

ÉVALUATION TRANSVERSALE PROJET IMPACT COLLECTIF (PIC)

AXE COMMUNAUTÉS 2019-2020
RAPPORT FINAL

CENTRAIDE DU GRAND MONTRÉAL - 13 DÉCEMBRE 2020



PRÉPARÉ PAR CÉLINE ROSSINI ET KRISTEL DE KNIBBER, COOP NISKA

POUR DES CHANGEMENTS DURABLES ET DES PROJETS PORTEURS DE SENS DANS VOS MILIEUX

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, formations 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. Elle 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 : Ce document peut être reproduit en tout ou en partie à condition d'en mentionner la source.

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

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	4
1. FAITS SAILLANTS	8
AVANCÉES MARQUANTES COMMUNES AUX 17 QUARTIERS	10
AVANCÉES MARQUANTES DANS LES 5 QUARTIERS DU PIC INTENSIF	11
AVANCÉES MARQUANTES DANS LES 12 QUARTIERS DU PIC MODÉRÉ	12
2. CONTRIBUTION DU PIC DANS LES QUARTIERS	14
3. ÉVALUATION TRANSVERSALE DES CINQ QUARTIERS RECEVANT UN SOUTIEN INTENSIF DU PIC	18
CONDITION 1 : STRUCTURE DE SOUTIEN, GOUVERNANCE ET CONFIANCE MUTUELLE	19
CONDITION 2 : ASPIRATIONS PARTAGÉES ET PLAN D'ACTION COMMUN	24
CONDITION 3 : ENGAGEMENT INCLUSIF DE LA COLLECTIVITÉ	27
CONDITION 4 : ÉVALUATION ET APPRENTISSAGES STRATÉGIQUES	30
CONDITION 5 : STRATÉGIES LEVIERS ET INFLUENCE	35
4. ÉVALUATION TRANSVERSALE DES DOUZE QUARTIERS RECEVANT UN SOUTIEN MODÉRÉ DU PIC	46
CONDITION 1 : STRUCTURE DE SOUTIEN, GOUVERNANCE ET CONFIANCE MUTUELLE	47
CONDITION 2 : ASPIRATIONS PARTAGÉES ET PLAN D'ACTION COMMUN	52
CONDITION 3 : ENGAGEMENT INCLUSIF DE LA COMMUNAUTÉ	56
CONDITION 4 : ÉVALUATION ET APPRENTISSAGES STRATÉGIQUES	61
CONDITION 5 : STRATÉGIES LEVIERS ET INFLUENCE	65
CONCLUSION	70
ANNEXES	72
ANNEXE A – PORTRAIT CENTRE-SUD	73
ANNEXE B – PORTRAIT CÔTES-DES-NEIGES	80
ANNEXE C – PORTRAIT SAINT-LÉONARD	85
ANNEXE D – PORTRAIT SAINT-MICHEL	92
ANNEXE E – PORTRAIT PARC-EXTENSION	99



INTRODUCTION

Les quartiers montréalais se mobilisent depuis plusieurs années autour d'actions collectives visant la réduction de la pauvreté. Lancé il y a quatre ans et coordonné par Centraide du Grand Montréal, le Projet impact collectif (PIC) vise à augmenter l'impact de la mobilisation locale pour obtenir des résultats mesurables et marquants sur la réduction de la pauvreté dans les quartiers montréalais.

Depuis 2016, le PIC soutient 17 quartiers dans la réalisation de leur plan d'action de quartier, et ce, dans une approche globale et intégrée de développement. Les projets soutenus ont été défini collectivement, incluant la voix des citoyens et de diverses parties prenantes locales telles que les organismes communautaires et les représentants des arrondissements, de la santé, de l'éducation, du secteur économique, etc.

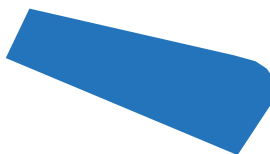
Cinq quartiers reçoivent un soutien intensif, où plusieurs priorités du plan de quartier sont soutenues. Ces quartiers travaillent à clarifier leur stratégie de changement, à planifier et à mettre en œuvre une démarche d'évaluation. Les cinq quartiers recevant un soutien intensif du PIC sont les suivants :



CENTRE-SUD



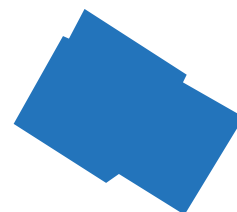
CÔTE-DES-NEIGES



PARC-EXTENSION



SAINT-LÉONARD



SAINT-MICHEL

Douze autres quartiers reçoivent un soutien modéré, où un projet principal par quartier est soutenu. Ces quartiers travaillent à définir collectivement quelles composantes du plan de quartier pourraient avoir un effet levier dans leur milieu et à préciser les objectifs, les stratégies et l'évaluation, selon les besoins. Les douze quartiers du PIC modéré sont les suivants :

AHUNTSIC

BORDEAUX-CARTIERVILLE

LACHINE

LASALLE

MERCIER-EST

MERCIER-OUEST

OUEST-DE-L'ÎLE

PETER-MCGILL

POINTE-AUX-TREMBLES-MONTRÉAL-EST

ROSEMONT

VERDUN

VILLE-ÉMARD/CÔTE-SAINT-PAUL



Chaque communauté soutenue établit ses propres objectifs et cibles de changement. De façon globale, le PIC vise à outiller et à soutenir les communautés à se mobiliser pour agir sur l'atteinte de leurs résultats. En plus des contributions financières des partenaires du PIC, les communautés soutenues bénéficient de soutien et d'accompagnement pour la planification, la structuration et l'évaluation de leurs processus collectifs.

À court et à moyen terme, l'ensemble de ces soutiens devront permettre aux communautés de mieux réunir les cinq conditions de l'impact collectif définies comme suit :

1. **La structure de soutien** fait référence aux principes qui régissent le travail collectif des membres de la table. Cela inclut des documents de référence tels que des ententes de collaboration ou un code d'éthique par exemple. Par la gouvernance, on entend le mode de fonctionnement de la Table, le membership, les façons dont on prend des décisions collectivement. Finalement la confiance mutuelle se comprend comme la confiance accordée les uns envers les autres.
2. **Les aspirations partagées et plan d'action** font référence à la stratégie de changement privilégiée par les acteurs et à la mise sur pied du plan d'action concerté qui en découle.
3. **L'engagement inclusif de la collectivité** fait référence à la participation des acteurs présents sur la Table et à la stratégie de mobilisation des partenaires et citoyens.
4. **L'évaluation et les apprentissages stratégiques** réfèrent à la culture d'amélioration continue et d'évaluation des retombées en termes de changement sur les populations.
5. **Stratégies levier et influence** réfèrent à la compréhension systémique du milieu par les acteurs, aux stratégies à effet de levier (là où il y a une forte possibilité de produire des changements) et enfin, aux alliances ou appuis d'acteurs clés au PIC.

La prémisse du PIC est qu'une fois ces conditions réunies, les communautés réaliseront des progrès vers l'atteinte des résultats liés aux cibles de changement qu'elles se sont données.



UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION PARTICIPATIVE

Pour la deuxième année consécutive, la coopérative Niska a été mandatée pour réaliser une évaluation transversale des principales avancées et défis observées dans les cinq (5) quartiers recevant un soutien intensif du PIC (nommés PIC intensif dans le document). A cette analyse est venue s'ajouter cette année, une lecture transversale similaire pour les douze (12) quartiers recevant un soutien modéré du PIC (nommés PIC modéré dans le document).

La démarche d'évaluation transversale menée par Niska auprès des communautés locales pour cette quatrième année du PIC s'est réalisée en faisant appel à la participation des différents acteurs impliqués dans les 17 quartiers soutenus dans le cadre du PIC. La période de collecte s'est étalée de mars 2020 à septembre 2020.

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, les défis et les pistes de réflexion envisagées pour soutenir les communautés vers l'impact collectif.

En complément de cette analyse transversale, un portrait par quartier qui rend davantage compte de l'évolution du travail collaboratif dans chacun des cinq quartiers du PIC intensif jusqu'à aujourd'hui a été également réalisé. Ces portraits sont disponibles en annexe de ce document.

PIC INTENSIF

1. Cinq entrevues réalisées avec le/les acteurs clés des structures de soutien dans les cinq quartiers ;
2. Un atelier d'évaluation participative réalisée en ligne le 14 mai 2020 ;
3. Cinq histoires de changement récoltées auprès d'un acteur clé du développement social pour chacun des cinq territoires ;
4. La lecture de quelques documents de référence produits par les quartiers (rapport d'activités principalement).

PIC MODÉRÉ

1. Douze entrevues réalisées avec le/les acteurs clés de chacune des structures de soutien;
2. Un atelier d'évaluation participative réalisé en ligne le 14 mai ;
3. La lecture de quelques documents de référence produits par les quartiers (rapport d'activités principalement).







1. FAITS SAILLANTS

Cette section résume les grandes avancées ayant marqué les trajectoires des dix-sept quartiers pour l'année 2019-2020.

AVANCÉES MARQUANTES COMMUNES AUX 17 QUARTIERS

- Forte réactivité des milieux et réaffirmation de la pertinence des actions collectives en contexte de pandémie
- Des stratégies qui offrent des conditions équitables à la participation de tous
- Capacité d'influence accrue des Tables de quartier

AVANCÉES MARQUANTES DANS LES 5 QUARTIERS DU PIC INTENSIF

- Les Tables de quartier : De structure “pivot”¹ à “catalyseur” de l’intelligence collective
- Prise en charge décentralisée des projets et leurs stratégies d’action
- Adaptation des processus d’évaluation au contexte collectif et réinvestissement des apprentissages dans l’action

AVANCÉES MARQUANTES DANS LES 12 QUARTIERS DU PIC MODÉRÉ

- Les Tables de quartiers renforcent leur rôle d’agents de réseaux entre les acteurs de milieux
- Existence d’une dynamique collective facilitant l’ancrage autour d’une vision commune
- Développement de stratégies pour créer et maintenir le lien avec les habitants des quartiers en contexte de pandémie
- Émergence d’une culture d’apprentissage

1 Analyse transversale PIC 2018-2019 - Rapport Niska



AVANCÉES MARQUANTES COMMUNES AUX 17 QUARTIERS

FORTE RÉACTIVITÉ DES MILIEUX ET RÉAFFIRMATION DE LA PERTINENCE DES ACTIONS COLLECTIVES EN CONTEXTE DE PANDÉMIE

Le muscle de la concertation multisectorielle et multi-réseaux s'est renforcé au sein des 17 quartiers. Cet acquis a joué un rôle clé dans la réactivité et la capacité des milieux à répondre aux besoins qui ont émergé lors de cette pandémie. Les partenaires ont le réflexe de partager l'information et de mutualiser leurs forces vives au service de l'action collective. Des cellules de crise se sont rapidement mises en place afin de répondre à l'urgence des besoins des citoyens, notamment en matière de sécurité alimentaire et d'accès aux ressources de proximité. En outre, l'explosion du cadre habituel de travail a fait émerger des nouvelles opportunités de collaboration autour des enjeux prioritaires à adresser.

Par ailleurs, ce contexte est venu révéler si le besoin était, la très grande importance des enjeux sur lesquels les acteurs travaillent et la nécessité de mobiliser largement la communauté. Ce contexte a donc permis de solidifier et d'élargir l'élan de mobilisation local autour des thématiques de travail identifiées.

DES STRATÉGIES QUI OFFRENT DES CONDITIONS ÉQUITABLES À LA PARTICIPATION DE TOUS

Les Tables de quartier et leurs partenaires ont poursuivi leurs efforts pour favoriser une participation large des acteurs, par l'entremise de différentes stratégies telles que l'accessibilité aux personnes à mobilité réduite, l'adaptation du lieu et des horaires qui tiennent compte des réalités des publics cibles, des espaces de gardiennage, la mise à disposition de repas et collation, l'instauration de processus d'animation inclusif et convivial, etc. La variété des espaces de discussions pour favoriser les échanges (discussions en petits groupes, plénière, questionnaire, outils visuels...) permettent un arimage commun et à chacun de pouvoir prendre sa place.

CAPACITÉ D'INFLUENCE ACCRUE DES TABLES DE QUARTIER

Les Tables de quartier, renforcées dans leurs capacités d'action par le PIC, jouent un rôle d'accélérateur pour amener les enjeux du quartier au centre des préoccupations des acteurs névralgiques de chaque territoire. La combinaison du travail de documentation des enjeux, d'animation des réseaux portés par les Tables et du soutien du PIC permettent une force de frappe plus grande dans les 17 quartiers. Cette capacité d'influence est facilitée par une grande reconnaissance de l'expertise des structures de soutien dont les positions sont davantage écoutées et prises en compte, notamment auprès des acteurs institutionnels. Elles sont de plus en plus reconnues comme porte-voix du milieu en développement social et facilitatrices dans l'émergence des actions collectives.



AVANCÉES MARQUANTES DANS LES 5 QUARTIERS DU PIC INTENSIF

LES TABLES DE QUARTIER: DE STRUCTURE “PIVOT” À “CATALYSEUR” DE L’INTELLIGENCE COLLECTIVE

« **Pivot** »: Base, soutien essentiel, ce sur quoi tout repose ; axe, clef de voûte autour de quoi tout s’organise.

« **Catalyseur** »: Élément qui déclenche et accélère une réaction.

Cette dernière année a été l’occasion de pousser encore plus loin le rôle de “déclencheur” ou “d’accélérateur” de l’action collective des Tables de quartier. De plus en plus, elles incarnent le “faire avec” les partenaires. La contribution des Tables de quartier tend progressivement à se concentrer sur leur capacité à rallier les parties prenantes autour du changement, à créer des ponts entre les milieux, à faire des liens entre les projets, à assurer une communication fluide, ainsi qu’un partage d’informations favorisant les apprentissages collectifs.

PRISE EN CHARGE DÉCENTRALISÉE DES PROJETS ET LEURS STRATÉGIES D’ACTION

Alors que dans les trois premières années du PIC, les structures de soutien jouaient un rôle central dans la conduite des projets collectifs, on observe cette année une plus grande autonomisation des projets collectifs qui se traduit par un portage collectif effectif des stratégies d’actions. Grâce aux liens de confiance construits à travers les années, les partenaires exercent un leadership partagé dans le pilotage des projets qui pose des bases encourageantes pour la pérennité des actions collectives.

L’agilité des milieux est palpable notamment grâce au développement d’une culture d’ajustement continu. De plus, le foisonnement de projets sur un même territoire amène un renforcement mutuel des actions collectives : les apprentissages des uns servent aux autres, les projets misent de plus en plus sur leurs complémentarités et recherchent l’efficacité.

ADAPTATION DES PROCESSUS D’ÉVALUATION AU CONTEXTE COLLECTIF ET RÉINVESTISSEMENT DES APPRENTISSAGES DANS L’ACTION

Durant cette dernière année, les communautés ont gagné en autonomie dans la mise en pratique de leurs démarches évaluatives et ont su l’adapter au contexte collectif. La mise en place de processus d’évaluation légers, agréables, adaptés à la réalité des milieux et qui font du sens pour les acteurs sont des pratiques gagnantes. Le fait de disposer de données concrètes relatives aux impacts des actions a permis de mieux orienter, objectiver et asseoir les décisions collectives des partenaires, facilitant ainsi le pilotage des projets. Par ailleurs, les apprentissages générés sont également perçus comme très favorables au renouvellement des pratiques.



AVANCÉES MARQUANTES DANS LES 12 QUARTIERS DU PIC MODÉRÉ

LES TABLES DE QUARTIERS RENFORCENT LEUR RÔLE D'AGENTS DE RÉSEAUX ENTRE LES ACTEURS DE MILIEUX

Dans la majorité des quartiers, le PIC est venu asseoir, dans le paysage du développement social, le rôle de catalyseur d'intelligence collective des Tables de quartier. Concrètement, ce rôle est venu faciliter et consolider le réseautage, ainsi que l'intensification des liens entre les partenaires du territoire. Parmi les éléments facilitants, l'appui en ressources humaines et financières offert par l'entremise du PIC, a permis aux Tables de quartier de décupler leur leadership rassembleur. Aussi, la gouvernance collective s'est élargie dans les différents milieux rencontrés et a permis la mise en action d'une dynamique multi-réseaux porteuse de mobilisation et d'impact. Les exemples sont nombreux dans tous les territoires.

DÉVELOPPEMENT DE STRATÉGIES POUR CRÉER ET MAINTENIR LE LIEN AVEC LES HABITANTS DES QUARTIERS EN CONTEXTE DE PANDÉMIE

Dans le contexte actuel de pandémie, les Tables de quartier ont su maintenir le contact avec les résidents, en particulier celles et ceux habitant des secteurs plus enclavés. Les quartiers ont apporté des réponses créatives aux besoins des citoyens de se relier, notamment au travers de moments plus légers et festifs qui ont permis d'apporter un peu de douceur et légèreté dans un contexte difficile. Sur le plus long terme, ces actions favorisent l'ancrage de la relation de proximité avec les citoyens ainsi qu'une meilleure visibilité des projets sur le territoire.

EXISTENCE D'UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE FACILITANT L'ANCRAGE AUTOUR D'UNE VISION COMMUNE

Par la confiance qui s'instaure progressivement ou qui est instaurée dans les réseaux, les acteurs développent une capacité à sortir de leur mission pour travailler sur une vision commune autour des enjeux du quartier. Plusieurs acteurs ont misé sur la mise en place d'espaces et d'outils favorisant le 'faire ensemble', où chacun a la capacité de contribuer au projet, tenant compte de son rôle dans l'écosystème. Les acteurs se connaissent mieux et apprennent à travailler en complémentarité.

ÉMERGENCE D'UNE CULTURE D'APPRENTISSAGE

Plusieurs quartiers ont instauré une culture d'apprentissage continue par la présence d'espaces d'échanges et de réflexion entre partenaires ou intervenants qui offrent un cadre favorable aux apprentissages et permettent un ajustement continu de l'action. La période de pandémie a permis, pour certains, d'ouvrir des espaces d'apprentissages en ligne (ex. : bibliothèque virtuelle, etc.). Plusieurs quartiers ont entamé un travail graduel de mise en place d'un cadre d'évaluation via, entre autres, la création d'un comité d'évaluation, l'identification d'indicateurs et de stratégies de collecte de données.







2. CONTRIBUTION DU PIC DANS LES QUARTIERS

« Le PIC nous a permis de rêver et de concrétiser... Il est venu nous aider à plusieurs niveaux, d'abord financièrement pour plusieurs années (ce qui rassure). Cela nous a ouvert la voie à d'autres opportunités de financements. Sur le plan du travail, cela nous a amené à réfléchir à l'impact de nos actions. On a développé l'automatisme de réfléchir à l'impact, ce qui n'était pas le cas auparavant. » - Ville-Émard

APPROCHE ET PILOTAGE DU PIC

Les acteurs continuent d'apprécier la grande confiance dans l'expertise des acteurs locaux et la liberté offerte dans le choix des actions collectives qui sont soutenues par le PIC. Par ailleurs, les acteurs apprécient également le fait que le PIC soit venu, dans certains cas, renforcer et appuyer les initiatives déjà existantes.



Le PIC nous a laissé une grande liberté pour choisir ce sur quoi on voulait travailler. » - Sud-Ouest



Le PIC s'est intégré dans le plan de quartier qui était déjà solide. » - Rosemont

Le PIC amène une prise de conscience plus grande par rapport aux enjeux de pauvreté sur les territoires où il se déploie. Son existence et les moyens injectés dans les quartiers permettent de mettre le "focus sur les personnes vulnérables" en déployant des actions collectives porteuses d'impact.

L'approche impact collectif portée par le PIC a sans conteste contribué au renforcement des liens entre les acteurs d'un même territoire et a permis dans certains contextes de sortir d'une dynamique de travail en silo parfois très ancrée. Après 3 années d'expérimentation, le PIC offre la démonstration que le développement social local concerté est possible et qu'il a un impact concret sur les populations visées.



Là où avant les acteurs travaillaient en silo, le PIC nous a donné un coup de pouce pour rallier les acteurs du territoire, tisser des liens entre les acteurs œuvrant en sécurité alimentaire et développer une vision commune des enjeux. » - Ouest de l'île



Le financement collectif du PIC et le rôle de catalyseur joué par la CDC Centre-Sud ont grandement facilité le rapprochement entre les joueurs clés du territoire qui se sont réunis autour de la table avec la volonté d'apporter chacun une pierre à l'édifice. » - Centre-Sud

EFFET LEVIER DU SOUTIEN FINANCIER ET RESSOURCES HUMAINES

Il ressort de notre collecte que le PIC est venu renforcer les Tables de quartier dans leur capacité d'actions à un double niveau :

- Il a joué un rôle d'accélérateur pour amener les enjeux identifiés dans les quartiers au centre des préoccupations des acteurs névralgiques sur le territoire.
- Il a permis de concrétiser certains projets en mobilisant le collectif d'acteurs capable de faire la différence.





“De façon générale, le soutien financier à long terme est un levier pour nous aider à avoir un impact systémique, en créant des liens au niveau des acteurs politiques, des ressources terrain.” – Pointe-aux-trembles

Il ressort également que l'appui financier, substantiel dans le cadre des PIC intensif, a permis de réactiver l'engagement de certains acteurs. Il a joué également un rôle de levier pour aller chercher d'autres sources de financement. Les ressources humaines recrutées grâce au PIC ont permis de décupler le leadership rassembleur des structures de soutien. Elles ont pu consacrer du temps et de l'énergie à consolider les liens entre les acteurs via une diversité de moyens de communication (événements rassembleurs, lieux de rencontres informels, etc.) et l'instauration d'un climat de confiance. Ces personnes créent un terreau fertile favorisant la prise de recul, la réflexion et la mise en action collective. Aussi, les “agents PIC” étant connectés à une multitude d'acteurs, favorisent l'émergence de liens dans l'objectif d'atteindre les changements visés.



“L'agente PIC assainit le climat et canalise certaines tensions. L'agente PIC crée un terreau fertile à l'action collective. Elle est une courroie de transmission.” Mercier Est.

L'accompagnement des agents de Centraide dans la réflexion des acteurs autour de la gouvernance ou du pilotage des projets a été également aidant pour certains quartiers.

RENFORCEMENT DES COMPÉTENCES

Les formations proposées par Dynamo, notamment sur l'impact collectif, ont permis pour les quartiers du PIC modéré en particulier, de développer une compréhension et un langage commun autour de cette approche.

Le coaching offert par Dynamo a eu pour effet de favoriser la prise de recul, la réflexion et la mise en action collective dans certains quartiers. Il semble notamment avoir facilité le cheminement de certains collectifs d'acteurs autour de leur modèle de gouvernance.

Le renforcement des capacités évaluatives des quartiers du PIC intensif est particulièrement visible cette année. 4 des 5 quartiers se sont véritablement appropriés les intentions, le processus et les outils d'une démarche d'évaluation des effets. Ils ont gagné en autonomie dans la mise en pratique de leurs démarches et ont su l'adapter à la réalité et aux besoins de leurs milieux respectifs. La majorité des acteurs reconnaissent que sans l'accompagnement de Dynamo, tout ce travail n'aurait pas pu se faire.

Enfin, les espaces d'échanges inter-quartiers, tels que les rendez-vous “Capteurs d'impact” ou les rendez-vous annuels sont toujours des occasions privilégiées de renforcement mutuel des pratiques et sont très appréciés.



POINTS DE VIGILANCE

LA NOUVELLE PERCEPTION DES TABLES AU REGARD DES ACTEURS DU QUARTIER LIÉ AU DÉPLOIEMENT DU PIC

Le PIC, en positionnant les Tables de quartier comme structure pivot et courroie de transmission dans le déploiement financier du PIC, a amené un changement de perception, de regard porté par les acteurs terrain sur les Tables qui deviennent de nouveaux arbitres dans la distribution des financements et se positionnent davantage comme garants de l'avancée des projets. Ces derniers portent de nouvelles responsabilités qui peuvent venir teinter leur positionnement dans le quartier.

DES LIENS PLUS DIRECTS ENTRE LES MILIEUX ET LES ACTEURS CLÉS DU DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL LOCAL (MILIEU DE LA PHILANTHROPIE, VILLE-CENTRE, SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX)

Certains acteurs ont vu dans le déploiement du PIC, notamment via son comité de pilotage, une belle opportunité de développer les liens entre les acteurs terrain et les autres acteurs clés du développement territorial local, notamment le milieu de la philanthropie et les institutions (Ville-centre, arrondissements, DRSP). Des liens qui auraient pu se traduire par un effet levier sur les investissements financiers dans les quartiers mais aussi par un partage de réseaux, contacts et expertises qui pourraient être mis à profit pour servir le développement social local. Or, ces liens, dans les faits, ne se sont pas suffisamment matérialisés faute d'occasions données à ces acteurs de se rencontrer directement.

AJUSTEMENTS ET CHARGE DE TRAVAIL LIÉS AU DÉPLOIEMENT DU PIC



La flexibilité du PIC est positive, mais c'est aussi compliqué d'avoir à gérer un programme non balisé. La gestion PIC nous a obligé de développer tout un tas de procédures, protocoles d'entente avec les organismes. Tout ce travail-là est nouveau pour nous. On parlait de rien. »

Plusieurs acteurs ont nommé le fait que l'arrivée du PIC a entraîné des modifications importantes dans les façons de conduire l'action collective. Certains ajustements, adaptations sont encore à consolider pour certaines Tables. Par ailleurs, les projets PIC ont pris, dans certains territoires, une place prépondérante, qui a pu se faire au détriment d'autres actions ou priorités du quartier. Les acteurs ramènent ici leur préoccupation de veiller à répartir au mieux leurs efforts collectifs. Enfin, certains acteurs évoquent la charge administrative et la lourdeur de la tâche de mise en cohérence et complémentarité entre les projets d'un même quartier. Dans certains quartiers ce constat, couplé au roulement important de personnel, génère un certain essoufflement des équipes de travail.



