saint-Léonard avec la Commission scolaire de la Pointe de L'île (CSPI) et l'augmentation des collaborations entre les organismes communautaires dans le quartier; un partenariat fructueux entre le YMCA et l'Accueil aux Immigrants de l'Est de Montréal (AIEM).
- Les pourparlers avec la Direction des grands parcs et verdissement dans le cadre de l'aménagement d'une serre dans VSMS.
- Dans Côte-des-Neiges, le chantier de la salubrité compte sur l'implication de la DSP et du CIUSS.

Notons enfin que le PIC a été un levier pour aller chercher de nouvelles sources de financement. À titre d'exemple, dans Saint-Michel, le soutien de la Caisse d'économie solidaire pour le projet Maison Communautaire ou encore l'obtention d'un financement supplémentaire de la DGSP pour le système alimentaire michelois.

### **Les acteurs institutionnels et du monde des affaires se positionnent comme parties prenantes d'un développement territorial inclusif**

Autre avancée significative à souligner : les acteurs institutionnels et du monde des affaires reconnaissent davantage le rôle des Tables dans le développement des communautés et font confiance à leur leadership. Le discours et la vision de ces acteurs s'en voient modifiés pour prendre en compte les citoyens et les différents acteurs locaux dans leur projet de développement.

### **Pistes de réflexion/d'amélioration**

- Trouver des façons de dépasser les contraintes normatives pour faciliter la recherche de financements dans les ministères.
- Multiplier les alliances avec des acteurs plus éloignés de la concertation mais qui ont un rôle important dans la transformation sociale des quartiers tels que les acteurs économiques, culturels ou du développement durable.
- Poursuivre le renforcement des capacités des acteurs de la concertation dans le développement de stratégies qui visent l'impact collectif et la transformation du système.
- Transfert interquartiers de bonnes pratiques en termes de stratégies leviers.

### 3. Contribution du PIC à l'impact collectif dans les quartiers

#### **Approche et pilotage du PIC**

Dans un premier temps, l'approche basée sur l'impact collectif du PIC a bouleversé certains milieux et provoqué parfois des résistances. En effet, cette approche amenait une nouvelle façon de travailler davantage en intersectorialité et une volonté de faire les choses autrement.

Aujourd'hui, les acteurs clés des Tables de quartier constatent qu'ils ont développé une capacité de réflexion collective leur permettant de mieux s'emparer des enjeux des quartiers et de déployer des stratégies qui visent un impact sur le système en s'alliant aux partenaires permettant ce changement d'échelle. Les acteurs perçoivent que le PIC a un effet structurant et accélérateur de la concertation, crée de nouveaux services ou consolide des initiatives adaptées aux besoins des différents milieux.

De plus, le PIC, avec son approche par et pour les communautés locales et les ressources octroyées, offre une reconnaissance de l'expertise présente dans les quartiers et une grande liberté dans le choix des stratégies privilégiées. Cette approche du partenariat est grandement appréciée par les acteurs des quartiers.

La posture de véritable partenaire de Centraide ressort comme étant un élément facilitant, via les conseils stratégiques des conseillers, la posture d'écoute par rapport aux nouveaux besoins qui émergent dans l'action et l'ouverture à expérimenter de nouvelles façons de faire qui favorise l'innovation.

La force du PIC, par ses partenaires philanthropiques majeurs, son opérateur compétent et l'importance du levier financier qu'il offre, donne un nouveau souffle à la mobilisation locale. Les acteurs locaux maintiennent leurs engagements, et ce, malgré les contextes plus difficiles et les embûches rencontrées. Des professionnels embauchés par le biais du financement PIC agissent sur la mobilisation locale en facilitant les démarches et en vulgarisant les échanges. De plus, l'effort philanthropique devient un levier d'influence pour convaincre d'autres partenaires et pour parvenir à des effets structurants. Il rend possible la réalisation de projets, parfois longuement réfléchis, qui parviennent à se structurer et à se mettre en œuvre. La présence et l'implication des partenaires financiers du PIC sont venus renforcer la capacité d'agir des Tables de quartiers.

#### **Effets levier du soutien financier (incluant les RH) :**

La consolidation des équipes des Tables, rendue possible grâce au soutien du PIC, a eu pour effet de renforcer la capacité des Tables à se positionner comme structure pivot de l'action collective : du temps et des moyens sont dédiés à la réflexion collective, à la mobilisation et à l'accompagnement des acteurs des comités porteurs d'actions et des citoyens.

Le financement de plusieurs postes de chargé de projet collectif/chantier et de postes d'agent de mobilisation permet d'avoir des ressources dédiées aux actions collectives, ce qui a pour effet d'accélérer l'avancée des projets et de faciliter le travail de concertation entre les partenaires.

La participation financière substantielle du PIC à des projets collectifs d'envergure est venue tantôt consolider le montage financier d'actions collectives, tantôt jouer un rôle de déblocage ou d'accélérateur dans la mise en route de chantiers et actions collectives.

### **Renforcement des capacités**

Les activités de formation, d'accompagnement, les voyages d'études et les activités inter quartiers contribuent grandement au renforcement des capacités et au besoin de réseautage des acteurs autour de l'approche d'impact collectif. L'expérimentation de projets pilotes dans le cadre du PIC génère des apprentissages significatifs pour les communautés autour des conditions à mettre en place pour atteindre l'impact collectif. Les acteurs des cinq quartiers ont un réel intérêt à resserrer leurs liens de collaboration afin de mettre à profit les forces et les expertises déjà existantes. L'idée de rencontres inter quartiers axées sur le codéveloppement fait partie des pistes qu'ils souhaiteraient explorer.

Avec Dynamo, diverses formations ont été mises à profit au sein des quartiers, dont Leadership Rassembleur<sup>MC</sup> et la formation Impact collectif 3.0. D'autres formations comme la facilitation graphique ont aussi été appréciées. Les espaces d'échanges interquartiers organisés via le PIC répondent à un besoin fort des quartiers de partager leurs expériences et de s'entraider. Les sujets d'intérêt transversaux sont nombreux. Trois d'entre eux sont particulièrement ressortis lors de notre évaluation, sujets auxquels les acteurs ont réfléchi collectivement lors la grande rencontre du 16 avril 2019 : Comment mobiliser les acteurs autour de l'évaluation? Quelles stratégies mettre en place pour créer et maintenir un climat de confiance entre les acteurs de la gouvernance? Comment aller chercher une mobilisation citoyenne plus inclusive et diversifiée?<sup>1</sup>

Le soutien de la Maison de l'innovation sociale (MIS), référée par Centraide aux acteurs locaux, a apporté beaucoup d'outils et de façons de faire différentes, par exemple en outillant sur le storytelling ou sur la co-construction de plans d'intervention. Mentionnons également le Laboratoire populaire d'intelligence collective de Centre-Sud, qui s'est défini avec l'appui de la MIS au niveau des objectifs et des différents volets. Un cercle d'apprentissage a aussi été mis sur pied récemment par la MIS, basé sur une posture d'apprenant-apprenante avec la CDC et visant la mise en complémentarité des expertises.

Les conseillers de Centraide contribuent également au renforcement des capacités en soutenant les porteurs d'initiatives à bien formuler les projets. Les acteurs apprécient de pouvoir discuter des projets émergents avec les conseillers, de les savoir à l'écoute des besoins et d'avoir leur rétroaction sur les éléments de bonification. Une relation de confiance particulière est établie entre eux, différente de celle existant avec des partenaires financiers conventionnels, basée sur la co-construction et le partage de conseils stratégiques. Grâce notamment à la création d'un

---

<sup>1</sup> Voir annexe A : Éléments de réponse autour de trois questions de la rencontre du 16 avril 2019



poste de conseiller en développement des partenariats, les acteurs se sentent mieux outillés pour développer des réseaux de partenaires, fédérer des projets existants et générer de nouvelles initiatives.

## 4. Points de vigilance

### **Prise en compte du facteur temps**

Pour les acteurs locaux, le PIC constitue une formidable opportunité de créer un effet d'accélérateur autour de l'impact collectif dans les quartiers ainsi que de générer de nombreux apprentissages par le biais des expérimentations en cours.

Cependant, pour tirer le meilleur profit de cette démarche, les acteurs locaux rappellent la nécessaire prise en compte du temps et des efforts continus déployés pour construire les bases solides d'un travail collaboratif intersectoriel : apprendre à se connaître, à se faire confiance, à définir et à faire évoluer les rôles et responsabilités de chacun est un travail de longue haleine dont les retombées prennent du temps à se matérialiser.

### **Fragilité/essoufflement du milieu communautaire**

La réalisation du PIC implique la participation active de plusieurs organismes communautaires vivant des contextes de fragilité avec du personnel très sollicité. Les multiples lieux d'implication et le manque de financement chronique qu'ils vivent conduisent à un certain essoufflement. Certains acteurs voient un besoin de faciliter l'implication des organismes communautaires via notamment des ressources humaines accrues afin de dégager du temps pour leur travail de concertation.

### **Sollicitations en lien avec les démarches évaluatives**

Au niveau des démarches d'évaluation, le PIC comporte plusieurs exigences puisque les concertations sont encouragées à mener leurs propres démarches évaluatives. Elles sont par ailleurs également interpellées par des évaluateurs externes pour contribuer à la réflexion collective autour du PIC. Même s'ils se montrent enclins à collaborer et à faire part de leurs avancées, plusieurs acteurs ont mentionné le besoin de trouver un meilleur équilibre entre le temps dédié aux démarches d'évaluation autour du PIC et celui dédié à la mobilisation et à la réalisation des actions.

Dans le cadre de l'évaluation de l'axe communautés du PIC, certains acteurs ont pu souligner la difficulté qu'ils ont eu à « isoler la contribution spécifique du PIC » à l'effort collectif, et ce, compte tenu des diverses contributions financières et non financières des partenaires présents dans les quartiers. La contribution du PIC devrait être appréhendée comme partie d'un ensemble d'efforts venant en appui au développement des milieux.



## **Pérennité des Tables de quartier et des démarches collectives**

La pérennité des démarches collectives qui se sont vues renforcées grâce au soutien du PIC constitue une préoccupation des acteurs rencontrés. Quel sera l'avenir de ces démarches une fois le projet terminé? Comment créer, dès à présent, les conditions de cette pérennité ? Quelles stratégies mettre en place pour stabiliser les postes des personnes en charge de la mobilisation dans les Tables de quartier?

## Annexe A – Compte rendu des stratégies partagées autour d’enjeux communs lors de la rencontre du 16 avril 2019

La démarche participative d’évaluation transversale des cinq quartiers recevant le soutien intensif du PIC, menée par Niska, a culminé par la tenue d’une grande rencontre réunissant les principaux acteurs de chacun des quartiers ainsi que les conseillers de Centraide du Grand Montréal, de Dynamo et des partenaires financiers. Une partie de cette journée visait un moment d’échange plus informel sur quelques enjeux vécus dans les quartiers et les stratégies pour y répondre. Les échanges se sont structurés autour de trois questions d’intérêt commun pour les acteurs, qui sont :

- 1- Comment mobiliser les acteurs autour de l’évaluation?
- 2- Quelles stratégies devrions-nous mettre en place pour créer et maintenir un climat de confiance entre les acteurs de la gouvernance?
- 3- Comment aller chercher une mobilisation citoyenne plus diversifiée?

