



RAPPORT D'ACTIVITÉS

01.10 2016 / 30.09 2017

PROJET
IMPACT
COLLECTIF





Fondation **Dollar d'argent**



Fondation du
Grand Montréal



Fondation Lucie
et André Chagnon



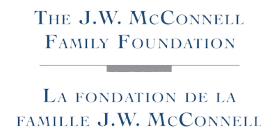
FONDATION
MARCELLE ET JEAN COUTU



Mirella & Lino
Saputo
FONDATION
FOUNDATION



The Nelson Foundation
Fondation Nelson



THE J.W. McCONNELL
FAMILY FOUNDATION
LA FONDATION DE LA
FAMILLE J.W. McCONNELL



Pathy Family
Foundation



COALITION DES TABLES DE QUARTIER

Montréal



Prévenir aujourd'hui, mieux vivre demain
Directeur de santé publique de Montréal



Centraide
du Grand Montréal

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|-----------|
| 1. Intention initiale du Projet impact collectif (PIC) | 2 |
| 2. Le PIC en un coup d'œil | 4 |
| 3. Réalisations | 6 |
| 3.1. Travaux du comité de pilotage | 6 |
| 3.2. Projets dans les quartiers | 7 |
| 3.3. Communications | 12 |
| 3.4. Évaluation | 14 |
| 3.5. Partage des connaissances et transfert des apprentissages | 16 |
| 3.6. Réseautage stratégique, diffusion et rayonnement | 17 |
| 4. Apprentissages | 18 |
| 4.1. Mise en œuvre et effets du PIC sur les collectivités | 18 |
| 4.2. Partenariat | 18 |
| 4.3. Modèle philanthropique et influence régionale | 19 |
| 5. Perspectives | 20 |
| 5.1. Dans les quartiers | 21 |
| 5.2. Partenariat | 21 |
| 5.3. Modèle philanthropique et influence régionale | 21 |

Annexe 1 : État des résultats au 31 août 2017 et au 31 mars 2017

Annexe 2 : État des investissements alloués aux quartiers au 31 août 2017

Annexe 3 : Schéma de transformation sociale

1. INTENTION INITIALE DU PROJET IMPACT COLLECTIF (PIC)

Les problèmes sociaux complexes persistants requièrent une approche globale et intégrée et des solutions novatrices. Le Projet impact collectif (PIC) propose un nouveau modèle de collaboration pour mieux soutenir les quartiers montréalais dans leurs efforts de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale.

Huit grandes fondations et trois partenaires stratégiques, la Coalition montréalaise des tables de quartier, la Ville de Montréal et la Direction régionale de santé publique (DRSP) de Montréal, se sont unis à Centraide du Grand Montréal dans ce projet.

Ensemble, nous misons sur la coordination des stratégies de soutien pour permettre aux quartiers d'obtenir des résultats plus significatifs en matière de lutte contre la pauvreté. À l'échelle régionale, le projet vise à améliorer les conditions systémiques qui freinent la capacité d'agir des milieux locaux.

Les fondations partenaires se sont engagées à verser 22,25 M\$ sur cinq ans. En 2016-2017, le PIC a soutenu 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 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 quartiers ont été ciblés pour recevoir un soutien intensif afin de mettre en œuvre plusieurs priorités de leur plan de quartier alors que douze autres reçoivent un soutien modéré afin de réaliser un projet principal qui aura un effet de levier sur le développement de leur quartier.

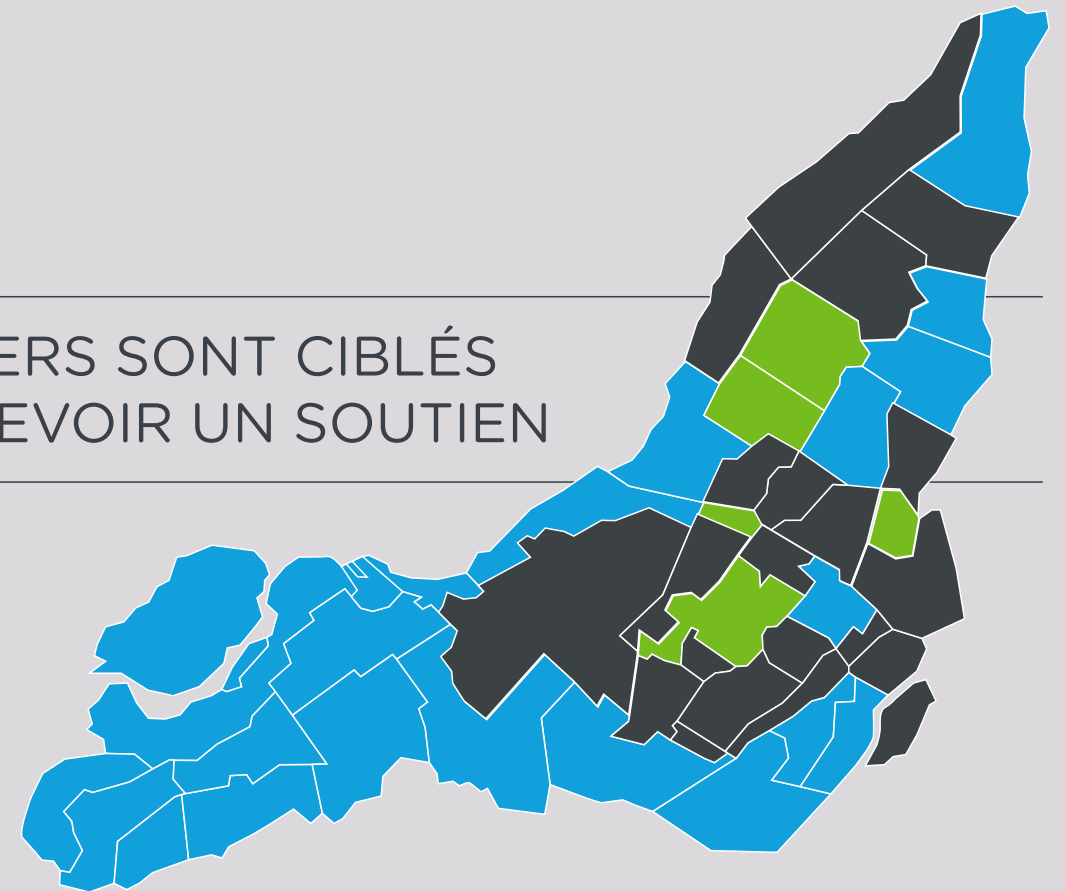
_ Le but ultime du PIC est de contribuer à augmenter l'impact de la mobilisation locale pour obtenir des résultats mesurables et marquants sur la réduction de la pauvreté dans les quartiers montréalais.