Le travail d'influence, de représentation, d'arrimage des projets et de recherche de financements notamment sont très chronophages et sont sous-financés. »





3. ÉVALUATION
TRANSVERSALE
DES CINQ
QUARTIERS
RECEVANT UN
SOUTIEN INTENSIF
DU PIC

CONDITION 1 : STRUCTURE DE SOUTIEN, GOUVERNANCE ET CONFIANCE MUTUELLE

PRINCIPALES AVANCÉES ET FACTEURS FACILITANTS

- Forte réactivité des milieux en contexte de pandémie
- Émergence et renforcement du rôle de catalyseur des structures de soutien
- Gouvernance consolidée autour des projets collectifs
- Maturité des milieux dans la pratique du leadership partagé

DÉFIS

- La vulgarisation de l'approche d'impact collectif
- Le roulement de personnel qui fragilise le système
- L'absence d'acteurs à des fonctions clés lors de rencontres stratégiques

PRINCIPALES AVANCÉES ET FACTEURS FACILITANTS

FORTE RÉACTIVITÉ DES MILIEUX EN CONTEXTE DE PANDÉMIE

Dès les premiers signes annonciateurs de la pandémie, des cellules de crise se sont mise en place dans les cinq quartiers afin de répondre aux besoins fondamentaux des citoyens, notamment en matière de sécurité alimentaire et d'accès aux ressources de proximité.



Rapidement le comité de pilotage s'est dit : on a besoin de mécanismes pour comprendre et voir ce qu'il se passe, c'est de là qu'est née la cellule de crise. Puis on s'est structuré en 3 cellules qui reprenaient des enjeux émergents : sécurité alimentaire, jeunesse-famille, aînés. Dès la 1ère rencontre de la cellule de crise, l'OJ a été adaptée pour coller aux besoins du terrain. » - Saint-Léonard

La culture de concertation préexistante dans ces milieux ancrée et vivante, a été un élément déterminant dans leur réactivité et leur capacité à répondre à l'urgence des besoins qui ont émergé dans le contexte de cette pandémie. Ainsi, le terreau propice à l'action collective était déjà fertile et a facilité les acteurs à prioriser rapidement les actions à mettre en place.



Les partenaires ont le réflexe de partager l'information. Un muscle qui se développe au sein du quartier et entre quartiers. » - Saint-Léonard

Par ailleurs, plusieurs acteurs nomment le fait que ce contexte a été l'occasion d'élargir et de renforcer les dynamiques partenariales dans les quartiers. De nouveaux acteurs communautaires se sont joints aux efforts collectifs et les liens avec les Arrondissements notamment se sont resserrés. Certains acteurs vont jusqu'à parler d'une plus grande solidarité entre les acteurs du développement territorial social depuis cette pandémie.



Le contexte de la COVID-19 a été l'occasion de nouer de nouvelles relations avec les élus de l'Arrondissement et les députés fédéraux et provinciaux. » - Centre-Sud



La situation de crise est venue consolider les perceptions communes des problématiques rencontrées dans le quartier, soit notre compréhension commune des enjeux sur la pauvreté, la salubrité... » - Saint-Michel



ÉMERGENCE ET RENFORCEMENT DU RÔLE DE CATALYSEUR DES STRUCTURES DE SOUTIEN

Les Tables de quartier se positionnent comme catalyseur au sein de leur territoire en offrant l'espace aux acteurs du milieu de se rallier autour des changements visés. Ils créent l'opportunité de construire des ponts entre les milieux, de faire des liens entre les projets, d'assurer une communication fluide, ainsi qu'un partage d'informations favorisant les apprentissages collectifs. Le travail concerté s'inscrit de plus en plus dans l'ADN des structures et renforce le portage de projets collectifs entre les acteurs du territoire.

Dans cette dernière année, la plupart des quartiers ont aussi vu leurs réseaux s'élargir dans les processus de concertation, en développant des liens avec de nouveaux acteurs (élus, promoteurs immobiliers, police...). Le contexte de la pandémie a, d'une certaine façon par son contexte d'urgence, également facilité cette mise en réseau avec des structures essentielles sur le territoire.



La CDC se positionne clairement comme animateur et facilitateur du processus collectif et non plus comme le porteur des démarches dans certains projets. C'est le rôle que nous souhaitons jouer. » - Centre-Sud



Porté par notre rôle de catalyseur, l'équipe est attentive à développer une culture de veille d'informations et à faire le lien entre les comités de travail pour assurer des passerelles entre les différents projets...Aussi, plus on connaît nos partenaires, plus on sait à qui s'adresser pour bien faire passer l'information. » - Saint-Léonard



Il y a une volonté du quartier à travailler ensemble, à s'unir et voir que la Table de quartier, malgré son jeune âge, réussit petit à petit à instaurer cette dynamique. » - Parc-Extension

GOVERNANCE CONSOLIDÉE AUTOUR DES PROJETS COLLECTIFS

Les structures de soutien constatent un leadership accru des partenaires dans la gouvernance des projets collectifs. Ceux-ci se sont emparés du pilotage des projets en portant une vision collective et partagée. Ils travaillent de concert autour des orientations stratégiques et développent le réflexe de s'interpeler entre eux pour faire avancer les actions. Par ailleurs, des gains d'efficacité sont constatés dans la gouvernance des projets. Ceci s'explique en partie par l'expérience acquise et les apprentissages générés lors des précédentes années qui ont amené plus de clarté, une simplification des processus décisionnels, une réduction du nombre de rencontres, ainsi qu'une implication plus ciblée des acteurs selon les besoins et objectifs des rencontres.



L'accès à des emplois de qualité est un enjeu majeur sur notre territoire, sauf que les acteurs en employabilité travaillaient chacun de leur bord. Durant les derniers mois, le milieu s'est organisé pour mettre sur pied une nouvelle instance de concertation qui réunit plusieurs organismes offrant

des services en pré-employabilité et en employabilité autour de cette question. C'est une belle avancée qui illustre l'émergence d'une nouvelle culture de travail concertée dans ce secteur et le développement de liens avec les employeurs du quartier » - Côte-des Neiges



Le défi, dans la dernière année, aura été de déterminer une nouvelle structure de fonctionnement plus allégée. Le travail de réflexion collective a permis de transitionner vers une gouvernance allant de 11 espaces de concertation à 4 espaces, articulés autour de 4 thématiques. » - Saint-Michel



Il y a une meilleure réflexion sur le nombre de rencontres, l'identification des personnes clés qui devraient être présentes en fonction de l'expertise et des sujets traités, ainsi qu'une meilleure conscientisation des échéanciers pris en compte dans l'articulation des rencontres. » - Saint-Léonard

MATURITÉ DES MILIEUX DANS LA PRATIQUE DU LEADERSHIP PARTAGÉ

De plus en plus, les structures de soutien incarnent une posture qui favorise le “faire avec” plutôt que le “faire pour” les parties prenantes. Par conséquent, elles tendent à être moins présentes dans la mise en œuvre des actions collectives laissant aux partenaires l'espace pour exercer leur leadership

La majorité des acteurs rencontrés s'accordent à dire que le travail concerté est plus fluide et que le leadership partagé est renforcé. La connaissance mutuelle, la capacité à lâcher-prise, la transparence dans les processus décisionnels et enfin la communication constante ont été autant de facteurs favorables à la consolidation de la confiance mutuelle entre les acteurs. On constate donc que les milieux peuvent capitaliser aujourd'hui sur une plus grande maturité dans l'exercice de leur leadership partagé.



Il y a de plus en plus un leadership partagé entre les acteurs. S'il manque des personnes, des acteurs vont s'interpeller entre eux. On se connaît mieux dans le comité de pilotage et cela permet de renforcer ce rôle de leadership... Aussi, l'absence d'une direction générale durant plusieurs mois et d'une direction adjointe a contribué au renforcement du leadership partagé. Cela a créé un moment pivot qui a permis aux acteurs de prendre davantage des initiatives. » - Saint-Léonard

Parmi les facteurs facilitants résident, entre autres, le déploiement d'outils et canaux de communication permettant le partage d'informations, ainsi que l'accompagnement et le coaching apportés par Dynamo et les agents PIC qui favorisent la prise de recul, la réflexion et la mise en action collective.



En termes de climat, il y a une bonne confiance et maturité de travail entre les acteurs. Les principes et intentions de travail sont clairs et transparents, il n'y a pas d'agenda caché. Les acteurs souhaitent humblement contribuer au bien-être collectif. » - Saint-Léonard

DÉFIS

LA VULGARISATION DE L'APPROCHE D'IMPACT COLLECTIF

Malgré une réelle appropriation de cette approche par le noyau dur d'acteurs impliqués dans les projets PIC, cette façon de conduire le développement des communautés demeure encore abstraite et loin des préoccupations quotidiennes de certains acteurs impliqués dans le développement social du quartier. Le vocabulaire et les concepts utilisés peuvent encore être perçus comme jargonneux pour certains partenaires.



Cette façon reste nouvelle pour certaines organisations membres de la CDC qui sont encore en cours d'appropriation. » - Côte des Neiges

LE ROULEMENT DE PERSONNEL QUI FRAGILISE LE SYSTÈME

Les nombreux changements de personnel au sein des structures de soutien viennent souvent altérer les processus en cours en ajoutant un délai d'appropriation, d'alignement et de mise en action des projets. Ce renouvellement constant contribue à un ralentissement des processus et peut engendrer de la démobilisation des acteurs, ainsi qu'une forme de fatigue des milieux.

L'ABSENCE D'ACTEURS À DES FONCTIONS CLÉS LORS DE RENCONTRES STRATÉGIQUES

Un défi vécu par les quartiers, dans les espaces de concertation, est de s'assurer que les personnes présentes autour de la table, disposent des compétences et de la légitimité à prendre des décisions éclairées en lien avec l'enjeu adressé. En l'occurrence, s'assurer, par exemple, que lors de décisions stratégiques à prendre pour le quartier, il est nécessaire de valider la présence de personnes occupant des postes stratégiques au sein de leur organisations et possédant une capacité de lecture à haut niveau des enjeux et besoins du territoire.

PISTES DE RÉFLEXIONS

POUR SUIVRE L'ANCRAGE D'UNE DYNAMIQUE DE TRAVAIL COLLABORATIVE

L'intention est de poursuivre l'engagement autour de la réflexion et la mise en œuvre d'actions collectives à travers le prisme du faire ensemble avec les parties prenantes. La mise en place de cette dynamique ouvre un champ des possibles vaste tant par rapport aux degrés d'implications, qu'aux formes de gouvernance possibles. Cela invite les Tables de quartiers à constamment travailler leur posture et donner toujours plus de la place aux acteurs dans le déploiement de leurs actions.



CONDITION 2 : ASPIRATIONS PARTAGÉES ET PLAN D'ACTION COMMUN

PRINCIPALES AVANCÉES ET FACTEURS FACILITANTS

- La consolidation des projets : expertise collective accrue et renforcement mutuel des actions
- Une plus grande autonomisation des projets grâce à un portage collectif effectif des partenaires

DÉFIS

- Ajustements aux plans de quartiers et maintien du principe de “l’agir ensemble” dans le contexte de la Covid-19
- Le roulement continu des personnes dans les organisations, facteur de fragilité et d’essoufflement dans les milieux
- La pérennisation des projets

PRINCIPALES AVANCÉES ET FACTEURS FACILITANTS

LA CONSOLIDATION DES PROJETS : EXPERTISE COLLECTIVE ACCRUE ET RENFORCEMENT MUTUEL DES ACTIONS

Cette consolidation se manifeste de plusieurs façons. D'abord, le déploiement de projets collectifs porteurs d'impact sur le terrain a favorisé l'élargissement des réseaux. Dépendamment des territoires, de nouveaux acteurs (CIUSSS, cabinets d'avocats, arrondissements, commerçants, etc.) sont venus élargir les rangs de la mobilisation locale. Le fait de sortir des réseaux traditionnels de la concertation locale en développement social est venu décupler le potentiel impact des actions collectives.



A travers le projet Escouade notamment, des liens ont été créés avec les travailleurs sociaux du CIUSSS, l'équipe Connexions du CIUSSS, la SPCA de Montréal, Santé Canada, le Ministère de l'environnement, des cabinets d'avocats. » - Côtes-des-neiges

Ensuite, l'agilité accrue des milieux est palpable notamment grâce au développement d'une culture d'ajustement continu permettant plus d'efficacité et d'impact dans la communauté.

De plus, le foisonnement de projets sur un même territoire amène un renforcement mutuel des actions collectives : les apprentissages des uns servent aux autres, les projets misent de plus en plus sur leurs complémentarités et recherchent l'efficacité. Enfin, le maintien de la mobilisation des partenaires malgré les aléas et les difficultés rencontrées est un acquis important : la pertinence des projets constamment réaffirmée est un ciment essentiel à cette mobilisation qui permet de maintenir l'engagement des acteurs dans la durée.



L'approche du PIC a permis de développer une vision beaucoup plus globale et intersectorielle. » - Saint-Michel

UNE PLUS GRANDE AUTONOMISATION DES PROJETS GRÂCE À UN PORTAGE COLLECTIF EFFECTIF DES PARTENAIRES

Alors que dans les trois premières années du PIC, les structures de soutien jouaient un rôle central dans la conduite des projets collectifs, on observe cette année une plus grande autonomisation des projets collectifs qui se traduit par un portage collectif effectif des stratégies d'actions et de leur actualisation par les différents partenaires impliqués. Ce ne sont plus des projets associés au PIC mais des projets portés par une communauté d'acteurs engagés sur un enjeu du territoire. Dans Centre-Sud par exemple, les partenaires, à travers une gouvernance partagée, veillent au maintien d'une vision collective de changement et actualisent de façon collégiale les stratégies d'action à privilégier. Cette avancée constitue une condition gagnante importante dans la pérennisation des projets.



DÉFIS

AJUSTEMENTS AUX PLANS DE QUARTIERS ET MAINTIEN DU PRINCIPE DE “L’AGIR ENSEMBLE” DANS LE CONTEXTE DE LA COVID-19

À la suite du contexte de crise, les quartiers prennent conscience des ajustements qu’ils ont à apporter à leurs plans de quartier, afin de prioriser des actions qui répondront aux besoins actuels du milieu. Le maintien de l’équilibre entre les urgences liées à la crise COVID et la mise en œuvre du plan de quartier est un défi. Ils s’interrogent également sur les façons de préserver un principe essentiel au développement des communautés qu’est “l’agir ensemble”, dans un contexte de distanciation sociale. Comment maintenir le lien avec les citoyens, les informer, les outiller et les impliquer sont autant de questions présentes dans les quartiers.

LE ROULEMENT CONTINU DES PERSONNES DANS LES ORGANISATIONS, FACTEUR DE FRAGILITÉ ET D’ESSOUFFLEMENT DANS LES MILIEUX

Les structures de soutien et les organisations partenaires ont, pour la grande majorité, rencontrés des difficultés à maintenir leurs équipes de travail en place. Dans certains quartiers ce sont la totalité ou plus de la moitié des équipes projets qui ont été renouvelées. Cette rotation fréquente du personnel a pu fragiliser les organisations et retarder l’atteinte des résultats anticipés dans les délais impartis. Le roulement continu amène par ailleurs le défi du temps à réinvestir pour sensibiliser, former les nouvelles ressources à la compréhension de l’écosystème et l’appropriation de l’historique et de la dynamique du quartier. Dans certains cas, l’essoufflement des acteurs est perceptible.

LA PÉRENNISATION DES PROJETS

Les quartiers se questionnent quant à l’avenir des projets et ressources mobilisées dans le cadre du PIC. Actuellement engagés dans le développement des projets, les quartiers ont peu d’espaces disponibles pour mener une réflexion collective sur la question de la pérennisation de ceux-ci. Ils sentent en outre une certaine pression de la part de l’opérateur du projet à identifier rapidement les moyens qui garantiront la pérennité des actions collectives. Par ailleurs, le fait que la première phase du PIC arrive à son terme génère la crainte que de coupes financières viendraient fragiliser les projets et les organismes qui les portent.

PISTES DE RÉFLEXIONS

RÉSEAUTAGE DES QUARTIERS AUTOUR DE L’ACTUALISATION, EN CONTEXTE DE PANDÉMIE, DES MODALITÉS D’INTERVENTION DES STRUCTURES DE SOUTIEN

Le besoin des quartiers de se réseauter autour des pistes de réflexion autour d’une question centrale : comment les structures de soutien peuvent-elles s’adapter, se réinventer, dans leurs modalités d’intervention notamment, dans le contexte de la Covid-19 ?

APPROFONDISSEMENT DE LA RÉFLEXION COLLECTIVE AUTOUR DE CE QUE VEUT DIRE “PÉRENNISER” LES ACTIONS COLLECTIVES.

Cette question constitue une préoccupation importante des acteurs rencontrés : selon quelles modalités cette pérennisation pourrait-elle se faire ? Une réflexion avec l’ensemble des parties prenantes du PIC est à mener pour décortiquer cette intention et en définir les différentes composantes : pérennité de la gouvernance, financière, etc...

CONDITION 3 : ENGAGEMENT INCLUSIF DE LA COLLECTIVITÉ

PRINCIPALES AVANCÉES ET FACTEURS FACILITANTS

- Présence d'un processus qui offre des conditions équitables à la participation de tous (equity lens)
- Déploiement d'outils de communication et de canaux de diffusion facilitant le partage d'informations et la participation

DÉFIS

- Le maintien du lien avec la communauté dans un contexte de crise sanitaire
- Rendre plus visible les opportunités d'implication citoyenne
- La place des citoyens dans les processus décisionnels

PRINCIPALES AVANCÉES ET FACTEURS FACILITANTS

PRÉSENCE D'UN PROCESSUS QUI OFFRE DES CONDITIONS ÉQUITABLES À LA PARTICIPATION DE TOUS (EQUITY LENS)

La réflexion et le travail de mise en place de processus offrant des conditions équitables et favorables à la participation de toutes et tous s'est poursuivi dans les quartiers, par l'entremise de différentes stratégies telles que : l'accessibilité aux personnes à mobilité réduite, l'adaptation du lieu et des horaires qui tiennent compte des réalités des publics cibles, des espaces de gardiennage, la mise à disposition de repas et collation, l'instauration de processus d'animation inclusif et convivial... La variété des espaces de discussions pour favoriser les échanges (discussions en petits groupes, plénière, questionnaire, outils visuels...) permettent un arrimage commun et à chacun de pouvoir prendre sa place.

Durant la dernière année, les quartiers ont participé, avec la CMTQ, à une formation sur l'approche ADS+, visant à prévenir les discriminations systémiques dans les milieux. Cette approche vise à reconnaître et à agir sur des exclusions qui peuvent se superposer dans une situation donnée. Ce travail de réflexion a amené les quartiers à développer ou renforcer une sensibilité dans les propositions d'animation favorisant la prise de parole.

Outre la formation, le fait que les porteurs de projets collectifs collaborent en partageant leurs méthodes d'engagement inclusif a été un élément facilitant.



La réalisation d'une soirée de collaboration de citoyens et de partenaires en mars 2019 a eu comme impact une reconnaissance du comité citoyen de St Léonard. À partir de ce moment s'est développé un réflexe des partenaires à se tourner vers le comité citoyen lorsque se présentent des questions autour de la mobilisation ou la participation citoyenne et aboutit à des propositions de collaborations. Le comité citoyen est reconnu à travers les autres comités qui souhaitent les mettre à contribution. » - Saint-Léonard

DÉPLOIEMENT D'OUTILS DE COMMUNICATION ET DE CANAUX DE DIFFUSION FACILITANT LE PARTAGE D'INFORMATIONS ET LA PARTICIPATION

Portée par l'intention de favoriser une communication efficace et transparente, la majorité des quartiers se sont dotés de stratégies misant sur le transfert d'informations via des réseaux clés dans les quartiers qui servent de catalyseurs d'informations pour rejoindre les différentes populations. Les concertations se dotent d'outils visuels qui facilitent le partage d'informations lors des rencontres et s'assurent régulièrement d'effectuer des ponts entre les différentes rencontres pour assurer une mise à niveau de l'ensemble des personnes présentes aux rencontres.

Une stratégie développée, par Vivre Saint-Michel en Santé l'an dernier, a été de se rendre sur le terrain, directement dans les organisations à la rencontre des acteurs pour partager le fruit de leur travail. Cette stratégie de proximité et de rencontre en plus petit groupe a été très appréciée par le réseau.



DÉFIS

LE MAINTIEN DU LIEN AVEC LA COMMUNAUTÉ DANS UN CONTEXTE DE CRISE SANITAIRE

Dans le contexte actuel, les acteurs se questionnent sur les façons de maintenir le lien avec les citoyens. La fracture numérique, la précarité, l'anxiété et le sentiment d'urgence ressortent davantage dans ce contexte et l'enjeu reste de taille malgré les stratégies déployées ces derniers mois. La préoccupation que les citoyens eux-mêmes soient partie prenante de cette réflexion est présente également.

RENDRE PLUS VISIBLE LES OPPORTUNITÉS D'IMPLICATION CITOYENNE

Le maintien et l'élargissement de la mobilisation citoyenne reste un défi constant pour les quartiers. La question des stratégies à déployer pour favoriser cette participation s'adresse de différentes façons selon les quartiers.

LA PLACE DES CITOYENS DANS LES PROCESSUS DÉCISIONNELS

Certains acteurs reconnaissent la difficulté à donner une place effective aux citoyens dans les processus décisionnels. Ce constat est renforcé par le fait que certains citoyens peuvent faire le constat qu'il existe un "plafond de verre", c'est-à-dire, un plafond invisible auquel ils se heurtent dans l'accession à certaines responsabilités, ou encore dans la prise en compte de leurs points de vue.

PISTES DE RÉFLEXIONS

ACCESSIBILITÉ DES OUTILS DE COMMUNICATION

L'engagement de la collectivité résulte de la convergence de différentes composantes identifiées par les quartiers et qui seraient à travailler. En voici quelques-unes :

- Assurer une représentativité du milieu dans les moments d'idéation ;
- Des outils de communication plus accessibles en termes de vocabulaire auprès des publics ciblés ;
- L'organisation d'événements rassembleurs, légers et festifs pour équilibrer avec des événements d'ordre plus réflexifs et axés sur la tâche ;
- Le développement de canaux de communication plus directs entre les citoyens, avec ou sans la présence de l'agent de liaison, permettant de favoriser la réactivité et fluidité des échanges.

FAVORISER LE PARTAGE INTER-QUARTIERS POUR POLLINISER LES IDÉES

Il est également proposé de favoriser les partages inter-quartiers pour s'inspirer des pratiques de mobilisation porteuses.



CONDITION 4 : ÉVALUATION ET APPRENTISSAGES STRATÉGIQUES

PRINCIPALES AVANCÉES ET FACTEURS FACILITANTS

- Des communautés qui se sont appropriées l'évaluation et ont su l'adapter au contexte collectif
- Des apprentissages qui ont été directement réinvestis dans la réflexion et l'action collective
- Émergence d'une culture évaluative
- La communauté PIC, source d'inspiration pour la communauté d'acteurs intéressés par l'évaluation en contexte collectif

DÉFIS

- Le développement de stratégies d'évaluation adaptées au contexte collectif

PRINCIPALES AVANCÉES ET FACTEURS FACILITANTS

DES COMMUNAUTÉS QUI SE SONT APPROPRIÉES L'ÉVALUATION ET ONT SU L'ADAPTER AU CONTEXTE COLLECTIF

Durant cette dernière année, 4 des 5 quartiers se sont véritablement approprié les intentions, le processus et les outils d'une démarche d'évaluation des effets. Ils ont gagné en autonomie dans la mise en pratique de leurs démarches et ont su l'adapter à la réalité et aux besoins de leurs milieux respectifs. Plusieurs conditions gagnantes communes aux quartiers ressortent de notre analyse et ont définitivement contribué au succès de ces démarches. D'abord, les acteurs reconnaissent que sans l'accompagnement de Dynamo, tout ce travail n'aurait pas pu se faire. Par ailleurs, la mise en place de processus d'évaluation légers, agréables, adaptés à la réalité des milieux et qui font du sens pour les acteurs sont des pratiques gagnantes.



L'utilisation d'outils de récolte simples, accessibles et inclusifs, comme les cartes postales, est facilitante, de même que la créativité dans la diffusion des résultats comme notre FestÉval en ligne. » - Centre-Sud



Dans le comité citoyen, il y a des moments d'évaluation à chacune des fins de rencontres qui permet à chacun de travailler l'aspect qu'ils ont vu dans le laboratoire de leadership citoyen, des feedbacks constructifs. Ça développe la confiance à oser se dire les choses. » - Saint-Léonard



Le 24 septembre, lors de l'assemblée de quartier, le comité de planification s'est transformé en comité d'évaluation, à titre de garant du regard critique de la démarche et de notre année test de ce nouveau mode de fonctionnement. Chaque thématique, dans la préparation de son plan d'action, devait tenir compte des 4 grandes mêmes questions d'évaluation. » - Saint-Michel

Enfin, la mobilisation des acteurs qui se sont montrés emballés et très impliqués dans les démarches. À titre illustratif, l'analyse des données "en mode collectif" est venue chercher la mobilisation et l'intérêt des acteurs.



Avoir fait une première phase d'évaluation sur les dynamiques de collaboration et le dernier bilan annuel du plan de quartier où on a intégré une partie du comité de pilotage, comparativement aux années passées où le focus était plus mis sur les enjeux, les axes transversaux. » - Saint-Léonard



DES APPRENTISSAGES QUI ONT ÉTÉ DIRECTEMENT RÉINVESTIS DANS LA RÉFLEXION ET L'ACTION COLLECTIVE

Les résultats des démarches d'évaluation sont venus grandement nourrir la réflexion et l'action collective des partenaires. Le fait de disposer de données concrètes relatives aux impacts des actions a permis de mieux orienter, objectiver et asseoir les décisions collectives des partenaires, facilitant ainsi le pilotage des projets. Par ailleurs, les apprentissages générés sont également perçus comme très favorables au renouvellement des pratiques. L'évaluation offre, dans certains contextes, l'opportunité de remettre en question des façons de faire. Cette avancée illustre comment la résilience et l'agilité des milieux ont été renforcés grâce aux apprentissages générés.