Voici la récolte des ateliers :

### **Comment aller chercher une mobilisation citoyenne plus inclusive et diversifiée?**

- Porte-à-porte, avec programmation structurée
- Passer par des groupes ou organismes du quartier – liens existants
- Événements publics dans un parc, aménagements
- Impliquer des citoyens dans l’organisation d’un gala, nouveaux nés, de A à Z
  - Accompagnement, formation en leadership, animation, parler en public pour les femmes; elles deviennent des ambassadrices
- Arme secrète : les enfants qui peuvent aller chercher les parents
- Bouffe, halte-garderie, taxi collectif pour permettre la participation, bénévoles qui parlent d’autres langues
- Activités diverses – pour différents âges, cultures; les enfants jouent ensemble.

Notes prises pendant la présentation

- Aller là où sont les gens
- Création de laboratoires
- Participation du début à la fin (besoins)
- Organismes = agents de mobilisation
- Enfants
- Liens culturels
- Activités bien structurées pour être plus invitant, plus de services, plus de confort – raisons extrinsèques favorables
- Formation leadership
- Approche Centraide : ambassadeur (chaîne)
- Retour sur les résultats
- Activités diversifiées pour tous

- Diversité VS population vulnérable : faire participer tout le monde à agir contre l'exclusion
- Conscience du même écosystème
- Partir de petits projets pour créer des réussites ensemble, de soi vers les autres
- Faire partie de la solution
- Plan de com : messages aux citoyens, réévaluer les outils, demander l'avis des citoyens, éviter de multiplier les outils mais utiliser les outils 2019, lesquels sont adaptés aux réalités et besoins des citoyens
- L'implication citoyenne n'est pas une cause, il faut juste offrir des espaces
- Offrir des occasions de redonner
- Mobilisation citoyenne = un moyen pour atteindre une finalité (qui, pourquoi)

**Quelles stratégies doit-on mettre en place pour créer et maintenir un climat de confiance entre les acteurs de la gouvernance?**

- Nommer ce qui « accroche » et le mettre sur la table
- Partager les analyses pour générer de la compréhension commune
- Se ramener à l'intention : le bien-être collectif
- Apprendre à se connaître
- Se reconnaître mutuellement dans nos différences et contraintes
- Présumer de la bonne foi de chacun
- Être capable de se remettre en question
- Exigences de transparence, par ex. sur les budgets de financements
  - Aucun projet financé à 100 % par le PIC
  - Axer la planification stratégique sur les projets et non sur le financement du PIC
- Clarifier les rôles et responsabilités de chacun
  - Ententes de collaboration auxquelles se référer
- Doser l'équilibre des règles communes qu'on se donne pour ne pas limiter l'élan
- Désappropriation vers appropriation collective des projets
- Interconcertation, décloisonner les concertations étape par étape; ça prend du temps
- Temps de concertation, écoute, accepter le changement
- S'ouvrir à une diversité d'acteurs et partenaires dans le respect des rôles et mandats de chacun
- Réfléchir à l'enjeu de la représentativité des citoyens VS la participation dans des comités d'actions. Ne pas oublier l'histoire à la base de la création des organismes VS participation de tous.
- Focus sur les transformations plutôt que sur les moyens
- Prendre un temps de recul – évaluation
- Prendre conscience de la solidarité existante et de l'impact des divers projets sur les uns et les autres – levier (pas juste en urgence)
- Se reconnaître dans nos talents mutuels et collectifs

- S’offrir du soutien mutuel et collectif : ça fait boule de neige
- Rendre visibles les succès et les effets leviers, les bons coups, les contributions – en faire un point statutaire des rencontres
  - Mettre en valeur les succès et ce qui va bien, les leviers que nous avons déjà
- Faire la fête!
- Travailler concrètement à des projets
- Avoir des objectifs à plus court terme afin de vivre rapidement des succès

Notes pendant la présentation :

- Comment se commettre?
  - Travailler ensemble, participer, s’inviter
  - S’intéresser aux autres, être complémentaire
  - Communauté de pratique sur l’exclusion sociale :
    - Utilité à travailler ensemble à partir d’un besoin commun
  - Changer le contexte des rencontres, par ex. Aréna
  - Partage d’informations entre les employés sur les organismes
  - Confiance = aussi de confronter les problèmes, être capable de nommer les enjeux

### **Comment mobiliser les acteurs autour de l’évaluation?**

- Stratégie de partage des perceptions de chacun. Croisement des perceptions.
- Créer un contexte convivial, « le fun », participatif, stimulant
- Garder le tout simple, concret
- Avoir un nombre limité d’objectifs, des objectifs clairs
- Bien vulgariser en fonction du destinataire
- Bénéficier d’une expertise externe pour valider, donner de la crédibilité à la démarche
- Les types d’évaluation storytelling, émotives, sont gagnantes – approche appréciative
- Mobiliser les personnes qui ont un intérêt
- Impliquer les partenaires dans l’identification des objets d’évaluation
- Prévoir de courtes boucles évaluatives, des moments de rétroactions utiles pour les partenaires
- Ne pas avoir peur de faire des erreurs : des apprentissages pour s’ajuster
- Flexibilité, formule souple
- Mobiliser les citoyens - interpellier les structures citoyennes (comité citoyen) et non l’individu
- Faire confiance à un petit comité de mise en œuvre qui mobilisera les parties prenantes en temps et lieu
- Permettre d’expérimenter une participation dans un comité d’évaluation avant de s’engager à long terme
- Avoir une bonne stratégie de communication des résultats

## Annexe B – Portrait Centre-Sud

### Portrait de l'évolution de l'action et de la contribution du PIC Centre-Sud 2018-2019

#### Faits saillants

Des espaces de dialogues se sont créés avec les organisations clés des grands projets, faisant en sorte d'intégrer les réflexions émanant des démarches citoyennes. Des avancées importantes sont observées au niveau de l'adhésion à une vision commune d'un quartier planifié et adapté selon les besoins de la population chez les diverses parties prenantes, dont les promoteurs immobiliers et les propriétaires de terrain. L'année 2018-2019 est aussi marquée par la mise en œuvre du plan de quartier à travers neuf actions collectives qui s'enrichissent mutuellement tout en déployant des stratégies d'inclusion des populations marginalisées, renforçant ainsi le tissu social du quartier.

#### Contexte et intention du portrait

Ce portrait vise à mettre en lumière les principales avancées observées en 2018-2019 liées au déploiement du Projet Impact Collectif (PIC) dans le quartier Centre-Sud. Les thèmes qui y sont abordés sont structurés autour des cinq grandes conditions de l'impact collectif, soit :

1. Structure de soutien, gouvernance et confiance mutuelle
2. Aspirations partagées et plan d'action commun
3. Engagement inclusif de la collectivité et communications
4. Évaluation et apprentissages stratégiques
5. Stratégies leviers et influence

Pour chacune des cinq conditions y sont exposées les principales avancées, les facteurs qui les ont facilités et les pistes de réflexion envisagées pour continuer à cheminer vers l'impact collectif.

L'analyse présentée s'appuie sur les données récoltées auprès des acteurs clés du quartier, entre septembre 2018 et mai 2019, au moyen de différents outils : 1) un sondage en ligne (entre quatre et six répondants selon les questions), 2) un atelier d'évaluation participative (neuf participants) auquel sont venus s'ajouter trois entrevues individuelles.

#### 1. Structure de soutien, gouvernance et confiance mutuelle

##### Principales avancées et facteurs facilitants

La mise en œuvre de la Planification stratégique de Centre-sud est portée par le Comité de suivi de la Table de développement social Centre-Sud, composé de structures intersectorielles et multi réseaux. Le PIC appuie neuf actions collectives qui agissent comme levier pour la mise en œuvre des quatre axes de la planification stratégique. L'année 2018 est marquée par l'élargissement de la gouvernance de certaines actions collectives à une plus grande diversité d'acteurs communautaires, institutionnels et de citoyens impliqués. Aussi, les rôles des différents acteurs se sont mieux définis au cours de la dernière année. Les liens sont plus structurés et plus cohérents entre les acteurs.

Les actions collectives répondent aux besoins du milieu local, en plus d'être un accélérateur de projets concertés. Le PIC a appuyé la mise en place de ces gouvernances adaptées aux besoins du milieu en offrant un levier financier venant soutenir les ressources dédiées, tout en étant flexible sur les façons de faire. L'engagement maintenu des partenaires apporte aussi une contribution essentielle qui se traduit en termes de disponibilité, de flexibilité et de tolérance à face à l'ambiguïté.

En cours d'année 2018, l'équipe de la CDC a reçu l'accompagnement de la Maison de l'innovation sociale qui a mis à profit ses compétences, questionné l'équipe, donné de la rétroaction et fait cheminer les réflexions sur différents aspects, dont la gouvernance.

### **Pistes de réflexion**

La capacité à maintenir la structure et l'engagement des acteurs en fonction des ressources disponibles fait partie des préoccupations des acteurs du milieu.

## **2. Aspirations partagées et plan d'action commun**

### **Principales avancées et facteurs facilitants**

L'année 2018 est marquée par la mise en œuvre du plan de quartier, à travers neuf actions collectives financées par le PIC qui s'enrichissent mutuellement : Notre quartier nourricier (NQN), le Comité sur l'avenir du Village (CAV), le Plateau d'affiliation social (PAS), la Stratégie d'évaluation collective (SEC), le Mouvement courtepoinTE (MCP), le Laboratoire populaire d'intelligence collective (LPIC), la Communauté de pratique « mieux lutter contre l'exclusion sociale » (CdeP), le Comité d'accompagnement de grands projets Centre-Sud (CAGPCS) et les Rencontres intertables (RIT). À travers tous ces grands projets phares, une multitude de collaborations ont émergé entre diverses parties prenantes. Des rencontres improbables se sont produites, de nombreux projets novateurs sont nés, des stratégies d'inclusion sociale ont été mises de l'avant et, globalement, un renforcement du tissu social s'est opéré. Les deux projets suivants illustrent bien ces avancées.

D'abord, le projet Quartier nourricier a pris un essor majeur en 2018 avec Notre quartier nourricier. Tablant sur les liens qui se sont consolidés durant la phase 1 entre les trois partenaires initiaux et les infrastructures mises en place avec la serre et le marché Frontenac, une ouverture à la création de liens de collaborations s'est créée avec le financement d'une série de projets au moyen du PIC. Cette seconde phase du projet comporte donc une multiplication de projets partageant la vision commune d'offrir une proximité en alimentation pour tous les citoyens du quartier, particulièrement les populations vulnérables, en travaillant conjointement à cette fin. Cette force relationnelle a créé un véritable mouvement pour l'alimentation au sein de la communauté, en venant accélérer les actions et décupler leur portée.

