

# ÉVALUATION TRANSVERSALE PROJET IMPACT COLLECTIF (PIC)

AXE COMMUNAUTÉS 2020-2021  
RAPPORT FINAL

CENTRAIDE DU GRAND MONTRÉAL - 25 NOVEMBRE 2021



PRÉPARÉ PAR KRISTEL DE KNIBBER ET MATTHIEU PIEGAY, COOPÉRATIVE 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.

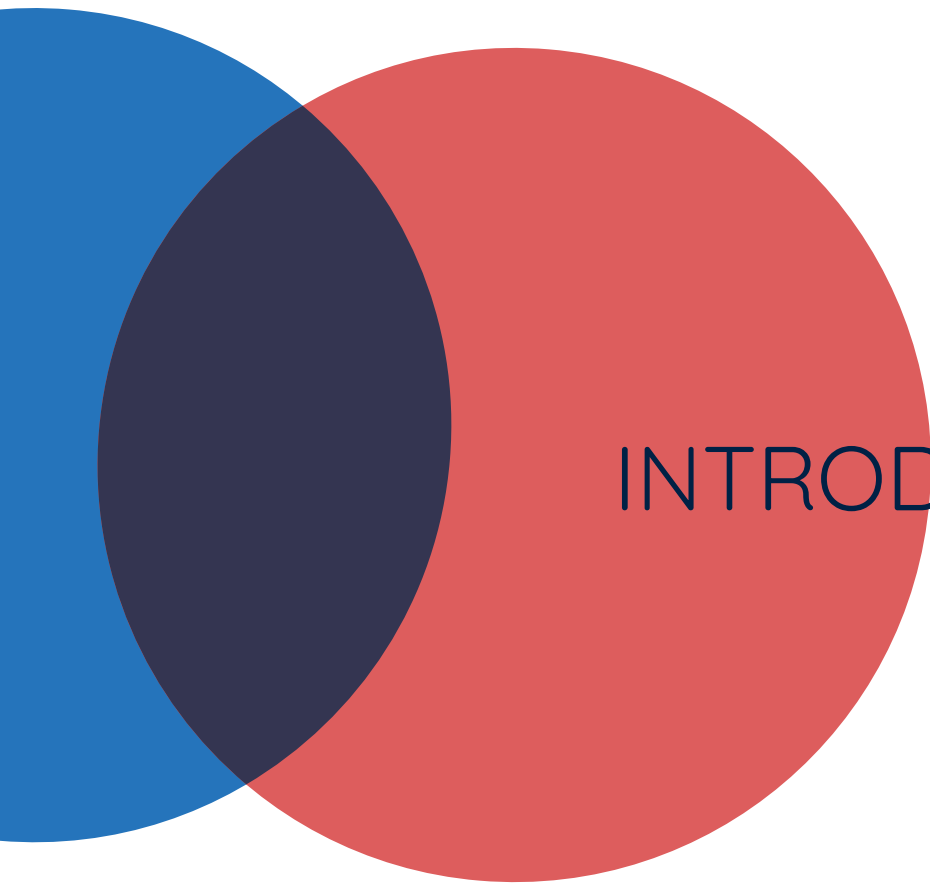
NISKA favorise des démarches participatives pour le développement des collectivités et des organisations. Elle appuie son accompagnement sur des cadres de référence développés au fil des ans, ainsi que sur des outils de gestion de projet et d'évaluation adaptés. Son intervention est modulée en fonction 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
FAITS SAILLANTS	13
CONDITION 1 : STRUCTURE DE SOUTIEN, GOUVERNANCE ET CONFIANCE MUTUELLE	16
CONDITION 2 : ASPIRATIONS PARTAGÉES ET PLAN D'ACTION COMMUN	22
CONDITION 3 : ENGAGEMENT INCLUSIF DE LA COLLECTIVITÉ	30
CONDITION 4 : ÉVALUATION ET APPRENTISSAGES STRATÉGIQUES	37
CONDITION 5 : STRATÉGIES LEVIER ET INFLUENCE	43
CONCLUSION	47





# INTRODUCTION

Les quartiers montréalais se mobilisent depuis plusieurs années autour d'actions collectives visant la réduction de la pauvreté. Lancé il y a cinq (5) 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 dix-sept (17) quartiers dans la réalisation de leur plan d'action, et ce, dans une approche globale et intégrée de développement. Les projets soutenus ont été définis 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.

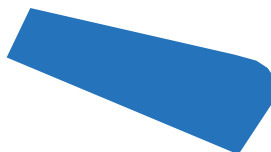
Cinq (5) quartiers reçoivent un soutien intensif, où plusieurs priorités du plan de quartier sont soutenues. Ces quartiers travaillent à clarifier leur stratégie de changement, à planifier et à mettre en œuvre une démarche d'évaluation. Les cinq (5) quartiers recevant un soutien intensif du PIC sont les suivants :



CENTRE-SUD



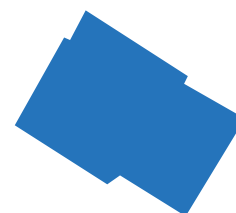
CÔTE-DES-NEIGES



PARC-EXTENSION



SAINT-LÉONARD



SAINT-MICHEL

Douze (12) 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 en préciser les objectifs, les stratégies et l'évaluation, selon les besoins. Les douze (12) quartiers du PIC modéré sont les suivants :

AHUNTSIC

OUEST-DE-L'ÎLE

BORDEAUX-CARTIERVILLE

PETER-MCGILL

LACHINE

POINTE-AUX-TREMBLES-MONTRÉAL-EST

LASALLE

ROSEMONT

MERCIER-EST

VERDUN

MERCIER-OUEST

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 (5) 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 et 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 le 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 à la Table et à la stratégie de mobilisation des partenaires et des 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. **Les stratégies levier et influence** réfèrent à la compréhension systémique du milieu et de ses enjeux 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 troisième année consécutive, la coopérative Niska a été mandatée pour réaliser une évaluation transversale des principaux avancées et défis observés de juin 2020 à juin 2021, dans les quartiers recevant un soutien du PIC. Comparativement aux précédents mandats où l'évaluation portait un regard plus global sur les quartiers, la particularité de cette nouvelle démarche réside dans l'analyse transversale spécifique aux trente (30) projets développés dans les quartiers. L'intention est d'avoir une vision d'ensemble sur les projets et sur leur évolution en fonction des cinq (5) conditions de l'impact collectif durant l'année 2020-2021.

La démarche d'évaluation transversale menée par Niska auprès des communautés locales pour cette cinquième année du projet s'est réalisée en faisant appel à la participation des différents acteurs impliqués dans les dix-sept (17) quartiers soutenus dans le cadre du PIC. La période de collecte s'est étalée de février 2021 à juin 2021.

Il est à noter que la méthodologie de collecte a été similaire pour l'ensemble des quartiers, qu'il s'agisse des PIC intensifs et des PIC modérés, dans un objectif d'harmonisation et de considération commune de l'ensemble des projets, alors que les précédentes démarches d'évaluation mettaient davantage l'accent sur l'évaluation des PIC intensifs.

Il a également été décidé, pour cette année, d'alléger la méthodologie appliquée à la collecte auprès des quartiers en vue de les libérer d'une charge d'engagement en cette période de pandémie où ils sont particulièrement sollicités.

Les thèmes qui sont abordés dans cette évaluation sont structurés autour des cinq (5) 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 levier et influence



Pour chacune des cinq (5) conditions sont exposées les principales avancées, ainsi que certaines pistes de réflexion envisagées pour soutenir les communautés vers l'impact collectif.

Le processus de collecte s'est articulé de la manière suivante :

1. Un atelier participatif regroupant plusieurs représentants de six (6) quartiers PIC et visant à récolter des questions porteuses à poser dans le cadre de cette évaluation transversale, a été réalisé en février 2021 dans le cadre d'un Capteur d'Impact ;
2. Un sondage en ligne a été transmis à l'ensemble des quartiers porteurs d'un ou de plusieurs projets (voir questionnaire plus bas), chaque projet faisant l'objet d'un sondage complété. Au total, vingt-sept (27) sondages ont été complétés sur les trente (30) projets financés ;
3. Une rencontre participative avec les conseillers PIC de Centraide a été organisée pour établir les principales avancées et les défis observés ;
4. Une rencontre avec l'équipe de l'organisation Dynamo, qui accompagne les quartiers dans le développement de leurs capacités d'évaluation à travers le programme ÉvalPIC, a eu lieu en vue de récolter leur point de vue sur l'avancement des projets.





# QUESTIONNAIRE EN LIGNE ENVOYÉ À L'ENSEMBLE DES QUARTIERS

1. Par rapport au rêve que vous vous êtes donné en début de démarche, où vous positionnez-vous dans l'état d'avancement actuel de votre projet ?

*Pour chaque élément, sélectionnez un chiffre correspondant à l'état actuel de votre cheminement.*

1 À ses débuts    3 À mi-chemin    5 En cours de finalisation

Émergence d'idées	1	3	5	Mobilisation des acteurs concernés	1	3	5
Mise en œuvre du plan d'action	1	3	5	Déploiement des activités	1	3	5
Atteinte des impacts recherchés	1	3	5				

2. **Structure de soutien, gouvernance et confiance mutuelle** – Quelles sont les avancées significatives que vous avez constatées dans la dynamique de fonctionnement au sein du projet (espaces de concertation, mode de prise de décisions, coopération, climat...) ?

3. **Structure de soutien, gouvernance et confiance mutuelle** – Dans votre mode de fonctionnement, qu'est-ce qui facilite le travail collaboratif dans votre projet ?

4. **Aspirations partagées et plan d'action** – Comment avez-vous, au fil du temps, ajusté votre travail afin de maintenir une adhésion commune au projet ?

5. **Aspirations partagées et plan d'action** – Quels mécanismes ont été mis en place pour assurer une contribution de toutes les parties prenantes au plan d'action du projet ?

6. **Engagement inclusif** – Quels moyens avez-vous mis en place, au sein du projet, pour permettre l'engagement de toutes les parties prenantes concernées de façon régulière et soutenue ?



**7. Engagement inclusif** – Quels moyens vous ont permis d’impliquer les populations ciblées dans les actions menées ?

---

**8. Engagement inclusif** – Quelles capacités ont été renforcées durant la mise en œuvre du projet ?

N.B. Quand on parle de capacités, il est fait mention ici de mobilisation des citoyens, des capacités à communiquer, de la création d’espaces de discussion et d’échanges inclusifs...

---

**9. Évaluation et apprentissage stratégiques** – Quelle(s) approche(s) évaluative(s) avez-vous mises en place dans votre projet ? Quels sont les apprentissages que vous en retirez ?

---

**10. Évaluation et apprentissage stratégiques** – Comment vous êtes-vous assuré que les parties prenantes impliquées de votre projet deviennent mieux outillées en termes d’évaluation ?

---

**11. Stratégies levier et influence** – Quelles nouvelles opportunités partenariales votre projet a-t-il permis de créer ?