2. LE PIC EN UN COUP D'ŒIL

UN NOUVEAU MODÈLE DE COLLABORATION EST MIS EN PLACE



17 QUARTIERS SONT CIBLÉS POUR RECEVOIR UN SOUTIEN



UN SOUTIEN INTENSIF afin de mettre en œuvre plusieurs priorités du plan de quartier

5 quartiers

Centre-Sud, Côte-des-Neiges, Parc-Extension, Saint-Léonard, Saint-Michel.

UN SOUTIEN MODÉRÉ afin de réaliser un projet principal qui aura un effet de levier

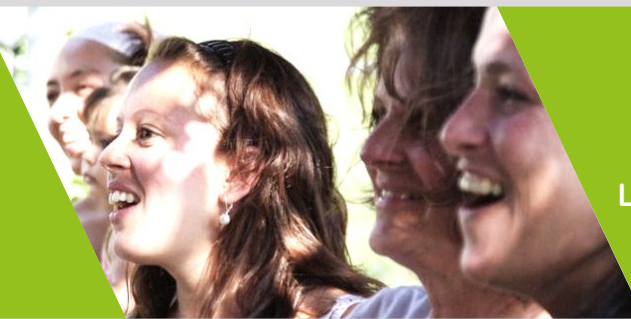
12 quartiers

Ahuntsic, Bordeaux-Cartierville, Lachine, LaSalle, Mercier-Est, Mercier-Ouest, Ouest-de-l'Île, Peter-McGill, Pointe-aux-Trembles, Rosemont, Verdun, Ville-Émard/Côte-Saint-Paul.

1 OBJECTIF COMMUN

PAUVRETÉ

Obtenir des résultats mesurables et marquants



MONTANT INVESTI DANS LES QUARTIERS DEPUIS 2016

2 M\$*

* Montant versé aux quartiers en date du 31 août 2017.

3. RÉALISATIONS



3.1.

Travaux du comité de pilotage

Au cours de la première année (2015-2016) du projet, les travaux du comité de pilotage¹ ont d'abord et avant tout contribué à la mise en place de conditions essentielles au partenariat (connaissance mutuelle, confiance, vision partagée...) et à la saine gouvernance. Les travaux ont permis de mettre en marche tous les axes de travail du projet : lancement et démarrage dans les quartiers, incluant l'accompagnement en évaluation, stratégies d'évaluation et de communication, organisation et fonctionnement, etc.

C'est sur ces bases de plus en plus solides que les partenaires ont entamé une seconde année de travail (2016-2017). Le comité de pilotage a tenu cinq grandes rencontres, dont deux dans les quartiers Saint-Léonard et Côte-des-Neiges, et quatre rencontres ponctuelles, plus restreintes, autour de l'évaluation. Les travaux se sont surtout centrés sur les projets déposés par les 12 quartiers au soutien modéré et sur les premiers investissements dans un

des quartiers au soutien intensif, soit Saint-Michel.

Des réflexions et des préoccupations sur la gouvernance du projet (rôle, engagement et mise à contribution des partenaires), le mode de fonctionnement (grandes rencontres plus efficaces, proximité accrue avec le terrain, déploiement plus agile) et les visées (l'apprentissage, l'arrimage à l'échelle régionale) ont ponctué et animé les travaux du comité. Elles ont impulsé la mise à l'essai de nouvelles façons de faire qui se déploieront plus systématiquement au cours de la prochaine année.

Et, bonne nouvelle, un nouveau partenaire s'est joint au projet en cours d'année, soit la Fondation Marcelle et Jean Coutu.