En deuxième lieu, le Mouvement courtepoinTE a démarré en 2018 autour d'un collectif d'organismes des milieux communautaire et culturel. Des rencontres improbables ont été créées entre des groupes populationnels qui ne se côtoyaient pas toujours, comme par exemple des nouveaux arrivants avec des personnes bien établies, ou encore des personnes en situation d'itinérance avec des personnes âgées. Aussi, des organismes qui n'avaient pas l'habitude de



travailler ensemble ont développé de nouvelles collaborations et ont mis à contribution leurs expertises complémentaires pour augmenter leur impact auprès des populations vulnérables. Mentionnons, à titre d'exemple, l'innovation issue de la collaboration entre le CRIC et l'Écomusée du fier monde, où les paroles récoltées par des femmes issues de l'immigration seront exposées à l'Écomusée. Un autre exemple, du côté des jeunes cette fois : un partage d'expertises entre l'organisme Oxy-Jeunes, qui donne la voix aux jeunes par le biais de l'expression artistique, et En Marge 12-17 qui, ensemble, ont eu un effet favorable sur la mobilisation des jeunes et le développement de leurs compétences.

Au sein du quartier Centre-Sud, le PIC, par ses moyens financiers et son approche laissant une marge de manœuvre pour des temps de création de liens de confiance et de réflexion collective et ses services-conseils donnés par ses conseillers stratégiques, a apporté une contribution considérable dans cette transformation sociale. Aussi, le rôle d'accompagnement de l'équipe de la CDC a eu un effet mobilisateur auprès des divers acteurs du milieu.

### **Les pistes de réflexion**

Trois enjeux sont soulevés par certains acteurs :

- Le besoin de convergence des acteurs vers les aspirations collectives sans dénaturer les missions des organismes.
- La fluidité dans les communications entre les différentes actions collectives et les volets.
- La nécessité de compter sur des ressources suffisantes dans les organismes afin qu'elles puissent s'impliquer dans les projets (ex. : Banque alimentaire et projet zéro déchets). Plusieurs projets sont tributaires de leur participation.

## **3. Engagement inclusif de la collectivité et la communication**

### **Principales avancées et facteurs facilitants**

Au cours de la dernière année dans le Centre-Sud, on assiste à une mobilisation citoyenne accentuée et plus soutenue. Les citoyens ont davantage de possibilités de participation, tant au niveau des actions que des espaces décisionnels, qui répondent à leurs divers besoins de participation. Ils sont mis au cœur des actions de tous les projets, de l'idéation à la mise en œuvre.

L'année 2018 a été marquée par la systématisation des processus d'idéation incluant diverses parties prenantes, dont les citoyens. Cette façon de faire déjà présente se méritait d'être renforcée et systématisée. Pour être accompagnés dans cette réflexion, les conseillers de Centraide ont proposé de faire appel à la Maison de l'innovation sociale, une collaboration qui s'est avérée fort concluante considérant les stratégies retenues et les pratiques innovantes mises en œuvre.

Diverses actions collectives ont fait place à cette inclusion citoyenne dès l'idéation de projets. Par exemple, la Soupe locale, soit le premier volet du Laboratoire d'intelligence populaire, permet de propulser des initiatives citoyennes novatrices au moyen de la démocratie participative. Plus concrètement, à l'occasion de soupers mensuels, les citoyens et autres partenaires du milieu découvrent trois projets d'actions citoyennes, préparés en amont avec le soutien de la CDC, puis votent sur le projet de leur choix. Ils peuvent mettre 5 \$ de participation et le montant collectif

cumulé est doublé par la CDC grâce au PIC, faisant en sorte d’offrir un soutien variant entre 400 \$ et 500 \$ au projet choisi par le plus grand nombre. Peu importe que le projet reçoive du financement ou pas, les porteurs des projets sont ensuite mis en relation avec des projets ou organismes du milieu. Certains porteurs de projets ont vu leurs possibilités d’actions décupler. En 2018, un total de 12 projets a été présenté.

Tous les projets mettant au cœur le citoyen sont facilités par l’approche du PIC, qui permet aux partenaires du quartier de développer librement des actions collectives répondant aux besoins des populations locales et servant de levier pour la réalisation des changements souhaités par l’ensemble des acteurs qui ont œuvré à la planification stratégique. Dans Centre-Sud, les professionnels de la CDC ont fait le pari qu’en incluant les personnes marginalisées dans la définition de leurs besoins et en leur accordant une place pour s’impliquer à travers les actions collectives, un effet positif d’inclusion sociale et d’amélioration des conditions de vie serait observé. Les projets déployés en 2018 ont touché plusieurs populations marginalisées : les personnes en situation d’itinérance, les personnes connaissant l’insécurité alimentaire, les femmes issues de l’immigration, les jeunes sans-emploi, les jeunes ayant des problèmes de santé mentale, la communauté LGBTQ+ et davantage. Ces projets pilotes deviennent des occasions d’apprentissage à travers les processus expérimentés.

Par le biais de tous ces projets, des outils de communication ont été créés afin de tenir informé chacun des publics cibles. Au cours de la dernière année, un projet de plateforme en ligne a émané des discussions dans le cadre de MCP. À terme, les porteurs de projet pourront enrichir le contenu de ces espaces virtuels en temps réel et ainsi avoir accès à des données actualisées sur le déroulement des actions. En plus de ces outils, le personnel de la CDC a facilité les démarches et vulgarisé les échanges, facilitant ainsi la mobilisation de la communauté.

### **Pistes d’amélioration**

La communication demeure un défi pour bien cibler les différents publics tout en uniformisant les discours impliquant plusieurs partenaires, le tout par des outils de communication devant demeurer simples.

## 4. Évaluation des apprentissages stratégiques

### Principales avancées et facteurs facilitants

Issu du travail du comité d'évaluation, un plan d'évaluation novateur a été conçu dans l'esprit d'une démarche qui se veut à la fois légère et collective. En se basant sur l'approche PAR ou POUR promue par le PIC, l'évaluation des actions collectives a été conçue en trois phases impliquant la participation des acteurs concernés, dont la première basée sur la collecte d'histoires de changement vécues et racontées par les partenaires impliqués. Cette Phase I visait, dans un premier temps, à comprendre en quoi le fait de travailler ensemble à la réalisation d'une vision commune amène des changements sur les capacités, les compétences et les aptitudes collectives.

L'année 2018 a conduit à l'expérimentation d'une première collecte de données sous forme d'histoires de changement portant sur l'impact du travail en concertation au niveau de trois actions collectives : MCP, NQN et CdeP. Concrètement, les partenaires ont été mobilisés autour du partage d'histoires de changement élaborées à partir de questions simples. Les acteurs, réunis en séance de coanalyse, ont pu écouter les diverses histoires et, collectivement, analyser ces données brutes pour dégager les concepts évocateurs de la collaboration. Ils ont pu évaluer la plus-value à travailler collectivement et se donner une compréhension commune de l'évolution de leurs collaborations. La méthode choisie s'est avérée un choix judicieux, à la fois simple, utile, novateur et mobilisateur pour les partenaires.

Le processus novateur et mobilisateur généré dans Centre-Sud a été facilité par les leviers financiers et l'approche flexible du PIC. L'espace pour faire des choix, varier les méthodes, simplifier et rendre le tout vraiment utile a permis de concevoir un plan d'évaluation à la hauteur des aspirations. Les partenaires ont aussi facilité l'expérimentation, par leur aisance à faire face à l'inconnu et par le maintien de leur engagement malgré les difficultés. De plus, Dynamo a aidé à la réflexion des acteurs en apportant divers questionnements et éléments de réflexion sur le plan d'évaluation. Face à l'engouement suscité par la première phase de l'évaluation, un sentiment de fierté a gagné les acteurs. Le comité d'évaluation rayonne et mobilise tous les partenaires autour de l'évaluation.

### Les pistes d'amélioration

Le besoin d'équilibrer l'implication en temps entre les démarches d'évaluation et la réalisation des actions est soulevé par les acteurs. Avec la grande implication des acteurs dans la démarche d'évaluation portée par la CDC, la mobilisation à la démarche d'évaluation sur l'état d'avancement du PIC a rencontré des difficultés de mobilisation. L'angle de l'optimisation des démarches semble une belle avenue pour les suites de l'évaluation transversale.

## 5. Stratégies levier et influence

### Principales avancées et facteurs facilitants

Le Comité d'accompagnement des grands projets du Centre-Sud (CAGPCS) a connu des avancées considérables au cours de la dernière année. Le travail du comité s'est fait en parallèle avec des consultations du Programme particulier d'urbanisme (PPU) des Faubourgs menés par l'Office de consultation publique de Montréal (OCPM). Cette instance et la Direction de l'aménagement services aux entreprises (DAUSE) de l'arrondissement de Ville-Marie se sont engagées à collaborer et à assister aux rencontres du CAGPCS. Cette avancée notable a été possible grâce aux nombreux allers-retours ayant conduit à l'ouverture des canaux de communications avec les représentants du bureau des élus de l'arrondissement de Ville-Marie, puis de la DAUSE qui s'est aussi engagée à participer aux rencontres en présence des promoteurs. Les liens établis avec ces organisations clés font en sorte d'intégrer les réflexions qui émanent des démarches citoyennes réalisées et d'avoir une plus grande influence en amont sur le développement des projets d'aménagement.

Des avancées importantes sont observées au niveau de l'adhésion à une vision commune d'un quartier planifié et adapté selon les besoins de la population chez les diverses parties prenantes, dont les promoteurs et propriétaires de terrain. Le facteur déterminant de ces avancées réside dans les espaces de dialogues créés en cours d'année. Avec le Groupe Mach et leur partenaire BC2, les pourparlers ont conduit à une première grande rencontre du comité tenue le 28 janvier dernier, à laquelle une quarantaine de représentants de divers secteurs ont participé. Un comité de travail spécifique au développement du logement social a aussi été mis sur pied avec la participation de différents acteurs qui développeront des projets de logements sociaux sur le site. Une rencontre a ensuite été tenue avec Entremise, la MIS et la CDC pour explorer l'utilisation temporaire des sous-sols de la tour de Radio-Canada et le développement d'espaces communautaires sur le futur site. Une deuxième grande rencontre a aussi eu lieu, le 1<sup>er</sup> mai dernier, avec le groupe Prével. Des discussions ont également été tenues avec Molson et le Groupe Sélection, nouveau propriétaire du site, discussions ayant mené à une volonté clairement démontrée de collaborer avec le CAGPCS. Une rencontre a aussi eu lieu avec la SQI qui a permis d'en apprendre davantage sur le déménagement attendu de 3 000 fonctionnaires dans les édifices de SQI.

À travers ces diverses rencontres, le CAGPCS s'est positionné comme interlocuteur de premier plan pour entrer en dialogue avec la communauté. Les rencontres, autrefois convoquées et animées par les grands promoteurs, sont dorénavant conduites par le Comité. Dans un esprit d'ouverture, de dialogue et de création de liens de confiance, les rencontres animées par le CAGPCS permettent d'ancrer la vision de l'axe Habiter et les changements souhaités.

On remarque une évolution des discours chez les promoteurs, qui parlent de tisser des liens avec la communauté. L'impact est observé au niveau des communications, entre autres sur les sites Internet, où ils abordent leurs projets d'une façon beaucoup plus propice à l'acceptabilité sociale puisque les citoyens du quartier sont maintenant pris pour compte. Les acteurs institutionnels ont également modifié leurs façons de faire. Au lieu de réfléchir au développement du quartier en fonction des terrains des grands promoteurs, les pourparlers ont sensibilisé les différents acteurs et amené un changement de discours et de vision.