---

**12. Stratégies levier et influence** – Quels gestes posés ont créé un effet de levier auprès des acteurs non traditionnellement impliqués dans votre projet afin que celui-ci atteigne les changements visés ?

---

**13.** À la lumière de vos réponses ; si c’était à refaire, identifiez-vous des éléments qui auraient pu être réalisés différemment ?

---

**14.** Quelles sont les motivations qui poussent votre communauté à continuer à s’engager dans ce projet ?

Aux fins d’analyse, les réponses apportées à chaque question ont fait l’objet d’une lecture permettant de faire ressortir les faits saillants pour chacune d’elles, en l’occurrence, les éléments clés mentionnés le plus souvent dans les différents projets.



# ÉTAT D'AVANCEMENT GÉNÉRAL DES PROJETS

À travers le sondage en ligne, les quartiers ont été invités à partager la situation d'avancement de chacun des projets soutenus par le PIC au sein de leur quartier. Une échelle d'avancement leur a été soumise incluant les étapes suivantes pour chacun des projets :

Émergence d'idées – Mobilisation des acteurs concernés – Mise en œuvre du plan d'action – Déploiement des activités – Atteinte des impacts recherchés.

À la lumière des résultats récoltés, nous pouvons constater que plus de la moitié des projets se situent à un niveau satisfaisant d'avancement dans les différentes phases d'évolution. Sans pour autant les situer à l'étape de finalisation, nous pouvons souligner une maturité dans l'aboutissement de plusieurs phases (émergence d'idées, mobilisation, mise en œuvre et déploiement). Ces étapes doivent être poursuivies, mais elles sont pour la plupart bien intégrées et prises en main par la majorité des quartiers.

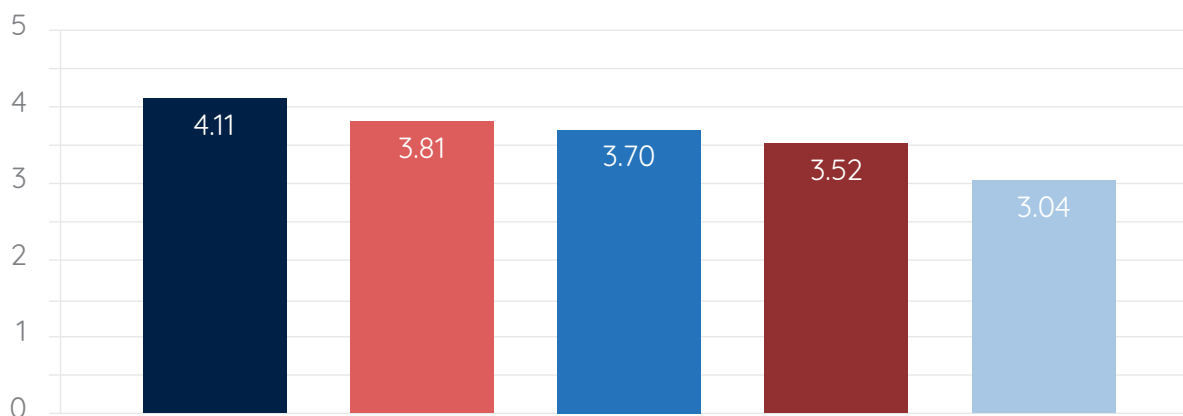
L'atteinte des impacts recherchés, entre autres freinée par le contexte pandémique de la dernière année, reste une cible claire à atteindre. Dans dix (10) projets sur les vingt-sept (27), les gens se sentent à mi-chemin de l'atteinte de l'objectif dans la mobilisation des acteurs concernés et dans la mise en œuvre du plan d'action.



Par rapport au rêve que vous vous êtes donné en début de démarche, où vous positionnez-vous dans l'état d'avancement actuel de votre projet ? Pour chaque élément, sélectionnez un chiffre correspondant à l'état actuel de votre cheminement.

1 = À ses débuts 3 = À mi-chemin 5 = En cours de finalisation

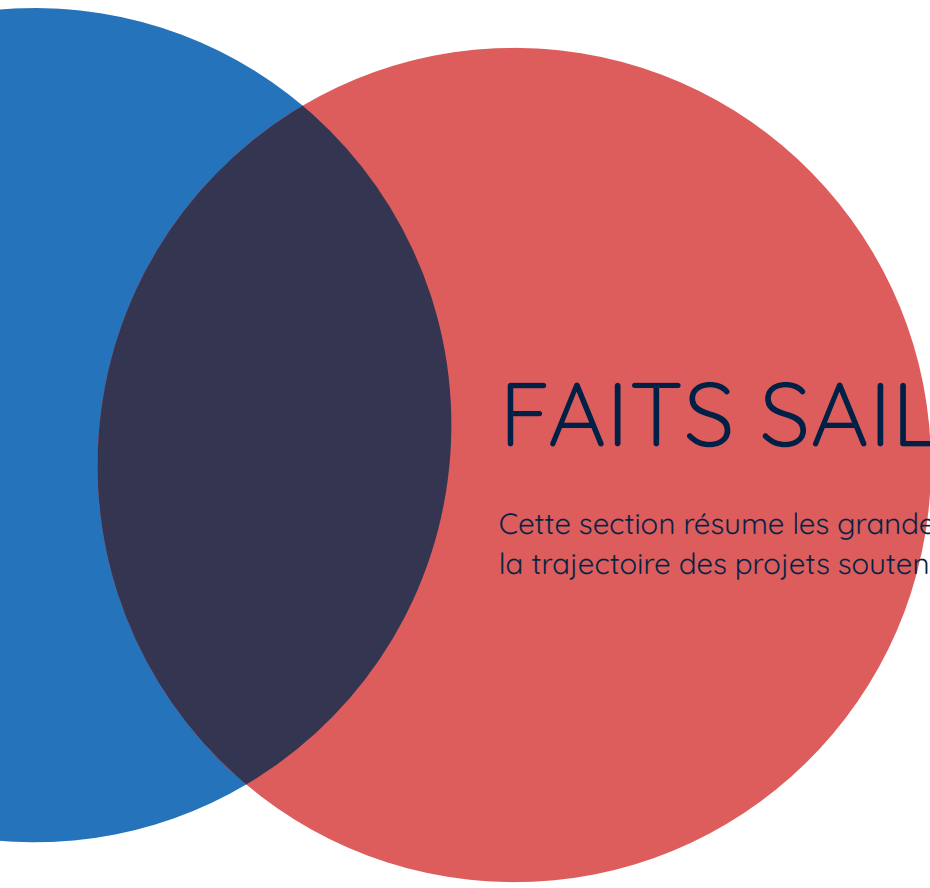
Répondu : 27 Ignoré : 0



- Émergence d'idées
- Mobilisation des acteurs concernés
- Mise en oeuvre du plan d'action
- Déploiement des activités
- Atteinte des impacts recherchés

Ligne	1	2	3	4	5	Évaluation moyenne	Nombre de réponses
Émergence d'idées	0.00 % (0)	0.00 % (0)	18.52 % (5)	51.85 % (14)	29.63 % (8)	4.11	27
Mobilisation des acteurs concernés	0.00 % (0)	0.00 % (0)	37.04 % (10)	44.44 % (12)	18.52 % (5)	3.81	27
Mise en oeuvre du plan d'action	0.00 % (0)	7.41 % (2)	29.63 % (8)	48.15 % (13)	14.81 % (4)	3.70	27
Déploiement des activités	3.70 % (1)	7.41 % (2)	25.93 % (7)	59.26 % (16)	3.70 % (1)	3.52	27
Atteinte des impacts recherchés	11.11 % (3)	3.70 % (1)	62.96 % (17)	14.81 % (4)	7.41 % (2)	3.04	27





# FAITS SAILLANTS

Cette section résume les grandes avancées ayant marqué la trajectoire des projets soutenus par le PIC.

# FAITS SAILLANTS DES AVANCÉES DES PROJETS EN RAPPORT AVEC LES CINQ (5) CONDITIONS D'IMPACT COLLECTIF

## 1. STRUCTURE DE SOUTIEN, GOUVERNANCE ET CONFIANCE MUTUELLE

- Clarification des rôles et des modes de fonctionnement
- Instauration et renforcement d'un climat de confiance
- Ancrage d'une culture de concertation sur le territoire et synergie dans les plans d'action

## 2. ASPIRATIONS PARTAGÉES ET PLAN D'ACTION COMMUN

- Ajustement des modes de collaboration adaptés aux besoins du milieu et de l'évolution du projet
- Conscientisation du rôle de l'évaluation au service de l'adhésion commune et d'un plan d'action concret
- Renforcement d'une posture de travail basée sur l'écoute du milieu
- Maintien d'une communication continue avec les parties prenantes
- Poursuite de la mobilisation autour d'enjeux prégnants dans les quartiers

## 3. ENGAGEMENT INCLUSIF DE LA COLLECTIVITÉ ET COMMUNICATIONS

- Suivi régulier avec les parties prenantes grâce à l'orchestration de nombreuses rencontres favorisant l'engagement collectif
- Instauration d'une évaluation continue pour s'ajuster rapidement à l'évolution de la mobilisation
- Attention apportée à l'implication des populations ciblées dans les actions menées
- Mise en valeur de la formation et de la capitalisation des apprentissages



## 4. ÉVALUATION ET APPRENTISSAGES STRATÉGIQUES

- Présence d'acteurs stratégiques dans le bon déroulement de l'évaluation et son impact
- Méthodologie d'évaluation attentive aux disponibilités et aux intérêts de sa communauté
- Attention soulignée et régulière sur le sens et sur la cohérence de la démarche d'évaluation

## 5. STRATÉGIES LEVIER ET INFLUENCE

- Renforcement des partenariats existants entre organismes qui se connaissent déjà avant le projet
- Ouverture à des partenaires hors du quartier
- Établissement de modalités claires de fonctionnement dès l'amorce du projet
- Capacité collective à diffuser un message commun



# CONDITION 1 : STRUCTURE DE SOUTIEN, GOUVERNANCE ET CONFIANCE MUTUELLE

Un contexte fragile qui solidifie les liens d'une communauté et crée de nouveaux ponts pour s'aligner sur une même direction.

**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 et les façons dont on prend des décisions collectivement. Finalement, la confiance mutuelle se comprend comme la confiance accordée les uns envers les autres.

## QUESTIONS POSÉES AUX QUARTIERS :

1. Quelles sont les avancées significatives que vous avez constatées dans la dynamique de fonctionnement au sein du projet (espaces de concertation, mode de prise de décisions, coopération, climat...)?
2. Dans votre mode de fonctionnement, qu'est-ce qui facilite le travail collaboratif dans votre projet ?