¹Rappelons que le comité de pilotage du projet est composé des partenaires financiers (8 fondations) et stratégiques du PIC (Centraide du Grand Montréal, la Coalition montréalaise des tables de quartier, la Ville de Montréal et la DRSP de Montréal).



3.2.

Projets dans les quartiers

Au total, 2 M\$ ont été investis depuis 2016 pour soutenir les quartiers.

3.2.1 Douze quartiers passent de l'idée à l'action!

Bien que le PIC soit à l'an 2 de son déploiement en 2016-2017, il s'agit réellement d'une première année d'action sur le terrain. Fait saillant, les 12 quartiers au soutien modéré ont tous été en mesure de définir collectivement un projet qui aura un effet de levier sur le développement de leur quartier.

Lors de la première phase « impliquer et explorer », les quartiers, sous le leadership des tables de quartier, ont franchi à leur rythme les jalons suivants :

1. Information

Informar toutes les parties prenantes locales au sujet du PIC et communiquer avec elles.

2. Adhésion

Contribuer à susciter l'adhésion et la mobilisation autour du projet.

3. Définition d'une méthode de travail

Trouver une façon de faire pour prioriser ensemble un projet spécifique du plan de quartier qui aurait un effet de levier.

4. Consultations

Selon la méthode propre à chaque quartier, tenir des consultations ou des sessions de travail de priorisation, puis de validation avec toutes les parties prenantes.

5. Échange avec Centraide

Établir un dialogue avec les conseillers de Centraide sur les hypothèses de projets et obtenir de la rétroaction (généralement plusieurs aller-retour).

6. Dépôt d'un projet

Choisir un projet ayant un effet de levier et gérer les premiers investissements.

_ Les 12 quartiers sont passés de « impliquer et explorer » à « passer de l'idée à l'action ».



Il y a un an, à l'automne 2016, la plupart des quartiers se situaient autour de l'étape des consultations. Cinq quartiers ont déposé des projets finaux pour un premier financement en novembre 2016, quatre en février 2017 et trois autres en avril.

Tous les quartiers sont ainsi passés de la phase « impliquer et explorer » à celle de « passer de l'idée à l'action ». Des premiers résultats de processus sont observables, plus particulièrement autour de la capacité à travailler ensemble dans des projets collectifs (gouvernance, planification, implication de la communauté, dont les citoyens, évaluation).

Ces 12 projets peuvent se regrouper largement sous trois grands champs d'action, bien que certains projets interviennent sur plus d'une thématique à la fois :

| ASSURER L'ESSENTIEL en sécurité alimentaire | BRISER L'ISOLEMENT SOCIAL rejoindre et soutenir les plus vulnérables | BÂTIR DES MILIEUX DE VIE RASSEMBLEURS espaces et participation citoyenne |
|--|---|---|
| <p>Lachine Points de service en alimentation</p> <p>LaSalle Espace d'échange et d'action en sécurité alimentaire</p> <p>Ouest-de-l'île La double spirale du développement des communautés de l'Ouest-de-l'île</p> <p>Verdun Un toit, une table pour tous</p> <p>Ville-Émard/Côte-Saint-Paul Système alimentaire local</p> | <p>Mercier-Est Mercier-Est en réseau</p> <p>Pointe-aux-Trembles Milieux de vie</p> <p>Rosemont « Allez vers » : briser l'isolement des personnes vulnérables</p> | <p>Ahuntsic Pour une école de la citoyenneté</p> <p>Bordeaux-Cartierville Espaces citoyens de la Maison de quartier de Bordeaux-Cartierville</p> <p>Mercier-Ouest Pignons sur rue</p> <p>Peter-McGill Ensemble pour un quartier qui nous ressemble!</p> |

Les quartiers doivent documenter en continu et transmettre leurs résultats, en vue d'accéder à un nouveau financement.

En réponse aux besoins de renforcement de capacités en évaluation exprimés par les milieux, un soutien additionnel d'accompagnement en évaluation sera mis en place dès l'automne 2017. Des ateliers collectifs et du soutien individualisé devraient permettre à tous les quartiers de se doter d'une stratégie d'évaluation simple et solide pour leur projet PIC. Quant aux quartiers qui sont déjà avancés sur l'évaluation, cela leur permettra de raffiner leur approche et surtout de commencer à mesurer. Enfin, les espaces d'apprentissage interquartiers (trois au total), déjà prévus dans l'offre de soutien de Dynamo, seront déployés au cours de la prochaine année afin de contribuer au partage de connaissances et au transfert d'apprentissage entre les quartiers.