Malgré un contexte de grande instabilité, la démarche d'évaluation du projet Escouade a été menée jusqu'au bout et a permis de générer de nombreux apprentissages via les consultations des locataires et partenaires et permet de mieux orienter l'action. » Côtes-des-Neiges.

ÉMERGENCE D'UNE CULTURE ÉVALUATIVE

La nécessité et la pertinence d'évaluer les retombées des actions collectives n'est plus à démontrer pour les acteurs rencontrés. 4 quartiers sur les 5 ont pu toucher du doigt les retombées de leurs démarches d'évaluation pour leur communauté : en termes d'apprentissages générés, de mobilisation des partenaires et d'utilité dans les prises de décision. Une véritable culture évaluative est en train de se mettre en place dans ces quartiers : 3 sur 5 ont intégré l'évaluation à leur plan de quartier venant ainsi créer les conditions favorables à la pérennisation de cette pratique. Plusieurs entament pour la deuxième année consécutive des processus d'évaluation qui peuvent capitaliser sur l'expérience acquise. Par ailleurs, certains quartiers expliquent comment "l'approche orientée vers le changement" induite par l'évaluation d'impact est venue teinter la façon dont les projets sont pensés puis mis en œuvre, notamment dans la façon d'animer, de clore les rencontres ou encore d'orienter les actions avec la préoccupation d'être toujours alignés sur les changements visés à moyen et long terme.



Nous sommes passé d'une culture bilan à une culture d'évaluation continue, soit des bilans (style reddition de compte) vers la collecte des effets, où l'on a fait des entretiens individuels, des focus group, des sondages. Nous sommes allés près de la population cible pour voir qu'est-ce que notre démarche a pu changer dans leur vie. » - Saint-Michel

LA COMMUNAUTÉ PIC, SOURCE D'INSPIRATION POUR LA COMMUNAUTÉ D'ACTEURS INTÉRESSÉS PAR L'ÉVALUATION EN CONTEXTE COLLECTIF

Une communauté de pratique visant à regrouper différents acteurs interpellés par le développement de l'approche d'évaluation en contexte collectif a été mise en place de façon concomitante avec le PIC. Depuis cette année, cet espace d'échange a été l'occasion de partager et de valoriser les expérimentations en cours, notamment dans les 5



quartiers du PIC intensif. Des visites dans les quartiers ont été organisées permettant de mieux comprendre comment les quartiers s’y sont pris pour “capter les changements” produits par l’entremise de leurs interventions. Ces échanges ont été une belle source d’inspiration pour les acteurs membres de la communauté de pratique et sont une occasion privilégiée de renforcement mutuel des pratiques.

DÉFIS

LE DÉVELOPPEMENT DE STRATÉGIES D’ÉVALUATION ADAPTÉES AU CONTEXTE COLLECTIF

Si des stratégies porteuses ont été mises en place dans certains quartiers, il demeure que l’enthousiasme autour de l’évaluation doit continuer d’être nourri dans les milieux rencontrés. L’expérimentation de processus légers et adaptés à des contextes mouvants reste une préoccupation importante pour les acteurs.

PISTES DE RÉFLEXION

BOUCLE COURTES D’APPRENTISSAGES

Dans un environnement complexe qui évolue très vite, il est essentiel de penser des façons de générer des enseignements via des boucles d’apprentissages encore plus courtes, légères et faciles à mettre en œuvre. Les acteurs rencontrés sont friands de découvrir des approches d’évaluation qui leur permettent d’intégrer “facilement” l’évaluation au cycle de vie du projet. L’existence d’espaces d’échanges inter-quartiers autour des expérimentations en cours, comme les Capteurs d’impact ou encore la communauté de pratique sont des espaces propices à l’innovation en matière d’évaluation en contexte collectif.

SOUTIEN POUR UNE MEILLEURE DIFFUSION ET DE COMMUNICATION DES RÉSULTATS

Si les acteurs se sentent dans l’ensemble mieux outillés pour entreprendre des démarches d’évaluation dans leurs milieux, certains nomment le besoin d’être soutenus dans la diffusion et la communication de leurs résultats : Comment faire davantage “parler” et rayonner leurs résultats ? Sous quelle forme les communiquer ? Comment s’assurer de l’appropriation des résultats par le plus grand nombre ?





CONDITION 5 : STRATÉGIES LEVIERS ET INFLUENCE

Parce que toute histoire est le récit d'un changement, Niska a souhaité, pour documenter cette condition, donner la parole, dans chacun des cinq quartiers, à un acteur impliqué dans un processus de changement systémique en cours. (Pages suivantes)

COUP D'ŒIL DANS CENTRE-SUD

LA PLUS GROSSE RUE COMESTIBLE AU CANADA¹ RENDUE POSSIBLE GRÂCE À UN PARTENARIAT INNOVANT ENTRE LE MILIEU COMMUNAUTAIRE ET L'ARRONDISSEMENT DE VILLE-MARIE

HISTOIRE DE CHANGEMENT PAR MARTIN CRÉPEAU, CONSEILLER EN DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE À LA DIVISION DES SPORTS, DES LOISIRS ET DU DÉVELOPPEMENT SOCIAL DE L'ARRONDISSEMENT DE VILLE-MARIE

1 Article Centdegrés - 20 août 2020



Dans le quartier Centre-Sud de Montréal, sur un tronçon de rue fermé à la circulation automobile, s'étalent, pour un projet pilote, les 115 jardinières du jardin collectif sur une centaine de mètres de chaussée qui produisent une cinquantaine de variétés de fruits et légumes.

Cette réalisation a été rendue possible grâce, une action collective portée au Carrefour alimentaire Centre-Sud. Le projet contribue aux orientations de Notre Quartier Nourricier (NQN), une action collective en alimentation portée par 12 organismes dans le quartier Centre-Sud.

Selon Martin Crépeau cette initiative a été l'opportunité de créer des liens nouveaux entre le milieu communautaire et les diverses équipes de l'Arrondissement. Cette collaboration entre les membres de la communauté et le municipal a permis de réaliser un projet qui autrement n'aurait pas vu le jour ou qui n'aurait jamais connu le même succès. Dans ce projet les responsabilités ont été partagées :



La communauté s'occupe de financer le projet, d'installer les jardins, de les entretenir, et la ville, en contrepartie, cède l'espace et fournit l'irrigation, le mobilier urbain, les bacs en bois. »

Le travail colossal accompli par l'équipe des travaux publics de l'Arrondissement a été d'ailleurs souligné par le Carrefour Alimentaire Centre-Sud.



On a vu là des travailleurs à leur meilleur. Et pourquoi ils étaient à leur meilleur ? Parce qu'ils aimaient leur job. Et pourquoi ils aimaient leur job ? Parce qu'ils étaient en train de créer du beau !¹ »

Pour M.C, l'implication de l'Arrondissement était d'autant plus évidente que cette action venait soutenir sa vision de réappropriation de l'espace public par la communauté, la création d'une dynamique locale qui contribue à resserrer les liens sociaux, embellir et verdir la rue et sécuriser les déplacements des citoyens. Par ailleurs, plusieurs facteurs sont venus faciliter la concrétisation de ce beau projet souligne M.C:



La synergie développée depuis quelques années entre les partenaires de NQN, grâce au financement collectif du PIC et l'environnement propice aux activités d'agriculture urbaine dans ce secteur de l'Arrondissement, avec la présence du jardin communautaire Saint-Eusèbe et la serre Émilie-DeWitt, ont fait en sorte que les citoyens et les organismes ont été grandement mobilisés et ont vu les gains pour leur milieu de vie.»

L'Arrondissement souhaite aujourd'hui capitaliser sur cette réussite et s'inspirer de cette expérience et des apprentissages générés pour voir la possibilité d'éventuellement répliquer ce projet ailleurs, conclut Martin Crépeau.

1 Extrait de l'article publié le magazine Centdegrés - 20 août 2020





COUP D'ŒIL DANS CÔTE-DES-NEIGES
UNE RELATION DE
PARTENARIAT FONDÉE
SUR LA CONFIANCE ET LE
RESPECT MUTUEL.

HISTOIRE DE CHANGEMENT PAR NICOLAS LAVOIE, CONSEILLER EN
AMÉNAGEMENT À L'ARRONDISSEMENT CDN



Selon Nicolas Lavoie, il n'en a pas toujours été ainsi. La relation entre le milieu communautaire et le milieu municipal a beaucoup évolué à travers le temps : «Depuis 3 ans on a fait des bonds de géants ! ». Nicolas Lavoie nous partage les ingrédients qui, selon lui, ont su faire toute la différence.

D'abord il y a eu à un moment donné un changement de posture organisationnelle de l'Arrondissement qui s'est traduit par une volonté de travailler main dans la main avec le milieu communautaire pour adresser les enjeux de pauvreté dans CDN, notamment par rapport au manque de logement social et abordable sur ce territoire. Ce changement de posture a amené une grande ouverture au dialogue de la part de la Ville, et la volonté de construire une relation égalitaire avec la CDC CDN:

« Tous les points de vue se valent, il y a un respect mutuel et une écoute des deux côtés de la clôture. On a du plaisir à travailler ensemble, les rencontres sont attendues », ajoute Nicolas Lavoie. Ainsi, cette égalisation des rapports de pouvoir permet aux acteurs de combiner leurs savoirs, leurs pratiques et leurs ressources.

Autre facteur clé dans l'intensification des relations entre ces deux milieux selon notre interlocuteur est le fait que

« la CDC-CDN porte et représente avec beaucoup de légitimité la voix des citoyens. »

La Table est un interlocuteur clé incontournable dans le quartier qui sait exercer un leadership démocratique et dispose des compétences en communication, en négociation, coordination et en mobilisation nécessaires à l'action collective. A titre d'exemple, la Table intervient notamment dans des projets d'aménagement dans le

quartier et collabore avec l'Arrondissement et la firme Rayside Labossière dans le dossier du développement de l'ancien Hippodrome de Montréal (Blue Bonnets) Leur aptitude à mobiliser des partenaires, produire des arguments, formuler une représentation partagée d'une situation, ébaucher des compromis et des solutions acceptables pour tous n'est plus à démontrer. Cette maturité fait que ...



malgré les changements de personnes, nous avons confiance que les personnes qui leur succéderont vont pouvoir reprendre la conversation collective “

ajoute-t-il. En outre Nicolas Lavoie insiste sur l'interdépendance des acteurs sociaux sur le territoire et sur le fait qu'ils sont aujourd'hui capables de s'influencer positivement:



Sur un chantier comme celui de l'habitation, on n'a pas le choix de travailler ensemble, on est plus créatifs en coconstruisant.»

Le prochain défi ?



Mobiliser d'autres acteurs stratégiques sur le chantier de l'habitation, comme les promoteurs immobiliers par exemple, cela se fait déjà ailleurs »

conclut Nicolas Lavoie.





COUP D'ŒIL DANS SAINT-LÉONARD

UNE COLLABORATION FERTILE CROISANT LES EXPERTISES POUR UN PROJET NOVATEUR ET FÉDÉRATEUR

HISTOIRE DE CHANGEMENT PAR JEAN-FRANÇOIS BOUCHARD,
DIRECTEUR DE RÉSEAU DES ÉCOLES ANJOU ET SAINT-LÉONARD À
LA CSPI.



Le projet École-Famille-Communauté (EFC) est constitué d'un comité directeur, composé des organismes suivants: YMCA, Accueil des immigrants de l'Est de Montréal, Réseau Réussite Montréal. Ces acteurs ont l'habitude de se fédérer et travailler ensemble autour d'une vision commune territoriale. Selon Mr Bouchard, « le nombre réduits d'acteurs autour de la table facilite les collaborations, l'instauration d'un climat de confiance, ainsi qu'un gain de temps misant sur l'efficacité.»

La force de ce projet réside dans l'expertise de chaque partenaire impliqué et les espaces de collaborations misant sur la complémentarité des acteurs présents. À cet effet, une attention particulière est portée dans la méthodologie des démarches pour gagner en efficacité.



Le comité s'appuie sur des cadres de références éprouvés, ainsi que sur une pratique réflexive qui fait partie intégrante du projet, afin de s'ajuster continuellement. C'est l'une des clés de réussite de ce projet », ajoute Mr Bouchard.

Lorsque le PIC est arrivé, le comité a exploré différentes pistes pour placer des agents EFC dans le plus d'écoles possibles, afin de répondre aux besoins des familles et des établissements scolaires. Une mesure financière assez importante de la part du gouvernement a permis de financer des agents EFC et de renforcer le projet. Au-delà d'engager plus d'agents, ce financement a permis d'assurer des salaires concurrentielles, ainsi qu'une sûreté d'emploi, en annualisant le projet.

Mr Bouchard souligne que le travail dans la communauté commence à porter fruits et se témoigne par la reconnaissance des parents, des communautés et de l'intérêt d'autres acteurs à déployer ce projet dans leur propre réseau.



Par exemple, le Centre de services scolaire de la Pointe-de-l'île développe maintenant des approches similaires sur tout son territoire. »

Il constate cependant qu'un travail de reconnaissance doit se poursuivre entre le milieu scolaire et le milieu communautaire. En effet, Mr Bouchard considère que le milieu scolaire doit mieux reconnaître le travail réalisé par les intervenants auprès des familles et développer une approche plus flexible dans les conditions de collaborations (ex. : disponibilités dans les horaires, partages des coordonnées des directions pour fluidifier les échanges et réduire les paliers d'interventions).

L'intention pour l'avenir est de continuer à engager plus d'agents EFC et par le fait même, poursuivre la recherche de différentes formes de soutiens possibles. L'une des pistes évoquée par Mr Bouchard est d'impliquer davantage les bailleurs de fonds dans le renforcement et le déploiement du projet.





COUP D'ŒIL DANS SAINT-MICHEL

UN MAILLAGE RÉUSSI ENTRE LE MILIEU SCOLAIRE ET L'AGRICULTURE URBAINE

HISTOIRE DE CHANGEMENT PAR SIMON AMBEAULT, DIRECTEUR DU
CARREFOUR POPULAIRE ST-MICHEL, VICE-PRÉSIDENT DU CA DE
VSMS, MEMBRE DU COMITÉ D'ÉVALUATION



Pour le projet en alimentation, la Table de quartier a la chance de compter sur la collaboration de l'école secondaire Louis-Joseph Papineau qui met à disposition un jardin existant, devenu le jardin du projet de production alimentaire du quartier. L'une des clés de réussite de ce projet réside également dans la mobilisation du quartier car cela fait désormais 5 ans que le jardin fonctionne sur une base de bénévolat, souligne Simon Ambeault.

Force est de constater un lien fort entre le secteur scolaire et communautaire au sein du quartier.



C'est magnifique que le Centre de Services scolaire embarque dans un projet d'agriculture urbaine! »

De par les besoins du milieu, la production s'est étendue cette année aux jardins du Cirque du Soleil avec qui la Table collabore depuis peu.

Simon Ambeault évoque également la formation agricole mise sur pied par l'école Louis-Joseph Papineau visant à répondre à la dimension de la réussite scolaire et de l'employabilité.

Les processus de concertation en place se veulent très démocratique et fonctionnent sous forme de consensus au sein du quartier. Simon Ambeault se félicite que dans le projet alimentaire, les milieux scolaire, communautaire et institutionnel sont parties intégrantes de la démarche. Parmi les défis existants résident la mobilisation de potentiels partenaires commerciaux et la sollicitation des politiques dans l'optique qu'ils contribuent activement à la mise en œuvre et réussite des projets.

À titre de directeur d'un organisme, Simon Ambeault constate que ...



l'un des principaux changements en collaborant sur des projets, soutenus par le PIC, est

d'avoir multiplié des liens réguliers avec les organismes du quartier. Je reconnais que cette dynamique multi-partenariale unit les forces et permet d'acquérir une expertise collective au sein du territoire. Le PIC est venu créer et consolider les liens. À titre d'exemple, le Carrefour populaire entretient des liens récurrents avec 7 à 8 organismes. »

Un point de vigilance soulevé par Simon Ambeault, dans cette dimension collaborative, est d'être en mesure de rester aligner sur sa mission et ses principes directeurs en tant qu'organisme dans ces projets collectifs, de par la multiplicité des implications possibles.

Les prochains pas vont consister, entre autres, à poursuivre la mobilisation auprès d'acteurs issus du milieu entrepreneurial et d'assurer un partenariat efficace et fluide avec le monde municipal.





COUP D'ŒIL DANS PARC-EXTENSION
ÉMERGENCE D'UNE
CULTURE COLLABORATIVE
SUR LE TERRITOIRE

ENTREVUE AVEC ROSE NGO NDJEL, DIRECTRICE DE L'ORGANISME
AFRIQUE AU FÉMININ ET MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
DE LA TABLE DE QUARTIER PARC-EXTENSION.





La difficulté vécue en tant que quartier, avant l'arrivée du PIC, était que nous n'avions pas pour habitude de travailler de façon concertée autour de projets communs. »



À travers cette démarche, les acteurs ont appris à se connaître, à se rencontrer à travers leurs missions, soulève Rose Ngo Ndjel. Aujourd'hui, les acteurs du quartier apprennent à travailler ensemble, à partager leurs connaissances.

Selon Rose Ngo Ndjel,



c'est la première fois que le quartier s'attelle collectivement à identifier les enjeux du quartier. Cette démarche de réflexion leur permet de se relier et se rallier autour d'objectifs communs. C'est un apport positif pour le quartier » souligne-t-elle.

Cependant, un défi soulevé réside dans l'appropriation de la Table par les acteurs du quartier. La Table de quartier est arrivée quand il y avait des tables sectorielles en place et cela a demandé tout un travail de fond, qui se poursuit, pour accepter la position que prend la Table de quartier dans le territoire. Il y a un travail à effectuer dans la posture, la dynamique et le climat pour rallier les acteurs autour d'un projet commun et arriver à ne plus travailler en silo.

À titre de représentante de la Table de quartier, Rose Ngo Ndjel mentionne qu'il a fallu travailler le positionnement de la Table pour que les acteurs ne la considèrent pas comme un vecteur de financement mais bien comme catalyseur d'idées et d'action collectives. Le travail à cet effet reste à poursuivre



Grâce à l'appui de Dynamo, la Table a réalisé des ateliers, en présence des partenaires communautaires, institutionnels et commerces pour identifier la vision, la mission et les objectifs du quartier, ce qui fut un réel succès. »

Dans les années à venir, le défi est de rendre la Table de quartier visible et légitime au regard de l'ensemble des acteurs du quartier et que celle-ci incarne une dimension collective prégnante dans sa culture organisationnelle.

Durant la pandémie, Rose Ngo Ndjel a constaté un bel exemple de mobilisation collective sur le terrain car les acteurs ont réuni leur force pour répondre à des enjeux multiples.





4. ÉVALUATION
TRANSVERSALE
DES DOUZE
QUARTIERS
RECEVANT UN
SOUTIEN MODÉRÉ
DU PIC

CONDITION 1 : STRUCTURE DE SOUTIEN, GOUVERNANCE ET CONFIANCE MUTUELLE

PRINCIPALES AVANCÉES ET FACTEURS FACILITANTS

- Les Tables de quartier, catalyseurs d'intelligence collective
- Engagement des acteurs névralgiques (sans qui l'action ne peut se réaliser) et stratégiques (qui sont requis pour entraîner la participation d'autres acteurs essentiels) nécessaire à l'action collective
- Vers plus de clarté, de souplesse et d'efficacité de la gouvernance collective
- Réactivité des milieux en contexte de pandémie
- Culture de travail concertée : Émergence pour certains, consolidation pour d'autres

DÉFIS

- Le manque d'adhésion de certains acteurs essentiels au processus collectif
- Le maintien de la mobilisation des acteurs dans la durée

PRINCIPALES AVANCÉES ET FACTEURS FACILITANTS

LES TABLES DE QUARTIER, CATALYSEURS D'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Dans la majorité des quartiers, le PIC est venu asseoir, dans le paysage du développement social, le rôle de catalyseur d'intelligence collective des Tables de quartier. Concrètement, ce rôle est venu faciliter et consolider le réseautage, ainsi que l'intensification des liens entre les partenaires du territoire.



La mise en place d'un comité intersectoriel et multi-réseaux nous a donné une grande force pour réfléchir et agir sur les grands enjeux de notre territoire. » - Ahuntsic



Les gens comprennent mieux à quoi sert une CDC. » - Pointe aux Trembles

Parmi les éléments facilitants, l'appui en ressources humaines et financières offert par l'entremise du PIC, a permis aux Tables de quartier de décupler leur leadership rassembleur. Elles ont pu consacrer du temps et de l'énergie à consolider les liens entre les acteurs, c'est-à-dire à entretenir les relations interpersonnelles entre les acteurs via une diversité de moyens de communication (événements rassembleurs, lieux de rencontres informels etc.) et l'instauration d'un climat de confiance.



Le climat de confiance que nous avons réussi à instaurer permet, de plus en plus, à chaque organisme d'exprimer ses craintes et ses doutes quand des projets ou des stratégies sont présentés. » - Lachine



Là ou avant les acteurs travaillaient en silo, Le PIC nous a donné un coup de pouce pour rallier les acteurs du territoire, tisser des liens entre les acteurs œuvrant en sécurité alimentaire et développer une vision commune des enjeux. » - Ouest de l'île

ENGAGEMENT DES ACTEURS NÉVRALGIQUES (SANS QUI L'ACTION NE PEUT SE RÉALISER) ET STRATÉGIQUES (QUI SONT REQUIS POUR ENTRAÎNER LA PARTICIPATION D'AUTRES ACTEURS ESSENTIELS) NÉCESSAIRE À L'ACTION COLLECTIVE

La gouvernance collective s'est élargie dans les différents milieux rencontrés et a permis la mise en action d'une dynamique multi-réseaux porteuse de mobilisation et d'impact. Les exemples sont nombreux dans tous les territoires. Parmi eux, les commissions scolaires, écoles, arrondissements, secteur privé (commerçants) font partie des acteurs qui se sont joints à l'effort collectif.

Cette avancée a été rendue possible grâce à la capacité accrue des Tables, via leurs agents PIC, à rallier, mobiliser de nouveaux acteurs, habituellement moins présents dans les concertations en développement social. De plus, la



présence d'un ou deux acteurs clés au sein de la concertation a un effet levier et permet de faciliter par la suite le recrutement de nouveaux acteurs.



Un travail intensif de mobilisation a été réalisé cette année auprès de la CSDM, des directions d'écoles et des associations de commerçants. » - Mercier Est



De nouveaux liens se sont développés avec le CIUSSS, les députés, la Ville de Montréal Est. Ça a été un tournant majeur. » - Pointe-aux-Trembles

VERS PLUS DE CLARTÉ, DE SOUPLESSE ET D'EFFICACITÉ DE LA GOUVERNANCE COLLECTIVE

De nombreux acteurs ont pris le temps cette année de (re)penser, (re)réfléchir leur structure de gouvernance avec la préoccupation de ne pas démultiplier les instances décisionnelles. L'expérience démontre que cette gouvernance "minimaliste" est d'autant plus facile à mettre en place que les acteurs se font confiance et qu'ils réussissent à solliciter les bonnes personnes aux bons moments. Ainsi, le potentiel de chacun est préservé et cela permet de réduire l'effet de sur-concertation parfois ressenti dans certains milieux.



Nous avons eu à cœur de mettre en place une structure de gouvernance simple, claire, épurée qui contribue au maintien du bon climat et de la mobilisation des acteurs. Les gens savent où se placer » - McGill.



Le quartier a capitalisé sur les espaces existants que sont par exemple les assemblées de quartier qui agissent à titre d'instance décisionnelle pour le projet. » - Rosemont

Autre élément qui ressort de notre analyse est le caractère réflexif et évolutif des systèmes de prise de décision mis en place. Ainsi, plusieurs quartiers se sont donnés des façons d'évaluer de façon régulière la pertinence et l'efficacité de leur gouvernance et y ont apporté le cas échéant les ajustements nécessaires. La transparence et la régularité dans les communications ont été identifiés comme des ingrédients essentiels à une bonne gouvernance. L'accompagnement des agents de Centraide dans cette réflexion autour de la gouvernance a été également aidant pour certains quartiers.



En cours de route, on a changé et ajusté la composition du comité pour mieux répondre aux besoins du projet : on a ciblé des acteurs plus terrain, directement impliqués dans la mise en œuvre des projets. » - Ahuntsic



RÉACTIVITÉ DES MILIEUX EN CONTEXTE DE PANDÉMIE

Des cellules de crise se sont mises en place dans la majorité des quartiers rencontrés, qui ont permis des échanges d'informations, la mutualisation des ressources pour apporter des réponses rapides et efficaces aux besoins des populations plus vulnérables. Dans certains cas, ce contexte particulier a permis de mobiliser de nouveaux acteurs avec lesquels les quartiers ne travaillaient pas auparavant.



Une cellule d'urgence a été mise en place depuis 3 mois : De nouveaux acteurs sont présents comme des banques alimentaires. Certains citoyens très présents. Pour la plupart des acteurs, cette cellule est une valeur ajoutée en termes d'échanges d'informations et de ressources. » - Ouest de l'île



Constatant la multiplication de l'offre en sécurité alimentaire durant la pandémie, nous avons décidé de créer un cadre de référence visant à harmoniser les pratiques sur le territoire. Nous avons aussi développé une ligne téléphonique 'Info alimentaire' pour centraliser nos appels et les distribuer ensuite à travers le quartier. » - La Salle

CULTURE DE TRAVAIL CONCERTÉE : ÉMERGENCE POUR CERTAINS, CONSOLIDATION POUR D'AUTRES

Selon l'historique de chaque quartier, on observe tantôt l'émergence, tantôt la consolidation de la capacité à co-construire l'action collective. La capacité à travailler ensemble, à échanger autour d'une diversité de point de vue, à ouvrir des discussions sur les divergences éventuelles et à dépasser les intérêts propres à chaque acteur/secteur sont autant d'habiletés qui ont été développées dans les milieux durant cette dernière année.