## BONIFICATION CONTINUE DES PROCESSUS DE CONCERTATION

Les événements liés aux contextes de pandémie et de distanciation sociale ont généralement contribué, de manière significative, au déploiement de nouvelles collaborations, ainsi qu'au renforcement de celles en place. Ce développement s'incarne de différentes façons dans les quartiers, que ce soit à travers une communication accrue entre les porteurs de projets, l'implication des comités citoyens dans les divers espaces de concertation, ou encore l'ouverture des comités de coordination à d'autres organismes de terrain pour une meilleure représentativité. Des toiles de collaborations se tissent et se renforcent dans chaque quartier au fil de l'évolution du PIC, mises au service d'un dénominateur commun de plus en plus marquant en ces temps mouvementés, c'est-à-dire l'amélioration des conditions et de la qualité de vie des populations les plus vulnérables.



« Des ponts entre les différentes actions collectives dans les milieux de vie, ainsi qu'entre les actions collectives et les initiatives soutenues par d'autres acteurs et touchant les milieux de vie ciblés, ont été développés à plusieurs échelles grâce au travail d'interface de la coordination PIC et de la coordination du milieu. Le PIC est ainsi venu consolider le travail concerté à différentes échelles, à travers les rôles de soutien, d'accompagnement dans la réflexion et de liaison à la concertation et à l'intervention terrain. »





## INSTAURATION ET RENFORCEMENT D'UN CLIMAT DE CONFIANCE

Conséquemment, les rencontres de comité de travail ont été bien plus fréquentes afin de faciliter les réflexions et d'offrir des stratégies de soutien qui se sont ajustées au fil du temps en corrélation avec les besoins du milieu. L'agilité des acteurs, révélée dans ce contexte pandémique, a généré une augmentation de la confiance et de la coopération entre ces derniers.

La majorité des quartiers s'accordent à souligner que la confiance mutuelle s'est accentuée entre les acteurs impliqués. Ce climat de confiance interorganisations facilite la prise de décision et l'autonomie dans la mise en œuvre des projets.



« La confiance mutuelle s'est accentuée entre les membres du sous-comité et envers le CLIC. Grâce à cette confiance, l'équipe du CLIC a gagné une certaine autonomie dans ses actions quotidiennes. »



« Au cours des dernières années, le PIC s'est taillé une place de choix dans le quartier Centre-Sud et est reconnu et valorisé par tous les acteurs qui y participent. La confiance, la bonne entente et le professionnalisme définissent bien les relations qui y sont tissées. »

## CLARIFICATION DES RÔLES ET DES MODES DE FONCTIONNEMENT

Les quartiers ont atteint un nouveau niveau de maturité, à la suite de l'expérience acquise dans les dernières années du PIC, leur permettant de mettre à profit leurs connaissances et de clarifier les rôles alloués aux différentes parties prenantes, en vue d'assurer une cohérence et une efficacité dans la mise en œuvre de leurs actions. Il est entendu que les modes de gouvernance se veulent évolutifs puisque les étapes des projets sont en perpétuel mouvement. Les quartiers peuvent également s'appuyer sur des modalités traduites dans des documents de régie interne facilitant la clarification des modes de fonctionnement. Le mode de prise de décision le plus utilisé reste le consensus qui vise à s'aligner sur les besoins des membres. On peut sentir une réelle volonté de mettre en place des mécanismes clairs pour faire avancer les projets collectifs.



« Les espaces de concertation se transforment en fonction des besoins exprimés par les partenaires et leur capacité d'implication. Cela permet de garder les partenaires motivés et engagés, puisqu'il n'y a pas d'obligation de participer. Les décisions sont toujours prises de manière consensuelle, mais il existe un document de gouvernance, si jamais il était nécessaire de s'y référer. »



« Il y a une avancée au niveau de la clarification des rôles et des responsabilités entre les parties prenantes du projet, surtout en ce qui a trait à l'arrondissement. Le fait d'avoir adopté un plan d'action a eu un effet rassurant, motivant et rassembleur. »





« Une nouvelle structure de gouvernance est mise en place et expérimentée. La structure de gouvernance, longuement mûrie et réfléchiée par les partenaires membres du Comité de gouvernance, repose sur une formule hybride entre la gouvernance par sociocratie et par constellation. Ainsi, cette structure reflète les aspirations et les fonctionnements que le collectif désire mettre en place, tout en respectant l'autonomie et l'indépendance des organismes qui le composent. »

## ANCRAGE D'UNE CULTURE DE CONCERTATION SUR LE TERRITOIRE ET SYNERGIE DANS LES PLANS D'ACTION

À travers le PIC et la dernière année marquée par la distanciation sociale, les acteurs ont appris à se concerter autour d'enjeux communs et, de ce fait, ont renforcé la dynamique collaborative au sein de leur territoire. En apprenant, par exemple, à faire connaissance avec d'autres acteurs du terrain et à partager les animations de rencontres, un climat de confiance s'est installé et des arrimages se dessinent sur différents plans pour assurer une direction commune dans le développement territorial. Comme il nous a été partagé par plusieurs quartiers, la crise de la COVID-19 a renforcé les liens et a mis en synergie plusieurs stratégies d'actions au sein des projets collectifs.



« Les partenaires ont pris plaisir à apprendre à travailler ensemble. Les acteurs dans le secteur de la sécurité alimentaire de Verdun ne se concertaient pas ou très peu, avant le PIC. Après avoir dressé un portrait de la situation, les acteurs ne se sont pas démobilisés et, au contraire, ont décidé de poursuivre leur travail en créant une Table sectorielle. La crise sanitaire a permis de tester cette mobilisation et les acteurs ont relevé le défi haut la main en se rencontrant chaque semaine (durant la première vague) pour trouver des solutions collectives aux enjeux. »

Parmi les éléments facilitant le travail collaboratif, il a été identifié, par plusieurs quartiers, l'instauration et l'incarnation de principes soutenant la collaboration que sont : la création d'espaces sécuritaires où les partenaires se sentent en confiance et où des enjeux problématiques peuvent être partagés, le respect des opinions (ouverture d'esprit) et du rythme de travail de chacun ainsi que la diversité des formes d'implication possibles respectant la capacité des structures. Tous ces éléments réunis contribuent à l'épanouissement des dynamiques collaboratives et à l'engagement des acteurs. D'autres facteurs qui ont contribué à stimuler le travail collectif ont été partagés, entre autres la transparence, la volonté collective, la capacité d'adaptation, ainsi que la capacité de miser sur – et de valoriser – les forces de chacune des parties prenantes.



« Trois comités de travail sont formés et avancent sur le plan d'action permettant d'impliquer les partenaires en mode action. Les autres partenaires continuent de s'impliquer en participant aux rencontres collectives et/ou diverses collaborations. Avoir des formes d'implications variées permet de respecter le rythme et les possibilités de chacun. »



Un autre facteur facilitant essentiel réside dans la présence d'une personne-ressource spécifique dédiée au PIC, permettant de soutenir et d'accompagner les acteurs impliqués dans le projet tout en étant gardienne des intentions, des pratiques et des apprentissages ressortis. Agissant à titre de fil rouge, cette ressource facilite le travail collaboratif dans les espaces de concertation, car elle facilite la cohésion et l'harmonisation des pratiques, ce qui permet de faire avancer plus facilement et plus efficacement le projet.



« On a pu observer que le rôle de soutien, de catalyseur et d'arrimage des coordinations PIC et de milieu permettait de :

- renforcer le travail en synergie dans le noyau d'acteurs inscrits dans l'action concertée ;
- développer des liens ou des projets avec d'autres acteurs en cohérence avec l'action concertée ;
- augmenter la capacité du milieu à rechercher des solutions structurantes. »

Une utilisation judicieuse des richesses humaines en place telle que le positionnement d'acteurs décisionnels autour de la table quand vient le moment de prendre des décisions stratégiques, la mise à profit de l'équipe et de ses expertises dans les réflexions stratégiques et la création de groupes de travail à échelle variable selon les besoins, sont également des composantes essentielles au bon avancement des projets.

Des outils de travail et de communication partagés tels que la création de bases de données communes, l'élaboration et la mise en œuvre de divers outils de planification et de suivis et la création d'outils de suivis en ligne pour visualiser collectivement les prochaines étapes de réalisation sont tous des moyens soutenant le travail collectif.



« Élaboration et mise en œuvre de divers outils de planification et de suivis (plan d'action annuel comprenant des résultats visés en lien avec chaque axe, plan de suivi de la mise en œuvre du plan, journal de bord pour suivre l'évolution et les grandes décisions, outils et entente en lien avec les communications externes entre l'arrondissement, le CLIC et les organismes, communications régulières avec les parties prenantes impliquées dans le projet (organismes, arrondissements, etc.), soutien/conseil externe (Dynamo, Espace-Temps). »



# RÉTROSPECTIVE

DANS L'ÉVALUATION TRANSVERSALE 2019-2020,  
LES ÉLÉMENTS CLÉS SUIVANTS AVAIENT ÉTÉ  
IDENTIFIÉS POUR LA CONDITION STRUCTURE DE  
SOUTIEN, GOUVERNANCE ET CONFIANCE MUTUELLE :

## PIC INTENSIF

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

- Vulgarisation de l'approche d'impact collectif
- Roulement de personnel qui fragilise le système
- Absence d'acteurs dans des fonctions clés lors de rencontres stratégiques

## PIC MODÉRÉ

PRINCIPALES AVANCÉES ET FACTEURS FACILITANTS

- 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
- Cheminement 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

- Manque d'adhésion de certains acteurs essentiels au processus collectif
- Maintien de la mobilisation des acteurs dans la durée

À la lumière des défis partagés ci-dessus, nous pouvons constater, à travers les réponses apportées par les quartiers cette année, une amélioration dans la pertinence des acteurs présents en regard aux objectifs des différentes rencontres, qu'il s'agisse de solliciter certaines expertises ou encore de prendre des décisions d'ordre stratégique.



## CONDITION 2 : ASPIRATIONS PARTAGÉES ET PLAN D'ACTION

Un travail concerté, ainsi qu'une posture adaptative à l'écoute des besoins du milieu pour assurer du sens et de l'adhérence au projet collectif.

**Les aspirations partagées et le 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.

### QUESTIONS POSÉES AUX QUARTIERS :

1. Comment avez-vous, au fil du temps, ajusté votre travail afin de maintenir une adhésion commune au projet ?
2. Quels mécanismes ont été mis en place pour assurer une contribution de toutes les parties prenantes au plan d'action du projet ?

Les quartiers ont été amenés à ajuster leur travail en ce contexte de pandémie afin de pouvoir maintenir une adhésion des acteurs auprès des différents projets en place. Ci-dessous, les quartiers partagent plusieurs stratégies pour entretenir des aspirations communes et s'assurer d'aller dans une direction qui soit partagée par les différentes parties prenantes :

### CRÉATION D'ESPACES DE CONCERTATION FRÉQUENTS

Les quartiers constatent que d'allier une concertation continue sous différentes formes avec des actions concrètes impliquant les partenaires facilite l'adhésion au projet.