Le partenaire architecte de la TDS, Rayside-Labossière, est un atout facilitateur dans la promotion de la vision d'un quartier élargi et inclusif auprès des grands promoteurs immobiliers. Plus largement, la grande volonté du CAGPCS à influencer le développement futur de leur quartier, en maintenant le cap durant plusieurs années avec les ressources compétentes nécessaires pour établir des relations de confiance, a permis ces avancées. Le soutien accordé par le PIC au CAGPCS facilite également les avancées par les ressources humaines financées et les services-conseils.

**Pistes d'amélioration**

La grande flexibilité du PIC est très appréciée, tout en ayant le revers de comporter des zones grises, entre autres dans l'information sur les suites à venir pour les porteurs de projets.

## Annexe C – Portrait Côte-des-Neiges

### Portrait de l'évolution de l'action et de la contribution du PIC Côte-des-Neiges 2018-2019

#### Faits saillants

Avec une nouvelle structure de gouvernance décisionnelle multisectorielle et multi réseaux ainsi qu'un plan stratégique de quartier adopté, les acteurs impliqués se sont mobilisés autour de visions communes, de projets collectifs et de démarches d'exploration de diverses approches novatrices en matière d'emploi, de logement social et de salubrité en logement. Des acteurs influents ont été mobilisés au cours de la dernière année et des espaces de dialogues se sont ouverts, notamment sur des dossiers spécifiques visant des changements systémiques et un impact structurant auprès des populations vulnérables.

#### Contexte et intention du portrait

Ce portrait vise à mettre en lumière les principales avancées observées en 2018 liées au déploiement du Projet Impact Collectif (PIC) dans le quartier Côte-des-Neiges. Les thèmes qui y sont abordés sont structurés autour des cinq grandes conditions de l'impact collectif, soit :

1. Structure de soutien, gouvernance et confiance mutuelle
2. Aspirations partagées et plan d'action commun
3. Engagement inclusif de la collectivité et communications
4. Évaluation et apprentissages stratégiques
5. Stratégies leviers et influence

Pour chacune des cinq conditions y sont exposées les principales avancées, les facteurs qui les ont facilités et les pistes de réflexion envisagées pour continuer à cheminer vers l'impact collectif.

L'analyse présentée s'appuie sur les données récoltées auprès des acteurs clés du quartier, entre septembre 2018 et mai 2019 au moyen de différents outils : 1) un sondage en ligne (quatre répondants), 2) un atelier d'évaluation participative (douze participants) auquel est venue s'ajouter une entrevue individuelle.

#### 1. Structure de soutien, gouvernance et confiance mutuelle

##### Principales avancées et facteurs facilitants

La mise en place de la nouvelle structure de gouvernance décisionnelle en 2018 représente une avancée importante, plaçant la concertation davantage en phase avec une table de développement social multisectoriel et multi réseaux. Alors que la concertation comptait sur un comité de pilotage pour la phase de démarrage du PIC et l'adoption du plan de quartier, un comité de suivi est venu remplacer cette structure initiale pour la phase de mise en œuvre. Ce comité s'inscrit dans une continuité de la concertation initiale, avec le maintien de plusieurs acteurs intersectoriels dont le CIUSSS et l'Arrondissement, tout en faisant place à de nouveaux acteurs. L'Université de Montréal occupe dorénavant un siège au sein de la concertation et un siège citoyen a été créé. Cette structure, non formalisée sur le plan légal, est composée d'acteurs intersectoriels et multi réseaux, à l'image d'une table de développement social multisectoriel et multi réseaux.

Les acteurs ont modifié leurs façons de travailler en étant plus flexibles et plus agiles. Ils se sont permis de débattre de la structure en place et se sont donné le temps de le faire. Plusieurs groupes qui avaient des chasses gardées ont maintenant le goût de travailler ensemble. Avec le PIC, les partenaires ont voulu faire les choses autrement en s'impliquant dans un projet collectif. On remarque aussi qu'ils maintiennent leur engagement malgré la forte implication exigée et les difficultés. En plus de la nouvelle structure mise en place, le plan stratégique de quartier (PSQ) a été adopté en cours d'année, ce qui démontre une capacité à prendre des décisions collectives.

Ces changements se sont produits grâce aux éléments facilitants suivants : plusieurs présentations et dîners rencontres avec Centraide et d'autres quartiers ayant développé des modes de gouvernance inspirants, la lecture de documents traitant de la gouvernance, le financement du PIC permettant l'embauche d'un chargé de projet tissant les divers contacts et l'entente au niveau de la table de développement social. Plusieurs facteurs ont donc convergé, présentant une ouverture vers l'univers des possibles.

### **Pistes d'amélioration**

La nouvelle structure mise en place représente une grande avancée, tout en demeurant en évolution au niveau de sa composition et d'un éventuel statut de table de développement social multisectorielle et multi réseaux. Divers mécanismes sont également à mettre en place, par exemple au niveau des outils de suivi de la gouvernance. La confiance mutuelle entre les acteurs demeure à renforcer, de même que le besoin d'adhésion à la structure de gouvernance.

## **2. Aspirations partagées et plan d'action commun**

### **Principales avancées et facteurs facilitants**

Une avancée majeure de la dernière année réside dans l'adoption du PSQ comprenant cinq chantiers et un plan d'action avec des cibles de changement. Au niveau des chantiers, des avancées considérables sont observées en termes de mobilisation autour de visions communes, de projets collectifs, d'exploration de diverses approches novatrices et de dialogues avec des acteurs influents au sein des chantiers de l'emploi, du logement social et abordable ainsi que du chantier salubrité.

Le chantier de l'emploi a été activé après de nombreuses années de discussion, en mobilisant une diversité d'acteurs travaillant de près ou de loin en employabilité. La volonté de travailler collectivement a conduit les organisations en employabilité à lâcher prise sur leurs chasses gardées. Le PIC est venu accélérer cette mobilisation par son approche axée sur les changements souhaités avec l'appui d'une ressource financée. Ce chantier a connu des avancées importantes avec la mise sur pied d'une table de concertation permanente multi réseaux et l'adoption d'un projet de création d'une agence d'emploi communautaire, pour lequel la Maison de l'innovation sociale a entamé un processus de recherche des modèles de développement. Une demande de financement a été déposée au Bureau de l'intégration des nouveaux arrivants (BINAM) afin de soutenir un projet de sensibilisation des employeurs locaux, demande qui s'inscrit dans le cadre de l'agence d'emploi.

La vision des acteurs impliqués dans le chantier sur le logement social et abordable s'est précisée. On souhaite créer des modèles de logements novateurs répondant aux enjeux spécifiques du territoire. À cette fin, une personne consultante a procédé à une recension des modèles existants. Les partenaires ont analysé les différents modèles en tenant compte des réalités du quartier et, au final, les modèles retenus seront présentés dans le cadre d'une demi-journée de réflexion organisée par lesdits partenaires. Des liens ont été tissés avec des partenaires potentiels qui prendront part à cette activité prévue au mois de juin 2019. En plus de ce projet, un comité de travail étudie un projet pilote portant sur un modèle de logement novateur, à savoir le logement modulaire, lequel vise à répondre aux besoins de personnes en situation d'itinérance, aux personnes évacuées de leur logement pour cause d'insalubrité ou pour des périodes de rénovation de logements sociaux. Une rencontre aura lieu en juin avec la direction de l'habitation de la Ville de Montréal pour discuter des différents dossiers de salubrité et des possibilités de transformation des logements insalubres en logements sociaux.

Le chantier salubrité connaît des avancées au niveau de la mobilisation d'acteurs autour de nouveaux projets financés par la PIC. Le projet Escouade salubrité regroupe des agent-es qui rejoignent des locataires très isolé-es et vulnérables et travaillent sur leurs dossiers de concert avec des acteurs institutionnels. Le deuxième projet, l'Info action famille, regroupe 16 organismes famille du quartier, en plus des acteurs habituels agissant en salubrité soit la DSP, le CIUSSS et l'Arrondissement. Ensemble, ils réfléchissent à la mise sur pied d'un projet atypique visant à rejoindre davantage de familles et à les outiller pour une meilleure prise en charge en cas d'insalubrité. Un comité de coordination a été mis sur pied. Finalement, pour ce chantier, un projet pilote structurant portant sur la mise sur pied d'une clinique santé logement a été déposé auprès du CIUSSS dans le but de fournir un service aux locataires vivant des problèmes de santé liés aux conditions de logement. Le chantier a également suivi un projet pilote sur l'infestation mené par le service d'inspection de l'arrondissement.

La Maison de l'Innovation sociale a apporté beaucoup d'outils et de façons de faire différentes aux partenaires impliqués : récits numériques, storytelling, plan d'intervention bâti avec les acteurs, etc. Beaucoup d'apprentissages ont été cumulés par les acteurs. Aussi, le financement d'une permanence facilite grandement les avancées.

### **Pistes d'amélioration**

L'adhésion autour du plan de quartier est une grande avancée. Il est aussi nécessaire de mettre en place des moyens d'appropriation pour un plus grand nombre d'acteurs. Des espaces d'implication sont aussi à ajouter au sein des chantiers et au-delà, ainsi que les communications avec les parties prenantes. Des assemblées de quartier sont à mettre en œuvre.

Les différents chantiers ont fait face à des défis liés au changement de personnel. Autant les institutions que les organismes communautaires ou le personnel de la CDC ont dû conjuguer avec des rotations de postes ou des départs en congé. Ces multiples changements ont occasionné du retard dans la mise en œuvre des actions. Ces circonstances engendrent un besoin de priorisation ainsi qu'une consolidation des acquis.



### 3. Engagement inclusif de la collectivité et la communication

#### Principales avancées et facteurs facilitants

La dernière année n'a pas donné lieu à un grand rendez-vous comme ce fut le cas par les années passées. Cependant, un événement rassembleur qui se tiendra le 20 juin 2019 est en cours de préparation sous la forme d'une activité extérieure durant laquelle le plan de quartier sera présenté. Les résidents seront invités à s'impliquer dans les différents chantiers et sur le poste réservé au sein du comité de suivi.

Le chantier sur l'emploi a fait appel à des résidents venus échanger sur leurs points de vue à l'égard du projet d'agence d'emplois communautaires. En juin, le chantier sur le logement abordable prévoit des activités avec les résidents.

Sur le plan des communications, le site Internet s'est amélioré et une infolettre est maintenant diffusée largement, grâce notamment au soutien de l'agent de communication financé par le PIC.

#### Pistes d'amélioration

Le maintien de l'élan initial de la mobilisation citoyenne généré par les grands rendez-vous fait partie des préoccupations des partenaires. On ressent le besoin d'inclure les citoyens dans les chantiers, de maximiser leur implication sur une base continue, de même que de les informer et de les former sur leur rôle au sein de la gouvernance. Les compétences dans l'inclusion citoyenne au sein du travail collectif sont à renforcer.