Plusieurs quartiers ont mis à profit la complémentarité, les expertises et capacités d'actions de chaque acteur en vue d'offrir une réponse collective et adaptée aux besoins des milieux. La capacité des parties prenantes à se faire confiance et à voir leurs complémentarités, tout en respectant leurs missions ont fait partie des conditions gagnantes dans l'avancée de certains projets.

La consolidation des liens de confiance entre les acteurs malgré des cultures organisationnelles parfois très différentes est très présente. Parmi les éléments facilitants, revient en premier lieu la préexistence d'une vision commune du changement souhaité. Autre ingrédient, la confiance mutuelle, elle-même facilitée par le fait de vivre des projets concrets.



Nous avons réalisé une démarche individuelle auprès de chaque partenaire au cours de l'été passé pour présenter la proposition du nouveau modèle de fonctionnement. Chaque partenaire a pu s'exprimer. Cette démarche a facilité grandement par la suite les discussions en groupe. L'approche individuelle a été un facteur de succès où chacun s'est senti considéré dans le processus. » - Mercier Ouest



DÉFIS

LE MANQUE D'ADHÉSION DE CERTAINS ACTEURS ESSENTIELS AU PROCESSUS COLLECTIF

Plusieurs acteurs relatent les difficultés rencontrées à mobiliser certains acteurs clés qui sont pourtant stratégiques pour faire avancer les démarches collectives. D'autres déplorent le fait que l'agenda politique viennent parfois reléguer certains projets devenus moins prioritaires au second plan et nuire ainsi à la mobilisation collective, notamment citoyenne.

LE MAINTIEN DE LA MOBILISATION DES ACTEURS DANS LA DURÉE

Certains milieux se retrouvent parfois confrontés à un essoufflement des dynamiques collectives. L'engouement du début est parfois difficile à maintenir. Trouver le bon équilibre entre mobilisation et sur sollicitation reste un défi pour la majorité des quartiers.

PISTES DE SOLUTIONS

LA GOUVERNANCE PARTAGÉE, UN MUSCLE À ENTRETENIR

Bâtir une gouvernance partagée est un travail continu qui implique une adaptation constante et une écoute mutuelle importante. Les acteurs souhaitent notamment approfondir l'apprentissage de clés de réussites sur des postures et pratiques permettant une co-responsabilité dans la construction d'un climat de travail bienveillant et constructif. Par ailleurs, les acteurs souhaitent accroître l'efficacité de leur gouvernance notamment en venant préciser encore davantage la place de chacun et chacune dans les processus et s'assurer d'avoir les bonnes personnes autour de la table pour que les processus avancent.

CONSOLIDER LE PORTAGE COLLECTIF DES PROJETS

Le niveau d'appropriation des projets par les partenaires est variable selon les territoires. Certains d'entre eux demeurent encore beaucoup portés par la Table de quartier. Si le rôle des structures de soutien est indéniable dans la propulsion des initiatives collectives, celles-ci souhaitent cependant trouver des façons de favoriser une appropriation progressive et un portage effectif des projets par les partenaires, gage de pérennité de l'action concertée.

MISER SUR LE DÉPLOIEMENT RAPIDE D' ACTIONS SUR LE TERRAIN COMBINÉ À DES BOUCLES COURTES DE RÉTROACTION

Les acteurs font le constat fort que c'est par la mise en mouvement collective que les liens de confiance se tissent et se renforcent durablement. Il est donc important que la réflexion stratégique collective puisse rapidement aboutir à des expérimentations, suivies de boucles d'apprentissages. Cette vision plus itérative que linéaire de l'action collective est un facteur clé de la mobilisation des acteurs dans la durée.



CONDITION 2 : ASPIRATIONS PARTAGÉES ET PLAN D'ACTION COMMUN

PRINCIPALES AVANCÉES ET FACTEURS FACILITANTS

- Le contexte de pandémie a confirmé la pertinence de projets existants au sein des quartiers
- Éveil et renforcement d'une solidarité collective élargie en contexte de pandémie
- Existence d'une dynamique collective facilitant l'ancrage d'une vision commune
- Implantation d'un modèle de concertation plus efficient pour la communauté

DÉFIS

- Le roulement de personnel au sein des organisations pouvant ralentir la mise en œuvre de projets
- L'adhésion à la vision commune et la culture de travail collectif : un travail continu
- La pérennisation des projets

PRINCIPALES AVANCÉES ET FACTEURS FACILITANTS

LE CONTEXTE DE PANDÉMIE A CONFIRMÉ LA PERTINENCE DE PROJETS EXISTANTS AU SEIN DES QUARTIERS

Le contexte est venu réaffirmer l'importance et la pertinence des certaines actions identifiées collectivement dans les plans de quartier. Cette prise de conscience génère un ancrage, ainsi qu'un élan de mobilisation consolidé et tangible dans les milieux.



Le contexte de la COVID vient renforcer la démonstration de la très grande pertinence de la problématique sur laquelle les acteurs travaillent soit dans notre cas, la sécurité alimentaire. Les besoins sont immenses et cela nous saute en pleine face. » - Lachine

ÉVEIL ET RENFORCEMENT D'UNE SOLIDARITÉ COLLECTIVE ÉLARGIE EN CONTEXTE DE PANDÉMIE

Dès l'émergence de la pandémie, les quartiers ont créé des espaces de rencontres en ligne, invitant les acteurs de différents réseaux à se rencontrer pour être en mesure d'adresser les enjeux dans leur territoire. Ces espaces ont permis de générer un dialogue avec de nouveaux acteurs avec qui les tables ne sont pas habituées à travailler et ainsi promouvoir le travail intersectoriel dans un contexte exceptionnel (ex.: nouveaux usagers, bénévoles, organismes communautaires, service de police, milieu institutionnel...). Cette explosion du cadre habituel de travail a fait émerger des nouvelles opportunités de collaboration et ainsi permis de s'entendre communément sur des enjeux prioritaires à adresser et ses plans d'actions.

Ce contexte a amené les acteurs à sortir de leur zone de confort en travaillant sur leur capacité à sortir de leur spécificité et assumer une réflexion sur les façons de se compléter et d'agir rapidement ensemble sur le territoire.

EXISTENCE D'UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE FACILITANT L'ANCRAGE D'UNE VISION COMMUNE

Par la confiance qui s'instaure progressivement ou qui est instaurée dans les réseaux, les acteurs développent une capacité à sortir de leur mission pour travailler sur une vision commune autour des enjeux du quartier. La démarche du PIC amène un renouvellement des pratiques communautaires qui vient bouger les façons de faire des parties prenantes.



Les enjeux ont été déterminés avec les membres. Il y a un consensus et ces enjeux perdurent dans le temps. Il y a une vision commune sur le quartier. Ce n'est pas problématique. On peut se concentrer sur les stratégies d'actions et leurs résultats. » - McGill





On a vraiment pris le temps de travailler sur une vision, sur ce que l'on souhaitait collectivement, dès le début. Cela nous a permis d'avoir une vision commune très solide, de travailler ensuite par consensus et d'avancer dans un climat de légèreté. » - Rosemont

IMPLANTATION D'UN MODÈLE DE CONCERTATION PLUS EFFICIENT POUR LA COMMUNAUTÉ

Plusieurs acteurs ont misé sur la mise en place d'espaces et d'outils favorisant le 'faire ensemble', où chacun à la capacité de contribuer au projet, tenant compte de son rôle dans l'écosystème. Les acteurs se connaissent mieux et apprennent à travailler en complémentarité.

L'un des points d'appui facilitant la mise en œuvre d'une vision commune et partagée réside dans les ressources mises à disposition par le PIC. Ces dernières servent de points de repère importants qui permettent de garder le cap sur une vision 'vivante' et cohérente. Aussi, l'agente PIC étant connectée à une multitude d'acteurs, favorise l'émergence de liens dans l'objectif d'atteindre les changements visés.

Cette personne crée un terrain fertile favorisant la transparence à travers le partage d'informations, la facilitation d'espaces de partage, la visibilité du projet et dès lors, son rayonnement dans l'ensemble du milieu.



L'agent PIC assainit le climat et canalise certaines tensions. Il crée un terrain fertile à l'action collective et sert de courroie de transmission entre les différentes parties prenantes. » - Mercier Est/Anuhtsic



Chaque organisme a pu développer son expertise tout en participant à un projet plus grand que lui. On réunit nos expertises respectives pour une vision commune. » - Lachine

En outre, les formations offertes à l'approche d'impact collectif par Dynamo ont permis de développer un langage commun qui a facilité le ralliement des acteurs autour d'une vision commune de l'impact collectif. Les équipes ainsi formées ont cherché à transmettre cette approche dans leurs communautés respectives.

DÉFIS

LE ROULEMENT DE PERSONNEL AU SEIN DES ORGANISATIONS POUVANT RALENTIR LA MISE EN ŒUVRE DE PROJETS

Certains quartiers ont connu des changements aussi bien au poste de chargé de projet PIC, qu'à différents postes au sein des acteurs du milieu dans la dernière année, ce qui a causé un ralentissement dans la mise en œuvre des projets. Le temps du processus d'embauche, ainsi que la bonne compréhension des intentions de la démarche PIC, de son écosystème et du plan d'actions peut demander un temps d'adaptation pour les nouveaux employés et un délai en termes de retombées pour la communauté.



LA RENCONTRE AVEC CERTAINES RÉALITÉS INSTITUTIONNELLES QUI PEUVENT AMENER DE LA COMPLEXITÉ DANS L'ABOUTISSEMENT DES PROJETS.

Quelques acteurs ont manifesté la difficulté de s'arrimer avec des réalités émanant, par exemple, de milieux municipaux qui composent avec des agendas politiques et une structure administrative pouvant ralentir l'avancement des projets.

L'ADHÉSION À LA VISION COMMUNE ET LA CULTURE DE TRAVAIL COLLECTIF : UN TRAVAIL CONTINU

Pour plusieurs quartiers, le travail à poursuivre réside dans le développement d'un esprit et d'une culture de travail collaborative. Cette posture représente d'autant plus un défi pour les quartiers où les acteurs ont plus pour habitude et réflexe de travailler en silo.

LA PÉRENNISATION DES PROJETS

Des quartiers se questionnent sur l'avenir de leur projet et les ressources mobilisées autour de ceux-ci. Une certaine inquiétude est partagée par le manque de visibilité sur les alternatives possibles de poursuite des projets. L'un des quartiers, comme celui de Lachine, part du postulat qu'il est difficile de financer de façon autonome un projet sur la sécurité alimentaire.

PISTES DE SOLUTIONS

POURSUIVRE L'ALIGNEMENT SUR UNE VISION COMMUNE ET LE DÉVELOPPEMENT D'UN LANGAGE COMMUN

Pour assurer l'adhésion des acteurs d'un milieu, missions et activités confondues, il est constaté l'importance d'entretenir des outils et espaces favorisant l'accès à un langage commun pour une meilleure prise en compte et appropriation des enjeux ciblés. La question de la vision partagée est un défi continu tenant compte, entre autres, du roulement de personnel dans les milieux. Il est dès lors important de travailler en continu sur la vision pour l'adapter à son contexte en évolution constante, la maintenir actuelle et ainsi stimuler l'intérêt et mobilisation des parties prenantes.

DÉVELOPPER LE RAYONNEMENT DES PROJETS AUPRÈS D'ACTEURS CLÉS

Plusieurs quartiers poursuivent leur travail de reconnaissance et de consolidation auprès d'acteurs institutionnels ou communautaires qui ne sont pas directement concernés par la thématique des projets PIC mais qui sont des acteurs pivots dans l'avancement et le rayonnement des projets.



CONDITION 3 : ENGAGEMENT INCLUSIF DE LA COMMUNAUTÉ

PRINCIPALES AVANCÉES ET FACTEURS FACILITANTS

- Maintien du lien social : réponses créatives au besoin accru de “se relier” en contexte de pandémie
- Présence d’un processus qui offre des conditions équitables à la participation de tous (equity lens)

DÉFIS

- Donner une place effective aux citoyens, notamment dans les processus décisionnels
- Le développement d’une démarche de proximité avec les citoyens

PRINCIPALES AVANCÉES ET FACTEURS FACILITANTS

MAINTIEN DU LIEN SOCIAL : RÉPONSES CRÉATIVES AU BESOIN ACCRU DE “SE RELIER” EN CONTEXTE DE PANDÉMIE

Dans le contexte actuel de pandémie, les tables de quartier ont su maintenir leurs liens avec les résidents et cherché en particulier ceux habitant des secteurs plus enclavés. Les stratégies déployées sont multiples et variées mais ont toutes comme dénominateur commun de chercher à “aller vers” les citoyens et provoquer les rencontres.

Tout d’abord, les événements rassembleurs et espace d’échange informels (ex: café éphémères, soupe locale, etc.) mis en place tout au long de l’année dans les différents milieux ont permis d’entretenir les liens entre les porteurs/acteurs des projets notamment dans un contexte d’isolement social. Mettre un visage sur les personnes qui s’impliquent dans les projets, échanger de vive voix, entrevoir les possibilités de participation sont autant de préalables essentiels à l’implication citoyenne. En outre, dans le contexte de la pandémie actuelle, les rdvs virtuels initiés par les Tables de quartiers ont été également un lieu d’ancrage essentiel pour les citoyens. Les rencontres à distance, à l’instar du ConcertoZoom à Rosemont ou de la Soupe Locale virtuelle dans Centre-Sud, ont connu un vif succès et ont permis de maintenir des liens sociaux entre les acteurs.

La présence sur le terrain des agents de mobilisation s’est avérée très aidante en ce qu’elle permet de créer une proximité avec les citoyens, dynamise la vie de quartier et permet une meilleure visibilité des projets sur le territoire. Par ailleurs, les agents de mobilisation ont su miser sur les lieux et moments où l’expression citoyenne est déjà présente avec la préoccupation de ne pas dédoubler les initiatives. L’utilisation des réseaux sociaux est également une façon efficace d’informer et de mobiliser les citoyens. La formation de Dynamo sur l’utilisation d’outils en ligne (plateforme) pour maintenir la mobilisation à distance s’est également avérée utile pour certains milieux.

Voici trois expériences qui illustrent bien la diversité et la créativité des stratégies déployées par les milieux pour que les citoyens puissent rester connectés à leur communauté malgré les mesures sanitaires de distanciation physique :

AHUNTSIC

C’est au son des tam-tams et tambours sur des rythmes du Maghreb, du Moyen-Orient, de l’Inde que les conseils sanitaires pour lutter contre la COVID-19 ont été diffusés à l’invitation de la Table de concertation Solidarité Ahuntsic au mois de mai dernier. Les résidents du secteur Saint-Benoît se sont joints à l’équipe depuis leur domicile en écoutant, chantant et dansant, tout en respectant les mesures de distanciation sociale. Soucieuse de rejoindre les multiples communautés culturelles et les personnes les plus isolées, Solidarité Ahuntsic a diffusé un message informatif et rassurant en sept langues.



On s’est rendu compte qu’il y a des gens qui vivent un confinement extrême, souligne le directeur, Remy Robitaille. Ce sont des gens qui sortent très peu. »

Près de 500 masques de protection réutilisables ont également été distribués ainsi qu’une centaine de trousseaux contenant notamment un guide de ressources communautaires du quartier. Le but était de s’adresser à ces personnes isolées et leur envoyer un message rassurant en allant chanter sous leurs fenêtres.



ROSEMONT

Avec l'appui de la CDC de Rosemont, les intervenant.es des Habitations Nouvelles Avenues (HNA) et la compagnie artistique Drôladon ont uni leurs idées et leurs efforts pour rendre possible, pour Pâques, une animation dédiée aux aîné.es des 130 logements. De leurs balcons, ils étaient plus de 70 aîné.es à assister à une prestation artistique mettant en scène Madame Marie Eau-de-toilette et sa suite royale. Ce concept d'« art de balcon », a été une réponse créative aux besoins des aîné.es de briser l'isolement par des moments de douceur et légèreté.

LACHINE

Le Carrefour d'entraide Lachine, La P'tite Maison de Saint-Pierre, le COVIQ Duff-Court et La Thérière 50 + proposent, depuis 2 ans déjà, des kiosques hebdomadaires de vente de fruits et légumes bios, à petits prix, aux quatre coins de Lachine Est et de Saint-Pierre, dans des secteurs qualifiés de déserts alimentaires. Cette année, toujours à l'écoute des besoins exprimés par les citoyens, un petit marché extérieur géré par les résidents des Habitations John-Patterson eux-mêmes, a vu le jour. Les résidents souhaitent en effet disposer d'un lieu de proximité où s'approvisionner en fruits et légumes qui soit également un lieu convivial qui favorise les interactions entre eux.

PRÉSENCE D'UN PROCESSUS QUI OFFRE DES CONDITIONS ÉQUITABLES À LA PARTICIPATION DE TOUS (EQUITY LENS)

Les quartiers ont, pour la plupart intégrés à leurs événements une logistique facilitant une participation large des acteurs : traduction, gardiennage, accès pour les personnes à mobilité réduite, lieux et moments des rencontres, type de nourriture, etc...

Par ailleurs, des stratégies ciblées ont été mises en place pour prendre en compte les personnes les plus touchées par l'exclusion (liée à l'ethnicité, la race, l'orientation sexuelle, le genre ou les handicaps) dans les prises de décisions. Enfin, dans plusieurs quartiers, un travail de sensibilisation et d'apprentissage autour de la participation des femmes avec Cité Elles MTL a permis de créer des espaces bénéfiques pour que leurs voix puissent être davantage représentées.

AHUNTSIC

Un espace d'échange et de concertation (comité des partenaires) entre les acteurs sociaux s'est organisé pour réfléchir aux meilleures façons de rejoindre la communauté Punjabi, communauté très enclavée du secteur Saint-Simon.

SUD-OUEST

Dans le cadre de l'Opération populaire d'aménagement (OPA), le maintien et le renforcement de l'implication des citoyens est également au cœur de la stratégie la Concertation en développement social de Verdun (CDSV). Des ateliers mobiles ont été mis en place afin de se déplacer dans les HLM et recueillir les recommandations des Verdunois. Des ateliers de formation sur la prise de parole en public ont également été mis sur pieds.



MERCIER-EST

Des agents multiplicateurs agissent à titre d'ambassadeurs du projet et ont permis de rejoindre des citoyens plus vulnérables dans le réseau. Par ailleurs, les acteurs de ce quartier passent par des lieux où l'expression citoyenne est déjà présente pour mobiliser les citoyens, comme le Conseil d'administration des coopératives d'habitation.

MC GILL

Dans le cadre de notre stratégie de mobilisation, nous avons diversifié les façons de rejoindre les gens en nous rendant, entre autres, directement dans leur milieu de vie. Par exemple, pour s'adresser aux étudiants de l'Université Concordia, les agentes de mobilisation se sont rendues directement dans les résidences et ont réalisé un pop-up café (café éphémère) pour consulter les étudiants sur leurs besoins. Nous avons essayé pleins d'actions de mobilisation qui n'avaient jamais été faites auparavant dans le quartier et cela a vraiment porté ses fruits.

Le principal facteur facilitant cette avancée est le recrutement d'agents de mobilisation, rendu possible grâce au soutien du PIC. Leur présence a sans conteste permis de renforcer la vie de quartier, de mobiliser de nouveaux citoyens et travailler avec eux à améliorer leurs conditions de vie. Le PIC sert de levier pour remettre de l'avant plan la préoccupation de rejoindre les personnes vulnérables. C'est un thème qui monte en force dans les préoccupations des quartiers.



L'engagement de deux agents de mobilisation, qui travaillent 28h/semaine est vraiment bénéfique. Elles se sont vraiment approprié les enjeux, les ramifications, les implications. Elles sont capables de faire de la vulgarisation auprès des citoyens (création de contenu simple et accessible), de faire des partenariats. » - Mc Gill

DÉFIS

DONNER UNE PLACE EFFECTIVE AUX CITOYENS, NOTAMMENT DANS LES PROCESSUS DÉCISIONNELS

Tous les acteurs rencontrés portent en eux la volonté sincère de favoriser une participation et une mobilisation active des citoyens autour des enjeux vécus au sein de la communauté. Néanmoins certains d'entre eux reconnaissent la difficulté de donner une place effective, c'est-à-dire qui fasse que cette participation ne se limite pas à une présence de façade. En effet, la seule participation citoyenne n'entraîne pas mécaniquement une meilleure représentation des intérêts des populations plus vulnérables. Le cadre dans lequel s'insère cette participation, l'accessibilité de l'information, le choix des temps de rencontres, la façon dont la parole est répartie, les possibilités d'implication ou dont les décisions sont prises sont autant de paramètres à prendre en compte pour une prise en considération réelle des besoins exprimés par les citoyens.

LE DÉVELOPPEMENT D'UNE DÉMARCHE DE PROXIMITÉ AVEC LES CITOYENS

Le travail des Tables de quartiers est encore perçu comme peu tangible, peu concret pour une certaine frange de



la population. Nombreuses sont les Tables qui souhaitent explorer de nouvelles façons d'établir un lien plus direct, de proximité entre elles et les citoyens. En outre, elles cherchent à maintenir le difficile équilibre entre la variété des possibilités d'implication, tout en veillant à éviter la sur-sollicitation des mêmes acteurs afin de maintenir la mobilisation dans la durée.

PISTES DE SOLUTIONS

DES PROCESSUS QUI VALORISENT LES DIFFÉRENTS "SAVOIRS" EN PRÉSENCE ET LEUR MISE EN SYNERGIE

La recherche de synergies et complémentarités entre les savoirs des "ressources expertes" et le savoir des citoyens sur leurs vécus, leurs besoins, leurs jugements, constituent une clé de la réussite de la participation des citoyens dans les projets de développement des communautés. Les acteurs rencontrés sont à la recherche de processus participatifs et inclusifs qui favorisent l'empowerment de chacun au service d'une synergie collective.

LE RÔLE CLÉS DES ÉTAPES PRÉPARATOIRES

De même, le rôle des étapes préparatoires (information, sensibilisation, formation) dans la mise en œuvre des projets et des enjeux qui y sont rattachés, a un impact sur la capacité des citoyens de prendre part au processus de décision, au processus de dialogue et de discussion. Ces étapes préparatoires sont celles sur lesquelles les acteurs souhaitent miser car elles conditionnent la mobilisation et son maintien. Les stratégies privilégiées par les acteurs pour y parvenir sont variées et dépendent des actions que chaque quartier a choisi de prioriser. En voici quelques-unes : bonifier les possibilités d'engagement, développer des outils d'informations et de formation simplifiés, accessibles et inclusifs ou encore favoriser l'implication des citoyens dans l'idéation des projets collectifs.

DÉVELOPPER LE RÉFLEXE DE PENSER "PARTICIPATION CITOYENNE" DÈS QU'UN PROJET ÉMERGE ET DANS LA CONTINUITÉ

Si cette pratique existe déjà dans les différents milieux rencontrés, le réflexe n'est pas encore nécessairement présent et mérite d'être conscientisée pour favoriser les implications possibles.



CONDITION 4 : ÉVALUATION ET APPRENTISSAGES STRATÉGIQUES

PRINCIPALES AVANCÉES ET FACTEURS FACILITANTS

- Instauration et présence d'une culture d'apprentissage
- Mise en place progressive des jalons de l'évaluation

DÉFIS

- La culture évaluative prend du temps à s'enraciner et s'incarner dans les milieux

PRINCIPALES AVANCÉES ET FACTEURS FACILITANTS

INSTAURATION ET PRÉSENCE D'UNE CULTURE D'APPRENTISSAGE

Plusieurs quartiers ont instauré une culture d'apprentissage continue sans pour autant que celle-ci soit clairement formalisée (rencontre d'échanges de réflexion entre intervenants de terrain, exercice d'arrimage de pratiques, boucles de rétroaction...). Les apprentissages sont capitalisés dans la formulation de nouvelles actions. La période de pandémie a contribué, pour certains, d'ouvrir des espaces d'apprentissages en ligne (ex. : bibliothèque virtuelle, etc.).



On a le réflexe de beaucoup questionner nos façons de faire. » - Verdun



Sans s'en rendre compte, nous faisons de l'évaluation continue mais on ne le campe pas dans l'évaluation continue. Cela s'incarne dans les façons dont nous faisons nos rencontres de quartiers, les retours que l'on fait, les processus de rétroaction, de validation. » - Rosemont



Les boucles évaluatives ont révélé le besoin de balises et d'indicateurs communs, c'est notre le plus grand constat. En termes de pratiques réflexives, nous avons mis en place des rencontres d'échanges et de réflexion entre intervenant-terrain qui permettent de faciliter l'arrimage des pratiques et le continuum des services sur le territoire, ainsi que le partage d'expertises (approches et stratégies d'intervention). » - Pointe-aux-Trembles



Le COVID a offert un contexte favorable pour s'offrir des espaces d'apprentissages en ligne (participation à diverses formations, Hub de l'ouest de l'île est un outil électronique, qui offre l'opportunité de collaboration en ligne développés grâce au PIC.: partage d'infos, bibliothèque, partage de connaissances, d'idées). » - Ouest de l'île



Nous sommes en apprentissages continu où nous nous appuyons sur des petits bilans. Nous développons le réflexe de questionner nos façons de faire. » - Sud-Ouest



MISE EN PLACE PROGRESSIVE DES JALONS DE L'ÉVALUATION

Plusieurs quartiers ont entamé un travail graduel de mise en place d'un cadre d'évaluation via, entre autres, la création d'un comité d'évaluation, l'identification d'indicateurs et de stratégies de collecte de données. Actuellement, la stratégie des petits pas dans cette intention d'évaluation s'applique car, même si les quartiers conscientisent son intérêt et ont le souhait de s'y atteler, l'ampleur des chantiers en cours rend difficile la priorisation de cette question.