« La Concertation en développement social de Verdun s'est assurée de maintenir le volet collectif du projet au sein et à l'extérieur des Comités porteurs en consultant les acteurs du quartier à maintes reprises lors de décisions importantes. Cela nous a permis de faire évoluer le projet en nous assurant qu'il corresponde aux besoins du quartier, tout en maintenant sa mobilisation. »



## AJUSTEMENT DES MODES DE COLLABORATION ADAPTÉS AUX BESOINS DU MILIEU ET À L'ÉVOLUTION DU PROJET

Plusieurs quartiers développent une écoute fine de l'état du milieu et du projet pour assurer le réflexe d'orienter les façons de travailler et de se concerter en accord avec l'évolution de ces composantes. Cette agilité et cette capacité d'adaptation favorisent une actualisation continue des aspirations partagées et assurent aux quartiers de s'orienter dans la bonne direction.



« Le rôle du Comité Est de Rosemont a évolué pour suivre les capacités d'implication des acteurs. Les directions et les coordinations ont occupé un rôle de développeurs et de visionnaires, pouvant prendre part dès la phase d'idéation jusqu'à la phase de mise en œuvre. Les intervenant.es terrain ont pris plus de place dans les actions concrètes lors des phases d'évaluation et de pérennisation. »



« Cet ajustement s'est effectué à travers les moments d'échanges et de réflexions, organisés dans l'une ou plusieurs des instances de concertation impliquées dans le PIC, selon le défi ou l'enjeu vécu, ou encore selon le besoin observé de prendre un pas de recul. »

## LE RÔLE DE L'ÉVALUATION AU SERVICE DE L'ADHÉSION COMMUNE ET D'UN PLAN D'ACTION CONCERTÉ

Les quartiers qui ont pris le temps d'entreprendre une démarche d'évaluation participative ont fait le constat que ces espaces ont permis aux acteurs de se questionner, d'ajuster leurs stratégies et de mobiliser de nouvelles expertises.



« Le travail d'évaluation en continu a été un élément important de l'adhésion commune au projet. Il a permis d'intégrer les opinions et les observations de tous.les intervenant.es tout au long du processus et d'ainsi intégrer de nouveaux intervenants au processus de cocréation. »



« Plusieurs évaluations en développement social ont été réalisées pour tirer profit des résultats et réinjecter les apprentissages retenus dans l'optique de réajuster les actions déployées dans le plan d'action. Plusieurs petites entrevues ont été réalisées auprès des acteurs impliqués dans le projet PIC, pour évaluer leur compréhension du projet, redéfinir les objectifs au besoin et s'assurer de s'aligner sur une vision commune. »





« L'évaluation du bilan des activités de l'an dernier avec l'organisme Dynamo a grandement contribué à relever les avancées et les apprentissages du projet, mais aussi à cibler les contraintes qui ont ralenti celui-ci. Ces rencontres ont permis d'adapter, ensemble, les méthodes d'intervention et de suivi du travail en contexte pandémique et de renforcer l'équipe des intervenants. »

## L'IMPORTANCE DE L'ÉCOUTE DU MILIEU : TRAVAIL SUR UNE POSTURE

La majorité des quartiers s'accordent à mettre de l'avant qu'une écoute de l'avis de chacun des partenaires, un état d'esprit flexible, un travail itératif, une attitude qui facilite la culture de changement et d'apprentissage et une envie de s'amuser, sont toutes des composantes importantes pour être en mesure d'évoluer de façon constructive avec le milieu.



« Rester connectés aux aspirations des citoyen.nes et du milieu communautaire. Cet angle d'approche intime une flexibilité et un ajustement constant afin de rester pertinent et soutenant pour la communauté. Cela nous permet donc, de manière renouvelée, de maintenir l'adhésion des différentes parties prenantes puisque c'est leur volonté qui est mise de l'avant.

Concrètement, nous ajustons de manière continue les différents volets du LPIC. Nous pouvons penser par exemple à la séance d'idéation avec des citoyen.nes pour l'adaptation de la formule de la Soupe Locale Centre-Sud en contexte pandémique. Les différentes manières d'évaluer le service d'accompagnement de projet contribuent aussi à cet ajustement continu et permettent de moduler le service en fonction des besoins réels des acteur.rices. »

## MAINTIEN D'UNE COMMUNICATION CONTINUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

Plusieurs stratégies de communications sont mises en place pour assurer le maintien du lien avec les acteurs concernés par le projet, tels des partages de bilans, des courriels fréquents ou encore des documents partagés permettant à chacun de prendre davantage connaissance de l'évolution du projet. Ces temps de communications prennent également la forme d'espaces de célébration visant à souligner les réussites tant individuelles que collectives.



« Des rappels lors des rencontres et par courriel (envoi de documentation, lien web, etc.) illustrant des lignes du temps et démontrant là où nous sommes rendus et quels sont nos prochains pas aident à l'adhésion commune. »



« Par ailleurs, célébrer et souligner les réussites collectives comme individuelles des projets soudent le sentiment d'appartenance à cette action collective. La tenue d'activités rassembleuses (même virtuelles) met en lumière cet aspect. »







« Nous rappelons les objectifs de l'espace périodiquement, nous consultons les membres, nous évaluons leur niveau de satisfaction face aux objectifs du projet, nous les sondons sur leurs idées futures, nous adaptons les thématiques en fonction de leurs besoins et nous encourageons la coanimation et l'autoformation. En gros, nous les encourageons à contribuer à l'organisation de l'espace. »

En vue d'engager la contribution des parties prenantes à une vision et à un plan d'action partagés, les quartiers recourent à divers mécanismes pour faciliter l'atteinte de cet objectif :

## MISE EN PLACE DE MÉTHODOLOGIES DE COLLABORATION

La majorité des quartiers se sont dotés d'une structure de concertation, clarifiant la composition et le rôle de chacune des instances de concertation impliquées dans le projet PIC et positionnant le rôle de la coordination PIC et de la coordination de milieu au sein de cette structure. Des modalités sont mises en place afin de faciliter le travail collaboratif et de soutenir le projet commun.



« Nous suivons notre plan d'action en établissant un partage des tâches lors de nos rencontres de Comité de coordination PIC, dans le respect de tous. »



« Les Comités de travail et l'implication des membres à ces comités assurent une contribution de toutes les parties prenantes au plan d'action du projet. Chacun contribue à la hauteur de son champ d'expertise, de ses connaissances, de ses intérêts et parallèlement pour implanter des différences positives auprès des membres de son organisation respective. Ces mécanismes de collaborations amènent un "travailler ensemble" plus naturel. Les rencontres générales du CPLS servent à fixer les grandes orientations et les stratégies qui seront ensuite exécutées par les Comités de travail. »



« La rencontre de quartier est l'instance décisionnelle pour le projet "Allers vers". Il s'agit d'une rencontre généralement semestrielle ouverte à tous les acteurs du développement social du quartier et durant laquelle l'on rend compte des progrès, l'on partage les évaluations et l'on valide les orientations pour la suite. C'est notre outil privilégié pour maintenir une connexion entre les projets terrain (la Mob'île du coin, le site réflexerosemont.org et les rencontres des intervenants de proximité, etc.) ainsi que la co-construction d'un plan d'action annuel. »



## CO-CONSTRUCTION DU PROJET DÈS SES DÉBUTS AVEC LES PARTENAIRES DU MILIEU

Certains quartiers ont misé, avant même l'amorce du projet, sur une consultation du milieu afin de bâtir collectivement les orientations souhaitées pour le territoire. L'appropriation des fondements du projet, bien ancrée chez les parties prenantes, facilite la mobilisation des organisations.



« Tout d'abord, les priorités d'actions ont été déterminées par les partenaires eux-mêmes lors d'un forum. Le but était de faire ressortir les enjeux les plus importants dans le quartier. Ensuite, les partenaires étaient invités à indiquer comment ils pouvaient contribuer à la démarche. Ils pouvaient donc y faire part des moyens d'action qu'ils considéraient comme possibles et réalistes. Il était également nécessaire de faire une validation auprès des partenaires pour s'assurer que le plan d'action correspondait à la vision commune établie. »

Dans le cadre de notre démarche d'évaluation, nous avons posé la question aux porteurs de projets pour savoir quelles sont les motivations qui animent leur communauté respective à continuer à s'engager dans les projets. Leurs réponses se regroupent principalement au sein des deux (2) éléments ci-dessous :

### SE MOBILISER POUR DES ENJEUX PRÉGNANTS DANS LES QUARTIERS

S'investir dans un processus de transformation sociale visant l'amélioration des conditions et de la qualité de vie des populations les plus vulnérables reste un élément majeur de motivation pour les acteurs impliqués. Le fait de porter collectivement un enjeu criant au sein d'un quartier révèle les capacités de concertation permettant d'adresser et d'atteindre des changements à plus grande échelle. La force de l'action collective qui se manifeste dans la concrétisation des projets auprès de la population motive les partenaires à poursuivre leur engagement.



« L'un des atouts de l'action collective de Notre Quartier Nourricier (NQN) est sa constante évolution et son développement interne autant qu'externe. Au gré des opportunités, des collaborations, de l'arrivée de nouvelles personnes, des essais et des erreurs, NQN se bonifie et se renforce. Une certitude demeure, c'est la confirmation que nos actions et nos projets nous rapprochent de notre vision de changement. »



## LE TRAVAIL CONCERTÉ, UN CHANGEMENT DE CULTURE POUR AGIR EN COMPLÉMENTARITÉ

La multiplication des collaborations est une source de motivation pour les partenaires. La toile collaborative s'agrandit au fil des ans, se renforçant et contribuant ainsi au rayonnement des projets. Travailler en parallèle avec des acteurs œuvrant directement sur la thématique ciblée (ex. : alimentation, logement, salubrité...) et des acteurs indirectement impliqués permet d'attirer davantage d'attention sur l'enjeu identifié, de favoriser les regards croisés et de faire émerger des réponses créatives, car les espaces de concertation sont désormais décloisonnés. Les quartiers font écho d'un certain plaisir à collaborer différemment, à apprendre et à évoluer collectivement. Ces nouvelles façons de faire apportent des changements dans les pratiques organisationnelles. Les partenaires apprécient particulièrement la nature collective du Projet Impact Collectif qui aspire à agir sur l'entièreté d'un territoire pour adresser des enjeux globaux. Les organismes, ayant l'habitude de se concentrer sur leur mandat spécifique, apprécient de pouvoir prendre part à des actions concertées à plus grande échelle.



« Il est certain qu'une pandémie comme celle que nous vivons peut faire en sorte que les organismes doivent plutôt être en mode "éteindre des feux" et qu'ils voient leur possibilité/capacité d'implication diminuée. Mais dans le quartier Ahuntsic, le travail concerté a continué et de beaux partenariats continuent d'émerger, ce qui augure bien pour les suites du PIC. »



« Les valeurs centrales qui sous-tendent le Laboratoire Populaire d'Intelligence Collective (LPIC) permettent de créer un changement de culture au sein de notre quartier. Le développement du Centre-Sud se poursuit donc de manière inclusive et à échelle humaine, où tous.tes et chacun.e se sentent interpellé.es par ce processus de cocréation.