Il y a lieu de se doter d'une stratégie de communication transparente et agile pour rejoindre les citoyens pouvant être intéressés à prendre part aux instances de gouvernance.

### 4. Évaluation des apprentissages stratégiques

#### Principales avancées et facteurs facilitants

Trois formations ont été données au courant de l'année par Dynamo, auxquelles plusieurs personnes ont participé. Nombre d'outils ont été partagés aux participants et aux personnes impliquées dans les chantiers.

Deux instances ont reçu un accompagnement particulier en évaluation : le comité de suivi et le chantier salubrité. Un comité d'évaluation intersectoriel a été formé dans le chantier salubrité pour réfléchir aux objets d'évaluation et coconstruire un plan d'évaluation. Ce comité a ciblé les deux projets suffisamment avancés pour être évalués, à savoir l'Escouade salubrité et l'Info action famille. Une rencontre bilan est prévue au mois de juin 2019 pour les chantiers emploi, logement abordable et salubrité.

Divers apprentissages réalisés en lien avec l'approche du PIC prennent de l'expansion au niveau du quartier. Les tables itinérance et sécurité alimentaire se sont inspirées de la planification stratégique et s'interrogent à savoir comment faire davantage tout en incluant les citoyens.

#### Les pistes d'amélioration

La mobilisation autour de l'évaluation est à travailler. Les ressources sont peu disponibles, justifiant la nécessité de bien faire comprendre la plus-value des démarches d'évaluation.

Une avancée notable est l'adoption du plan de quartier mais celui-ci doit demeurer évolutif, questionné, remis à jour. Des mécanismes d'évaluation sont à prévoir à cette fin.

## 5. Stratégies leviers et influence

### Principales avancées et facteurs facilitants

Des acteurs influents ont été mobilisés au cours de la dernière année. Des sièges sont réservés dans les institutions, et ce, au sein de la structure de gouvernance et des différents chantiers. Le chantier de la salubrité compte sur l'implication de la DSP, du CIUSSS et du service d'inspection de l'arrondissement, soit trois acteurs en mesure d'apporter des changements structurels. L'U. de M. veut établir des liens avec les projets de quartier et éventuellement y prendre part en tant qu'acteur. Diverses directions de l'arrondissement sont également interpellées en tant que collaborateurs. On constate la création de liens à l'intérieur des structures et des canaux de communications.

Des actions sont posées et des pourparlers sont amorcés avec la Ville-centre pour parvenir à des changements systémiques au niveau du logement. Même si les acteurs ne participent pas aux rencontres du chantier, des rencontres individuelles sont prévues au cours du mois de juin avec la direction du service d'inspection et la direction de l'habitation pour discuter de dossiers spécifiques visant des changements systémiques. Des discussions ont lieu sur des mécanismes pour contrer les propriétaires de logements insalubres. Le comité salubrité a fait réaliser une recherche sur les différents modèles existants, particulièrement sur les façons de faire de la ville de Toronto. La Ville travaille déjà sur cette question et une rencontre s'est tenue pour évaluer une collaboration à ce chapitre. Un autre chantier, en partenariat avec la Ville-centre, concerne ses nouveaux pouvoirs pour transformer des logements expropriés en logements sociaux. Un projet pilote dans CDN sera discuté avec la Ville.

En plus de la Ville-centre, différents acteurs influents sont interpellés par la concertation CDN pour participer à des actions collectives de transformation sociale : la direction d'urbanisme de l'Arrondissement, le BINAM, le CIUSSS, la DSP, l'UdeM et la SCHL au niveau fédéral.

La crédibilité du PIC est un élément déterminant de cette mobilisation. Les enjeux qui y sont associés trouvent écho auprès des décideurs.

### Pistes d'amélioration

Les projets regroupent divers partenaires impliqués à des niveaux différents, ce qui implique un défi de coordination.

L'adhésion au niveau politique demeure à renforcer. On souhaite l'évolution du comité de suivi et de son pouvoir décisionnel en fonction des responsabilités et de la volonté de l'ensemble des acteurs.

Des contraintes normatives au sein de ministères complexifient la recherche de financement.

## Annexe D – Portrait Parc-Extension

### Portrait de l'évolution de l'action et de la contribution du PIC Parc-Extension

#### Faits saillants

La création de la Table de quartier de Parc-Extension, en juin 2018, a marqué un tournant majeur dans l'historique de la concertation en développement social dans ce quartier. À ce titre, le PIC a été un élément déclencheur décisif dans la prise de conscience des acteurs qu'il était nécessaire de travailler ensemble. L'impulsion positive amenée par cette initiative est perçue comme une opportunité concrète pour les acteurs du quartier, et les citoyens en particulier, de contribuer à l'amélioration de la qualité de vie dans leur quartier. Le succès de participation aux grands rendez-vous de cette année l'illustre bien.

#### Contexte et intention du portrait

Ce portrait vise à mettre en lumière les principales avancées observées en 2018 liées au déploiement du Projet Impact Collectif (PIC) dans le quartier de Parc-Extension. Les thèmes qui y sont abordés sont structurés autour des cinq grandes conditions de l'Impact collectif, soit :

1. Structure de soutien, gouvernance et confiance mutuelle
2. Aspirations partagées et plan d'action commun
3. Engagement inclusif de la collectivité et communications
4. Évaluation et apprentissages stratégiques
5. Stratégies leviers et influence

Pour chacune des cinq conditions y sont exposés les principales avancées, les facteurs qui les ont facilitées et les pistes de réflexion envisagées pour continuer à cheminer vers l'impact collectif. L'analyse présentée s'appuie sur les données récoltées auprès des acteurs clés du quartier, entre septembre 2018 et mai 2019, au moyen de différents outils : 1) un sondage en ligne (quatre répondants), 2) un atelier d'évaluation participative (onze participants).

### 1. Structure de soutien, gouvernance et confiance mutuelle

#### Principales avancées et facteurs facilitants

La création de la Table de quartier de Parc-Extension, en juin 2018, a marqué un tournant majeur dans l'historique de la concertation en développement social dans ce quartier. La genèse de cette nouvelle structure de concertation intersectorielle a constitué le grand chantier de 2017-2018 et mobilisé fortement le petit noyau dur d'acteurs qui y a contribué.

La mise sur pied de la Table traduit, par le fait même, le développement de la capacité des acteurs à travailler ensemble. En effet, les acteurs ont démontré une plus grande ouverture à la collaboration et ont su adresser des enjeux historiques du quartier qui s'était caractérisé jusqu'à présent par un manque de leadership positif. La parole s'est libérée et les acteurs apprivoisent le travail collaboratif.

Le PIC a été un élément déclencheur décisif dans la prise de conscience des acteurs qu'il était nécessaire de travailler ensemble. L'accompagnement de Dynamo, acteur externe au quartier, a

favorisé l'émergence d'une nouvelle dynamique partenariale ainsi que l'arrivée de nouveaux acteurs qui ont permis de sortir des anciennes dynamiques. Pour la majorité des acteurs rencontrés, la contribution du PIC se situe principalement au niveau de l'amélioration de la confiance mutuelle entre les acteurs.

Enfin, la persévérance, la motivation et l'implication d'un noyau dur d'acteurs ont été déterminantes pour la réussite du projet collectif. À ce jour, la majorité des acteurs veulent aller de l'avant et s'appuient sur ce qui les unit.

Au niveau de la gouvernance de la Table, des moyens ont été pris pour garantir la représentation d'une multiplicité d'acteurs. Des sièges pour des membres contributeurs ont été réservés à différents partenaires (institutions, organismes hors territoire – desservant la population de Parc-Extension –, associations, lieux de cultes, gens d'affaires) ainsi que les citoyens qui ont trois sièges votants au CA de la Table.

En l'absence d'employés de la Table jusqu'à tout récemment, les avancées de la dernière année sont attribuables à l'implication constante d'un petit noyau dur d'acteurs impliqués sur le CA de la Table de quartier. L'embauche récente de deux employés de la Table, d'abord une agente de liaison (novembre 2018) puis le coordonnateur de la Table (mars 2019), va certainement contribuer à la consolidation et à l'accélération du travail collaboratif.

### **Pistes de réflexion**

Une confiance mutuelle entre les acteurs et le maintien de bonnes relations interpersonnelles sont à préserver et à consolider. Pour ce faire, certains acteurs considèrent que la mise en place d'espaces d'échanges informels est une piste à privilégier pour renforcer les liens entre les acteurs du quartier.

Par ailleurs, un travail de clarification est également à entreprendre pour que les acteurs du quartier dissocient bien le travail de la Table de quartier du PIC.

## **2. Aspirations partagées et plan d'action commun**

### **Principales avancées et facteurs facilitants**

Le plan stratégique du quartier est en cours d'élaboration, avec la mise en place du comité de planification qui bénéficie de l'accompagnement de Dynamo pour le design de la démarche. La co-construction de la vision commune au printemps 2019 (les chemins du changement) à laquelle les différents acteurs du quartier ont été partie prenante (y compris les citoyens), constitue une réussite importante pour le quartier. La consultation et l'implication des citoyens autour de la vision du futur souhaité pour le quartier génèrent beaucoup d'espoirs et d'attentes dans un quartier où les besoins sont nombreux.

L'accompagnement dans cette réflexion stratégique collective par un acteur externe au quartier (Dynamo) est perçu comme un élément facilitant en ce qu'il influe sur la dynamique partenariale et facilite le processus de co-construction d'un plan de quartier intersectoriel.

### **Pistes de réflexion**

La capacité d'agir collective reste à construire, notamment en ce qui a trait à l'adhésion des acteurs du quartier à une vision intersectorielle de l'impact collectif. Les arrimages entre la grande table de quartier et les tables sectorielles restent à être adressés.

Enfin, le fait de vivre des succès et de les célébrer pour cultiver la confiance entre les acteurs est un désir partagé.

### **3. Engagement inclusif de la collectivité et la communication**

#### **Principales avancées et facteurs facilitants**

Le PIC est perçu comme une opportunité concrète pour les acteurs du quartier (et les citoyens en particulier) de contribuer à l'amélioration de la qualité de vie dans leur milieu. À ce titre, le PIC amène une impulsion très positive dans le quartier, qui s'est doté de plusieurs espaces d'implication citoyenne.

- Deux grands rendez-vous en 2018 pour la mise en place de la Table de quartier (80 à 100 personnes)
- Assemblée de fondation de juin 2018 (80 à 100 personnes)
- 5 à 7 citoyens pour la mise sur pied d'un comité élargi PSQ (50 à 60 personnes)
- Un grand rendez-vous sur deux jours consécutifs, en avril 2019, pour la relance de la planification stratégique : vision et cinq changements (60 et 70 personnes)

Ces événements se sont caractérisés par un niveau de participation élevé. Par ex. : 60 participants au 5 à 7 citoyens, etc.

Par ailleurs, des moyens concrets ont été mis en place pour favoriser la participation des citoyens dans un quartier multiculturel : location d'un système de traduction simultanée, recours à des interprètes lors d'événements publics, événement bilingue anglais et français, présence d'un service de garde et d'animation pour les enfants.