Au sein du comité en sécurité alimentaire, nous avons commencé à travailler la démarche (identification du sujet, indicateurs, développement de certains outils de collecte). Notre objectif est d'instaurer progressivement une pratique d'évaluation. » - Ville-Émard

À souligner que l'accompagnement de Dynamo a été un facteur facilitant dans le processus de conscientisation et de mise en œuvre dans les quartiers.

DÉFIS

LA CULTURE ÉVALUATIVE PREND DU TEMPS À S'ENRACINER ET S'INCARNER DANS LES MILIEUX

On peut constater que malgré le souhait des acteurs de s'atteler à une démarche évaluative, ces derniers ont de la difficulté à accorder du temps à la mise en place de celle-ci qui requiert, selon eux, des ressources et compétences à l'interne qui ne sont pas spécialement disponibles à l'heure actuelle. Aussi, des Tables de quartiers rencontrent parfois une frilosité des acteurs qui se projettent dans l'idée d'un processus d'évaluation complexe et possiblement chronophages.

Les démarches évaluatives collectives demandent une participation des acteurs qui requiert un espace de réflexion pour lequel ils ont peu de disponibilités.

C'est une culture qui prend du temps à se développer. Pour certains quartiers, d'autres résistances résident dans la compréhension de la méthodologie (quoi, comment évaluer), un flou persiste. Ce n'est pas encore une démarche familière pour les quartiers.

La conséquence amène à ce que ces démarches soient finalement portées par seulement une ou deux personnes et généralement les chargées de projet PIC.



Ce n'est pas une pratique complètement intégrée. » - Mercier Est, Ouest, Lachine, Verdun



L'évaluation, c'est une philosophie qu'il faut porter. » - Pointe-aux-Trembles



PISTES DE SOLUTIONS

PRENDRE LE TEMPS DE CONSCIENTISER LA PLUS-VALUE DE L'ÉVALUATION

Les quartiers reconnaissent l'importance de sensibiliser et visibiliser la valeur ajoutée de l'évaluation afin que celle-ci soit placée au cœur de leur démarche. Il reste cependant un travail de démystification de l'évaluation à poursuivre afin que les acteurs développent l'élan et les capacités à réaliser une démarche évaluative.

ADAPTER LES PROCESSUS D'ÉVALUATION EN CONTEXTE COLLECTIF

Pour faciliter l'adhésion à la démarche évaluative, il est important que les acteurs accèdent à un processus d'évaluation qui se veut à la fois léger, court, itératif, plaisant et en accord avec leurs réalités de travail. Un travail de démystification de ce que représente l'évaluation reste à poursuivre.

Un point soulevé réside également dans le fait de renforcer la capacité des acteurs à garder des traces du cheminement des communautés.



CONDITION 5 : STRATÉGIES LEVIERS ET INFLUENCE

PRINCIPALES AVANCÉES ET FACTEURS FACILITANTS

- Capacité d'influence accrue des Tables de quartier
- Changements dans les pratiques municipales ayant un impact durable sur les conditions de vie des citoyens

DÉFIS

- Faire davantage rayonner les actions et leurs retombées
- Créer les conditions de la pérennisation des actions et des liens entre les acteurs

PRINCIPALES AVANCÉES ET FACTEURS FACILITANTS

CAPACITÉ D'INFLUENCE ACCRUE DES TABLES DE QUARTIER

Les Tables de quartier, renforcées dans leur capacité d'action par le PIC, jouent un rôle d'accélérateur pour amener les enjeux du quartier au centre des préoccupations des acteurs ayant précisément une capacité d'influence sur ces enjeux.



On fait des portraits de quartiers pour asseoir des enjeux et à partir de ce travail, on fait émerger des projets connectés aux besoins des citoyens en impliquant la communauté dans son ensemble. » - Verdun

Ainsi, la combinaison du travail de documentation des enjeux, d'animation des réseaux portés par les Tables et du soutien du PIC permettent un impact plus grand dans ces milieux. A Lachine par exemple, la question de la sécurité alimentaire, dans un territoire où la présence de déserts alimentaires est documentée depuis plusieurs années, a pu enfin être mise au rang des priorités de l'arrondissement. En outre, l'appui financier substantiel du PIC contribue à réactiver l'engagement de certains acteurs. Selon ces derniers, le PIC a permis de faire la démonstration que le travail en collaboration est possible et qu'il donne des résultats à la hauteur des attentes.

D'autres quartiers témoignent de la contribution du PIC à une plus grande reconnaissance de l'expertise des Tables de quartier dont les positions sont davantage écoutées, prises en compte notamment vis à vis des acteurs institutionnels. Les structures de soutien sont reconnues comme porte-voix du milieu du développement social et facilitatrice dans l'émergence des actions collectives.



Nous sommes invités à des rencontres d'arrondissement, ce qui n'était pas le cas avant » - Ouest de l'île



Nous avons été sollicités pour participer au comité de pilotage du budget participatif de l'arrondissement. On a acquis une certaine crédibilité, on est reconnu. » - Ahuntsic



Nous constatons une plus grande reconnaissance de la Table et de son expertise auprès des partenaires communautaires, institutionnels, gouvernementaux. On a des journalistes qui nous appellent pour avoir notre opinion sur certains sujets du quartier » - McGill

Plusieurs facteurs viennent expliquer cette capacité d'influence accrue des Tables de quartier. D'abord, le fait d'avoir un agent de concertation dédié dont le rôle est de créer et d'entretenir les liens entre les acteurs est déterminant. Le fait d'être proche des acteurs du milieu, d'être présent de façon continue permet de cultiver et d'entretenir l'effort collectif et de maintenir la mobilisation des acteurs dans la durée. Les formations offertes par Dynamo ont été l'occasion pour une grande diversité d'acteurs présents sur un même territoire de se rencontrer, de créer de nouveaux liens et de développer un langage commun.



La capacité à adapter son discours en fonction des différents publics cibles constitue un atout indéniable. En outre, la capacité d'illustrer la plus-value des projets collectifs par un discours clair autour de l'impact collectif et des étapes pour y arriver aide beaucoup. Enfin, l'utilisation des principes de l'approche appréciative qui propose un paradigme orienté vers les possibilités en posant l'attention sur les forces, les facteurs de succès, permet d'engager les acteurs dans des dialogues constructifs, stimuler l'imagination collective, l'esprit de collaboration et l'innovation.

CHANGEMENTS DANS LES PRATIQUES MUNICIPALES AYANT UN IMPACT DURABLE SUR LES CONDITIONS DE VIE DES CITOYENS

Les effets très positifs de la concertation multi-réseaux sur les pratiques municipales ont pu être observés dans plusieurs quartiers. A titre d'exemple, le PIC a eu un effet propulseur au niveau de la collaboration avec la Ville de Montréal-Est à Pointe-aux-Trembles. Les partenariats entre les acteurs sociaux et la Ville se sont consolidés et la Table joue aujourd'hui le rôle de porte-voix des besoins du territoire et de ressource experte dans les solutions à apporter. Ces partenariats ont permis de générer des retombées durables dans les milieux ayant un impact direct sur les citoyens.

A titre d'exemple dans Verdun, le travail d'influence a conduit à un changement de réglementation municipale relatif au parc locatif et la Ville de Montréal a également déposé un droit de préemption sur l'ensemble du secteur Dupuis-Hickson pour faire du logement social. A Lachine, la mobilisation locale a permis la sécurisation d'un édifice municipal pour qu'il reste au service de la sécurité alimentaire.

DÉFIS

FAIRE DAVANTAGE RAYONNER LES ACTIONS ET LEURS RETOMBÉES

Certains acteurs reconnaissent mettre moins d'énergie pour diffuser, faire rayonner leurs actions. Certains quartiers gagneraient à mieux communiquer et partager leurs connaissances et analyse de leur écosystème et des retombées des actions collectives auprès d'un ensemble plus large d'acteurs pour qu'ils se les approprient.



Comment faire en sorte que les élus puissent s'approprier nos analyses ? On ne valorise pas assez ce qu'on fait. C'est un changement de culture organisationnelle à opérer. » - Sud-Ouest

CRÉER LES CONDITIONS DE LA PÉRENNISATION DES ACTIONS ET DES LIENS ENTRE LES ACTEURS

Les acteurs rencontrés continuent de s'interroger sur les meilleures façons de s'assurer du caractère durable des liens entre les acteurs : Comment être sûr que tout ce qui a été bâti peut durer ? Comment consolider les liens entre les partenaires clés du développement social local ?



PISTES DE SOLUTIONS

INTENSIFICATION DES LIENS AVEC LES ACTEURS NÉVRALGIQUES

Comme les avancées énoncées en attestent, la mise en place de partenariats stratégiques avec les acteurs névralgiques du développement social permettent de générer un impact réel sur la qualité de vie des citoyens dans un quartier. Les acteurs rencontrés souhaitent renforcer leur capacité d'influence et de mobilisation des acteurs pour que ceux-ci gardent le cap sur les actions à entreprendre pour contrer les grands enjeux de lutte à la pauvreté sur leur territoire.

MISER SUR LE DÉPLOIEMENT RAPIDE D' ACTIONS SUR LE TERRAIN COMBINÉ À DES BOUCLES COURTES DE RÉTROACTION

Les acteurs font le constat fort que c'est par la mise en mouvement collective que les liens de confiance se tissent et se renforcent durablement. Il est donc important que la réflexion stratégique collective puisse rapidement aboutir à des expérimentations suivies de boucles d'apprentissages. Cette vision plus itérative que linéaire de l'action collective est un facteur clé de la mobilisation des acteurs dans la durée.





CONCLUSION

À la lumière de cette évaluation transversale qui démontre les avancées dans les différents quartiers, force est de constater l'énergie déployée pour construire des milieux de vie qui se veulent solidaires, résilients et porteurs de sens pour ses résidents. Les liens se tissent et se solidifient dans les quartiers soutenus par le PIC, pour former une grande toile qui offre des réponses collectives et éclairées au service du bien-être de la communauté. Le contexte de pandémie est venu réaffirmer l'importance et la pertinence des stratégies d'actions identifiées collectivement dans les plans de quartier. L'élan de mobilisation consolidé et tangible dans les milieux est palpable. Ce contexte particulier illustre également à quel point le travail en réseau est d'une importance capitale pour apporter des réponses concertées et efficaces aux besoins des milieux. Enfin, de nouveaux défis émergent, dont la nécessité de préserver un principe essentiel au développement des communautés qu'est "l'agir ensemble", dans un contexte de distanciation sociale. Le maintien des liens avec les citoyens, notamment, fait partie des questionnements présents dans les quartiers.

De par nos apprentissages, nous constatons que l'atteinte des changements visés par les quartiers est facilitée par la mise en place de dynamiques collectives soutenant le succès de ces démarches.

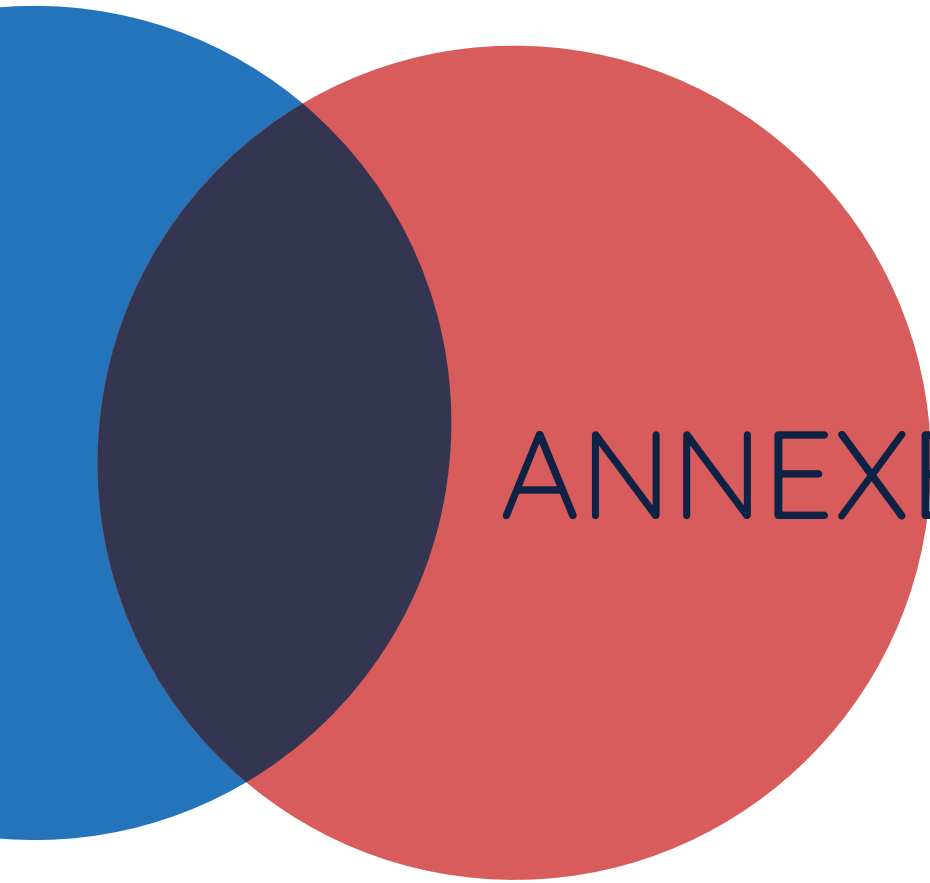
Ces dynamiques collectives s'articulent autour de plusieurs composantes clés que sont l'identification de processus de mobilisation qui se veulent inclusifs et participatifs, ainsi qu'un travail continu sur la posture de leadership partagé, soit le 'Faire avec' plutôt que le 'Faire pour', levier important dans l'appropriation et l'impact du projet.

Aussi, l'identification d'un mode de gouvernance qui permet de traduire le fonctionnement d'une collectivité, ainsi que le pilotage de projet, en l'occurrence la façon dont la collectivité va se mettre en action pour atteindre les changements visés sont des facteurs incontournables à élaborer avec les parties prenantes.

Enfin, il est primordial, dans nos milieux en perpétuels mouvements, de s'attarder sur nos méthodologies et faire preuve de flexibilité en développant une capacité de prise de recul, d'esprit critique, d'ajustements et de renouvellements de nos pratiques.

Nous remercions les 17 quartiers de s'être prêté à cette collaboration et d'avoir généreusement contribué à l'élaboration de cette évaluation, qui nous l'espérons, apportera une lecture ainsi qu'un éclairage sur l'avancement et l'impact des changements opérés dans les différents quartiers.





ANNEXES

ANNEXE A – PORTRAIT CENTRE-SUD

PORTRAIT DES PRINCIPALES AVANCÉES OBSERVÉES ET DE LA CONTRIBUTION DU PIC 2019-2020

CONTEXTE ET INTENTION DU PORTRAIT

Ce portrait vise à mettre en lumière les principales avancées observées entre juin 2019 et juin 2020 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, les défis et les pistes de réflexion envisagées pour soutenir les communautés vers l'impact collectif.

L'analyse présentée s'appuie sur les données récoltées auprès des acteurs clés du quartier entre mars et juin 2020 au moyen de différents outils : 1) une entrevue avec la direction ; 2) un atelier d'évaluation participative; 3) l'observation d'un événement citoyen (soupe locale en ligne) ; 4) une entrevue avec un acteur clé du territoire (Arrondissement de Ville-Marie) et enfin la lecture de quelques documents de référence produits par le CDC-CS.

STRUCTURE DE SOUTIEN, GOUVERNANCE ET CONFIANCE MUTUELLE

PRINCIPALES AVANCÉES ET FACTEURS FACILITANTS

Gouvernance des projets collectifs consolidée

De façon générale, les différents partenaires ont pris une part de plus en plus active dans la gouvernance des projets collectifs. Par voie de conséquence, la CDC a pu se positionner comme animateur et facilitateur du processus collectif et non plus comme le porteur des démarches. À titre d'exemple, les partenaires du Mouvement Courtepointe (MCP) se sont pleinement impliqués dans la gouvernance de l'action notamment au travers d'échanges sur les orientations stratégiques du Mouvement. Les partenaires ont ainsi veillé à assurer la cohérence d'ensemble du Mouvement afin d'éviter que celui-ci ne devienne une succession de petits projets sans liens les uns avec les autres.

Nouvelles relations avec les élus

Le Contexte de la Covid-19 a été l'occasion de nouer de nouvelles relations avec les élus de l'Arrondissement, ainsi que les députés fédéraux et provinciaux. En effet, le caractère inédit de la situation sanitaire a amené davantage d'interactions avec ces acteurs, amenant plus de cohésion dans les actions déployées dans le quartier. Ces nouveaux liens ont enfin permis aux acteurs de la CDC d'avoir accès à des nouveaux réseaux de contacts.



L'adaptation de l'ensemble du plan d'action de la CDC engendrée par la COVID-19

La CDC, comme Table de concertation ayant comme mission le développement du travail collectif, va avoir à repenser la façon de travailler à la lumière du contexte actuel : comment se réinventer, adapter les services, animer la communauté dans le contexte actuel incertain et mouvant ? La CDC souhaite enfin se saisir du contexte actuel pour jouer un rôle de leader dans le quartier pour favoriser une relance économique plus équitable.

La répartition des futures enveloppes financières dans le cadre du PIC

Les acteurs s'attendent à des coupes financières graduelles à venir pour certains projets dans le cadre du PIC. Cette situation risque d'amener des défis dans les milieux quant aux choix à faire par rapport à la répartition des enveloppes financières pour les différents organismes partenaires. Par ailleurs, la situation actuelle risque d'avoir un impact sur les prochaines campagnes de financement de Centraide ainsi que sur la disponibilité des fonds d'autres bailleurs (Ville de Montréal et gouvernement du Québec), et donc sur les financements alloués aux groupes. Les acteurs appréhendent des choix déchirants et la fragilisation des organismes moins solides mais néanmoins très pertinents dans le tissu social du quartier.

Le besoin d'une reconnaissance financière accrue du travail de catalyseur de l'intelligence collective des structures de soutien

La part du financement du PIC dédié au travail réalisé par les structures de soutien dans le quartier est perçue comme insuffisante. Le travail d'influence, de représentation, d'arrimage des projets et de recherche de financements notamment est indispensable dans une dynamique territoriale qui mise sur des actions collectives. L'accompagnement est primordial pour assurer l'arrimage entre les partenaires.

PISTES DE RÉFLEXION

Une plus grande souplesse dans l'offre de soutien en renforcement des compétences offerte par le PIC

Les acteurs souhaiteraient disposer d'une certaine marge de manœuvre pour pouvoir interpeller et solliciter directement les structures de soutien qui répondent le mieux aux besoins spécifiques du quartier, et en fonction des thématiques qui sont prioritaires pour lui.

Des liens plus directs entre les milieux et les acteurs clés du développement territorial local (milieu de la philanthropie, Ville-centre, Santé et services sociaux)

Certains acteurs ont vu dans le déploiement du PIC, notamment via son comité de pilotage, une belle opportunité de développer les liens entre les acteurs terrain et les autres acteurs clés du développement territorial local, notamment le milieu de la philanthropie et les institutions (Ville-centre, Arrondissements, DRSP). Des liens qui auraient pu se traduire par un effet levier sur les investissements financiers dans les quartiers mais aussi un partage de réseaux, contacts et expertises qui auraient pu être mis à profit pour servir le développement social local. Or, ces liens, dans les faits, ne se sont pas suffisamment matérialisés faute d'occasions données à ces acteurs de se rencontrer directement.



ASPIRATIONS PARTAGÉES ET PLAN D'ACTION COMMUN

PRINCIPALES AVANCÉES ET FACTEURS FACILITANTS

Forte mobilisation autour de la sécurité alimentaire en contexte de crise

La crise de la COVID-19 a permis de remettre au premier plan l'importance du travail effectué par les organismes en sécurité alimentaire. Rapidement, une mobilisation et un élan de solidarité ont réuni plusieurs organismes et partenaires autour d'une concertation en sécurité alimentaire menée par la Table CIGAL. Plusieurs démarches collectives en alimentation ont émané de cette collaboration procurant ainsi des leviers aux organismes pour rejoindre les populations plus vulnérables.

Consolidation des projets existants

De belles avancées sont à souligner pour le Comité d'accompagnement des Grands projets qui, grâce aux relations plus étroites bâties avec les promoteurs immobiliers, commence à se traduire par des retombées concrètes pour la communauté en termes d'acceptabilité sociale des grands projets et de cohabitation harmonieuse notamment. La Communauté de pratique sur l'exclusion sociale a été très pertinente cette année et a permis de répondre rapidement au besoin d'échanger sur les bonnes pratiques d'intervention à revoir en période de confinement.

S'agissant de la Soupe locale, le projet sur la dernière année s'est consolidé autour de l'accompagnement des projets citoyens avec des stratégies plus soutenue et personnalisée et une forte implication de citoyens bénévoles. Le Laboratoire populaire d'intelligence collective poursuit son développement via l'accompagnement d'organismes qui souhaitent favoriser la mobilisation citoyenne. À noter également, l'accompagnement en idéation du projet de la Halte Garderie Animale, prêt à être implanté, qui mise sur la force du travail du collectif et des futurs usagers de ce service.

Vers une autonomisation des projets collectifs

Une belle mobilisation des partenaires est constatée dans l'ensemble des projets collectifs. La Table observe que le pilotage de ceux-ci est de plus en plus porté de façon autonome par les acteurs, à l'instar du Mouvement Courte Pointe ou encore de Notre Quartier Nourricier. Les décisions stratégiques se prennent de façon rapide, efficace et avec une grande transparence. D'autres initiatives, plus jeunes, restent encore pilotées en grande partie par la CDC.

DÉFIS

L'attraction et la rétention du personnel

Plus des 2/3 de l'équipe a été renouvelée cette année. L'attraction et rétention de main d'œuvre reste un défi important et mobilise beaucoup d'énergie pour s'assurer de ne pas perdre une partie de l'histoire du quartier.

ENGAGEMENT INCLUSIF DE LA COLLECTIVITÉ ET LA COMMUNICATION

PRINCIPALES AVANCÉES ET FACTEURS FACILITANTS

Des stratégies de mobilisation multiples et adaptées

La mobilisation citoyenne est une composante intégrante de la majorité des actions déployées dans le quartier. Cette mobilisation fonctionne grâce à la multiplicité des formes d'engagement offertes et au fait que celles-ci soient adaptées aux intérêts et à la capacité de chaque individu. Plusieurs facteurs, qui se renforcent mutuellement, viennent faciliter la mobilisation collective :



- En amont, la force du réseau de partenaires qui font beaucoup de promotion et de recrutement pour venir soutenir la participation citoyenne
- Le bouche à oreille entre citoyens
- Les stratégies de communication efficaces (Facebook, site internet, info-lettre, affiches, promotion dans les organismes, etc.).
- L'accompagnement de la CDC à la participation des citoyens (ex : l'accompagnement offert dans la préparation de la présentation des projets aux personnes qui en ont besoin dans le cadre de la soupe locale)
- La grande collaboration entre les porteurs des projets collectifs qui partagent leurs pratiques inclusives inspirantes.

Mise en place de mécanismes qui offrent des conditions équitables à la participation de tous (Equity lens)

Plusieurs mécanismes existants dans le quartier concourent à cette avancée. D'abord la logistique liée aux rencontres est pensée pour favoriser la participation du plus grand nombre (traduction, gardiennage, lieu des rencontres, le moment, type de nourriture etc...). Ensuite, la présence d'un processus d'animation inclusif et bienveillant est un autre facteur facilitant : l'accueil chaleureux, la présence de sous-groupes de discussion, le non-jugement etc...

Enfin, de nouveaux partenariats viennent enrichir la réflexion collective autour de ce sujet : Une collaboration avec MTElles a vu le jour permettant de réfléchir aux conditions propices à l'inclusion des femmes lors de nos événements. Une collaboration avec Cité-ID Living Lab a été également mise en place afin de réfléchir au capital social créé lors des événements de mobilisation de la communauté.

Le maintien du lien social et de la mobilisation en contexte de pandémie

En contexte de pandémie, les moyens ont été mis pour maintenir le lien social et la mobilisation citoyenne en capitalisant sur la créativité des acteurs. Dans Centre-Sud par exemple, la pandémie a amené les organisations du quartier à être particulièrement créatives et développer de nouvelles façons d'impliquer et de mobiliser les citoyens. A titre d'exemple, la Soupe Locale Centre-Sud a par exemple tenu une édition en ligne le 16 juin dernier qui a su mobiliser plus d'une vingtaine de citoyens du quartier. Les organisateurs ont su favoriser la participation du plus grand nombre par l'utilisation de différents outils interactifs en ligne. Ces espaces virtuels sont d'autant plus importants que la distanciation sociale est venue isoler encore davantage certains citoyens déjà peu insérés socialement.

DÉFIS

L'adaptation des stratégies mobilisation citoyenne sur le long terme dans le contexte de pandémie

L'arrivée de la crise sanitaire a chamboulé les échanciers et les modalités d'organisation de la mobilisation citoyenne autour des actions collectives. La Table de quartier réfléchit à trouver des solutions de long terme pour continuer de rejoindre et impliquer les citoyens du quartier dans ce contexte incertain. Plusieurs défis à la mobilisation citoyenne sont d'ores et déjà identifiés : la fracture numérique, l'effet amplificateur des facteurs de risques de l'exclusion et la précarité, les mesures de distanciations sociales, l'anxiété collective et le sentiment d'urgence.