Le LPIC crée plusieurs effets leviers essentiels pour la communauté. Ceux-ci sont reconnus et valorisés par l'ensemble de la communauté. Pensons notamment à la valorisation de l'expertise du milieu communautaire, au changement de culture pour plus d'implication citoyenne, au transfert de connaissances et à la notion de laboratoire au service de la collectivité. »



# RÉTROSPECTIVE

DANS L'ÉVALUATION TRANSVERSALE 2019-2020,  
LES ÉLÉMENTS CLÉS SUIVANTS AVAIENT ÉTÉ  
IDENTIFIÉS POUR LA CONDITION ASPIRATIONS  
PARTAGÉES ET PLAN D'ACTION COMMUN :

## PIC INTENSIF

PRINCIPALES AVANCÉES ET FACTEURS FACILITANTS

- Consolidation des projets : expertise collective accrue et renforcement mutuel des actions
- 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
- Roulement continu des personnes dans les organisations, facteur de fragilité et d’essoufflement dans les milieux
- Pérennisation des projets

## PIC MODÉRÉ

PRINCIPALES AVANCÉES ET FACTEURS FACILITANTS

- Confirmation de la pertinence de projets existants au sein des quartiers grâce au contexte de pandémie
- 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

- Roulement de personnel au sein des organisations pouvant ralentir la mise en œuvre de projets
- Adhésion à la vision commune et à la culture de travail collectif : un travail continu
- Pérennisation des projets

Pour répondre au défi de “l’agir ensemble”, les quartiers ont mis en lumière, cette année, l’accentuation d’une écoute fine du milieu à travers une posture et des modalités qui se veulent à la fois flexibles, compréhensives et adaptatives en vue de générer un espace qui ravive ou solidifie la mobilisation des parties prenantes.

Les enjeux de ressources humaines et de pérennisation des projets restent des défis prégnants dans les différents quartiers.



# CONDITION 3 : ENGAGEMENT INCLUSIF DE LA COLLECTIVITÉ

Une communication permanente pour cultiver l'engagement de la collectivité et la mobilisation du leadership.

L'engagement inclusif de la collectivité fait référence à la participation des acteurs présents à la Table et à la stratégie de mobilisation des partenaires et des citoyens.

## QUESTIONS POSÉES AUX QUARTIERS :

1. Quels moyens avez-vous mis en place, au sein du projet, pour permettre l'engagement de toutes les parties prenantes concernées de façon régulière et soutenue ?
2. Quels moyens vous ont permis d'impliquer les populations ciblées dans les actions menées ?

## UN SUIVI RÉGULIER AVEC LES PARTIES PRENANTES GRÂCE À L'ORCHESTRATION DE NOMBREUSES RENCONTRES

Malgré le contexte sanitaire, les porteurs de projets ont pu mettre en place une multiplicité d'espaces de rencontres. En grande majorité sous la forme de comités, ils ont permis de maintenir différents modèles d'engagement, notamment grâce à la régularité des rendez-vous. Les participants sont souvent amenés à partager leur point de vue sur le déroulement et sur l'évolution des rencontres.



« Pour nos comités plus terrain, par exemple le Comité de développement des coopératives Le Fleuve de l'Espoir et Les Rives-du-St-Laurent, nous nous sommes entendus dès la 1<sup>re</sup> rencontre sur les conditions gagnantes à la collaboration. »

Cette régularité dans les rencontres permet le développement, le renforcement, mais aussi le réajustement des actions entreprises. Ces moments sont également des temps de ressourcement et d'inspiration pour les intervenants et les citoyens qui agissent sur le terrain. Elles permettent à l'ensemble des parties prenantes de découvrir les initiatives en cours et de suivre le plan d'action.



« Des rencontres d'inspiration avec d'autres quartiers nous ont permis de récolter des pratiques porteuses à transférer à Saint-Léonard. »



Toutes ces rencontres, et ce malgré un contexte pandémique, ont permis de :

- Maintenir l'engagement individuel et collectif
- Faire vivre les ententes de collaboration
- Suivre l'évolution du projet
- Respecter les échéanciers

## UNE COMMUNICATION RÉGULIÈRE ENTRE LES PARTIES PRENANTES POUR MAINTENIR L'ENGAGEMENT COLLECTIF

Différents outils de communication sont proposés aux partenaires. Ils permettent de maintenir un bon niveau d'information sur l'évolution des actions et des projets. Ces outils peuvent se traduire par l'envoi d'infolettres et d'animation de pages Facebook. Des groupes Facebook fermés semblent être très efficaces pour diffuser et échanger sur l'évolution des projets. Ils permettent à chacun de se sentir informé rapidement de l'évolution des projets.



« Le bulletin des membres permet d'informer les partenaires sur les avancées des travaux en logement social en incluant du contenu plus détaillé. »

D'autres outils comme l'usage de sites web et/ou l'utilisation de plateformes permettent de garder en mémoire tout l'historique organisationnel des projets.



« Nous utilisons la plateforme Google Drive pour permettre le partage de documents. Nous avons également développé des outils partagés de suivi des actions. »

Les outils de communication et de diffusion ont aussi pour objectifs de renforcer le sentiment d'appartenance au projet collectif, d'accroître la fierté de contribuer à cette action et d'augmenter le désir de poursuivre la collaboration.



« Nos outils de communication permettent de raffermir le sentiment d'appartenance aux projets et aux actions collectives de NQN entre les porteur.ses de projets actuels. »

Il est cependant constaté un engagement collectif à géométrie variable qui nécessite de réfléchir à une stratégie de mobilisation qui perdure dans le temps. Certaines organisations offrent par exemple des occasions d'engagement variées dans la forme et l'intensité. Ainsi, certains partenaires ont pu participer depuis le début du projet alors que d'autres s'engagent de manière ponctuelle dans des actions de terrain.





« On invite à coanimer, à s'autoformer, à prendre du leadership dans l'organisation et dans le réseautage. Cela évolue, parfois les membres sont très impliqués, parfois moins. On joue à l'équilibriste, parfois la CDC CS prend plus de leadership, parfois moins, on s'adapte. »

Aussi, l'efficacité prime parfois sur la régularité.



« L'enjeu est de maintenir une communication constante pour garder l'ensemble des parties prenantes informées, mais de solliciter ces parties prenantes au moment opportun. »

Le renforcement des connaissances et des capacités à travers la découverte de nouveaux processus, permis par le financement du PIC, est un incitatif à la participation et au processus de mobilisation.



« Le Comité communications a travaillé avec des graphistes professionnels et a retenu les services d'une agence de publicité : des choses que peu d'organismes communautaires peuvent se permettre en temps normal. »

Enfin, un des leviers de l'engagement collectif réside dans le fait que le Collectif puisse devenir un espace sécuritaire où nommer les vulnérabilités des uns et des autres. Aussi, le partage des histoires et des expériences est une force du Collectif qui permet de célébrer les réussites communes et de croiser collectivement les défis pour mieux les relever ensemble.



« Pour les citoyens, plusieurs mesures d'inclusion (inspirées entre autres de l'ADS+) sont mises en place et réfléchies lors de chacune des étapes du déploiement des volets du LPIC. »

## UNE ÉVALUATION CONTINUE POUR S'AJUSTER RAPIDEMENT À L'ÉVOLUTION DE LA MOBILISATION

Les participants peuvent être appelés à partager leurs avis, leurs aspirations et leurs souhaits de manière continue. Ainsi, ils et elles peuvent se reconnaître et s'approprier concrètement la démarche. S'assurer en continu que toutes les parties prenantes sont toujours dans la course est un indicateur de la capacité de l'organisation à prendre soin de la dynamique partenariale.

## L'IMPLICATION DES POPULATIONS CIBLÉES DANS LES ACTIONS MENÉES

L'implication des citoyens dans les démarches peut prendre plusieurs formes et présenter des intentions diverses et variées. Différents niveaux de participation des citoyens et citoyennes sont ainsi rendus possibles, la plupart du temps grâce à des comités de citoyens qui prennent la responsabilité du suivi et de la mise en œuvre d'un plan d'action, ce qui est souvent sur un sujet très mobilisant pour eux.







« La création d'un Comité ambassadeur citoyen en logement social permet d'informer et d'outiller des citoyens sur cet enjeu et éventuellement, de réfléchir avec ces derniers à des stratégies d'actions venant renforcer la mobilisation citoyenne. »

La mobilisation citoyenne est également pensée de façon progressive dans beaucoup de situations afin de les mobiliser au bon moment dans le processus.



« Nous avons donc aménagé l'Espace 40E graduellement afin de permettre aux citoyen.nes de participer au processus de réflexion sur l'aménagement, notamment via une consultation citoyenne qui s'est déroulée à l'été 2019. »

Les activités de consultation sont quant à elles les plus prisées avec des approches innovantes pour rejoindre les populations qui ne fréquentent pas les activités traditionnelles, notamment avec l'aide de nombreux bénévoles.



« Nous avons, par exemple, mis en place des unités de consultation mobiles qui se déplaçaient dans les HLM, dans les organismes... »

Les actions de convivialité, même dans une période pandémie, restent un levier très pertinent pour arriver à toucher les personnes les plus éloignées.



« Enfin, dans l'optique de rejoindre les populations vivant à proximité du secteur Dupuis/Hickson, nous avons organisé diverses activités informelles et plus conviviales afin de pouvoir échanger avec le voisinage. »

## MISE EN VALEUR DE LA FORMATION ET DE LA CAPITALISATION DES APPRENTISSAGES

De nombreux ateliers de formations ont pu se réaliser à distance dans le contexte de la pandémie : des formations Zoom, des ateliers de pérennisation de projets, des parents relais, des ateliers d'idéation... Des rencontres spécifiques pour mieux comprendre certaines problématiques comme celle du logement ont également été proposées aux habitants, ce qui a permis de maintenir la mobilisation grâce à des sujets concrets du quotidien.

La révision des stratégies de communication devient incontournable afin de faire rayonner les démarches dans la collectivité et d'ainsi rejoindre un maximum de personnes : pages Facebook, sites web, affichages, infolettres deviennent des supports pour communiquer les informations et les événements. La philosophie du « aller vers » est bien appliquée : démarchage en porte-à-porte, affichage de proximité (portes d'immeubles, accroche-portes), ateliers dans divers organismes et centres d'éducation pour adultes, appels téléphoniques ciblés...



## UN SOUTIEN TOUT PARTICULIER EST APPORTÉ AUX ORGANISMES ET AUX INTERVENANTS

Les actions menées sont des actions qui touchent le plus souvent les pratiques, les actions et les outils des travailleurs du milieu communautaire. Même si l'objectif est, en définitive, d'aller vers les populations ciblées, il s'agit d'outiller les organismes, et les résultats visés concernent d'abord et avant tout les intervenant.es.