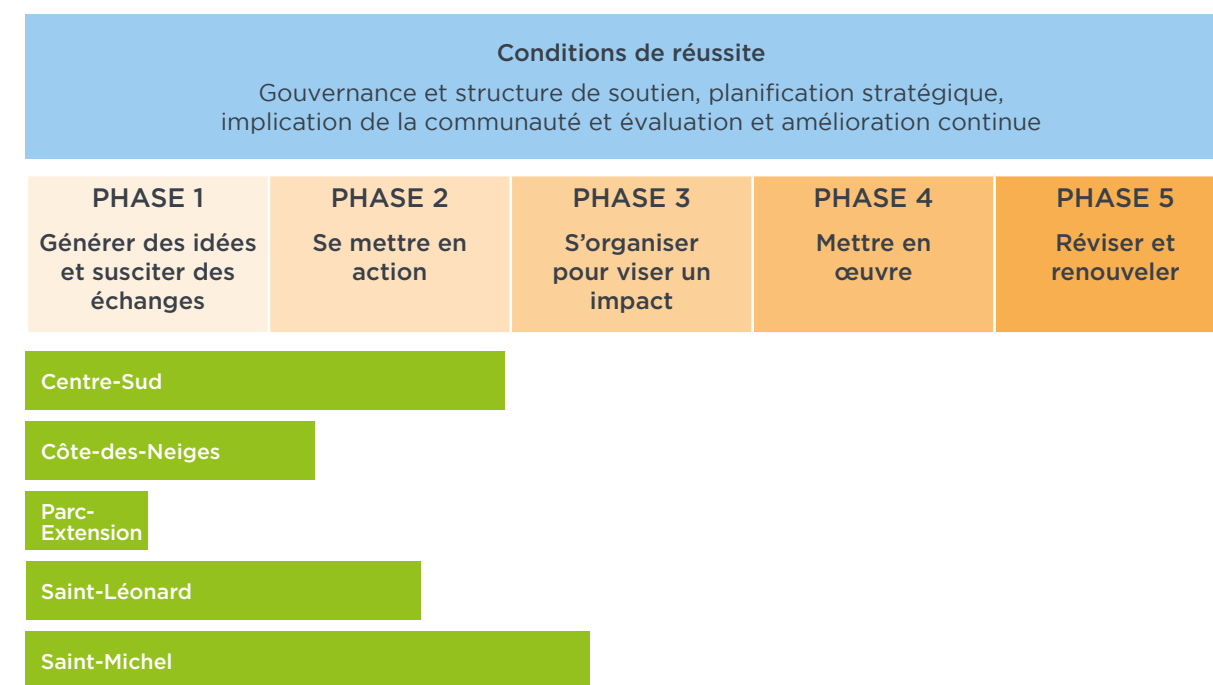
3.2.2 Cinq quartiers développent leur stratégie de changement

Les cinq quartiers retenus pour un soutien intensif évoluent dans des contextes très différents, en cohérence avec les intentions d'apprentissage visées par le projet. Le PIC souhaite appuyer ses investissements sur une stratégie de changement solide et un plan d'évaluation (cibles mesurables) développés par les quartiers eux-mêmes. Il s'agit d'un exercice exigeant qui amène de nouvelles façons de faire dans les quartiers et qui a fait l'objet d'un travail d'accompagnement soutenu de la part de l'organisme Dynamo qui pilote la démarche ÉvalPIC.

Par ailleurs, l'équipe terrain de Centraide expérimente et adapte l'outil d'impact collectif élaboré par

FSG/Institut Tamarack pour situer les initiatives dans différentes phases de leur développement² autour de quatre conditions de réussite : la gouvernance et structure de soutien, la planification stratégique, l'implication de la communauté, l'évaluation et l'amélioration continue³. Voici en un coup d'œil le premier positionnement réalisé par les conseillers de Centraide (avril 2017) pour situer chacun des quartiers quant à la mise en place de ces conditions de réussite. Ce diagnostic assorti d'indicateurs permet de soutenir plus adéquatement les milieux à chacune des étapes. De plus, une communauté de pratique chez Centraide a permis de bonifier la pratique d'accompagnement des conseillers sur le terrain.

LES PHASES DE L'IMPACT COLLECTIF



² Une mise en garde s'impose : les processus collectifs ne sont pas linéaires dans les quartiers. Des boucles d'apprentissage sont parfois nécessaires pour approfondir certaines conditions.

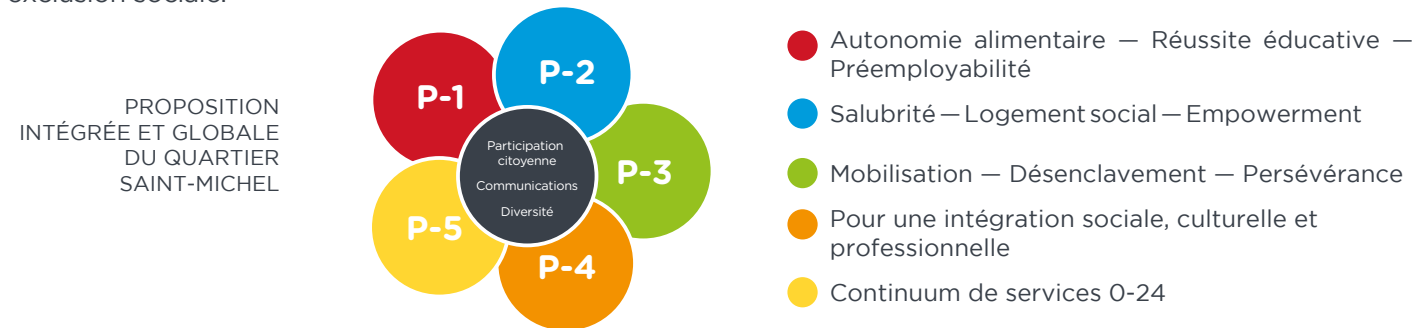
³ Le PIC s'inspire de la réalité locale pour adapter les conditions de l'impact collectif qui évoluent en continu dans la théorie et dans la pratique. Voir la référence [ici](#).