ÉVALUATION ET APPRENTISSAGES STRATÉGIQUES

PRINCIPALES AVANCÉES ET FACTEURS FACILITANTS

L'expérimentation de processus évaluatifs participatifs, utiles, simples et expérimentaux

Le quartier, déjà bien avancé sur ce thème, s'est lancé dans sa deuxième boucle évaluative avec autant d'enthousiasme et de créativité que lors de sa première boucle. Cette année la démarche d'évaluation a eu pour objectif d'évaluer les effets générés auprès des populations rejointes ainsi que d'amorcer une première analyse des mécanismes facilitant la participation citoyenne. Toute la démarche a eu également comme intention de relever les pistes d'amélioration.

Ainsi, les effets de trois actions collectives (la Soupe locale, le Mouvement Courte Pointe et Notre quartier nourricier) ont été documentés en mode participatif. L'utilisation d'une méthode de récolte simple et inclusive qui a permis de recueillir 84 cartes postales. L'analyse, en mode collectif, a su susciter la mobilisation et la participation des acteurs à la co-analyse des résultats. Trois grandes catégories de retombées auprès des citoyens en sont ressorties : Le développement du potentiel des personnes (bien-être, développement des compétences et motivation), des liens sociaux (socialisation, renforcement du réseau social), et de l'engagement social (Valorisation du pouvoir d'agir individuel et collectif, participation citoyenne).

La démarche d'évaluation a également permis de valider la concordance entre ces résultats et les objectifs que le quartier s'était fixé dans son cadre théorique de lutte à la pauvreté et l'exclusion sociale.

Plusieurs facteurs ont définitivement contribué au succès de cette démarche :

- L'accompagnement de Dynamo a permis d'ouvrir des perspectives intéressantes en termes de processus d'évaluation ;
- La mise en place, par le comité d'évaluation, d'un processus agréable, adapté et qui fait du sens pour les acteurs, notamment par l'utilisation d'outils de récolte simples, accessibles et inclusifs ;
- La mobilisation des acteurs qui se sont montrés emballés et très impliqués dans la démarche ;
- La stratégie de communication de la première boucle évaluative, conviviale, inclusive et avec une touche d'humour, a facilité la mobilisation des acteurs pour lancer la 2ème boucle.

Des partenariats propices au renforcement d'une culture réflexive

Plusieurs partenariats avec le milieu de la recherche viennent nourrir les réflexions autour des impacts des actions déployées dans le quartier. A titre d'exemple, la CDC a collaboré à la recherche « Le capital social comme vecteur innovant de résilience urbaine » conduite par Cité-ID Living Lab-Gouvernance de la résilience urbaine. Par ailleurs, une thèse de maîtrise réalisée autour du projet Notre Quartier Nourricier a permis de recueillir des données fort pertinentes qui sont venues compléter la collecte déjà réalisée dans le quartier.



DÉFIS

La recherche d'équilibre entre le besoin de recueillir des données et le maintien d'un processus d'évaluation engageant et mobilisant pour les acteurs concernés

Le maintien du subtil équilibre entre la recherche de données significatives et la recherche d'un processus de qui soit, ni trop chronophage et ni trop lourd pour les acteurs, demeure un défi et une préoccupation constante pour les acteurs impliqués dans les démarches d'évaluation.

STRATÉGIES LEVIER ET INFLUENCE

Parce que toute histoire est le récit d'un changement, Niska a souhaité, pour documenter cette condition, donner la parole, dans chacun des cinq quartiers, à un acteur impliqué dans un processus de changement systémique en cours.



LA PLUS GROSSE RUE COMESTIBLE AU CANADA RENDUE POSSIBLE GRÂCE À UN PARTENARIAT INNOVANT ENTRE LE MILIEU COMMUNAUTAIRE ET L'ARRONDISSEMENT DE VILLE-MARIE

Histoire de changement par Martin Crépeau, Conseiller en développement communautaire à la Division des sports, des loisirs et du développement social de l'Arrondissement de Ville-Marie

Dans le quartier Centre-Sud de Montréal, sur un tronçon de rue fermé à la circulation automobile, s'étalent, pour un projet pilote, les 115 jardinières du jardin collectif sur une centaine de mètres de chaussée qui produisent une cinquantaine de variétés de fruits et légumes.

Cette réalisation a été rendue possible grâce, une action collective portée au Carrefour alimentaire Centre-Sud. Le projet contribue aux orientations de Notre Quartier Nourricier (NQN), une action collective en alimentation portée par 12 organismes dans le quartier Centre-Sud.

Selon Martin Crépeau cette initiative a été l'opportunité de créer des liens nouveaux entre le milieu communautaire et les diverses équipes de l'Arrondissement. Cette collaboration entre les membres de la communauté et le municipal a permis de réaliser un projet qui autrement n'aurait pas vu le jour ou qui n'aurait jamais connu le même succès. Dans ce projet les responsabilités ont été partagées :



La communauté s'occupe de financer le projet, d'installer les jardins, de les entretenir, et la ville, en contrepartie, cède l'espace et fournit l'irrigation, le mobilier urbain, les bacs en bois. »

Le travail colossal accompli par l'équipe des travaux publics de l'Arrondissement a été d'ailleurs souligné par le Carrefour Alimentaire Centre-Sud.



On a vu là des travailleurs à leur meilleur. Et pourquoi ils étaient à leur meilleur ? Parce qu'ils aimaient leur job. Et pourquoi ils aimaient leur job ? Parce qu'ils étaient en train de créer du beau !¹ »

Pour M.C, l'implication de l'Arrondissement était d'autant plus évidente que cette action venait soutenir sa vision de réappropriation de l'espace public par la communauté, la création d'une dynamique locale qui contribue à resserrer les liens sociaux, embellir et verdir la rue et sécuriser les déplacements des citoyens. Par ailleurs, plusieurs facteurs sont venus faciliter la concrétisation de ce beau projet souligne M.C:



La synergie développée depuis quelques années entre les partenaires de NQN, grâce au financement collectif du PIC et l'environnement propice aux activités d'agriculture urbaine dans ce secteur de l'Arrondissement, avec la présence du jardin communautaire Saint-Eusèbe et la serre Émilie-DeWitt, ont fait en sorte que les citoyens et les organismes ont été grandement mobilisés et ont vu les gains pour leur milieu de vie.»

L'Arrondissement souhaite aujourd'hui capitaliser sur cette réussite et s'inspirer de cette expérience et des apprentissages générés pour voir la possibilité d'éventuellement répliquer ce projet ailleurs, conclut Martin Crépeau.

1 Extrait de l'article publié le magazine Centdegrés - 20 août 2020



ANNEXE B – PORTRAIT CÔTES-DES-NEIGES

PORTRAIT DES PRINCIPALES AVANCÉES OBSERVÉES ET DE LA CONTRIBUTION DU PIC 2019-2020

CONTEXTE ET INTENTION DU PORTRAIT

Ce portrait vise à mettre en lumière les principales avancées observées entre juin 2019 et juin 2020 liées au déploiement du Projet Impact Collectif (PIC) dans le quartier de 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, les défis et les pistes de réflexion envisagées pour soutenir les communautés vers l'impact collectif.

L'analyse présentée s'appuie sur les données récoltées auprès des acteurs clés du quartier entre mars et juin 2020 au moyen de différents outils : 1) une entrevue avec la Direction par intérim et la chargée de projets PIC ; 2) un atelier d'évaluation participative ; 3) une entrevue avec un acteur clé du territoire et enfin 4) la lecture de quelques documents de référence produits par le CDC CDN.

STRUCTURE DE SOUTIEN, GOUVERNANCE ET CONFIANCE MUTUELLE

PRINCIPALES AVANCÉES ET FACTEURS FACILITANTS

Un comité de suivi consolidé et mobilisé

De nouveaux acteurs dont des organisateurs communautaires du réseau de la Santé, de nouveaux organismes communautaires sont venus se joindre au Comité de suivi de la CDC, structure de soutien de la concertation en développement social du quartier. Le travail concerté prend forme au travers des projets collectifs et devient de plus en plus naturel et fluide entre les acteurs du territoire. Ceci s'explique par le fait que ceux-ci partagent une vision commune de la problématique sur laquelle ils veulent agir, facilitant ainsi la mise en action de façon concertée. A titre d'exemple, malgré l'absence de rencontres formelles du Comité de suivi pendant quelques mois en raison de la Covid-19, la concertation et l'action collective est restée très active autour des projets, dont le projet Escouade Salubrité notamment.

La mise en place d'une structure de concertation dans le secteur de l'emploi

Dans le quartier Côte-des-Neiges, l'accès à des emplois de qualité est un enjeu majeur et fait partie intégrante du plan de quartier depuis quelques années. Durant les derniers mois, le milieu s'est organisé pour mettre sur pieds une nouvelle instance de concertation, le comité aviseur, qui réunit plusieurs organismes offrant des services en pré-employabilité et en employabilité. Cette avancée marque l'émergence d'une nouvelle culture de travail concertée dans



ce secteur et le développement de liens avec les employeurs du quartier afin de placer en emploi les personnes formant un bassin de travailleurs et travailleuses qualifiés du quartier.

DÉFIS

La vulgarisation de l'approche d'impact collectif

Malgré une réelle appropriation de cette approche par le noyau dur d'acteurs impliqués dans les projets PIC, cette façon de conduire le développement des communautés demeure encore abstraite et loin des préoccupations quotidiennes de certains acteurs impliqués dans le développement social du quartier. Le vocabulaire et les concepts utilisés peuvent encore être perçus comme jargonneux pour certains partenaires.

La charge de travail relative à la coordination des projets PIC

L'animation des projets collectifs, le soutien dans la mobilisation des acteurs ou encore la communication continue représentent une charge de travail importante pour la CDC, qui vient se rajouter aux autres fonctions et mandats portés par l'équipe. Les acteurs témoignent d'un certain essoufflement face à l'ampleur de la tâche, dans un contexte de roulement organisationnel important de surcroît.

ASPIRATIONS PARTAGÉES ET PLAN D'ACTION COMMUN

PRINCIPALES AVANCÉES ET FACTEURS FACILITANTS

Le déploiement de projets collectifs qui favorisent l'élargissement des réseaux

Des efforts importants ont été entrepris cette année pour aller chercher les organismes qui ne sont pas dans le réseau habituel de la CDC. A travers le projet Escouade notamment, des liens ont été créés avec les travailleurs sociaux du CIUSSS, l'équipe Connexions du CIUSSS, la SPCA de Montréal, Santé Canada, le Ministère de l'environnement, des cabinets d'avocats.

Des retombées importantes pour le Projet Escouade

Malgré les obstacles et défis rencontrés en termes de roulement de personnel surtout, de belles retombées peuvent être mises de l'avant :

- L'établissement de liens de collaboration plus structurés et très constructifs avec le service municipal d'inspection notamment ;
- La capacité accrue de créer des liens de confiance avec les locataires qui sont davantage portés à commencer et à poursuivre des démarches;
- Le renforcement de la capacité à suivre le progrès des améliorations dans les immeubles ou encore d'évaluer l'efficacité des interventions et d'identifier des obstacles à la résolution des problèmes.

Mobilisation forte autour du Projet Enfance Action familles

Une mobilisation forte du milieu communautaire de CDN est observée autour de ce projet et les organismes prennent une part active dans le pilotage de celui-ci. Dès les premiers mois de mise en œuvre du projet, la participation des familles a largement dépassé les cibles initiales venant ainsi illustrer la pertinence du projet et sa capacité à informer plusieurs centaines de familles de leurs droits et responsabilités relatifs aux questions d'insalubrité des logements ainsi que des impacts sur leur santé. Le milieu a pu également renforcer son expertise : plus d'une vingtaine



d'intervenants, bénévoles et stagiaires se sont formées sur ces sujets et se retrouvent de ce fait davantage outillées à transmettre les informations adéquates aux locataires.

Chantier salubrité : des projets qui se renforcent mutuellement

L'arrimage entre les projets, notamment les liens créés entre le Projet Enfance Action familles et le Projet Escouade salubrité, permettent de belles avancées. De nouvelles actions pour lutter contre l'insalubrité des logements à CDN sont initiées et de nombreuses familles sont sensibilisées et mieux outillées pour intervenir face à leurs besoins. Par ailleurs, la mobilisation des groupes familles autour de l'enjeu de l'insalubrité des logements est forte et permet d'accroître le travail collectif sur cet enjeu.

DÉFIS

Une forte instabilité des ressources humaines

Au niveau des intervenant.es de l'Escouade le roulement du personnel et les absences ont évidemment eu un impact important sur la capacité collective d'intervenir auprès des locataires et ont ralenti le déploiement du projet. À cela s'ajoute une forte instabilité des ressources humaines dans les équipes des trois organismes porteurs du projet (la CDC, le Projet Genèse et L'ŒIL CDN) qui conduit à un certain essoufflement chez les acteurs du milieu.

La pérennité des actions collectives

Comme dans d'autres quartiers, la pérennisation des projets PIC demeure une préoccupation pour les acteurs. Certains projets s'ancrent mieux que d'autres dans la communauté. La pérennité du pilotage et des financements nécessaires au déploiement des projets sont en jeu.

ENGAGEMENT INCLUSIF DE LA COLLECTIVITÉ ET LA COMMUNICATION

PRINCIPALES AVANCÉES ET FACTEURS FACILITANTS

Des actions collectives qui rejoignent un bassin plus large de familles, notamment parmi les populations les plus vulnérables et isolées.

A titre d'exemple, le projet Escouade a été l'occasion d'entrer en relation et de créer des liens de confiance des locataires, en situation de grande vulnérabilité, souvent en marge du système, et qui n'auraient pas bénéficié du soutien des organismes sans cette intervention.

Déploiement d'outils de communication et de canaux de diffusion facilitant le partage d'informations et la participation

Cette année, la CDC a dévoilé son nouveau site web, un outil important de mobilisation qui permet de communiquer des informations au sujet du plan de quartier et des activités de la CDC. Le site rend également accessible des documents de référence, tel que notre bottin de ressources du quartier. Un outil de communication a été développé spécifiquement pour le plan de quartier dans le but d'informer les résident.es et partenaires des activités, d'encourager l'implication et de faire rayonner les initiatives.



DÉFIS

La consolidation de la mobilisation citoyenne

Les acteurs rencontrés souhaitent consolider la mobilisation locale citoyenne et faire vivre davantage la participation des citoyens notamment dans les projets collectifs. La réflexion est présente actuellement et en cours.

ÉVALUATION ET APPRENTISSAGES STRATÉGIQUES

PRINCIPALES AVANCÉES ET FACTEURS FACILITANTS

Intérêt et mobilisation des partenaires autour de l'évaluation

Les formations offertes par Dynamo ont joué un rôle important dans la déconstruction de certains préjugés à l'égard de ce sujet. Elles ont permis de développer l'intérêt, et les capacités des acteurs et par conséquent l'enthousiasme à s'impliquer dans cette démarche.

Nombreux apprentissages générés par l'évaluation du projet Escouade

Avec le soutien de Dynamo une stratégie d'évaluation pour le projet Escouade a été mise en place durant la dernière année. Malgré un contexte de grande instabilité, la démarche a été menée jusqu'au bout et a permis de générer de nombreux apprentissages via les consultations des locataires et partenaires et permet de mieux orienter l'action.

Parmi les principaux apprentissages on peut noter :

1. L'approche expérimentée avec le projet Escouade : accompagnement personnalisé et de la durée des locataires porte ses fruits et permet de régler des problèmes d'insalubrité de longue date, parfois complexes.
2. La collaboration directe entre les groupes communautaires et le service d'inspection donne des résultats tangibles et permet des améliorations
3. Enfin, Le suivi à chaque étape permet de mieux comprendre les problèmes systémiques (ce qui fait en sorte que les dossiers ne se règlent pas) et d'identifier des pistes d'action.

DÉFIS

Maintien de la démarche d'évaluation dans un contexte de roulement important du projet Escouade

Le contexte de forte instabilité au niveau des ressources humaines à tous les niveaux (équipe de la CDC, des partenaires, du CIUSS et de l'Arrondissement) a constitué le principal défi pour maintenir le cap sur cette démarche d'évaluation. Les acteurs ont cependant réussi à la mener jusqu'au bout, ce qui constitue une grande fierté.

PISTES D'AMÉLIORATION

Partage inter-quartiers

Les moments de partage entre quartiers, comme celui proposé lors de la collecte de Niska (Capteurs d'impact du 14 juin), sont perçus comme très utiles. Le souhait d'avoir une plateforme permettant l'échange d'expériences et d'outils a été également mentionné.

STRATÉGIES LEVIER ET INFLUENCE

Parce que toute histoire est le récit d'un changement, Niska a souhaité, pour documenter cette condition, donner la parole, dans chacun des cinq quartiers, à un acteur impliqué dans un processus de changement systémique en cours.

UNE RELATION DE PARTENARIAT FONDÉE SUR LA CONFIANCE ET LE RESPECT MUTUEL.

Histoire de changement par Nicolas Lavoie, Conseiller en aménagement à l'Arrondissement CDN

Selon Nicolas Lavoie, il n'en a pas toujours été ainsi. La relation entre le milieu communautaire et le milieu municipal a beaucoup évolué à travers le temps : « Depuis 3 ans on a fait des bonds de géants ! ». Nicolas Lavoie nous partage les ingrédients qui, selon lui, ont su faire toute la différence.

D'abord il y a eu à un moment donné un changement de posture organisationnelle de l'Arrondissement qui s'est traduit par une volonté de travailler main dans la main avec le milieu communautaire pour adresser les enjeux de pauvreté dans CDN, notamment par rapport au manque de logement social et abordable sur ce territoire. Ce changement de posture a amené une grande ouverture au dialogue de la part de la Ville, et la volonté de construire une relation égalitaire avec la CDC CDN:

« Tous les points de vue se valent, il y a un respect mutuel et une écoute des deux côtés de la clôture. On a du plaisir à travailler ensemble, les rencontres sont attendues », ajoute Nicolas Lavoie. Ainsi, cette égalisation des rapports de pouvoir permet aux acteurs de combiner leurs savoirs, leurs pratiques et leurs ressources.

Autre facteur clé dans l'intensification des relations entre ces deux milieux selon notre interlocuteur est le fait que

« la CDC-CDN porte et représente avec beaucoup de légitimité la voix des citoyens. »

La Table est un interlocuteur clé incontournable dans le quartier qui sait exercer un leadership démocratique et dispose des compétences en communication, en négociation, coordination et en mobilisation nécessaires à l'action collective. A titre d'exemple, la Table intervient notamment dans des projets d'aménagement dans le quartier et collabore avec l'Arrondissement et la firme Rayside Labossière dans le dossier du développement de l'ancien Hippodrome de Montréal (Blue Bonnets) Leur aptitude à mobiliser des partenaires, produire des arguments, formuler une représentation partagée d'une situation, ébaucher des compromis et des solutions acceptables pour tous n'est plus à démontrer. Cette maturité fait que ...



malgré les changements de personnes, nous avons confiance que les personnes qui leur succéderont vont pouvoir reprendre la conversation collective “

ajoute-t-il. En outre Nicolas Lavoie insiste sur l'interdépendance des acteurs sociaux sur le territoire et sur le fait qu'ils sont aujourd'hui capables de s'influencer positivement:



Sur un chantier comme celui de l'habitation, on n'a pas le choix de travailler ensemble, on est plus créatifs en coconstruisant.»

Le prochain défi ?



Mobiliser d'autres acteurs stratégiques sur le chantier de l'habitation, comme les promoteurs immobiliers par exemple, cela se fait déjà ailleurs » conclut Nicolas Lavoie.



ANNEXE C – PORTRAIT SAINT-LÉONARD

PORTRAIT DES PRINCIPALES AVANCÉES OBSERVÉES ET DE LA CONTRIBUTION DU PIC 2019-2020

CONTEXTE ET INTENTION DU PORTRAIT

Ce portrait vise à mettre en lumière les principales avancées observées entre juin 2019 et juin 2020 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, les défis et les pistes de réflexion envisagées pour soutenir les communautés vers l'impact collectif.

L'analyse présentée s'appuie sur les données récoltées auprès des acteurs clés du quartier entre mars et juin 2020 au moyen de différents outils : 1) une entrevue avec la Direction et la chargée de projets PIC ; 2) un atelier d'évaluation participative ; 3) une entrevue avec le comité citoyen, la chargée de projets PIC et l'agente de participation citoyenne ; 4) une entrevue avec un acteur clé du territoire et enfin 5) la lecture de quelques documents de référence produits par la Concertation Saint-Léonard.

STRUCTURE DE SOUTIEN, GOUVERNANCE ET CONFIANCE MUTUELLE

PRINCIPALES AVANCÉES ET FACTEURS FACILITANTS

Réaménagement des rencontres pour plus de simplicité et d'efficacité

Une démarche de réflexion a été portée sur l'efficacité des rencontres de la concertation tant au niveau de leur nombre que des personnes clés présentes en fonction de l'expertise recherchée et des sujets traités.

Afin d'entreprendre un travail de conscientisation collective sur le sujet, la concertation a informé, lors du bilan de quartier, que 83 rencontres avaient été réalisées durant l'année écoulée. Ce constat a amené la volonté d'appliquer un fonctionnement réduisant le nombre de rencontres et misant sur l'efficacité de chacune d'elle (ex : un comité est passé de 7 rencontres à 4,5 rendez-vous).

Aussi, les moments de rencontres sont désormais agencés en fonction des fenêtres de dépôt de Centraide, des rencontres du CA... S'est ajoutée, à cette année, l'évaluation du projet École-Famille-Communauté qui a sollicité des rencontres pour préparer l'événement de présentation des résultats et dès lors un agencement des échéanciers en conséquence.

Renforcement du leadership partagé et climat confiance

Un leadership partagé s'installe de plus en plus au sein des espaces de concertation. Les acteurs ne vont pas hésiter



à s'interpeller entre eux sans pour autant utiliser comme intermédiaire la structure de concertation. L'un des facteurs facilitant de ce leadership partagé est d'avoir capitalisé sur un noyau dur d'acteurs depuis la mise en place du comité de pilotage. Les acteurs se connaissent mieux, ce qui permet de renforcer cet état d'esprit.

Aussi, l'absence de ressources humaines à des postes clés (direction et direction adjointe de la Concertation) a contribué au renforcement du leadership partagé. Durant cette période, il y a eu une discussion franche au comité de pilotage sur les capacités d'entraide et cela a fait émerger davantage de prise d'initiatives des acteurs présents autour de la table.

Les principes et intentions de travail sont transparents et nourrissent ainsi le climat de confiance. L'espace bénéficie d'une maturité des acteurs, dépourvus d'agenda caché, qui aspirent, en toute humilité, à contribuer au bien-être collectif. Cet élan commun facilite grandement les avancées dans les processus de réflexion et de décision.

Rôle de la table - Travail de liaison entre les comités

Concertation Saint-Léonard (CSL) assume de plus en plus le rôle de catalyseur de connaissance de données en travaillant sur le maillage entre les comités et les projets. À travers des mécanismes de circulation d'informations et de changements de postures, l'équipe de CSL est en charge de cette veille et de créer des ponts entre les différents projets. Cette intention de passerelles, d'interconnexions se formalise de plus en plus.

Parmi les facteurs facilitants, le coaching offert par Dynamo et les ateliers EVALPIC ont été très soutenant, surtout dans la période d'absence et ensuite d'intégration d'une nouvelle direction générale, pour mener à bien le plan de quartier. Cet accompagnement offre l'occasion de questionner les modèles mentaux habituels et permet notamment de porter un autre regard sur les acteurs du milieu en les identifiant comme des collaborateurs de proximité.

Adaptation en contexte de pandémie

Le comité de pilotage s'est doté de mécanismes de fonctionnement et par ses réflexions stratégiques, a permis d'initier la création d'une cellule de crise regroupant tous les partenaires de la concertation pour répondre aux besoins essentiels de la population. Cette cellule, portée par la Concertation Saint-Léonard, a permis de faire des maillages avec les travaux du plan de quartier, d'identifier les besoins exacerbés par la pandémie et de se structurer en trois cellules thématiques : sécurité alimentaire, enfance-jeunesse-famille et aînés

DÉFIS

Roulement des personnes référentes dans le quartier

Dans la poursuite des réflexions et de la mise en œuvre des actions, le défi qui persiste réside dans le changement de personnes ressources au sein des comités. Ce roulement amène un travail supplémentaire de mobilisation et d'arrimage qui peut parfois freiner l'évolution des projets.

Enjeu d'essoufflement en contexte de pandémie

Malgré le gain en termes de déplacement et l'avancée rapide de certains projets de par la facilité à se rencontrer plus rapidement en ligne, force est de constater un essoufflement du réseau et de l'équipe de par l'enchaînement des rencontres à distance qui accentue une fatigue individuelle et collective. Un point de vigilance est à prendre en compte à cet effet pour se doter de mécanismes préservant la santé des parties prenantes.



ASPIRATIONS PARTAGÉES ET PLAN D'ACTION COMMUN

PRINCIPALES AVANCÉES ET FACTEURS FACILITANTS

Circulation de l'information et adhésion collective aux projets

Au sein de la Concertation, les acteurs s'inscrivent dans une dynamique qui mise sur le partage d'informations entre partenaires et l'interpellation, pour développer une vision stratégique, ainsi qu'une mise en œuvre collective des projets.

La méthodologie de travail qui s'articule autour d'espaces de travail en sous-groupe et en grand groupe favorise la prise de parole et dès lors l'adhésion des parties prenantes au processus et la vision commune.

La Concertation jouant le rôle de représentant et de liant entre les différents espaces de concertation contribue à l'adhésion collective, ainsi qu'à développer une capacité des acteurs à établir des ponts entre les projets.

L'accompagnement par la ressource de Centraide est aussi important et pertinent, en ce sens qu'elle apporte une connaissance des quartiers et une expertise dans la lecture des enjeux. C'est un partenariat clé qui aide le quartier à faire avancer les projets.

Travail en synergie en contexte de pandémie

Dans le contexte sanitaire, les responsables des cellules de crise ont organisé des rencontres pour mieux structurer les actions et arriver avec des propositions visant à faciliter les discussions, échanges et implications des acteurs de la communauté. Lorsque des enjeux sont communs aux 3 cellules de travail, les acteurs travaillent en forte concertation et tentent de faire de la synergie pour augmenter leur impact, mutualiser les ressources et les dépôts de projets à des fonds d'urgence.