« Organiser des ateliers et des cafés-rencontres dans les organismes communautaires travaillant avec les enfants (0 à 5 ans et d'âge scolaire), dans les CPE et dans les écoles en collaboration avec les ICS. »

## DES CAPACITÉS RENFORCÉES DURANT LA MISE EN ŒUVRE DES PROJETS

Durant la mise en œuvre des projets, de nombreuses formes de capacités<sup>1</sup> ont été relevées. Nous avons souhaité vous les présenter regroupées autour de cinq (5) capacités principales inspirées de la publication de Gillet sur la thématique. On entend ici par capacité, « la qualité que possède un individu de pouvoir réaliser quelque chose. C'est le pouvoir particulièrement physique, intellectuel ou professionnel qu'il a d'accomplir quelque chose. Cette capacité se concrétise et donc se vérifie dans des comportements par des productions, des performances. »

**Des capacités à développer une stratégie.** La mise en œuvre des projets a permis aux parties prenantes d'apprendre à être stratégiques dans leurs modalités d'interventions. Une meilleure connaissance des concepts d'engagement collectif et de mobilisation citoyenne a permis de mieux organiser la synergie entre les projets des quartiers, favorisant ainsi une participation citoyenne plus riche et plus cohérente, notamment au sein des Comités citoyens.

**Des capacités à coopérer et à collaborer.** Organisé de façons intersectorielles et en réseaux, le travail collectif à l'échelle des quartiers s'est trouvé renforcé grâce à la dynamique des acteurs qui ont appris à se connaître et se reconnaître. Même avec des opinions parfois divergentes, la collaboration a pu se vivre, en grande majorité, dans le respect des expertises et des disponibilités de chacun.

En résumé, les mécanismes de coopération et de collaboration mis en place entre les différents porteurs de projets ont permis de faire évoluer la posture de communauté apprenante et ainsi de renforcer le sentiment d'appartenance au territoire.



« Le projet collectif "Un système alimentaire local et solide dans Mercier-Ouest" est une première dans notre quartier. Nous avons des projets en collaboration, mais c'est la première fois qu'il est aussi collectif (environ douze (12) partenaires distincts). Nous avons donc eu des ajustements à faire dans notre façon de nous concerter, entre autres pour la communication. »

1 « La capacité traduit l'aptitude à faire et à réussir » - construire la formation - Gillet - 1991



**Des capacités à communiquer efficacement sur un message.** La clarification du message à faire passer aux citoyens via les organismes semble être une stratégie gagnante. Elle permet de renforcer un discours commun sur l'organisation des projets par les organismes du quartier. Le renforcement des habiletés individuelles des intervenants à communiquer améliore de facto le lien d'usage avec les citoyens dans la mise en œuvre des projets.

**Des capacités à innover.** Le PIC a permis d'ouvrir de nombreux espaces d'expérimentations qui ont stimulé l'approche du travail « terrain ». Les intervenants ont pu tester divers types de sorties dans l'espace public et différentes manières d'approcher les populations ciblées qui n'auraient probablement pas vu le jour, ou alors plus difficilement, sans le PIC.

**Des capacités à mobiliser les citoyen.nes.** Cette dernière capacité est sans nul doute la plus importante dans le renforcement des capacités. Elle devient en un sens l'aboutissement et la finalité de toutes les autres. En effet, de nombreux réflexes d'inclusion en participation citoyenne ont pu être vécus (forums, comités, décisions...).



« La mobilisation citoyenne est probablement notre plus grande avancée, avec la création du Comité Vie de quartier et le projet de journalisme citoyen. De nombreux.ses citoyen.nes se sont joints à la démarche à travers ces deux (2) organes. Ils peuvent ainsi s'investir dans des projets concrets, mais également exprimer leurs idées et leurs opinions de manière différente que dans des consultations classiques (ex.: sondages). »

Ces différentes capacités ont permis aux coordinations de quartiers d'évoluer dans leurs postures d'accompagnement en participation citoyenne.



« Nous avons une plus grande mobilisation citoyenne avec la création d'un Comité d'ambassadeurs, et cent cinquante-cinq (155) citoyen.nes qui ont nommé leur intérêt pour le sujet du logement social via le formulaire en ligne peuvent maintenant être joints pour de grandes actions de mobilisation citoyenne. »

Des initiatives citoyennes permettent de mesurer que la mobilisation repose sur la mise en place d'actions réalistes et surtout utiles aux besoins pour réaliser l'action.



« Nous avons élaboré un guide pour les citoyens bénévoles lors des marchés mobiles afin de renforcer leurs capacités, nous avons formé des citoyens pour faciliter la gestion des marchés mobiles. »

Ces cinq (5) capacités ne sont pas exhaustives, mais associées entre elles, elles permettent de brosser un portrait de base sur les capacités à relier et à renforcer pour continuer à faire vivre un engagement inclusif et collectif des citoyens dans la mise en œuvre des projets.



# RÉTROSPECTIVE

DANS L'ÉVALUATION TRANSVERSALE 2019-2020,  
LES ÉLÉMENTS CLÉS SUIVANTS AVAIENT ÉTÉ  
IDENTIFIÉS POUR LA CONDITION ENGAGEMENT  
INCLUSIF DE LA COMMUNAUTÉ :

## PIC INTENSIF

### 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

- Maintien du lien avec la communauté dans un contexte de crise sanitaire
- Meilleure visibilité des opportunités d'implication citoyenne
- Place des citoyens dans les processus décisionnels

## PIC MODÉRÉ

### 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
- Développement d'une démarche de proximité avec les citoyens

Nous pouvons constater, à la lumière des avancées partagées cette année, que des efforts ont été déployés pour maintenir le lien avec la communauté par le biais autant d'outils communicationnels que de nouveaux espaces de concertation. Il en est de même pour le renforcement de l'implication citoyenne où de nouveaux comités ont vu le jour ou ont été adaptés à la réalité des citoyens.



# CONDITION 4 : ÉVALUATION ET APPRENTISSAGES STRATÉGIQUES

Élaborer et mettre en œuvre un système d'évaluation commun pour cibler et mesurer l'impact souhaité.

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.

## QUESTIONS POSÉES AUX QUARTIERS :

1. Quelle(s) approche(s) évaluative(s) avez-vous mises en place dans votre projet ?  
Quels sont les apprentissages que vous en retirez ?
2. Comment vous êtes-vous assuré que les parties prenantes impliquées de votre projet deviennent mieux outillées en termes d'évaluation ?

Les projets PIC sont accompagnés par Dynamo dans le processus d'évaluation. Ce soutien permet aux porteurs de projets de vivre une expérience structurante en termes d'évaluation avec des phases méthodologiques et des approches identiques :

- Identification des phases de l'évaluation (plan)
- Mise en place des outils d'évaluation
- Recueil et analyse des données
- Propositions d'améliorations

Même si la pandémie n'a pas permis une implication optimale dans les Comités d'évaluation, l'approche par boucle évaluative a permis aux porteurs de projets d'identifier de nombreux apprentissages.



« Une 1<sup>re</sup> boucle évaluative a permis une analyse collective des données écrites existantes et, comme apprentissage, le besoin de se doter d'une grille d'indicateurs communs s'appuyant sur les résultats attendus du *Game Plan* du comité pour le suivi des interventions des années à venir. »

Tous les projets n'en sont pas au même niveau d'avancée dans le processus d'évaluation. Cette approche d'évaluation participative et collaborative s'adapte au rythme des membres et de l'évolution des projets.



Certains porteurs de projets mentionnent que le processus d'accompagnement de Dynamo est arrivé trop tôt dans le temps, ce qui a pu parfois créer de la résistance et des incompréhensions de la part des intervenants.



« Penser que l'on peut monter un outillage évaluatif pour quelque chose qui n'existe pas encore sur un terrain qu'on ne connaît pas, ça n'allait nulle part. »

Ce soutien méthodologique et stratégique a permis de relever **un certain nombre d'apprentissages** pour les expériences futures partagées par les quartiers :

## LA PRÉSENCE D'ACTEURS STRATÉGIQUES POUR LE BON DÉROULEMENT DE L'ÉVALUATION ET SON IMPACT

- Les agents de soutien présents dans la mise en œuvre d'une démarche d'évaluation facilitent la coordination des rencontres et les étapes de mise en œuvre et aide à cibler les meilleures stratégies et décisions à prendre pour réaliser l'évaluation.



« Le soutien technique d'une ressource supplémentaire a permis d'avoir plus de bras pour la récolte et l'analyse des données. L'utilisation d'un logiciel d'analyse qualitative est à réfléchir (QDA Miner Lite). La coordination du plan de quartier et la ressource de Dynamo ont aidé à nous mobiliser et à alimenter nos réflexions en apportant des propositions concrètes et des questions porteuses. »

- L'implication de différentes parties prenantes rend la démarche d'évaluation plus riche, plus participative et plus mobilisatrice.



« Des gens de différents champs d'expertise étaient appelés à donner leur point de vue, à contribuer à l'intelligence collective tout en partageant un regard nouveau sur le projet. »

- La présence régulière des partenaires impliqués a permis de réaliser plus rapidement et plus naturellement des recommandations.
- L'appui de parties prenantes telles que Dynamo vient considérablement outiller le processus d'évaluation.



« Une attention a toujours été portée à inviter les parties prenantes à la formation Impact collectif 3.0 de Dynamo. Les parties prenantes impliquées de près au niveau des démarches évaluatives ont participé aux ateliers ÉvalPIC de Dynamo et, pour la seconde démarche évaluative, à l'élaboration du plan de match évaluatif. Ce plan de match évaluatif a ensuite été partagé plus largement ».



Une méthodologie d'évaluation attentive aux disponibilités et aux intérêts de sa communauté

- Commencer une première phase d'évaluation sur les dynamiques de collaboration permet de vivre une expérience positive et aide à mieux s'engager dans l'évaluation de la vision et des effets souhaités des projets.
- Équilibrer la quantité de données à récolter et le temps réel à allouer au processus d'évaluation.
- Prioriser des récoltes de données en face à face avec les citoyens.



« La mise sur pied d'un événement de présentation des résultats aux familles est à réfléchir. Les groupes de discussions, le livret d'histoire de changement et les vidéos de témoignages de familles sont des outils parlants des effets du projet. »

- Organiser les périodes de collecte de données et s'assurer du *timing* afin d'avoir le plus de réponses possible.



« L'envoi du sondage aux acteurs scolaires s'est fait un peu tard, il manque de réponses. »

- Assurer un leadership fort pour maintenir une mobilisation constante des organismes dans un contexte de manque de ressources.
- Développer une capacité d'adaptation, notamment quant à la fluctuation des relations avec les instances décisionnelles.
- Savoir alléger, prendre le temps si nécessaire, s'ajuster en fonction des réalités, des moyens et des capacités des acteurs, s'arrêter si ce n'est pas possible pour le moment.
- Miser sur une forme d'évaluation longitudinale qui a pu se faire tout au long des projets avec des outils expérimentés en continu par les Comités d'évaluation, notamment.



« Le groupe d'éclaireurs en évaluation permet d'être un espace d'échange dédié à l'évaluation. »

## UNE ATTENTION SOULIGNÉE ET RÉGULIÈRE SUR LE SENS ET SUR LA COHÉRENCE DE LA DÉMARCHE D'ÉVALUATION

- Réfléchir aux objectifs et à qui s'adresse la communication des résultats selon les besoins stratégiques du projet.