SAINT-MICHEL

Le vent dans les voiles



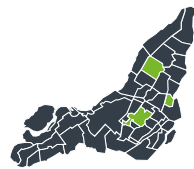
Fait saillant de 2016-2017, de premiers investissements significatifs ont été réalisés dans le quartier Saint-Michel pour soutenir trois des cinq propositions mises de l'avant par le milieu. Chacune des propositions constitue une réponse structurante à plusieurs priorités du plan d'action du quartier Saint-Michel. Ce plan s'appuie sur une stratégie de changement et privilégie une approche globale et intégrée de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale.



- Autonomie alimentaire** | Ce projet agira sur trois grands enjeux du quartier : la sécurité alimentaire, la réussite éducative et la préemployabilité. Des jardins de production seront créés, puis des activités de transformation et de distribution alimentaire, ce qui donnera lieu à de nombreuses occasions d'apprentissage pour les personnes vivant en situation de pauvreté.
- Logement** | Ce projet vise à améliorer les conditions de vie des citoyens vivant en situation de pauvreté. Plusieurs initiatives seront mises de l'avant pour lutter contre l'insalubrité des logements : portrait de la situation, partage d'information, outils de sensibilisation.
- Désenclavement du quartier** | Ce projet vise à améliorer la qualité de vie de la population de Saint-Michel. On souhaite mobiliser l'ensemble des acteurs du quartier autour d'une vision de développement pour transformer la carrière Francon afin de désenclaver géographiquement le quartier.

CENTRE-SUD, CÔTE-DES-NEIGES, SAINT-LÉONARD

Expérimenter de nouvelles façons de faire



Dans ces trois milieux, des démarches de planification de quartier sont en cours. En 2016-2017, ces quartiers ont franchi collectivement plusieurs étapes marquantes. En investissant pour soutenir le

renforcement des capacités de chaque quartier, le PIC a contribué à accélérer et à intensifier le travail en cours tout en permettant d'intégrer de nouvelles façons de faire.

En effet, les quartiers expérimentent une nouvelle façon de faire en mobilisant, en réfléchissant et en planifiant d'abord en fonction d'un changement souhaité. Les démarches de planification de quartier, impulsées par les tables, comprennent habituellement plusieurs grandes étapes, qui peuvent varier selon les

forces, les enjeux et les réalités de chaque quartier, telles que : réaliser un portrait du quartier, animer un forum ou des consultations citoyennes, prioriser les grands enjeux et définir collectivement un plan d'action (3-5 ans). Plutôt que de définir des actions à partir d'une liste d'enjeux, dans le cadre du PIC,

les acteurs locaux travaillent actuellement à clarifier leur stratégie de changement, ce qui les amène à développer une pensée plus systémique et à définir des cibles communes de mesure du changement.

PARC-EXTENSION

Mise en place des conditions de l'impact collectif



Les acteurs locaux sont à mettre en place les conditions initiales de l'impact collectif : se doter d'une structure de soutien (table de quartier), se donner une vision commune (plusieurs grands rendez-vous citoyens et communautaires ont eu lieu), communiquer en continu, notamment afin d'assainir la dynamique collective, s'entendre sur des actions à partir d'un premier portrait du quartier.

Grâce au soutien du PIC, l'embauche d'une ressource en mobilisation (été 2017) devrait permettre de mieux structurer le travail sur le terrain. Dans ce quartier, Dynamo documente les apprentissages collectifs à travers ce processus.



3.2.3 Le rythme des quartiers

Plusieurs hypothèses contribuent à expliquer le rythme variable des quartiers dans le déploiement du PIC :

1. La présence et l'état d'avancement de conditions de réussite de l'impact collectif (tableau présenté à la page 9).
2. Le moment où est arrivé le PIC dans le cycle de planification de chaque quartier (trois des cinq

quartiers n'avaient pas de plans de quartier, élément-clé sur lequel s'appuie le déploiement du projet).

3. L'expérience de planification acquise au fil des années, qui faciliterait la planification de quartier et, éventuellement, la mise en place d'un projet d'impact collectif dans un quartier. Ces quartiers ont à leur actif des expériences fort variées de planification collective de quartier.