La création de dossiers en ligne a également facilité le partage d'informations entre tous les partenaires et le travail mutuel. De plus, Concertation Saint-Léonard a produit des infolettres quotidiennes pour informer en temps réel les citoyens des changements au niveau des mesures sanitaires.

DÉFIS ET PISTES DE SOLUTIONS

Adaptation du plan de quartier et émergence de nouvelles transformations

Dès l'entrée en vigueur des mesures sanitaires, les questions se sont posées dans le quartier à savoir quelles étaient les priorités et urgences du milieu, comment les adresser et à quel moment. Des projets inscrits dans le plan de quartier ont été au service de cette crise. Pensons au projet École – Famille – Communauté dont le service d'accompagnement s'est poursuivi au téléphone, par des visioconférences sur WhatsApp par exemple, ou des rencontres individuelles en respectant les mesures sanitaires. Les acteurs se sont questionnés sur l'équilibre et les vases communicants entre la crise dans le quartier et la mise en œuvre du plan de quartier.

De cette crise émane de nouvelles transformations qui vont contribuer à de nouvelles visions stratégiques des projets. La réalité change et de ce nouveau paradigme vont émerger de nouvelles opportunités.

En termes de mécanismes de communication, ces derniers sont à revisiter pour entretenir cette intention de partage d'informations autour des projets dans ce nouveau contexte. Prenons l'exemple du bilan annuel du plan de quartier qui a été annulé. Il a été décidé par la suite de réaliser un bilan annuel numérique pour qu'il soit diffusé avec des segments vidéos, des infographies...



Le quartier a également constaté, dans le contexte de pandémie, un renforcement des réseaux d'entraide (ressources matérielles, financières). L'esprit de partage, d'entraide et de collaboration s'est solidifié.

La Concertation souligne l'importance des Capteurs d'impact comme vecteur d'échanges inter-quartiers qui permet de garder le lien avec d'autres acteurs et s'enrichir mutuellement des différentes expériences.

Transversalité de la dimension interculturelle dans les projets

La Concertation souhaite démarrer une réflexion sur la notion de l'interculturalité qui se traduit dans chacune de leurs activités. Il est envisagé qu'une ressource spécifique soit allouée pour conduire cette réflexion en reprenant le mandat du Regroupement interculturel du quartier qui serait intégré à la table de quartier. L'intention est d'adresser cette question avec les membres du comité citoyen et aussi plus largement avec les citoyens du quartier (ex. : objets de questions : 'L'interculturel, c'est quoi?' - 'À partir d'une compréhension et vision commune, quels gestes peuvent être posés tenant compte des capacités d'agir et des objectifs interculturels dont la Table se sera dotée?'). Il y a une réflexion à démarrer en tant qu'organisation (équipe, CA, comité citoyen) et voir plus largement, avec la collectivité sur le sujet.

ENGAGEMENT INCLUSIF DE LA COMMUNAUTÉ ET COMMUNICATIONS

PRINCIPALES AVANCÉES ET FACTEURS FACILITANTS

Positionnement de la Concertation comme organisme de proximité

Au regard des acteurs du terrain et des citoyens, la concertation constate, à travers les efforts déployés dans le quartier, qu'elle est désormais considérée comme un organisme de proximité et de confiance dans son milieu. Elle est devenue une ressource connue et reconnue au regard des citoyens et acteurs. C'est une grande avancée pour la Concertation de savoir que le public s'approprie cette ressource.

Reconnaissance du comité citoyen

Il existe au sein des partenaires un réflexe de solliciter le comité citoyen lorsque des questions ou éléments en lien avec la mobilisation citoyenne émergent dans des plans d'actions. Ce comité est reconnu au sein de la structure comme instance de concertation et collaboration sur les questions de la participation citoyenne. Il joue également un rôle de représentativité auprès des partenaires (ex. : représentation auprès de la ville de Montréal).

Durant cette année, l'attention s'est beaucoup tournée sur le renforcement des capacités du comité citoyen et moins la mobilisation de la population citoyenne au sens large. Il y a eu peu d'opportunités d'implications sur le terrain mais plutôt un désir de travailler sur une meilleure orchestration du comité en vue de concrétiser des prochaines activités qui s'appuieront sur un fonctionnement solide.

Mise en place de mécanismes qui offrent des conditions équitables à la participation de tous (Equity lens)

Pour favoriser l'engagement inclusif, différentes approches sont pratiquées pendant les rencontres telles que des techniques d'animation visuelle, de la facilitation graphique, des animations de dialogue... Dans le cadre du comité citoyen en place, la Concertation a proposé à ses membres de pratiquer la méthode Fishbowl pour apprendre à s'écouter et non débattre. Des temps d'évaluation en fin de rencontres permettent à chacun de faire des feedbacks constructifs, nourrissant la confiance d'oser nommer les choses dans un cadre sécuritaire et bienveillant.



En termes de conditions gagnantes, pour mobiliser des citoyens aux rencontres, la Concertation confirme l'importance que les événements soient réalisés en soirée (avec collation/buffet, halte-garderie, accessibilité PMR...) pour s'offrir les conditions de rejoindre un maximum de personnes.

La Concertation s'appuie également sur les outils de l'arrondissement comportant, entre autres, l'affichage dans les lieux publics et l'utilisation des canaux de communication des partenaires telles que leurs infolettres.

Durant cette année, la Concertation avait planifié une journée sur la participation citoyenne visant à renforcer les capacités, ouvrir le dialogue et avoir une meilleure compréhension commune de ce que représente la participation citoyenne, tout en discutant du positionnement de la Table sur le sujet. Le contexte de pandémie a amené le report de cette activité. Cet ajournement et la prise de recul a fait prendre conscience à l'équipe de concertation qu'aucun citoyen n'était inclut dans le processus de réflexion et de mise en œuvre de cette journée. Cela a amené la Concertation à se questionner et à développer le réflexe d'être attentif à l'implication des citoyens dans la réalisation de ce type d'activité. En attendant, une programmation d'activités d'éducation populaire sur différentes thématiques commence à donner vie à l'espace citoyen.

Engagement en temps de pandémie

En cette période, l'enjeu de la fracture et littératie numériques étant fort présents, la Concertation a trouvé important d'offrir les moyens aux citoyens de s'impliquer à des ateliers virtuels en mettant à disposition des ordinateurs, micro-casque, etc.

Également, Dynamo offrait des ateliers virtuels et une offre d'accompagnement dans les différents quartiers sur laquelle s'est appuyé la Concertation, pour s'outiller, ainsi que les membres du Comité citoyen, dans l'utilisation du logiciel Zoom.

Malgré le contexte de rencontres à distance, des citoyens se montraient présents avec la volonté de se mobiliser pour le quartier sur le terrain et au sein des rencontres.

La Concertation sent qu'elle peut s'appuyer sur le comité citoyen qui représente une base solide pour rejoindre d'autres citoyens et faire connaître les organismes existants.

DÉFIS ET PISTES DE SOLUTIONS

Identité du Comité citoyen

Entre l'entrée en poste de la nouvelle agente de participation citoyenne et la mise en place d'activités citoyenne concrètes, s'est écoulé un certain temps d'appropriation et d'arrimage avec le Comité citoyen pour que des nouvelles actions se planifient.

Un besoin partagé par l'équipe et les membres du Comité consiste à s'attabler sur la définition de la mission du Comité citoyen et de son fonctionnement pour encore mieux s'ancrer dans le paysage Saint-Léonardois.

Diversifier les modes d'engagement

La Concertation se questionne sur les conditions à mettre en place pour faciliter l'engagement des représentants citoyens dans les concertations sectorielles, les comités de travail ou encore les cellules de crise Covid-19. C'est d'ailleurs l'une des recommandations de la première phase d'évaluation sur les dynamiques de collaboration à Saint-Léonard, qui est d'impliquer davantage les citoyens dans l'élaboration de stratégies de mobilisation citoyenne plus inclusives et diversifiées, ainsi que dans le développement de projets collectifs et concrets.



La Concertation réalise qu'elle se limite parfois elle-même de par ses modèles mentaux, ses façons traditionnelles de fonctionner. L'équipe souhaite trouver des façons d'accompagner les organismes communautaires à changer leur posture pour intégrer davantage des citoyens dans leurs activités.

Aussi, le portrait du quartier Saint-Léonard évolue et un travail de représentativité est à poursuivre pour s'aligner aux changements populationnels du quartier.

ÉVALUATION ET APPRENTISSAGES STRATÉGIQUES

PRINCIPALES AVANCÉES ET FACTEURS FACILITANTS

La culture évaluative s'installe progressivement et solidement dans les façons de réfléchir et piloter les projet collectifs. Cela se traduit dans la manière de conduire les rencontres, d'orienter les actions et d'asseoir les décisions sur des données concrètes, tout en déconstruisant certaines idées reçues.

Le travail réalisé pour déconstruire les préjugés et désamorcer les craintes en lien avec la représentation que les acteurs se font d'une démarche évaluative a été une avancée majeure dans la dernière année. Les rapports d'évaluation ont été également revisités pour être allégés et synthétisés en vue de faciliter leur compréhension et appropriation auprès du milieu.

L'accompagnement de Dynamo a grandement facilité ce travail de simplification visant à démontrer aux partenaires les possibilités d'évaluer et d'adapter les processus aux ressources disponibles, tout en priorisant les informations à aller chercher.

La Concertation a pu également compter sur un fond d'innovation pour une projet de recherche-action au niveau du projet École-Famille-Communauté ayant pour objectif de documenter les pratiques porteuses et transférables pour tous les quartiers du Nord Est de Montréal, permettant ainsi de renforcer leurs stratégies d'action.

DÉFIS ET PISTES DE SOLUTIONS

Dans une intention de rayonnement mais aussi de stratégies partenariales, un travail sur la communication des résultats reste à poursuivre et représente souvent un défi quand vient le temps de vulgariser et synthétiser. La Concertation fait état d'un souhait d'accompagnement sur ces questions.

La Concertation Saint-Léonard souhaite également intégrer et appliquer plus méthodiquement dans la boucle de planification, l'étape de réinvestissement des résultats observés, de la mise en œuvre des recommandations et ce, dans une perspective d'ajustements continus.

L'un des plus grands apprentissages stratégiques au travers de l'évaluation demeure le fait de prendre du temps pour approfondir leur compréhension et vision de la pérennisation des projets collectifs. Plusieurs recommandations des phases d'évaluation invitent les porteurs d'action à structurer une réflexion et des stratégies pour pérenniser leur projets. Les résultats des évaluations participatives seront des pistes aidantes dans leurs choix collectifs en termes de pérennisation. Parmi les propositions émergentes, CLS propose d'impliquer davantage les citoyens qui ont l'intérêt de s'engager dans le portage de processus évaluatifs, pour soutenir et alléger, entre autres, le travail des partenaires. Inviter les autres quartiers du PIC, lors d'ateliers participatifs autour de l'évaluation, dans un esprit de partage, de soutien et de co-construction pourrait également soutenir le processus de réflexion et de mise en œuvre des démarches évaluatives.

STRATÉGIES LEVIERS ET INFLUENCES

Parce que toute histoire est le récit d'un changement, Niska a souhaité, pour documenter cette condition, donner la parole, dans chacun des cinq quartiers, à un acteur impliqué dans un processus de changement systémique en cours.

UNE COLLABORATION FERTILE CROISANT LES EXPERTISES POUR UN PROJET NOVATEUR ET FÉDÉRATEUR

Histoire de changement par Jean-François Bouchard,
directeur de réseau des écoles Anjou et Saint-Léonard à
la CSPI.

Le projet École-Famille-Communauté (EFC) est constitué d'un comité directeur, composé des organismes suivants : YMCA, Accueil des immigrants de l'Est de Montréal, Réseau Réussite Montréal. Ces acteurs ont l'habitude de se fédérer et travailler ensemble autour d'une vision commune territoriale. Selon Mr Bouchard, « le nombre réduits d'acteurs autour de la table facilite les collaborations, l'instauration d'un climat de confiance, ainsi qu'un gain de temps misant sur l'efficacité. »

La force de ce projet réside dans l'expertise de chaque partenaire impliqué et les espaces de collaborations misant sur la complémentarité des acteurs présents. À cet effet, une attention particulière est portée dans la méthodologie des démarches pour gagner en efficacité.



Le comité s'appuie sur des cadres de références éprouvés, ainsi que sur une pratique réflexive qui fait partie intégrante du projet, afin de s'ajuster continuellement. C'est l'une des clés de réussite de ce projet », ajoute Mr Bouchard.

Lorsque le PIC est arrivé, le comité a exploré différentes pistes pour placer des agents EFC dans le plus d'écoles possibles, afin de répondre aux besoins des familles et des établissements scolaires. Une mesure financière assez importante de la part du gouvernement a permis de financer des agents EFC et de renforcer le projet. Au-

delà d'engager plus d'agents, ce financement a permis d'assurer des salaires concurrentielles, ainsi qu'une sûreté d'emploi, en annualisant le projet.

Mr Bouchard souligne que le travail dans la communauté commence à porter fruits et se témoigne par la reconnaissance des parents, des communautés et de l'intérêt d'autres acteurs à déployer ce projet dans leur propre réseau.



Par exemple, le Centre de services scolaire de la Pointe-de-l'île développe maintenant des approches similaires sur tout son territoire. »

Il constate cependant qu'un travail de reconnaissance doit se poursuivre entre le milieu scolaire et le milieu communautaire. En effet, Mr Bouchard considère que le milieu scolaire doit mieux reconnaître le travail réalisé par les intervenants auprès des familles et développer une approche plus flexible dans les conditions de collaborations (ex. : disponibilités dans les horaires, partages des coordonnées des directions pour fluidifier les échanges et réduire les paliers d'interventions).

L'intention pour l'avenir est de continuer à engager plus d'agents EFC et par le fait même, poursuivre la recherche de différentes formes de soutiens possibles. L'une des pistes évoquée par Mr Bouchard est d'impliquer davantage les bailleurs de fonds dans le renforcement et le déploiement du projet.



ANNEXE D – PORTRAIT SAINT-MICHEL

PORTRAIT DES PRINCIPALES AVANCÉES OBSERVÉES ET DE LA CONTRIBUTION DU PIC 2019-2020

CONTEXTE ET INTENTION DU PORTRAIT

Ce portrait vise à mettre en lumière les principales avancées observées entre juin 2019 et juin 2020 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 exposées les principales avancées, les facteurs qui les ont facilités, les défis et les pistes de réflexion envisagées pour soutenir les communautés vers l'impact collectif.

L'analyse présentée s'appuie sur les données récoltées auprès des acteurs clés du quartier entre mars et juin 2020 au moyen de différents outils : 1) deux entrevues avec la Direction et le chargé de concertation Participation citoyenne ; 2) un atelier d'évaluation participative ; 3) une entrevue des citoyens ; 4) une entrevue avec un acteur clé du territoire et enfin 5) la lecture de quelques documents de référence produits par Vivre Saint-Michel en Santé (VSMS).

STRUCTURE DE SOUTIEN, GOUVERNANCE ET CONFIANCE MUTUELLE

PRINCIPALES AVANCÉES ET FACTEURS FACILITANTS

Réflexion et mise en œuvre d'une nouvelle structure de fonctionnement plus cohérente, efficace et inclusive

Le quartier Saint-Michel s'est lancé dans un grand chantier de réflexion et redéfinition du mode de fonctionnement collectif de la Table de concertation VSMS, visant à mettre en œuvre sa nouvelle planification stratégique. Cette réflexion s'est amorcée en avril 2019, sous la forme d'assemblées de quartiers ouvertes aux citoyens. Le travail de réflexion collective a permis de transiter d'un gouvernance se modulant autour de 11 espaces de concertation, en plus des 5 comités de suivi correspondant aux cinq projets soutenus par le PIC, à 4 « espaces de changement » (de concertations), articulés autour de 4 thématiques (Alimentation – Habitation – Mobilité - Réussite éducative). À la fin de l'automne 2019, lors d'une assemblée de quartier, il a été décidé de se donner une année pour tester ce nouveau mode de fonctionnement et son efficacité. Cette année test se révèle être une « soupape » qui rassurait des participants ayant des hésitations quant à la pertinence opérationnelle de cette nouvelle structure. Depuis plus de 20 ans VSMS ne faisait qu'ajouter des instances de concertation, ce qui avait alourdi beaucoup le mode de fonctionnement et causé un début de mécontentement.

Le défi de restructuration était de taille car les professionnels se voyaient perdre une structure formelle établie depuis



un certain temps et il était crucial de se doter d'un processus visant une transition transparente, inclusive et collective. Parmi les facteurs facilitants, la Table a été attentive à développer des stratégies de communication et de consultation favorisant l'engagement des parties prenantes et les informant au fur et à mesure de l'avancée du processus (boucles d'évaluation avec trois assemblées de quartier pour partager les objectifs et résultats de développement et des outils de collecte de données).

Un nouveau comité d'évaluation voit le jour

En vue de répondre à l'évolution de la Table et sa nouvelle planification stratégique à mettre en place, le comité de planification créé lors de l'ébauche du plan de quartier s'est transformé en comité d'évaluation portant la mission de piloter l'évaluation du nouveau mode de fonctionnement, en préparant un cadre d'évaluation et en définissant des outils de collecte de données accessibles et conviviaux. Pour assurer une transition, ainsi qu'une représentativité, ce comité s'est composé de personnes élues par chacun des 4 « espaces de changement », d'un membre du CA de VSMS, de deux postes attribués à des citoyens et deux à des membres de l'équipe de VSMS.

Recrutement d'une nouvelle coordination

Après un année de direction par intérim, accompagnant l'essentiel de cette réflexion collective sur le mode de fonctionnement et la conception du Plan de quartier 2020-2024, l'arrivée d'une nouvelle personne à la direction de VSMS en mars 2020, a donné un nouveau souffle à la Table permettant de démarrer l'ébauche de nouvelles assises en termes de culture organisationnelle, plus inclusive et transparente, et de nouvelles perspectives de collaboration avec le milieu.

Rôle de carrefour en temps de pandémie

Dès l'arrivée des mesures sanitaires en mars 2020, la Table s'est dotée de nouveaux espaces de gestion pour répondre aux besoins urgents du milieu dont la création d'une cellule de crise et de stratégies de communication visant, entre autres, la mise en place de contact de proximité et personnalisé avec le réseau communautaire qui furent très appréciés. L'équipe de VSMS s'est également montrée très patiente et proactive au regard des besoins de la collectivité et des demandes de la santé publique.

DÉFIS ET PISTES DE SOLUTIONS

Un réseau communautaire soucieux de voir disparaître des espaces de concertation

La confiance était fragile car chaque ancienne table sectorielle ou 'secteur' surveillait de très près la disparition formelle d'un mode de fonctionnement. Il y avait une crainte sur le fait que certains publics cibles ne soient pas pris en compte (ex. : les concertations populationnelles). À cette même période, où la réflexion se terminait sur les priorités du quartier et avant l'amorce de la réflexion collective sur le fonctionnement, le départ de la direction de la Table de quartier dans une période de grande mutation a alimenté un certain climat de fébrilité. Cependant la direction par intérim, attentive aux besoins du milieu, a su créer un climat d'écoute et de disponibilité pour co-construire un espace de transition qui se voulait bienveillant et cohérent.

Décentraliser le portage de projets collectifs tout en œuvrant à une culture de proximité

Lorsqu'une équipe conséquente est allouée au déploiement de projets au sein même d'une Table de quartier, une question persiste : celle de trouver un juste équilibre entre 'faire pour' et 'faire avec' les parties prenantes pour générer de l'impact et de l'engagement. L'enjeu étant d'identifier des mécanismes appropriés permettant à la fois



à la Table de jouer son rôle de catalyseur tout en cultivant un esprit collectif de portage de projets. La question se pose dès lors pour VSMS de se doter de stratégies invitant à décentraliser la gestion de projets pour que ces derniers puissent être portés par les acteurs du milieu. La perception actuelle et partielle de VSMS comme institution, invite ses employés à déployer des actions favorisant les visites de terrain pour réhabiliter un lien de proximité et d'appropriation de la Table de quartier comme outil de levier au service de la collectivité.

La Table de quartier VSMS a également constaté que le nouveau rôle joué par la table depuis leur implication dans le PIC vient ponctuellement teinter leur image au sein même du réseau communautaire étant perçu comme une institution plutôt qu'un acteur de proximité. Ce qui génère parfois une distance implicite entre certains acteurs du milieu et VSMS. Il y a, à cet effet, un travail à poursuivre pour générer et cultiver un climat de confiance et de proximité.

ASPIRATIONS PARTAGÉES ET PLAN D'ACTION COMMUN

PRINCIPALES AVANCÉES ET FACTEURS FACILITANTS

Arrimage entre la nouvelle gouvernance et la planification stratégique

La Table de quartier a pu réconcilier une certaine efficacité pour que chacun des 4 « espaces de changement » se dote d'un plan d'action, d'outils et de façons de faire pour le trimestre d'automne 2019. Cela a abouti, fin janvier 2020, à une première assemblée de quartier de mise en commun de l'évolution des différents plans d'actions. Cette assemblée correspondait aussi à une première assemblée de partage des résultats de l'évaluation du nouveau mode de fonctionnement.

Les éléments qui ont facilité cet arrimage réside entre autres dans le développement d'outils de communication favorisant la transparence et le suivi du processus, ainsi que des espaces invitant les acteurs à pouvoir poser des questions.

Parmi les facteurs facilitants, la Table a gagné en souplesse, confiance et autonomie grâce à l'accompagnement de Centraide et Dynamo et à l'apport de ressources humaines qui ont un impact majeur dans le déploiement de la démarche.

Aussi, l'approche du PIC a permis également d'outiller la Table à se doter d'une vision beaucoup plus globale et intersectorielle.

Ancrage d'un esprit de solidarité et d'une vision commune dans le quartier en contexte de pandémie

Le contexte de la pandémie a consolidé les perceptions communes des problèmes rencontrés par le quartier, soit une compréhension commune des enjeux de pauvreté, de salubrité, de fracture numérique, d'enclavement... Cette période a renforcé l'esprit de solidarité dans le quartier, ainsi que la nécessité d'entraide qui s'appuie sur les complémentarités.

DÉFIS ET PISTES DE SOLUTIONS

Appropriation du plan d'action partagé et de sa mise en œuvre

La Table de quartier VSMS constate que le principal défi, malgré la stratégie de concertation mise en place pour son élaboration, réside dans l'appropriation du plan d'action par les acteurs du milieu afin qu'il y ait une réelle prise en charge partagée et que ce ne soit pas seulement la Table VSMS qui soit porteuse de ce plan.

Parmi les éléments d'améliorations évoqués, la Table porte pour intention de poursuivre la bonification de ses out-



ils de communication, afin de favoriser la visibilité et l'accessibilité au plus grand nombre de son plan d'action. Cela passe, entre autres, par un exercice de vulgarisation et de synthèse du plan de quartier.

Adaptation en contexte de pandémie

Suite au contexte de pandémie et à l'engagement des quartiers à venir en soutien aux besoins essentiels des citoyens, le calendrier de mise en œuvre de la planification stratégique initialement prévu a été adapté, et presque mis de côté pour répondre aux urgences du printemps.

La Table constate les apprentissages à tirer du contexte de pandémie en termes d'enjeux vécus par la population et l'adaptation de certaines actions pour répondre à des besoins criant de la collectivité.

ENGAGEMENT INCLUSIF DE LA COLLECTIVITÉ ET COMMUNICATION

PRINCIPALES AVANCÉES ET FACTEURS FACILITANTS

Déploiement de stratégies de mobilisation inclusives et campées dans une intention du "aller vers", là où sont les citoyennes et citoyens

La Table de quartier VSMS a poursuivi et développé des stratégies favorisant l'implication des citoyens dans les rencontres en les rendant également les plus accessibles et conviviales possibles (garderie, transport, repas, animation inclusive favorisant la participation de toutes et tous, outils visuels de communication...).

L'équipe s'est également formée à l'approche ADS+ qui vise à prévenir les discriminations systémiques dans les milieux et par conséquent, à travailler sur des espaces de concertation inclusifs et ainsi favoriser la prise de parole de toutes et tous.

La Table de quartier a travaillé sur des stratégies misant sur la circulation de l'information pour assurer une transmission et mise à niveau de l'évolution de la démarche sur la gouvernance par les acteurs (ex. : rencontres élargies du collège citoyen, rencontres individuelles...).

Une nouvelle stratégie déployée par la Table a été de réaliser une tournée à l'automne 2019 pour aller à la rencontre des membres et leur présenter le fruit du travail réalisé dans le cadre du nouveau modèle de fonctionnement, notamment pour assurer une compréhension des changements importants. Cette stratégie a été grandement appréciée par les acteurs du milieu car c'était, cette fois-ci, la Table qui se retrouvait au cœur de l'environnement des organismes et non pas l'inverse, comme à l'accoutumé. La Table a également pu constater une certaine aisance des acteurs à exprimer leurs opinions dans ce cadre plus intime. Un apprentissage est tiré d'allier différentes stratégies pour rejoindre ces publics cibles en allant également sur le terrain et entretenir une posture d'écoute et de disponibilité aux besoins et commentaires du milieu.

DÉFIS ET PISTES DE SOLUTIONS

Engagement des citoyens en cette année de concertation sur la gouvernance

Durant cette dernière année, l'objet des discussions, qu'était la gouvernance, a rencontré moins d'engouement de la part des citoyens malgré les espaces ouverts de concertation, comparativement à la période de concertation sur le plan de quartier.

Par rapport à l'an 2018-2019, le choix conscient a été pris de réaliser des rencontres plus régulièrement en journée pour assurer la présence des intervenants et de divers organismes, tenant compte de la thématique abordée. Ce



choix a pu générer certaines frustrations auprès de citoyens qui souhaitaient s'impliquer. Force est de constater que l'enjeu de l'horaire répondant aux différents publics cibles reste un défi.