Les acteurs rencontrés rapportent le maintien de l'intérêt et de la motivation des acteurs et des citoyens dans le processus en cours, malgré l'absence de retombées concrètes pour le moment.

#### **Les pistes de réflexion**

Malgré les moyens mis en place, les défis liés à la langue et à la compréhension d'une telle démarche dans un quartier multiculturel demeurent importants. Le besoin de disposer d'outils permettant de vulgariser encore davantage la démarche PIC à l'échelle des citoyens a été identifié. À ce titre, les échanges de bonnes pratiques interquartiers seraient une piste de réflexion intéressante à envisager.

### **4. Évaluation et apprentissages stratégiques**

Compte tenu de la toute récente mise sur pied de la Table de quartier, il est prématuré de parler d'avancées sur ce thème. Cependant, les conditions favorables aux apprentissages stratégiques et à l'évaluation des futures retombées sont présentes puisque le soutien de Dynamo dans la

future démarche évaluative est déjà planifié et a été intégré à la réflexion dès l'étape de planification du plan de quartier.

## **5. Stratégies leviers et influence**

### **Principales avancées et facteurs facilitants**

L'expérience passée de travail collaboratif avec la Table petite enfance (CSSS, Avenir d'Enfant et Centraide) de même que la réalisation de projets concrets qui en a découlé ont créé un précédent positif qui a permis de démontrer aux acteurs que le travail collectif amenait des résultats concrets.

Les acteurs impliqués ont à cœur de faire rayonner la Table de quartier au-delà de son Conseil d'administration. Des démarches ont été entreprises pour intégrer de nouveaux partenaires stratégiques tels que l'Université de Montréal.

### **Pistes de réflexion**

Les acteurs du quartier convergent autour de la nécessité d'élargir le cercle des acteurs mobilisés et engagés.

## Annexe E – Portrait Saint-Léonard

### Portrait de l'évolution de l'action et de la contribution du PIC Saint-Léonard 2018-2019

#### Faits saillants

Les acteurs impliqués ont développé une capacité à travailler ensemble, et ils ont schématisé leur plan de quartier pour une meilleure compréhension tout en multipliant les espaces d'implication citoyenne. Le projet École-famille-communauté (EFC) a eu des répercussions importantes dans le quartier, venant influencer sur la desserte de services communautaires et sur le pouvoir d'agir des familles issues de l'immigration. Les résultats de ce projet, fort concluant, ont mené à l'expansion du projet à bientôt huit écoles de l'arrondissement et à l'institutionnalisation du projet par la Commission Scolaire de la Pointe-de-L'Île (CSPI).

#### Contexte et intention du portrait

Ce portrait vise à mettre en lumière les principales avancées observées en 2018-2019 liées au déploiement du Projet Impact Collectif (PIC) dans le quartier de Saint-Léonard. Les thèmes qui y sont abordés sont structurés autour des cinq grandes conditions de l'Impact collectif, soit :

1. Structure de soutien, gouvernance et confiance mutuelle
2. Aspirations partagées et plan d'action commun
3. Engagement inclusif de la collectivité et communications
4. Évaluation et apprentissages stratégiques
5. Stratégies leviers et influence

Pour chacune des cinq conditions y sont exposées les principales avancées, les facteurs qui les ont facilités et les pistes de réflexion envisagées pour continuer à cheminer vers l'impact collectif.

L'analyse présentée s'appuie sur les données récoltées auprès des acteurs clés du quartier, entre septembre 2018 et mai 2019, au moyen de différents outils : 1) un sondage en ligne (entre cinq et onze répondants, selon les questions), 2) un atelier d'évaluation participative ( douze participants) auquel est venue s'ajouter une entrevue individuelle.

#### 1. Structure de soutien, gouvernance et confiance mutuelle

##### Principales avancées et facteurs facilitants

Une avancée importante observée au cours de la dernière année est le développement de la capacité à travailler ensemble. Plus particulièrement, la confiance mutuelle entre les partenaires de la concertation s'est renforcée par la création d'espaces de rencontres francs et sécuritaires. Diverses situations de tensions et de controverses ayant été vécues par la concertation, les partenaires ont décidé de se doter de règles communes afin de préserver le bon climat des rencontres et de garder le cap sur le bien-être collectif. Ainsi, les rencontres de travail débutent en précisant le climat attendu et les intentions, le tout dans un esprit de coresponsabilité des acteurs. Chacun joue un rôle de gardien du bon déroulement des rencontres. Des espaces d'échanges sont réservés, sur une base régulière, pour discuter des confits et des tensions, pour les adresser entièrement ainsi que pour rechercher des solutions visant à assurer l'avancement

du travail collectif. Ces avancées sont facilitées par des acteurs clés et pivots, notamment l'agente de mobilisation financée par le PIC, qui incarnent les notions de bienveillance et de confiance.

Au niveau de la structure de gouvernance, des comités de mise en œuvre (MEO) des enjeux et le comité de pilotage veillent à identifier de nouveaux organismes pouvant prendre part à l'action collective et réfléchir à la mutualisation des ressources. Les schémas du plan de quartier et de la structure de soutien sont des outils de dialogue et d'information qui permettent de bien expliquer les objectifs et projets du plan de quartier, ainsi que de favoriser une plus grande mobilisation de nouveaux acteurs. Ainsi, la structure de gouvernance est ouverte, flexible et peut s'élargir. Les rôles ont été précisés ainsi que les attentes et les contributions des différents partenaires, de Centraide et des citoyens.

Ce travail a eu un impact, par exemple, au niveau de l'enjeu de l'emploi qui impliquait deux tables de concertation. Alors que l'une agissait sur deux arrondissements et que l'autre se concentrait sur Saint-Léonard, les discussions ont mené à la fusion des deux tables sur le territoire délimité de Saint-Léonard. Autre exemple : l'enjeu sur le déplacement actif, dont les réflexions ont mené à l'identification d'acteurs clés, Arrondissement, Écoquartier, STM, etc., dont la présence est importante dans les discussions. Des pistes d'actions conjointes sont à évaluer, sachant qu'il y a déjà une forte volonté de mettre sur pied des idées nommées par les citoyens. Mentionnons également l'ajustement de la structure de gouvernance dans la mise en œuvre des projets École-Famille-Communauté, ou le Comité Promoteur du Logement Social, par la création de comités de travail plus opérationnels et terrain (micro-gestion) pour permettre aux comités MEO de jouer leur rôle de veille de l'ensemble d'actions collectives d'un enjeu (macro).

### **Pistes d'amélioration**

Il est nécessaire de clarifier régulièrement les rôles et responsabilités des partenaires de la concertation afin de se doter d'une gouvernance suffisamment agile pour s'adapter à l'évolution de l'écosystème.

L'arrimage entre le respect du rôle et de l'autonomie des organismes et le besoin de s'impliquer dans des dossiers portés par la communauté sont constamment à travailler.

L'enjeu du logement comprend une diversité d'acteurs, dont les groupes de ressources techniques (GRT), l'Arrondissement, le CIUSSS, les organismes communautaires. Toutefois, on souligne l'importance d'assurer des ponts de collaborations et de communication dans des discussions entre des acteurs décisionnels clés, l'Office municipal d'habitation (OMH), les élus et la ville-centre,.

La concertation doit pouvoir continuer à compter sur une ressource en mobilisation, qui joue un rôle majeur à l'égard de la structure de soutien.

Le financement de la ressource dédiée à l'enjeu sur le vivre ensemble s'est terminé le 31 mars dernier. Les acteurs réfléchissent aux façons de garder cet enjeu vivant alors qu'il n'y a plus de personne à la coordination.



## Aspirations partagées et plan d'action commun

### Principales avancées et facteurs facilitants

Les acteurs impliqués dans les enjeux ont une meilleure compréhension du plan de quartier, principalement dû au fait de sa schématisation réalisée en cours d'année. Ils accordent de l'importance à se doter d'un plan de travail clair et détaillé pour conduire des actions mieux ciblées en fonction des changements souhaités. Le PIC a amené les partenaires à avoir cette ouverture à faire les choses autrement.

Au niveau du tissu communautaire, les organismes du milieu démontrent une plus grande volonté et une plus grande disponibilité à s'impliquer autour des différents projets. Ils travaillent davantage en synergie vers des intentions communes. Le projet École-famille-communauté (EFC), maintenant déployé dans six écoles de l'arrondissement, a amené les organismes à faire converger leurs efforts à l'intérieur de ce projet collectif. Les façons de travailler se sont transformées, et les liens se sont renforcés en tablant sur la confiance des uns et des autres.

Au niveau de l'enjeu du logement, le Comité Promoteur du Logement Social (CPLS) s'est doté d'une vision commune et d'objectifs communs. À cette fin, l'embauche d'une coordination du logement social a été un atout. Depuis son arrivée, une voix est donnée à l'enjeu. On fait des suivis de dossiers plus réguliers, on ose se poser des questions et on prend le temps de réfléchir à l'impact souhaité.

La capacité à concevoir des actions collectives en tenant compte des besoins émergents représente une autre avancée que nous avons observée. Le nouveau projet concernant les demandeurs d'asile est éloquent à cet égard. Devant l'afflux de demandeurs d'asile dans le quartier et face à un constat d'augmentation des demandes de services à Saint-Léonard par les organismes, les partenaires se sont accordés des espaces de discussion pour envisager des pistes de solutions venant répondre à ces problématiques. Un projet a finalement été déposé à Centraide afin d'avoir un portrait, en chiffres, de la situation des demandeurs d'asile à Saint-Léonard, une meilleure lecture des services offerts et de disposer d'un outil d'information facilitant le référencement vers les ressources adéquates en fonction des besoins des demandeurs d'asile.

### Pistes d'amélioration

La capacité à faire évoluer le plan d'action en fonction de l'écosystème demeure toujours un défi à relever.

Les acteurs ont beaucoup progressé dans la convergence vers des intentions communes. Le niveau stratégique est maintenant à aborder afin de se doter d'actions collectives innovantes, dépassant ce qui se fait déjà dans les organisations.

Saint-Léonard compte peu d'organismes, et les acteurs impliqués demeurent donc peu nombreux et disposent de peu de ressources humaines et financières pour leur permettre de contribuer et de s'engager dans des réflexions sur le long terme. Il est nécessaire de renforcer la capacité à intégrer l'ensemble des groupes communautaires et acteurs.

## 2. Engagement inclusif de la collectivité et la communication

### Principales avancées et facteurs facilitants

Le développement d'une vision commune autour de l'engagement citoyen représente une première avancée observée dans CSL. Les partenaires ont multiplié les échanges afin d'identifier une stratégie d'action en participation citoyenne en synergie avec les enjeux du plan de quartier, soit : développer et renforcer les connaissances et les capacités en participation citoyenne des citoyens et des partenaires du milieu. Cette stratégie vise une compréhension commune, une vision partagée, et à s'entendre sur les actions à réaliser pour favoriser une culture de participation citoyenne inclusive à Saint-Léonard (formations, ateliers, forums, etc.). Les citoyens souhaitent être mieux informés et accompagnés dans les mécanismes de participation citoyenne dans le quartier.