« Utiliser la force de l'image pour penser différemment : utiliser des images (foreurs, tamiseurs, etc.) favorise une conceptualisation plus fluide et libérée des cadres normatifs. »



- Mettre en place une évaluation de la ressource en participation citoyenne pour voir si l'accompagnement et les compétences répondent aux besoins du projet.

## DÉFIS

- La mobilisation de toutes les parties prenantes dans l'évaluation, qui parfois changent, reste un défi à relever dans la durée. L'enjeu de mobilisation peut parfois questionner la pertinence des résultats et la capacité des partenaires à transmettre les apprentissages au sein des organismes.



« Tous les acteurs importants n'étaient pas autour de la Table. Il y a une nécessité de mobiliser tous les acteurs principaux autour de la Table, par exemple le CLSC ».

- Encore en période de démarrage, certains porteurs de projets identifient bien l'évaluation comme un enjeu de renforcement des capacités et d'inclusivité.



« Sachant que le développement du projet en est à ses débuts, nous n'avons pas encore atteint cette étape. »

- Des points de vigilance sont à relever sur l'intensité et le temps à donner dans l'évaluation, sachant que le projet est encore tout naissant.



« Le surpoids d'évaluation au départ a contribué à étouffer le projet naissant, selon des membres du comité. »

- Être en capacité et avoir les moyens de communiquer les résultats d'évaluation de façon efficace.

## CONDITIONS GAGNANTES

- Le renforcement des capacités d'un Comité d'évaluation composé d'horizons différents, afin d'avoir une vision la plus objective possible et suivre avec attention les étapes proposées par Dynamo, à savoir : la définition des grandes questions d'évaluation, les méthodes de collecte de données, l'interprétation, la diffusion et la communication des résultats.
- Le partage et la mise en valeur des résultats valorisent le chemin parcouru et mobilisent pour la suite.



« Différents événements deviennent un levier de communication pour célébrer le chemin parcouru lors d'occasions spécifiques à la diffusion des résultats d'évaluation (Fest'Eval, diffusion de vidéos faites sur mesure, etc.). »





Selon les recommandations de Dynamo, ainsi que les nôtres, ce qui suit pourrait être intégré dans les prochaines boucles évaluatives pour pousser encore plus le renforcement des capacités des porteurs de projets :

- Connecter plus fortement l'approche orientée Changement et l'évaluation au sein des organisations pour garantir un transfert d'expertise en Comité des partenaires. Soit, dès l'amorce du projet, bâtir une théorie du changement affiliée à une stratégie d'évaluation qui facilitera l'appropriation et la poursuite des projets entre les personnes.



« Quand les personnes sont connectées au changement, elles sont plus enclines à mettre en place un processus d'évaluation. » –Dynamo

- Intégrer plus précisément les notions d'Équité-Diversité-Inclusion dans les processus d'évaluation;
- Mesurer, quand cela est possible, en quoi et comment les projets peuvent-ils apporter des changements systémiques à haut niveau, notamment en s'invitant dans le débat politique;
- Construire des questions évaluatives sous l'angle de la pérennisation afin de produire de la connaissance, notamment sur le renouvellement des ressources entre les phases 1 et 2 du PIC;
- Continuer les apprentissages en évaluation, notamment la capacité des Comités d'évaluation à faire ressortir les effets non prévus d'un projet ;
- Continuer les apprentissages en évaluation pour mieux comprendre les impacts que les projets génèrent sur les systèmes au même titre qu'ils en génèrent sur les personnes;
- Augmenter les boucles évaluatives qui se centrent sur les impacts des personnes cibles plutôt que sur les systèmes;
- Renforcer la communication des résultats de l'évaluation pour passer d'une mesure par projet à une mesure d'impact collectif.



# RÉTROSPECTIVE

DANS L'ÉVALUATION TRANSVERSALE 2019-2020,  
LES ÉLÉMENTS CLÉS SUIVANTS AVAIENT ÉTÉ  
IDENTIFIÉS DANS LA CONDITION ÉVALUATION ET  
APPRENTISSAGES STRATÉGIQUES :

## PIC INTENSIF

PRINCIPALES AVANCÉES ET FACTEURS FACILITANTS

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

DÉFIS

- Développement de stratégies d'évaluation adaptées au contexte collectif

## PIC MODÉRÉ

PRINCIPALES AVANCÉES ET FACTEURS FACILITANTS

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

DÉFIS

- Culture évaluative qui prend du temps à s'enraciner et s'incarner dans les milieux

Nous pouvons constater que, progressivement, la culture d'évaluation prend peu à peu sa place dans les quartiers et ce, à différents niveaux, que ce soit la conscientisation de ses bénéfices ou sa pleine appropriation et intégration dans le plan d'action.



# CONDITION 5 : STRATÉGIES LEVIER ET INFLUENCE

De nouvelles opportunités partenariales se révèlent à travers un système globalement bousculé.

**Les 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 aux appuis d'acteurs clés au PIC.

## QUESTIONS POSÉES AUX QUARTIERS :

1. Quelles nouvelles opportunités partenariales votre projet a-t-il permis de créer ?
2. Quels gestes posés ont créé un effet de levier auprès des acteurs non traditionnellement impliqués dans votre projet, afin que celui-ci atteigne les changements visés ?

Les relations partenariales ont été tissées de façons différentes en fonction de la nature des projets et des dynamiques de territoire. Elles ont pour la plupart été des leviers d'influence à plusieurs niveaux dans l'évolution des projets.

**Le renforcement des partenariats existants entre organismes qui se connaissaient déjà avant le projet.** La pandémie a contraint les organismes à adapter leur fonctionnement et leur collaboration avec d'autres organismes. De nouvelles façons de collaborer ont permis aux uns et aux autres de se découvrir différemment et d'ainsi consolider les relations partenariales autour du projet.

**Une ouverture à des partenaires hors du quartier.** Davantage identifiés comme des réseaux d'influence, ces regroupements plus larges ont permis d'avoir une meilleure représentativité auprès des décideurs lorsque des demandes sont formulées. Ces stratégies d'influence permettent d'avoir plus d'impact.



« Nous avons créé des partenariats avec des groupes à l'extérieur du quartier pour répondre à des enjeux plus régionaux. »

**Un partenariat institutionnel plus fluide.** Une intersectorialité rendue plus fluide a permis de mobiliser les institutions, notamment la ville de Montréal, autour des enjeux en développement social et de créer des liens avec des acteurs stratégiques.



« Plus récemment, notre projet a permis de créer des liens forts entre une conseillère d'arrondissement, le Comité provisoire du marché Saint-Pierre et nos partenaires du milieu communautaire. »



D'une logique de réseau à une logique de partenariat entre acteurs qui ne se connaissaient pas ou peu avant le projet.



« Nos ententes de partenariat nous ont permis de structurer et de consolider davantage le réseau local de services en impliquant et en mobilisant les milieux économiques, institutionnels et communautaires. »

Ainsi, pour continuer à donner au partenariat un nouveau souffle et à faire évoluer les collaborations, les acteurs ont nommé qu'il semblait opportun de mettre une emphase particulière sur :

## L'IMPLICATION DES ACTEURS CLÉS DÈS LE DÉBUT DU PROJET

La majeure partie des quartiers s'accordent à nommer l'importance d'inviter et de consulter plus d'acteurs représentatifs du milieu dès le début des réflexions qui mènent à définir le projet. Plusieurs ont partagé l'idée d'ateliers de co-design (en virtuel ou en présentiel) avec des citoyens, des groupes communautaires, des institutions, des partenaires clés... en vue de développer un sentiment d'appartenance et d'assurer que le projet réponde davantage aux aspirations de plusieurs segments de la population locale. Le défi de la représentativité tout au long du processus reste bel et bien un enjeu, tant dans la mobilisation, dans la mise en œuvre que dans les impacts recherchés. On souligne l'importance de créer plusieurs espaces de réflexion collective, spécifiquement en amont de la mise en œuvre du projet. Aussi, certains quartiers s'attardent sur la question de la mobilisation citoyenne et sur le souhait d'offrir davantage d'opportunités d'implications concrètes en assurant un suivi avec les citoyens qui se montrent intéressés par le projet.

## L'ÉTABLISSEMENT DE MODALITÉS CLAIRES DE FONCTIONNEMENT DÈS L'AMORCE DU PROJET

À travers les expériences vécues, plusieurs quartiers réalisent l'importance de se doter d'une gouvernance claire en début de projet, particulièrement sur des projets, comme le PIC, mobilisant plusieurs acteurs. Qu'il s'agisse de régie interne, de règles de fonctionnement, d'entente tripartite, de mécanismes de rencontres, toutes ces modalités peuvent servir au bon alignement du projet et contribuer à un climat constructif et bienveillant pour l'ensemble des parties prenantes.

## LA MISE EN PLACE D'UNE DÉMARCHE ÉVALUATIVE PLUS TÔT

L'intégration et l'application des processus d'évaluation sont assimilées de façon variable au sein des quartiers PIC. Il n'en demeure pas moins que plusieurs d'entre eux ont fait mention du souhait d'amorcer un plan d'évaluation dès les prémises du projet. Cela permettrait de se doter d'assises claires sur lesquelles s'appuyer pour faire évoluer dans la bonne direction le projet et lui conférer une agilité porteuse de sens. Plusieurs quartiers s'entendent sur l'importance de mettre en place des outils de compilation de données plus structurés et plus efficaces en début de projet pour assurer une cohérence dans le traitement et dans l'interprétation des données.



La nécessité de renforcer les accompagnements tout au long du projet sous le regard des conseillers PIC – Centraide et des quartiers :

- Des représentants qui peuvent parler du projet et donner envie d’y participer
- Des ateliers d’éducation populaire pour élargir la mobilisation citoyenne
- Des participations actives à des Tables intersectorielles et des concertations régionales
- Des récoltes de données probantes pour encourager la participation des plus éloignés
- Des manifestations et des sorties publiques pour influencer les institutions et les élu.es
- Des postes d’agents de mobilisation qui tissent des liens
- Des réseaux sociaux actifs et à jour qui permettent de cibler les gens dans leur milieu
- Une diffusion des résultats bénéfiques pour la communauté
- Un plan de communication pertinent qui donne envie de s’engager : des vidéos de l’évaluation

**La capacité collective à diffuser un message commun** pour mettre à profit les réussites et les défis des projets réalisés ensemble. La pertinence d’encourager la collaboration autour de la diffusion d’un message commun semble tout à fait à propos dans la mesure où elle permettrait aux différentes parties prenantes du projet :

- De se rappeler le chemin parcouru et de prendre conscience des avancées significatives
- De partager les réussites et les défis rencontrés dans le processus
- De construire un plan de communication : message, cible à fort impact (plaidoyer)
- De choisir les informations pertinentes à communiquer pour les cibles retenues
- De choisir les outils de communication adaptés pour avoir le plus d’impact possible

Cette capacité collective à travailler sur un message commun pourrait être considérée comme l’une des dernières phases de l’évaluation, c’est-à-dire celle du groupe à cibler l’impact qu’il souhaite pour le projet en termes de communication.