Qui plus est le rythme conséquent des rencontres en période estivales n'a pas joué en faveur de l'engagement des citoyens compte tenu de la période.

La participation citoyenne et l'adaptation du jargon organisationnel

Un défi rencontré par la Table réside dans la vulgarisation et la sensibilisation à la démarche. Il arrive que lorsque des citoyens se rendent pour une première fois à une rencontre, ils font face à un environnement qui utilise un vocabulaire qui semble peu accessible et compréhensible au tout venant, ce qui peut générer de la démotivation car cela ne rejoint pas les citoyens potentiellement intéressés. Un sentiment de distance peut se créer avec le terrain et, force est de constater, que seul quelques citoyens plus aguerris, connaisseurs du milieu sont présents aux rencontres.

Persiste également la question des formes d'implications possibles car un certain nombre de citoyens seraient disposés à s'engager dans des actions de terrain et que, plus régulièrement, ce sont des espaces de réflexion qui sont proposés. La Table s'emploie à déployer de nouvelles stratégies à cet effet comme le démontre [ce témoignage](#), décrivant de nouvelles actions mises en place à l'été 2020 dans le contexte de pandémie.

Poursuivre le travail de la place occupée par les citoyens

Durant la démarche de cette évaluation, des citoyens ont partagé la conscience que la Table met des conditions en place pour favoriser la participation citoyenne (ex : ouverture des lieux de concertation, etc.). Des propositions d'implications ont cependant été partagées de façon à inscrire un engagement plus 'systémique' des citoyens tel que la proposition d'animer certaines rencontres, la pleine participation aux espaces de décision dans des conditions qui permettent leur présence (ex : heure de rencontre), la création d'espaces de partage en-dehors des rencontres de VSMS dans une intention de favoriser les échanges dans un autre type de climat et mettre des stratégies en place pour favoriser la réactivité des échanges.

ÉVALUATION ET APPRENTISSAGES STRATÉGIQUES

PRINCIPALES AVANCÉES ET FACTEURS FACILITANTS

Passage d'une culture de bilan à une culture d'évaluation

La Table de quartier VSMS s'est vue passer, à travers son processus de réflexion concerté et son cheminement sur l'évaluation, d'une culture de bilan à une culture d'évaluation continue orientée vers une collecte des effets. Cette collecte a pris des formes diverses que ce soit via des entretiens individuels, des focus group, des sondages, des temps d'observation lors des rencontres... La Table a misé sur des outils qui se voulaient simples et conviviaux afin de rejoindre un public cible élargi.

À travers ce processus de transformation, la démarche d'évaluation s'est pleinement intégrée dans la planification stratégique du quartier.

Parmi les facteurs facilitants, les rencontres inter-quartiers ont pu jouer leur rôle de facilitation en matière de réflexion et d'influence réciproque entre quartiers. Ces rencontres et l'accompagnement réalisé par Dynamo ont permis de se doter d'un langage commun et démystifier l'évaluation versus la reddition de compte.



Intégration des différentes démarches d'évaluation

Dans cette intention générale d'allègement et d'efficacité des modalités de fonctionnement, l'évaluation du plan de quartier a été intégrée à l'évaluation des 4 projets PIC, pour assurer une démarche d'évaluation à la fois globale, cohérente et conviviale.

Des rencontres de partage des résultats et d'analyse collective ont été réalisées pour ces 4 projets avec plusieurs partenaires. Cette démarche a permis de prendre conscience de plusieurs impacts positifs et également d'entretenir une fierté des actions réalisées et leurs aboutissements.

Un des facteurs facilitants a été de positionner le comité d'évaluation comme une instance visant à déployer les outils, la méthodologie et les rencontres nécessaires permettant de réaliser une analyse collective avec les parties prenantes. L'intention étant de favoriser l'appropriation et l'adhésion aux résultats, tout en nourrissant un sentiment d'appartenance et de pouvoir d'agir.

Trois boucles d'évaluation de la démarche de planification et du mode de fonctionnement avaient été planifiées en 2020 : 1) élaboration du plan d'action de chaque espace (janvier), 2) mise en œuvre des plans d'action (mai), 3) satisfaction générale du mode de fonctionnement (septembre). La première boucle d'évaluation a permis d'identifier quelques ajustements, dont la volonté de mieux s'informer mutuellement sur les divers espaces thématiques par une rencontre de partage avant la deuxième boucle d'évaluation. Malheureusement, les deux assemblées ont dû être annulées, pour cause de consignes sanitaires.

Parmi les facteurs facilitants majeurs, réside le soutien de l'équipe de Dynamo dans leur accompagnement de la démarche d'évaluation des projets PIC et tout au long du processus de planification. Quant à la démarche d'évaluation du mode de fonctionnement, celle-ci a été réalisée par l'équipe, grâce à un soutien financier de Centraide /PIC. Les membres de l'équipe de VSMS ont également pris conscience de l'importance d'une démarche évaluative continue visant à nourrir l'action collective et porte, ainsi, d'une voie commune la pertinence d'un tel processus.

DÉFIS ET PISTES DE SOLUTIONS

Faire parler les résultats pour nourrir l'enthousiasme autour de l'action collective

Un enjeu récurrent reste la communication des résultats auprès de la collectivité, que ce soit en termes de vocabulaire utilisé, synthèse des récoltes et outils de communication favorisant son rayonnement et son appropriation.

Poursuite des échanges inter-quartiers

La Table soulève la pertinence de poursuivre les échanges inter-quartiers, que ce soit à l'intérieur ou en-dehors des espaces proposés par Dynamo ou Centraide. Ces espaces permettent à la fois d'apporter un nouvel éclairage et de s'enrichir mutuellement à travers les différents partages.

STRATÉGIES LEVIERS ET INFLUENCES

Parce que toute histoire est le récit d'un changement, Niska a souhaité, pour documenter cette condition, donner la parole, dans chacun des cinq quartiers, à un acteur impliqué dans un processus de changement systémique en cours.



UN MAILLAGE RÉUSSI ENTRE LE MILIEU SCOLAIRE ET L'AGRICULTURE URBAINE

Histoire de changement par Simon Ambeault, directeur du Carrefour populaire St-Michel, Vice-Président du CA de VSMS, membre du comité d'évaluation

Pour le projet en alimentation, la Table de quartier a la chance de compter sur la collaboration de l'école secondaire Louis-Joseph Papineau qui met à disposition un jardin existant, devenu le jardin du projet de production alimentaire du quartier. L'une des clés de réussite de ce projet réside également dans la mobilisation du quartier car cela fait désormais 5 ans que le jardin fonctionne sur une base de bénévolat, souligne Simon Ambeault.

Force est de constater un lien fort entre le secteur scolaire et communautaire au sein du quartier.



C'est magnifique que le Centre de Services scolaire embarque dans un projet d'agriculture urbaine! »

De par les besoins du milieu, la production s'est étendue cette année aux jardins du Cirque du Soleil avec qui la Table collabore depuis peu.

Simon Ambeault évoque également la formation agricole mise sur pied par l'école Louis-Joseph Papineau visant à répondre à la dimension de la réussite scolaire et de l'employabilité.

Les processus de concertation en place se veulent très démocratique et fonctionnent sous forme de consensus au sein du quartier. Simon Ambeault se félicite que dans le projet alimentaire, les milieux scolaire, communautaire et institutionnel sont parties intégrantes de la démarche. Parmi les défis existants résident la mobilisation de potentiels partenaires commerciaux et la sollicitation des politiques dans l'optique qu'ils contribuent activement à

la mise en œuvre et réussite des projets.

À titre de directeur d'un organisme, Simon Ambeault constate que ...



l'un des principaux changements en collaborant sur des projets, soutenus par le PIC, est d'avoir multiplié des liens réguliers avec les organismes du quartier. Je reconnais que cette dynamique multi-partenaire unit les forces et permet d'acquérir une expertise collective au sein du territoire. Le PIC est venu créer et consolider les liens. À titre d'exemple, le Carrefour populaire entretient des liens récurrents avec 7 à 8 organismes. »

Un point de vigilance soulevé par Simon Ambeault, dans cette dimension collaborative, est d'être en mesure de rester aligner sur sa mission et ses principes directeurs en tant qu'organisme dans ces projets collectifs, de par la multiplicité des implications possibles.

Les prochains pas vont consister, entre autres, à poursuivre la mobilisation auprès d'acteurs issus du milieu entrepreneurial et d'assurer un partenariat efficace et fluide avec le monde municipal.



ANNEXE E – PORTRAIT PARC-EXTENSION

PORTRAIT DES PRINCIPALES AVANCÉES OBSERVÉES ET DE LA CONTRIBUTION DU PIC 2019-2020

CONTEXTE ET INTENTION DU PORTRAIT

Ce portrait vise à mettre en lumière les principales avancées observées entre juin 2019 et juillet 2020 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 exposées les principales avancées, les facteurs qui les ont facilités, les défis et les pistes de réflexion envisagées pour soutenir les communautés vers l'impact collectif.

L'analyse présentée s'appuie sur les données récoltées auprès des acteurs clés du quartier entre mars et juillet 2020 au moyen de différents outils : 1) une entrevue avec la Direction, des membres du CA et l'agente de liaison ; 2) un atelier d'évaluation participative ; 3) une entrevue avec des citoyens, l'agente de liaison et la direction ; 4) une entrevue avec un acteur clé du territoire et enfin 5) la lecture de quelques documents de référence produits par la Table de quartier de Parc-Extension.

STRUCTURE DE SOUTIEN, GOUVERNANCE ET CONFIANCE MUTUELLE

PRINCIPALES AVANCÉES ET FACTEURS FACILITANTS

Instauration d'un nouveau mode de fonctionnement pour la mise en œuvre du plan de quartier

Dans le cadre de la première étape de mise en œuvre du plan de quartier pour la période 2019-2020, il a été décidé de s'orienter vers un premier grand projet transversal, qu'est la création d'un nouveau centre communautaire. Suite à un travail d'analyse de planification des actions, lors d'un grand rendez-vous en octobre 2019, les membres du Comité planification stratégique (PSQ) ont décidé de créer un groupe de travail composé de 24 personnes provenant de divers horizons, représentatif du milieu (organismes communautaires, citoyens, arrondissement, élu provincial, représentant de lieu de culte et employés de la Table de quartier). À l'issue de quatre rencontres débutées en décembre 2019 avec ce nouveau groupe, il a été convenu, par ses membres, de se répartir les tâches, en constituant quatre sous-groupes alloués, chacun, à un aspect spécifique du plan d'action (Portrait – Structure – Financement – Mobilisation). Cependant les travaux ont dû être arrêté en mars 2020 à cause du contexte de pandémie.

À travers cette nouvelle dynamique, la Table de quartier pose et ajuste progressivement les balises de ce nouveau mode de fonctionnement proposé par le Comité PSQ, tout en étant à l'écoute des besoins du milieu et de son rythme d'appropriation, tant au niveau du développement du nouveau plan de quartier et sa mise en œuvre, que de la nouvelle structure de concertation qu'est la Table.



L'accompagnement de Dynamo a été un facteur facilitant important dans la poursuite de l'élaboration de ce nouveau plan de quartier intersectoriel.

DÉFIS ET PISTES DE SOLUTIONS

Période d'instabilité et d'incertitude dans la mise en place d'une équipe à la Table de quartier

L'année 2019-2020 a été soulignée par une coordination par intérim pilotée par des membres du CA depuis janvier 2019. L'arrivée d'une nouvelle coordination à la Table, fin juin 2020, a été un soulagement pour l'équipe en place et le Conseil d'administration.

La Table de quartier a dû également composer avec une insuffisance en ressources humaines au sein de l'équipe, dans une période charnière comportant à la fois l'implantation d'une nouvelle Table de quartier, la poursuite des travaux pour se doter d'un plan de quartier pour cinq ans et sa mise en œuvre amorcée en parallèle. À cela s'est ajouté la gestion de crise en contexte de pandémie. Ce contexte particulier a beaucoup éprouvé l'équipe (réduite pendant une période à une employée) et son CA, dans l'énergie à déployer pour maintenir le cap malgré le manque de ressources.

La Table a dû aussi faire face à des enjeux financiers qui l'ont amené à se séparer, à la fin du mois de mars 2020, de la totalité de ses trois employées fragilisant ainsi son plan de travail et la dynamique avec les acteurs du milieu. Par l'entremise d'un Fond d'urgence dans le cadre du Covid-19, le CA de la Table a été en mesure de réembaucher l'agente de liaison. Cette période a amené de l'inquiétude parmi plusieurs acteurs du quartier de se voir éventuellement perdre une structure formelle de concertation et d'action collective démontrant par le fait même, les liens se construisant progressivement avec la Table et les fruits du travail intensif réalisé par l'équipe.

L'équipe en place, désormais dotée d'une nouvelle coordination, s'attèle à la création et au renforcement de liens avec les acteurs du milieu, ainsi qu'à la construction d'un climat de confiance vis-à-vis de la Table.

Légitimité de la Table au regard des acteurs du quartier

À travers l'année écoulée, la Table a rencontré plusieurs interpellations des acteurs du milieu questionnant celle-ci dans sa capacité à adresser et piloter les enjeux du quartier. Le manque de personnel a contribué à ce questionnement reflétant un manque de repères auprès des acteurs.

À cet effet, un travail de co-construction avec Dynamo a été réalisé de manière à poursuivre les travaux pour la mise en place d'un plan de quartier, malgré les difficultés rencontrées.

Ce travail de renforcement reste à poursuivre, ainsi que le positionnement de la Table identifiée comme lieu rassembleur et déclencheur d'actions porteuses de sens au service de la collectivité.

Dynamiques dans le groupe de travail sur le projet du nouveau centre communautaire

Les principes de leadership partagé, de processus de concertation et de dynamiques collaboratives ont été mis à rude épreuve au sein du groupe de travail. Les participants à ce groupe n'étaient pas habitués à l'approche du PIC qui invite à travailler à partir des changements visés et des opportunités plutôt que de porter l'attention sur les problématiques identifiées. Le cadre présenté et proposé par la Table ne semblait pas convenir aux partenaires qui demandait des balises claires posées par la Table, ce qui a généré certaines tensions et réveiller des vieilles blessures au sein de la collectivité qu'il a fallu adresser. Une tension persistait entre une volonté des partenaires d'avoir une certaine autonomie et liberté d'agir et le besoin de disposer des balises claires données par la Table.



La Table constate le besoin de créer, dans cet espace de transition vers une nouvelle culture de collaboration, des lieux de dialogue où il est possible d'adresser des écueils du passé pour aller de l'avant collectivement et poursuivre le travail d'appropriation de l'approche PIC orientée changements.

Élaboration du cadre de fonctionnement de la Table

Un élément identifié par l'équipe est de poursuivre le travail sur le mode de gouvernance de la Table pour préciser les rôles de chacun, ainsi que ces mécanismes de fonctionnement. Ceci, dans une intention d'apporter de la clarté et de l'efficacité dans les équipes de travail et la mobilisation des acteurs autour d'un cadre fonctionnel.

Clarté dans les processus de collaboration avec Centraide

L'équipe et le CA de la Table de quartier constate un besoin d'alignement avec Centraide dans la poursuite de la collaboration en vue de miser sur une relation partenariale sereine et équilibrée. La Table a en effet vécu des moments de confusion et d'inconfort à l'égard de la posture de Centraide qui ont généré des frustrations au sein de l'équipe et du CA. En tant que Table 'naissante', l'équipe avait parfois le sentiment de devoir avancer au même rythme et atteindre des résultats identiques à d'autres Tables de quartiers déjà bien établies dans leurs milieux respectifs.

Place de la Table en contexte de pandémie

La Table de quartier a été invitée par l'Arrondissement à rejoindre une cellule de crise composée essentiellement d'institutions. La collaboration avec la cellule de crise n'a pas tout le temps été aisée car les échanges se passaient en vase clos, tandis que la Table souhaitait ouvrir la discussion aux acteurs du milieu pour piloter collectivement la crise existante. Cette situation a amené certaines tensions et des comités de travail qui ne se sentaient pas spécifiquement reliés à la cellule de crise. La Table a quant à elle, créé et piloté un sous-comité Communication visant à développer des actions pour partager de l'information auprès de la population (ex. : Camion Porte-voix, création de 6 lignes téléphoniques multilingues...). La Table est devenue à cet effet une courroie de transmission du quartier entre la cellule de crise et les organismes de terrain.

ASPIRATIONS PARTAGÉES ET PLAN D'ACTION COMMUN

PRINCIPALES AVANCÉES ET FACTEURS FACILITANTS

Aboutissement d'un plan de quartier

À la lumière des précédents grands rendez-vous identifiant les changements, les valeurs et la vision d'avenir, la Table de quartier et le comité planification stratégique (Comité PSQ) ont organisé une rencontre le 9 octobre 2019 portant sur la priorisation de projets PIC. Six actions, parmi quarante-deux pistes d'actions, sont ressorties menant vers le choix central d'un nouveau centre communautaire dans le quartier, mobilisant l'intérêt de nombreux acteurs. L'intention par la suite a été de se baser sur ce choix pour définir une stratégie d'action par grands projets transversaux qui ont un lien avec les cinq changements visés par le quartier (Logement - Intégration socioprofessionnelle - Sécurité alimentaire - Soutien favorisant le développement des enfants et des jeunes - Connaissance et utilisation par les citoyens des services dont ils ont besoin). La Table a décidé d'identifier des grands projets transversaux plutôt qu'un plan d'actions avec des objectifs sectoriels, en vue d'enclencher un travail intersectoriel avec les acteurs.

La Table de quartier de Parc-Extension dispose désormais d'un plan de quartier qui reste à finaliser et approuver auprès de la communauté. L'arrivée du contexte de pandémie a cependant chamboulé le calendrier, amenant la Table à devoir reporter cette étape.



À cet effet, la Table prévoit, début d'année 2021, organiser un événement virtuel de relance des travaux de la mise en œuvre du plan de quartier, dont, l'objectif sera de lancer les autres grands projets transversaux prioritaires et de créer les nouveaux groupes de travail qui prendront en charge ces chantiers. Durant cette même période, les travaux de finalisation du plan de quartier seront repris par les membres du comité PSQ et l'équipe de la Table de quartier (rédaction du plan, dévoilement et célébration).

Malgré une apparente appréhension suite à l'historique houleux en matière de consultation collective au sein du quartier avant l'arrivée de cette nouvelle structure, la Table est parvenue à mobiliser des acteurs à l'échelle du quartier. Cet intérêt démontre que la Table parvient à faire renaître un esprit de concertation au sein du quartier à travers la démarche qu'elle propose aux acteurs du quartier, soutenu par l'accompagnement de Dynamo.

Le PIC contribue grandement à titre de levier dans la création de la Table de quartier et surtout dans l'instauration d'une concertation intersectorielle.

DÉFIS ET PISTES DE SOLUTIONS

Chevauchement entre la création de la nouvelle Table de quartier et du plan de quartier

Le principal défi identifié est d'avancer en parallèle sur l'établissement d'une nouvelle structure de concertation, tout en avançant dans l'élaboration d'un plan de quartier et sa mise en œuvre. L'équipe en place constate qu'il y a un travail de communication à réaliser sur le rôle que la Table peut jouer dans le quartier, pour pouvoir travailler sur la mobilisation des acteurs autour d'un plan d'action partagé. Le facteur temps est un défi que rencontre la Table pour avancer en parallèle dans ces différents dossiers et arrimer les besoins spécifiques à chacun de ces aspects. Elle constate que la demande de rythme d'avancement des différents projets n'est pas en cohérence avec le rythme que nécessite le quartier pour cheminer dans ce processus profond de transformation et qu'un arrimage est nécessaire pour se doter des conditions nécessaires à l'atteinte des changements visés.

Renouement avec l'intérêt collectif

La démarche actuelle rencontre certaines dynamiques qui peuvent être moins propices à la réflexion autour d'un intérêt collectif. La Table constate l'importance d'échanger et clarifier avec les acteurs impliqués, l'intention de leur présence au sein du processus pour amener une posture de travail et de collaboration tournée vers les intérêts du quartier et non pas des organismes présents. La Table compte, entre autres, poursuivre le travail de mobilisation pour assurer une représentativité des acteurs du milieu au sein de la concertation en vue de créer un cadre qui vise à répondre aux besoins de la collectivité et non pas à l'intérêt spécifique de certains organismes.

ENGAGEMENT INCLUSIF DE LA COMMUNAUTÉ ET COMMUNICATION

PRINCIPALES AVANCÉES ET FACTEURS FACILITANTS

Mobilisation autour des grands rendez-vous

La Table de quartier est parvenue à mobiliser l'intérêt des acteurs et accueillir un nombre important de parties prenantes autour des événements de réflexions et de co-construction. Les membres de l'équipe s'attendent désormais à œuvrer à la mobilisation des citoyens et des personnes issues des communautés culturelles parfois plus difficile à rejoindre via les canaux traditionnels de mobilisation.



DÉFIS ET PISTES DE SOLUTIONS

Composition des groupes dans les espaces de concertation et de décision

La Table amène un point de vigilance sur l'importance d'identifier les personnes adéquates en fonction des intentions des espaces de travail qu'il s'agisse de lieu de concertation ou de décision, et d'assurer une représentativité des personnes concernées par les enjeux adressés. La Table prévoit travailler sur les questions de communication et de mobilisation pour rejoindre un public cible élargi et d'identifier les conditions gagnantes à leur participation.

Amener de la clarté dans le fonctionnement pour favoriser la mobilisation

À travers le processus en cours mobilisant différents acteurs, la Table constate l'importance de se doter d'une structure claire pour éviter tout écueil de sur sollicitation et mobiliser les acteurs à des moments clés afin de maintenir leur intérêt et assurer des résultats probants de leur implication.

Aussi, la Table identifie l'importance d'organiser des événements rassembleurs pour équilibrer avec les temps de travail et ainsi amener une saveur plus informelle d'échanges et de célébration à l'ensemble de cette expérience collective.

ÉVALUATION ET APPRENTISSAGES STRATÉGIQUES

PRINCIPALES AVANCÉES ET FACTEURS FACILITANTS

Boucles de rétroaction dans la démarche de réflexion

Actuellement, l'attention est portée essentiellement sur l'implantation et l'appropriation de l'approche PIC au sein du quartier qui soulève un changement de paradigme assez important pour la collectivité.

La Table de quartier mise actuellement sur des boucles d'évaluation des processus de réflexion en place, en l'occurrence les grands rendez-vous, le déroulement des rencontres, la représentativité des acteurs... La prise de recul démontre que le quartier s'aligne vers une transformation importante de ses modèles mentaux collectifs et de changements de pratiques conséquentes qui seront amenés, ultérieurement, à être évalués.

Il est prévu également qu'un sous-comité évaluation voit le jour lorsque le processus de mise en œuvre de la planification sera bien amorcé.

DÉFIS ET PISTES DE SOLUTIONS

Identifier les objectifs d'évaluation

Lorsque la Table sera prête à amorcer une démarche évaluative au plan de quartier, la question se posera d'identifier les objectifs et indicateurs d'évaluation.

Avant de débiter cette démarche, la Table souhaite donner le temps à la collectivité de s'approprier le plan de quartier en même temps que la nouvelle Table de concertation qui s'implante progressivement dans le paysage dans un souci de ne pas multiplier les intentions et créer trop de nouveautés à assimiler dans un temps limité.

STRATÉGIES LEVIERS ET INFLUENCES

Parce que toute histoire est le récit d'un changement, Niska a souhaité, pour documenter cette condition, donner la parole, dans chacun des cinq quartiers, à un acteur impliqué dans un processus de changement systémique en cours.



ÉMERGENCE D'UNE CULTURE COLLABORATIVE SUR LE TERRITOIRE

Entrevue avec Rose Ngo Ndjel, directrice de l'organisme Afrique au féminin et membre du conseil d'administration de la Table de quartier Parc-Extension.



La difficulté vécue en tant que quartier, avant l'arrivée du PIC, était que nous n'avions pas pour habitude de travailler de façon concertée autour de projets communs. »



À travers cette démarche, les acteurs ont appris à se connaître, à se rencontrer à travers leurs missions, soulève Rose Ngo Ndjel. Aujourd'hui, les acteurs du quartier apprennent à travailler ensemble, à partager leurs connaissances.

Selon Rose Ngo Ndjel,



c'est la première fois que le quartier s'attelle collectivement à identifier les enjeux du quartier. Cette démarche de réflexion leur permet de se relier et se rallier autour d'objectifs communs. C'est un apport positif pour le quartier » souligne-t-elle.

Cependant, un défi soulevé réside dans l'appropriation de la Table par les acteurs du quartier. La Table de quartier est arrivée quand il y avait des tables sectorielles en place et cela a demandé tout un travail de fond, qui se poursuit, pour accepter la position que prend la Table de quartier dans le territoire. Il y a un travail à effectuer dans la posture, la dynamique et le climat pour rallier les acteurs autour d'un projet commun et arriver à ne plus travailler en silo.

À titre de représentante de la Table de quartier, Rose Ngo Ndjel mentionne qu'il a fallu travailler le positionnement de la Table pour que les acteurs ne la considèrent pas comme un vecteur de financement mais bien comme catalyseur d'idées et d'action collectives. Le travail à cet effet reste à poursuivre



Grâce à l'appui de Dynamo, la Table a réalisé des ateliers, en présence des partenaires communautaires, institutionnels et commerces pour identifier la vision, la mission et les objectifs du quartier, ce qui fut un réel succès. »

Dans les années à venir, le défi est de rendre la Table de quartier visible et légitime au regard de l'ensemble des acteurs du quartier et que celle-ci incarne une dimension collective prégnante dans sa culture organisationnelle.

Durant la pandémie, Rose Ngo Ndjel a constaté un bel exemple de mobilisation collective sur le terrain car les acteurs ont réuni leur force pour répondre à des enjeux multiples.