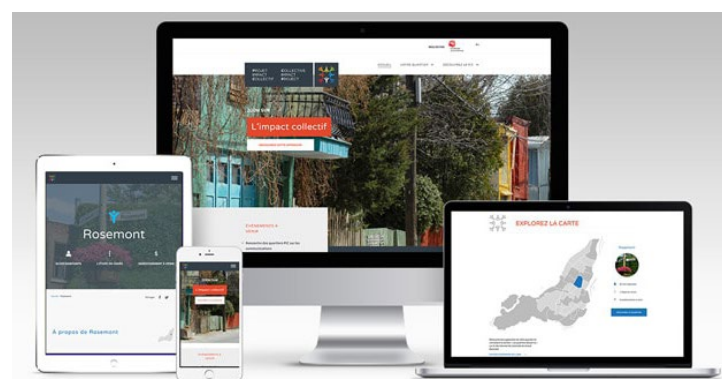
3.3. Communications

S'appuyant sur le plan de communication du PIC et sur la stratégie numérique (développés tous les deux en 2016), les principales réalisations en 2016-2017 permettent de faire rayonner les réalisations des quartiers.

3.3.1 Lancement du site Web (novembre 2016)

- Le site pic.centraide.org suit l'évolution du PIC en mettant de l'avant les réalisations des 17 quartiers.
- Il a été conçu par la firme Havas. Actuellement, le site est géré et alimenté en continu par Centraide du Grand Montréal avec du matériel provenant des quartiers.

pic.centraide.org



4 700 fois depuis son lancement en novembre 2016, le site Web du PIC a été consulté par 2 510 personnes. Au cours de ces 4 700 visites, 16 400 pages ont été consultées.

4 700
visites



2 510
visiteurs



Comme le nombre de visites est près de deux fois plus élevé que le nombre de visiteurs, on comprend que le site a suscité assez d'intérêt pour que le lecteur y revienne.

16 400
pages vues



3,5
pages consultées par visite



De même, comme le nombre de pages vues est largement supérieur aux visiteurs et aux visites, on en déduit que nos lecteurs ont voyagé dans le site et parcouru plusieurs articles (3,5 en moyenne), et que conséquemment, ce que l'on publie les intéresse.

Plus du tiers des pages vues (5 735) l'ont été pendant plus de dix minutes. Le contenu n'a donc pas été qu'effleuré.

On remarque également que le taux de fréquentation du site augmente considérablement avec l'envoi d'infolettres et la publication de contenu sur le PIC dans nos médias sociaux. La stratégie multiplateforme reste donc à privilégier.

Il est également intéressant de noter que 65 % de nos utilisateurs ont entre 25 et 44 ans et que 72 % sont des femmes.

3.3.2 Tenue de deux rencontres collectives et suivis périodiques individuels avec les responsables des communications de chacune des tables de quartier

- Présentation du site Web et de la stratégie de communication.
- Canevas de communication développés par chacun des quartiers afin d'alimenter le contenu du site Web.
- Ciblage d'occasions de communication en continu.

3.3.3 Création d'une infolettre mensuelle (depuis avril 2017)

- Zoom sur les réalisations d'un ou plusieurs quartiers.
- Évènements, témoignages, faits saillants du projet.

NOMBRE D'INFOLETTRES

4^{FR}
EN

TAUX D'OUVERTURE

55 %

TAUX DE CLICS

26 %

Notre infolettre fait bonne figure avec un taux d'ouverture de 55 %, alors qu'une moyenne acceptable se situe entre 25 % et 45 %.

L'objectif principal de notre infolettre est un appel à l'action réussi. Cette action est traquée lorsqu'un abonné clique sur un des liens présents dans notre infolettre, ce que 26 % d'entre eux ont fait au moins une fois. Un résultat d'autant plus intéressant que l'on sait que les taux moyens de clics sont majoritairement bas, se situant en moyenne entre 2 et 5 %.



3.3.4 Médias sociaux (Facebook et Twitter)

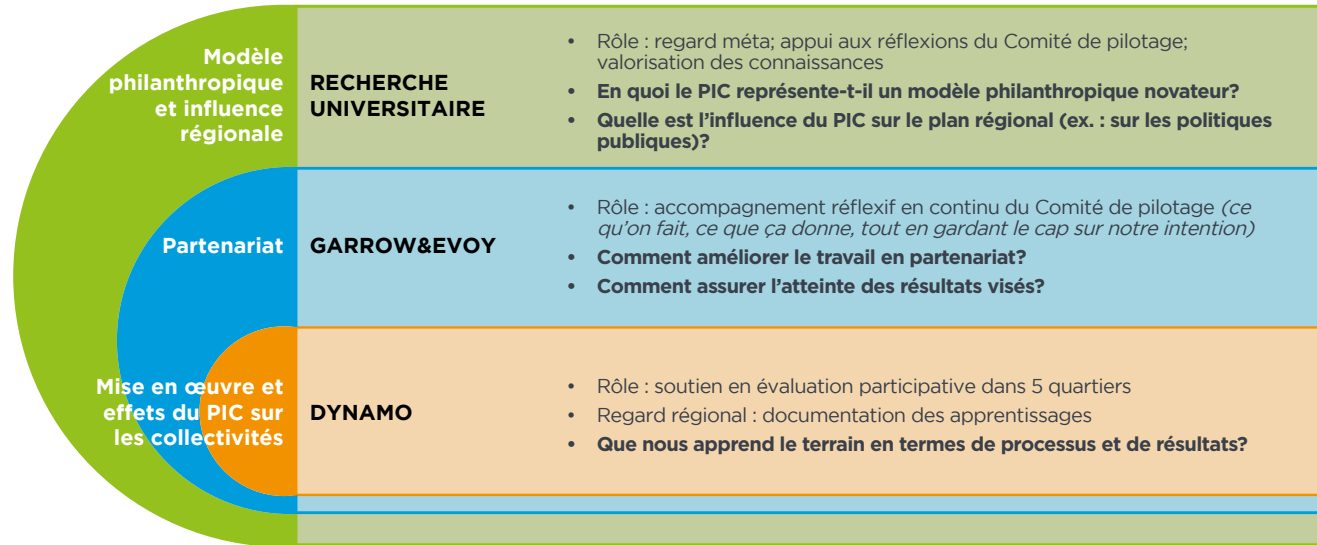
- Création d'une infographie sur l'an 1 du PIC déclinée en GIF animé pour les médias sociaux.
- Création d'une série de publications identifiées par le mot-clic **#LePointSurLePIC**.