Face aux difficultés des organismes communautaires à rejoindre les nouveaux arrivants, les citoyens ont été identifiés en tant qu'agents multiplicateurs en mesure de maximiser le bouche à oreille pour inviter ces populations à utiliser les services offerts dans le quartier. À cette fin, les partenaires sont en processus de création d'un pôle de participation citoyenne où des activités permettront d'outiller les citoyens dans leur engagement social. Une programmation d'activités diversifiées est en préparation, comprenant des ateliers de formation sur la participation citoyenne, la gouvernance dans des conseils d'administration et de l'information sur les différents comités et leurs mécanismes, les opportunités d'implication citoyenne ainsi que le référencement aux différents services selon les problématiques vécues.

L'année a aussi été marquée par la mise en place de deux comités citoyens : comité citoyen pour le plan de quartier et l'Espace sur le vivre ensemble. Très actifs, ces comités ont réalisé une dizaine d'activités citoyennes visant l'augmentation du pouvoir d'agir des citoyens sur leur vie et la promotion du vivre ensemble dans le quartier. Ces derniers ont également participé à plus d'une trentaine d'événements et formations du quartier. Par exemple, le comité citoyen a participé au laboratoire de leadership citoyen inspiré du quartier Saint-Michel, qui a permis de développer des compétences en prise de parole en public ou de représentations dans les événements de quartier. Parmi les activités réalisées, mentionnons, à titre d'exemple, un événement socioculturel rassemblant des gens issus de diverses communautés culturelles venues partager des parcours de vie dans une visée de rapprochement interculturel. Pour les acteurs, l'événement a permis d'avoir une meilleure prise de conscience des enjeux interculturels devant être considérés dans les projets et les activités.

De façon générale, les espaces d'implication citoyenne se sont multipliés en cours d'année. La schématisation du plan de quartier a facilité la compréhension de l'action collective, des espaces d'implication et des changements souhaités pour les citoyens. Au sein du comité de pilotage, deux sièges citoyen ont été créés en 2018 et sont comblés par deux membres du comité citoyen.

### Pistes d'amélioration

La vision du citoyen devenu acteur de changement représente un grand changement de perception, qui demeure à travailler. Il faut créer des ponts entre les citoyens et les acteurs et bien comprendre les rôles de chacun.

L'intention de créer un pôle de participation citoyenne afin d'avoir un meilleur impact sur l'amélioration des conditions de vie des populations défavorisées doit être accompagnée d'une ressource humaine en mesure de soutenir cet espace citoyen.

De belles avancées sont réalisées en matière de rapprochements interculturels dans une visée de vivre ensemble. Il y a lieu d'inscrire cette démarche dans une continuité et d'avoir une veille sur la communication interculturelle.

Une stratégie commune de communication est à réfléchir pour être plus inclusive auprès des citoyens. Les divers événements méritent d'être captés, par des vidéos ou des articles accrocheurs, et diffusés auprès des citoyens.

### 3. Évaluation et apprentissages stratégiques

#### Principales avancées et facteurs facilitants

La culture d'apprentissage est plus présente au sein de la concertation. On constate le développement de capacités d'évaluation d'un plus grand nombre d'acteurs. Il y a une plus forte présence du questionnement évaluatif et une volonté de suivre les formations. Certains acteurs ont bénéficié d'un accompagnement en évaluation dans le cadre du projet ENVOL. Les acteurs impliqués dans le groupe d'éclaireurs en évaluation du plan de quartier ont participé à un atelier collectif en évaluation (de Dynamo) et ont aidé à la mise en place d'une rencontre collective en évaluation à Saint-Léonard. Le soutien de Dynamo a permis de démystifier les questions et les indicateurs d'évaluation, de développer les réflexes en évaluation de plus de 15 acteurs différents et de faciliter la rédaction d'un premier plan d'évaluation déposé à Centraide. Ces formations offertes par Dynamo contribuent à la culture d'apprentissage.

La dernière année a donné lieu au développement d'une base de données commune des partenaires, à laquelle 206 familles sont intégrées. Cet outil facilite le référencement et l'accompagnement.

#### Pistes d'amélioration

La mobilisation autour de l'évaluation doit être alimentée, entre autres, en répondant aux diverses craintes liées à la charge et aux exigences. Plusieurs démarches d'évaluation se déroulent en simultané et les acteurs ressentent le besoin de s'outiller et de vivre du succès.

### 4. Stratégies leviers et influence

#### Principales avancées et facteurs facilitants

Le projet École-famille-communauté (EFC) a eu des répercussions importantes dans le quartier de Saint-Léonard, venant influencer sur le pouvoir d'agir des familles issues de l'immigration et la desserte de services communautaires. Ce changement d'approche axée sur la famille et non pas uniquement sur l'enfant représente un accélérateur à l'intégration des familles défavorisées et une mise à contribution des diverses expertises locales.

Les résultats de ce projet, fort concluants du point de vue de la direction du réseau des écoles d'Anjou et de Saint-Léonard de la Commission Scolaire de la Pointe-de-L'Île (CSPI), ont mené à l'expansion du projet à bientôt huit écoles de l'arrondissement, dont une école secondaire en

cours d'année, et à l'institutionnalisation du projet par la CSPI. Grâce à un effort de la communauté et de trois grands partenaires financiers (Réseau Réussite Montréal, CSPI et Centraide via le PIC), Saint-Léonard aura plus d'agent-es EFC classes régulières et classes d'accueil pour mettre en œuvre des stratégies d'action porteuses et structurantes. Le modèle léonardois sera alors étendu aux autres écoles primaires et secondaires de l'ensemble du territoire de la CSPI. Une personne affectée à la coordination sera embauchée pour soutenir et accompagner les agent-es EFC et les organismes des différents milieux appelés à collaborer et ainsi mettre sur pied le projet dans les différents quartiers.

Ce projet a aussi conduit à l'établissement d'un partenariat fructueux entre le YMCA et l'Accueil des immigrants de l'Est de Montréal (AEIM). On constate, entre autres, une diminution des plaintes des familles à la CSPI cherchant les informations ou les points d'accès pour s'inscrire aux classes d'accueil. L'approche promue par le projet est également diffusée auprès de l'Association québécoise des troubles d'apprentissage (AQETA).

L'ensemble de ces démarches a été facilité par l'approche du PIC qui a conduit les différents partenaires, incluant la direction du réseau scolaire Anjou et Saint-Léonard de la CSPI, à travailler de façon concertée sur des actions collectives visant l'inclusion sociale. De plus, le financement a permis l'embauche d'agentes EFC à Saint-Léonard et les conseillers de Centraide ont accompagné les réflexions, soulevé des questionnements et donné des conseils stratégiques à la concertation.

### **Pistes d'amélioration**

Le financement octroyé est un outil structurant pour les acteurs du milieu. Les besoins sont grands et le financement demeure insuffisant pour y répondre. La concertation gagnerait à compter sur davantage de ressources humaines et financières pour permettre aux organismes de libérer du temps pour la concertation.

La concertation a ouvert des ponts vers de nouveaux acteurs. L'ouverture doit se poursuivre, accompagnée d'un leadership pour oser faire les choses différemment et être proactif.

On note aussi un besoin de renforcement des capacités dans l'opérationnalisation des alliances.

## Annexe F – Portrait Saint-Michel

### Portrait de l'évolution de l'action et de la contribution du PIC Saint-Michel 2018-2019

#### Faits saillants

Les acteurs de la concertation ont cheminé, en 2018-2019, autour de la gouvernance de VSMS avec l'intention de se doter d'un mode de fonctionnement qui reflète l'approche intégrée des actions collectives multisectorielles et multi réseaux. Par ailleurs, la meilleure compréhension par les acteurs de la concertation de leur écosystème a eu pour conséquence de cibler des actions collectives avec fort potentiel d'impact et de développer de nouvelles collaborations fructueuses. Le système alimentaire michelois est un bon exemple d'initiative d'innovation sociale qui vise notamment la mutualisation des infrastructures, l'intensification des liens école/communauté et le développement d'un projet unique en réussite éducative.

#### Contexte et intention du portrait

Ce portrait vise à mettre en lumière les principales avancées observées en 2018-2019 liées au déploiement du Projet Impact Collectif (PIC) dans le quartier de Saint-Michel. Les thèmes qui y sont abordés sont structurés autour des cinq grandes conditions de l'Impact collectif, soit :

1. Structure de soutien, gouvernance et confiance mutuelle
2. Aspirations partagées et plan d'action commun
3. Engagement inclusif de la collectivité et communications
4. Évaluation et apprentissages stratégiques
5. Stratégies leviers et influence

Pour chacune des cinq conditions y sont exposés les principales avancées, les facteurs qui les ont facilitées et les pistes de réflexion envisagées par les acteurs du quartier pour continuer à cheminer vers l'impact collectif.

L'analyse présentée s'appuie sur les données récoltées auprès des acteurs clés du quartier, entre septembre 2018 et mai 2019, au moyen de différents outils : 1) un sondage en ligne (onze répondants), 2) un atelier d'évaluation participative (onze participants), auxquels sont venues s'ajouter deux entrevues individuelles.

#### 1. Structure de soutien, gouvernance et confiance mutuelle

##### Principales avancées et facteurs facilitants

Le PIC ayant amené un changement de vision au niveau du travail collectif, les acteurs de la concertation ont entamé, en 2018, un exercice de réflexion collectif autour de la gouvernance de VSMS avec l'intention de se doter d'un mode de fonctionnement qui reflète l'approche intégrée des actions collectives multisectorielles et multi réseaux. La Table de quartier a entrepris, à l'hiver 2019, de réviser l'ensemble de sa structure de gouvernance en ce sens avec une volonté d'associer les citoyens à la façon dont ils souhaitent que ladite Table travaille avec eux et pour eux.

Au démarrage du PIC, la transition vers une approche d'impact collectif a pu générer certaines inquiétudes liées, d'une part, à la crainte de mettre de côté toute initiative sectorielle dans le quartier et, d'autre part, une préoccupation d'équité dans l'attribution du financement PIC. Afin d'adresser ces craintes, un travail collectif avec l'appui de Dynamo a été réalisé afin de rendre visible la contribution de tous et toutes au projet collectif et de réaffirmer le caractère inclusif de la démarche PIC. Une plus grande confiance entre les acteurs semble s'être installée.

L'approche collective portée par le PIC a permis des prises de conscience importantes par rapport à la collaboration dans un contexte collectif. La posture de véritable partenaire de Centraide, bienveillante mais sans être complaisante, est appréciée. Le regard critique mais constructif et respectueux de Centraide constitue en effet une valeur ajoutée en ce qu'il a permis de révéler certains dysfonctionnements. La confiance de l'équipe du PIC derrière VSMS est appréciée ainsi que la souplesse des modalités de soutien offertes et l'écoute réelle des besoins du milieu. Enfin, les acteurs ont senti qu'on leur avait laissé le temps de s'adapter.

### **Pistes de réflexion**

La concertation autour de l'impact collectif est exigeante par sa fréquence et exige beaucoup de temps et d'approches individualisées. Les acteurs de VSMS souhaitent réduire les effets de la sur concertation en travaillant en meilleure synergie. Ils souhaitent identifier des formes de collaboration continues et souples qui mettent les expertises de chacun au profit de la communauté, et qui maintiennent le lien vivant entre les porteurs et les autres partenaires sans cependant conduire à un essoufflement du milieu.