« Le projet a permis de mettre en place une nouvelle façon de travailler et de collaborer avec l’arrondissement, qui est en constante évolution, concernant les communications externes et notamment concernant les rôles et les responsabilités dans chaque étape du projet. »



# RÉTROSPECTIVE

DANS L'ÉVALUATION TRANSVERSALE 2019-2020,  
LES ÉLÉMENTS CLÉS SUIVANTS AVAIENT ÉTÉ  
IDENTIFIÉS DANS LA CONDITION STRATÉGIES  
LEVIER ET INFLUENCE :

## PIC INTENSIF

Pour cette condition, il n'y a pas eu d'avancées ni de défis identifiés. La récolte a pris la forme de témoignages auprès d'acteurs clés du territoire.

## PIC MODÉRÉ

### PRINCIPALES AVANCÉES ET FACTEURS FACILITANTS

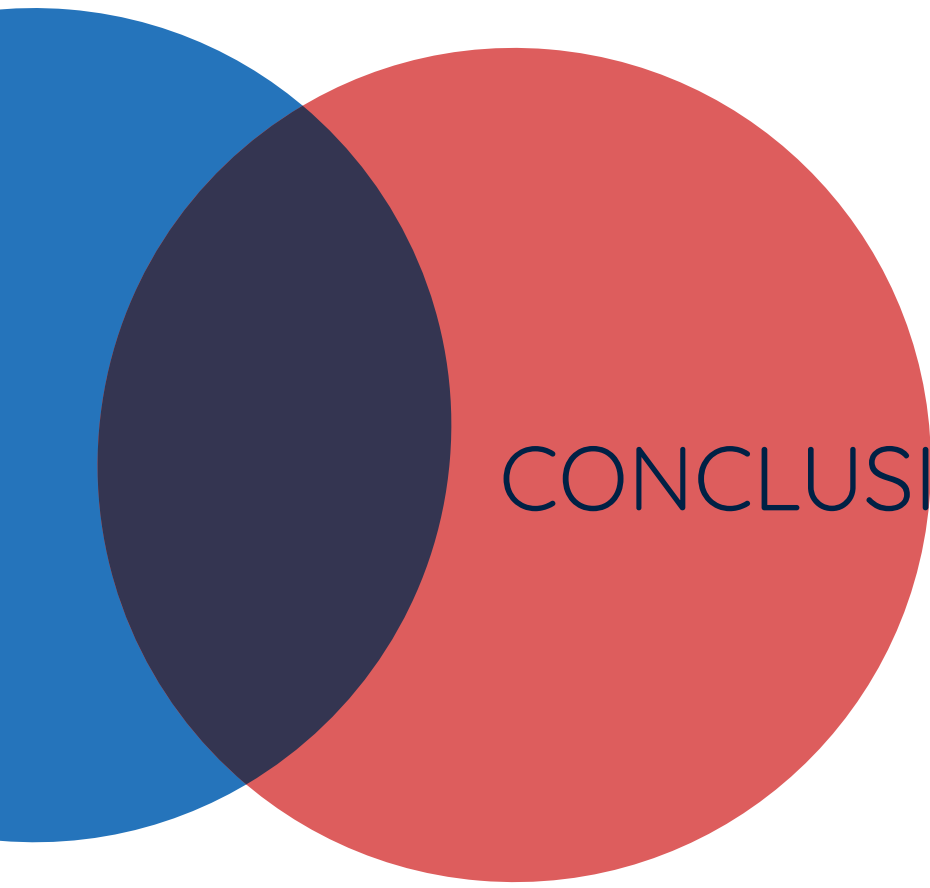
- Capacité d'influence accrue des Tables de quartier
- Changements dans les pratiques municipales ayant un impact durable sur les conditions de vie des citoyens

### DÉFIS

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

Durant la dernière année, étant donné le contexte sanitaire, cette condition qui auparavant pouvait être la moins appropriée des cinq (5) a pris une dimension plus importante au sein des quartiers, et ce, à travers l'urgence d'apporter une réponse collective aux besoins des citoyens.





CONCLUSION

Ce travail, loin d'être exhaustif, a pour ambition d'offrir une perspective de l'évolution des cinq (5) conditions de l'impact collectif auprès de l'ensemble des quartiers soutenus par le PIC. Ce rapport vise dans un premier temps à faire un état des lieux, en vue d'offrir au Comité PIC et aux quartiers une analyse collective des projets en cours à travers le prisme des cinq (5) conditions. D'autre part, il permet d'apporter un regard croisé sur les différentes phases de développement des projets et de leur cheminement.

Cette analyse s'inscrit dans un contexte sanitaire particulier qui permet de tirer de nombreux apprentissages des obstacles, qui peuvent parfois se révéler finalement une source de levier et d'accélérateur pour certaines dynamiques partenariales et certains projets en place.

Au regard de l'évaluation portée l'an dernier, les résultats démontrent que la majorité des quartiers développent une maturité dans la compréhension et dans l'implantation des cinq (5) conditions. La cinquième condition sur les stratégies leviers a pris un certain essor, à la suite du nouveau contexte sanitaire, qui a forcé les quartiers à développer de nouvelles stratégies, portant un regard incontournable sur leur système territorial, en vue de répondre aux besoins urgents de la population.

Dans le contexte pandémique que nous avons connu, les quartiers ont dû faire preuve de beaucoup de résilience, et même si certains d'entre eux ont vécu des enjeux à poursuivre leur démarche évaluative ou à mobiliser les citoyens, leur réactivité face aux besoins du terrain et l'approfondissement de la connexion avec les parties prenantes ont permis de créer un terreau fertile pour les suites de leurs projets.

Il n'en demeure pas moins que des enjeux majeurs tels que le roulement de personnel ou la pérennité des projets sont des éléments préoccupants récurrents pour les quartiers. Une attention particulière est à porter pour prendre soin de ces collectivités qui mettent tant de cœur à l'ouvrage et qui peuvent se sentir fragilisé par ces éléments contextuels, souvent hors de leur contrôle.

Afin que cette synthèse partagée devienne un levier pour la phase 2 du PIC, nous préconisons que :

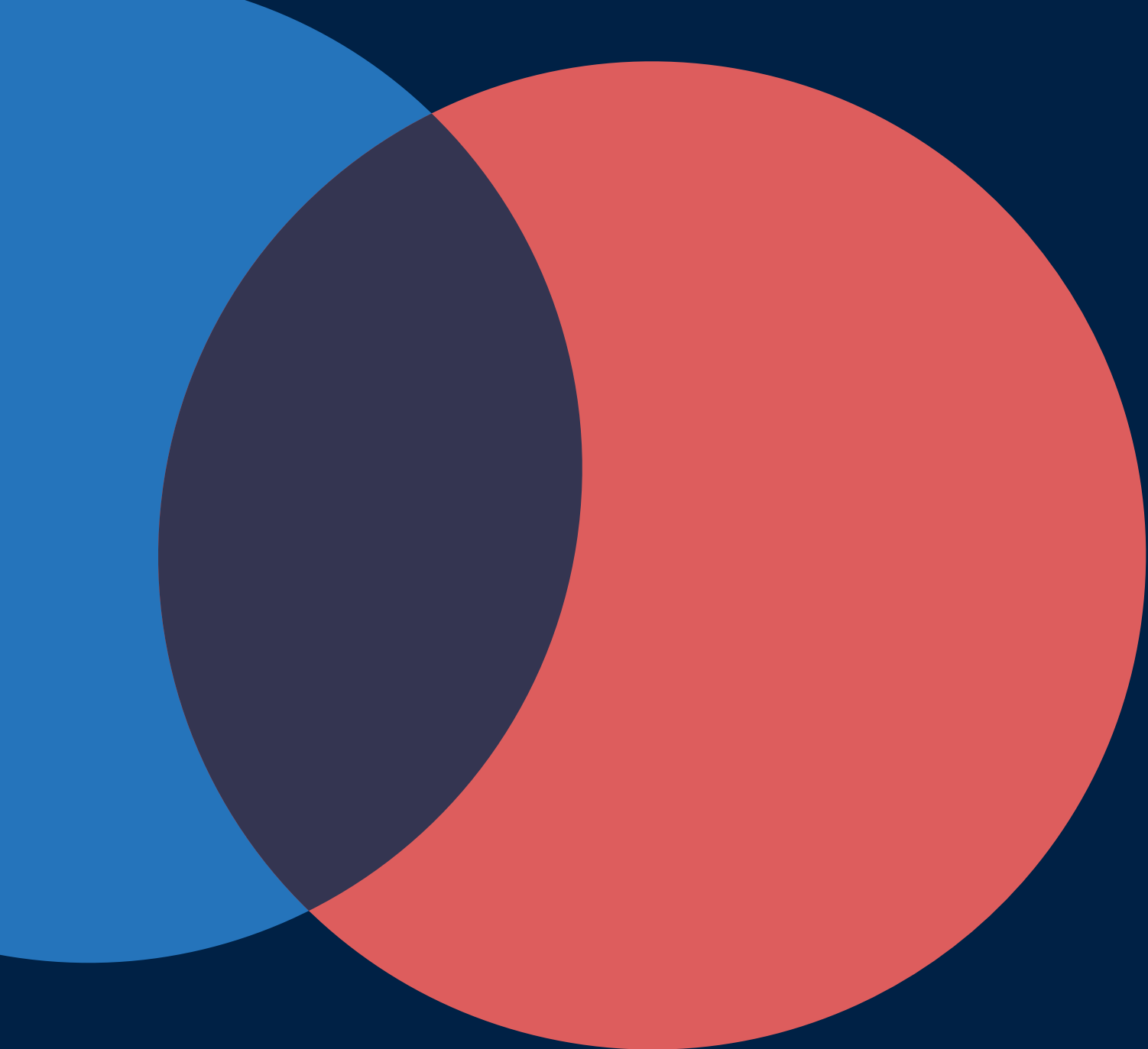
- Les acteurs de la phase 1 puissent s'approprier, bonifier et nourrir les principaux résultats par condition
- Les acteurs de la phase 1 en deviennent les ambassadeur.drices en transmettant les résultats du rapport aux porteurs de projets de la phase 2

La réalisation de cette intention passe par des leaders capables de transmettre les résultats de l'évaluation transversale par condition aux prochains porteurs de projet de la phase 2, en vue de capitaliser et de valoriser le parcours des quartiers inscrits dans la phase 1 et d'ainsi débiter de nouvelles démarches mobilisatrices et accélératrices de changements dans les milieux.

Nous remercions les dix-sept (17) quartiers, les conseillers PIC de Centraide, ainsi que l'équipe de Dynamo de s'être prêtés à cette collaboration et d'avoir généreusement contribué à l'élaboration de cette évaluation, qui nous l'espérons, apportera un éclairage nouveau sur l'avancement et sur l'impact des changements opérés dans les différents quartiers.







**niska**

PARTENAIRE DE VOTRE DÉVELOPPEMENT COLLECTIF