3.4.

Évaluation

Le comité de pilotage convient que l'évaluation doit viser prioritairement l'apprentissage stratégique continu.

Voici un rappel de la schématisation des trois niveaux de l'évaluation du PIC qui combine de façon novatrice plusieurs activités et méthodes d'évaluation :



Fait saillant de 2016-2017, le projet bénéficie maintenant d'un point de référence (*baseline*) grâce aux premiers livrables produits pour chacun des trois niveaux de l'évaluation du PIC :

3.4.1 Mise en œuvre et effets du PIC sur les collectivités

Production du « Bilan 0 : portrait de cinq collectivités sur le chemin de l'impact collectif » par Dynamo.

- Ce bilan dresse un portrait d'ensemble des cinq quartiers au soutien intensif en début de parcours. Il servira de point de comparaison pour suivre leur évolution tout au long du projet. Cet exercice sera réalisé annuellement pour documenter les changements dans les quartiers et les apprentissages.
- Une monographie a également été produite pour chacun des quartiers en référence aux conditions initiales de l'impact collectif.
- De plus, une communauté de pratique animée par Dynamo regroupe une dizaine de praticiens impliqués dans l'accompagnement au renforcement des capacités d'évaluation en contexte de communautés. Elle a permis le rapprochement des acteurs de l'écosystème de l'évaluation et la bonification des pratiques.

3.4.2 Partenariat

Développement d'un schéma de transformation sociale par le comité de pilotage, avec l'accompagnement de Garrow&Evoy, et synthèse des apprentissages.

- Le premier pas pour se donner une vision et un langage communs a consisté à se doter d'une stratégie de changement définissant les principes, les stratégies (moyens) et les résultats recherchés à court, moyen et long terme. Cet outil servira de feuille de route pour guider les travaux du comité de pilotage tout au long du projet.
- Production d'un document de synthèse à partir des journaux de bord et de l'observation participante des accompagnatrices : « Notre rôle de traducteur : ce que nous avons entendu et les apprentissages que nous en avons tirés ». Des constats, des apprentissages et des conversations à approfondir sont proposés pour renforcer le partenariat autour du comité de pilotage.

3.4.3 Modèle philanthropique

Production du rapport de recherche « Le temps zéro du PIC : les premiers temps du partenariat et de l'opérationnalisation » par le PhiLab (Jean-Marc Fontan et Nancy Pole).

- À partir d'entretiens réalisés auprès des partenaires, des représentants des milieux locaux et d'autres informateurs-clés, l'étude dégage des constats sur la première année de mise en œuvre de cette expérience et propose des pistes d'action pour la suite. Le rapport offre un point de départ qui devrait permettre de suivre l'évolution du partenariat et du modèle d'action philanthropique au fil du projet.



Le comité de pilotage et Centraide comme opérateur du projet ont commencé à s'approprier les pistes d'action et recommandations de l'ensemble de ces documents. Plusieurs ajustements facilitant le déploiement du projet ont déjà été faits en ce sens. Les partenaires auront à faire le point sur les suites à donner à la stratégie d'évaluation.

Enfin, la cellule d'évaluation mise en place avec des représentants des trois niveaux d'évaluation et des membres ad hoc du comité de pilotage s'est avérée difficile à coordonner pour Centraide. L'intégration des travaux d'évaluation et le mode de fonctionnement seront revus au cours de la prochaine année.

3.5.

Partage des connaissances et transfert des apprentissages

L'apprentissage fait partie des objectifs du PIC pour toutes les parties prenantes impliquées dans le projet. Soulignons la tenue de deux événements marquants pour 2016-2017 :

1. L'évènement rassembleur PIC, 30 mars 2017.

- À titre d'organisateur de cette journée, Dynamo a souhaité créer un espace ouvert et inspirant permettant de stimuler les conversations entre les parties prenantes du projet afin de mieux se projeter pour la suite des travaux. Des représentants des cinq quartiers prioritaires, ainsi que des équipes de Centraide, de Dynamo et du comité de pilotage ont participé à l'évènement.
- La conférencière Vanessa Reid a présenté des exemples de défis à relever durant la phase d'émergence d'un nouveau projet collectif.
- Dynamo a invité les participants à nous raconter l'histoire du PIC à partir de leurs expériences respectives. Coordonnateurs de tables de quartier, accompagnateurs, citoyens et partenaires financiers se sont prêtés au jeu.
- La journée s'est terminée par un bilan des apprentissages issus de la première année du projet et des éléments-clés à retenir pour la suite.
- La tenue d'un évènement rassembleur est prévue annuellement tout au long du projet.