Le besoin de clarifier les canaux de communication et d'améliorer la transmission des informations au niveau intra et inter concertations, afin de favoriser une meilleure connaissance partagée de ce qui se fait.

La volonté de renforcer la capacité de VSMS à faire encore plus de place aux citoyens dans la structure de gouvernance est présente. Une réflexion est par ailleurs en cours par rapport à l'implication citoyenne dans la démarche de planification stratégique et dans le mode de fonctionnement de la concertation.

## **2. Aspirations partagées et plan d'action commun**

### **Principales avancées et facteurs facilitants**

En 2018, le quartier Saint-Michel a entrepris, en parallèle de la révision de son mode de fonctionnement, la révision de son plan de quartier. Au travers de ce processus la volonté était, entre autres, d'assurer un meilleur arrimage du PIC à l'intérieur du Plan intégré de quartier (PIQ). Ainsi, en février 2019, s'est tenu le deuxième Grand Rendez-Vous de la planification stratégique de quartier. À partir des 10 enjeux qui avaient été identifiés par les citoyens et les partenaires du quartier dans la première phase de la planification (le premier Grand Rendez-Vous), les participants ont priorisé quatre cibles de changement souhaité.

Le niveau d'engagement des partenaires autour de l'approche intersectorielle dans les projets constitue une autre avancée; la motivation d'agir ensemble et d'opérationnaliser rapidement les projets en mettant toutes les énergies nécessaires en est une illustration. La concertation

travaille actuellement sur des projets de développement social d'envergure et innovants, tels que l'aménagement d'un cœur de quartier dans la carrière Francon, la requalification d'un édifice municipal vétuste en une maison communautaire, la construction de serres à la périphérie du Complexe environnemental Saint-Michel ou au nord du parc Frédéric-Back (ancienne Carrière Miron) et la mise en valeur de cette infrastructure et des jardins collectifs (Les Jardins des patriotes, sur le terrain de l'École Louis-Joseph-Papineau) comme plateformes de réussite éducative par l'agriculture urbaine et environnement.

Le PIC, par le biais de l'approche d'impact collectif, a permis de revisiter les stratégies pour leur donner encore plus de force et de pertinence grâce à des projets structurants portant une vision intégrée et à long terme. Le système alimentaire michelois est un bon exemple d'initiative d'innovation sociale qui vise notamment la mutualisation des infrastructures (municipale/scolaire/communautaire), l'intensification des liens école/communauté et le développement d'un projet unique en réussite éducative. Le projet de maison communautaire est un projet immobilier innovant et structurant qui permettra l'accès à un espace multifonctionnel avec des locaux abordables pour les organismes communautaires, un Centre de la petite enfance (CPE), une cuisine collective et une salle polyvalente.

Le financement du PIC a permis de consolider le montage financier et de donner un élan supplémentaire à certains projets comme le projet en insalubrité et le système alimentaire michelois. Pour le projet de la carrière Françon, le PIC a eu un effet levier puisqu'il a permis de financer l'étude de faisabilité. Enfin, le PIC a contribué à l'émergence de l'initiative d'espaces collectifs pour la persévérance scolaire.

De plus, l'ajout de plusieurs postes dédiés à la concertation, financés en totalité ou en partie par le PIC, est un autre élément facilitant grandement la mobilisation des acteurs autour des projets collectifs.

Enfin, le leadership de l'équipe de VSMS et du CA ont facilité l'atteinte de l'ensemble de ces résultats : la coordination agile de VSMS a pu favoriser une contribution efficace et judicieuse des partenaires (en alimentation, par exemple) où chacun contribue à l'effort collectif.

### **Pistes de réflexion**

Les acteurs pointent principalement le souhait d'améliorer l'arrimage entre les différents projets collectifs.

## **3. Engagement inclusif de la collectivité et la communication**

### **Principales avancées et facteurs facilitants**

La préoccupation accrue de l'ensemble des acteurs de mettre les citoyens au cœur de l'action collective est une des premières avancées observées. Dans Saint-Michel, la concertation vise une mobilisation, un engagement des citoyens afin que ceux-ci posent des gestes concrets dans un processus collectif.

VSMS s'est doté, à cet égard, depuis 2006, d'une stratégie formelle de mobilisation citoyenne et d'engagement social en quatre temps : 1) aller là où sont les citoyens en faisant du porte-à-porte

dans les immeubles, les agoras naturelles, les garderies, les petits commerces et les buanderies, ou encore dans les activités des organismes 2) organiser une soirée, un café-rencontre sur un thème, un enjeu immédiat qui favorise une prise de conscience collective de problématiques partagées 3) le soutien à une initiative citoyenne avec accompagnement vers la structuration de cette dernière 4) la formation et soutien : laboratoire de leadership citoyen (10e cohorte en mai 2019).

VSMS a développé des outils concrets de recrutement et de mobilisation permettant d'interpeller le vécu, les expériences et le quotidien des citoyens afin d'illustrer de quelle manière leur qualité de vie et l'organisation sociale sont imbriquées.

Pour conclure, la participation d'une plus grande variété d'acteurs à l'idéation des projets est devenue une force pour le quartier, car les projets sont plus solides. La variété des moyens mis en place pour mobiliser les citoyens avec des outils adaptés (grille de prise de parole) en est une autre.

### **Les pistes de réflexion**

VSMS souhaite poursuivre ses efforts visant à impliquer une plus grande diversité de citoyens (personnes en grande vulnérabilité, familles monoparentales, femmes et jeunes racisées et issues de l'immigration). Les citoyens qui ne sont affiliés à aucune organisation sont difficiles à rejoindre.

## **4. Évaluation et apprentissages stratégiques**

### **Principales avancées et facteurs facilitants**

Des apprentissages stratégiques ont été tirés du premier plan de quartier, ce qui a permis d'alimenter la réflexion autour du plan actuel. Les acteurs considèrent qu'il y a une bonne appropriation du plan d'action et que des ajustements réguliers et des réorientations des actions se font régulièrement.

Une démarche d'auto-évaluation est en cours et un plan d'évaluation ont été développés 2018, avec l'aide de Dynamo. La mise en place des outils est en cours avec les comités de suivi de divers projets issus du PIC.

### **Les pistes de réflexion**

Le défi d'avoir un langage commun et une appropriation des outils (variable selon les acteurs) demeure. Le roulement de personnel vient compliquer la collecte de données. Certains acteurs nomment la difficulté d'identifier une méthode appropriée pour mesurer le changement social et faire « parler » les données. La stratégie est celle des petits pas : « faire moins et mieux », afin que les résultats soutiennent l'action et que la démarche soit accessible et conviviale.



## 5. Stratégies leviers et influence

### Principales avancées et facteurs facilitants

La meilleure compréhension par les acteurs de la concertation de leur écosystème a eu pour conséquence de cibler des actions collectives avec fort potentiel d'impact et de développer de nouvelles collaborations fructueuses.

À titre d'exemple, de nombreuses activités de représentation ont été faites auprès de la Ville-centre et de l'arrondissement pour l'aménagement d'une serre productive et éducative au nord du parc Frédéric-Back. La Direction des grands parcs et du verdissement étudie la faisabilité d'aménager une telle serre à proximité de l'école Louis-Joseph Papineau. Autre illustration de ces collaborations dans le cadre du projet de réussite éducative des jeunes : les liens établis avec l'équipe-école ont permis de convaincre la direction de l'école secondaire Louis-Joseph-Papineau d'implanter un programme de réussite éducative en agriculture urbaine et environnement. Les obstacles administratifs (absence de locaux et de ressources humaines) demeurent cependant importants.

Le PIC a incontestablement joué un rôle dans l'intensification du partenariat avec l'école Louis-Joseph-Papineau et avec les écoles primaires dans le cadre du projet éducatif en agriculture urbaine à l'école secondaire. En outre, les représentations faites par le comité de pilotage ont permis d'aller chercher de nouveaux alliés, comme l'arrondissement qui est venu jouer un rôle clé dans le projet insalubrité. Les retombées dans la communauté sont déjà visibles, avec la mise en place de nouvelles façons de faire qui favorisent l'accès à la salubrité via, notamment, une procédure simplifiée pour porter plainte (pour les citoyens).

Dans certaines situations, la concertation a fait le choix conscient de ne pas développer de nouveaux partenariats avec certains acteurs qui lui semblaient trop éloignés de la mission de développement social de la Table de quartier (ex. : Société Angus).

Par ailleurs, les différents voyages d'étude à Toronto et au Texas ont constitué de belles occasions de faire du réseautage autour du projet de carrière Francon, notamment, et de consolider les liens entre les partenaires locaux du PIC.

Le PIC a également eu un effet levier pour aller chercher de nouveaux financements, comme celui de la Caisse d'économie solidaire pour le projet de Maison Communautaire, ou encore l'obtention d'un financement supplémentaire de la DGSP pour le système alimentaire michelois.

Au-delà du quartier de Saint-Michel, le PIC a également joué un certain rôle dans la décision de la Fondation Chagnon de venir soutenir la coalition montréalaise des Tables de quartier (CMTQ).

**Pistes de réflexion**

VSMS souhaite s'appuyer sur l'effet levier du PIC pour convaincre de nouveaux partenaires financiers de soutenir la réalisation de projets d'infrastructures qui nécessitent des investissements substantiels :

- La réhabilitation d'une piscine municipale vétuste en maison communautaire
- L'aménagement de la carrière Francon, en particulier la construction d'une passerelle piétonne et cyclable et d'un espace multifonctionnel
- L'implantation de serres éducative et productive en périphérie du parc Frédéric-Back



## Un symbole incarné, **la passion de l'exploration**

Le mot NISKA est tiré de la langue amérindienne (atikamekw) et signifie « outarde ». C'est la raison pour laquelle le logo est représenté par cet oiseau délimité par un cercle bleu. Avant tout, pour les peuples autochtones, l'outarde symbolise l'exploration. L'exploration et la découverte caractérisent bien le travail des membres de l'équipe NISKA. En effet, cette dernière est issue d'un regroupement de chercheurs, de professeurs et d'intervenants soucieux et passionnés par de nouvelles avenues, par de nouvelles voies de recherche et de développement. Aussi, l'outarde est un oiseau migrateur qui vole en groupe en adoptant une formation en « V ». Selon certains savants, cette formation permet aux outardes de voler 70 % plus loin qu'un oiseau seul. S'appuyant sur leurs expériences de travail, les membres de NISKA ont rapidement constaté qu'une équipe qui avance ensemble en favorisant les échanges et les discussions parvient à des accomplissements supérieurs au sein d'un environnement de travail démocratique qui facilite le succès. C'est d'ailleurs ce qui a motivé les membres de NISKA à choisir le modèle de l'entreprise coopérative. Enfin, les outardes s'échangent à tour de rôle la première place dans le rang et elles s'encouragent. Pour les membres fondateurs de NISKA, la force d'une équipe réside dans sa synergie et sa cohérence ainsi que dans l'appui et le soutien mutuel que chacun peut offrir aux autres.