2. L'évènement « Les quartiers ♥ Le cœur de la communauté – Se mobiliser pour l'impact », du 6 au 8 juin 2017.

- Organisé par l'Institut Tamarack, cet évènement s'est tenu pour une première fois à Montréal. Il a notamment permis aux acteurs locaux du développement social montréalais de présenter des actions locales inspirantes et innovantes, dont le Projet impact collectif.
- Le soutien financier ponctuel du PIC a permis d'embaucher une coordonnatrice à Montréal pour valoriser les contenus locaux (conférenciers, ateliers, visites sur le terrain, etc.) et de réaliser un évènement bilingue contribuant à la pollinisation croisée entre l'écosystème montréalais du développement social et celui d'autres villes au Canada et aux États-Unis. Il a également permis l'attribution de 20 bourses à des représentants des quartiers PIC (intervenants et citoyens) afin de faciliter leur participation à l'évènement.
- Conçu comme un programme d'apprentissage, l'évènement a été l'occasion pour les participants de se doter d'outils pour accroître leur efficacité dans leur travail collectif et l'impact de leurs actions.
- Des représentants du comité de pilotage ont participé à un atelier fort apprécié sur l'expérience de partenariat au sein du PIC.



3.6.

Réseautage stratégique, diffusion et rayonnement

3.6.1 Réseautage visant l'alignement sur le terrain

L'intérêt soutenu autour du PIC et l'ouverture à collaborer sont deux constats qui émanent de toutes les rencontres tenues entre Centraide et des partenaires régionaux, tels que :

L'équipe d'Avenir d'enfants, direction Montréal

L'équipe de Réseau Réussite Montréal

**Les coordonnateurs de tables,
Coalition montréalaise des Tables de quartier**

Les responsables de plusieurs programmes de la ville centre

(Revitalisation urbaine intégrée, Initiative montréalaise, Entente de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, Politique de développement social)

**L'équipe des cadres,
Direction régionale de santé publique**

Ces rencontres ont permis d'informer et d'échanger sur le déploiement du PIC ainsi que d'explorer les occasions de collaboration et d'arrimage autour des projets dans les quartiers PIC. L'idée d'un projet-pilote visant l'alignement sur le terrain autour du plan de quartier dans un des quartiers prioritaires retient l'attention de plusieurs partenaires. Dans tous les cas, le souhait réciproque a été exprimé de tenir périodiquement ce type de rencontres et d'interpeller, au besoin, certains partenaires pour concrétiser des occasions de collaboration.

3.6.2 Diffusion et rayonnement de l'expérience PIC

Les partenaires du comité de pilotage, incluant Centraide, ont conjugué leurs efforts pour communiquer sur l'expérience PIC. En voici quelques exemples :

- Conférence internationale du PhiLab
- Conférence nationale des Centraide/United Way
- Conférence « Les quartiers ♥ Le cœur de la communauté – Se mobiliser pour l'impact » de l'Institut Tamarack

Ces présentations et ateliers ont contribué à accroître la visibilité du projet dans l'écosystème philanthropique comme dans celui de la formation et de la recherche.

4. APPRENTISSAGES

Depuis ses débuts, le PIC s'est avéré riche en apprentissages pour les partenaires du comité de pilotage comme pour Centraide en tant qu'opérateur du projet. Les zones d'apprentissage, documentées dans les trois niveaux d'évaluation du projet et résumées ici, ont contribué à apporter des ajustements au partenariat et à l'opérationnalisation du projet au fur et à mesure.

4.1.

Mise en œuvre et effets du PIC sur les collectivités

Que nous apprend le terrain en termes de processus et de résultats ?

Nous avons appris que...

1. Dès le démarrage, l'accueil était jugé favorable sur le terrain par les acteurs concernés, mais la mise en œuvre nécessite un grand doigté pour cultiver et maintenir la confiance et l'adhésion sur le terrain.
2. Certains ajustements étaient requis :
 - un rythme qui respecte davantage les dynamiques locales;
 - des communications plus constantes et transparentes;
 - des mécanismes de rétroaction et de dialogue à établir entre les parties prenantes, particulièrement entre les quartiers et les partenaires financiers.
3. Le modèle d'organisation autour du PIC, avec Centraide comme opérateur du projet, correspond assez bien aux objectifs d'efficacité et d'apprentissage du projet.
4. Des ajustements sont requis en continu de la part de toutes les parties prenantes, vu la nature expérimentale du projet. En ce sens, la capacité d'adaptation démontrée de Centraide est un élément apprécié des partenaires sur le terrain.

4.2.

Partenariat

Comment améliorer le travail en partenariat? Comment assurer l'atteinte des résultats visés?

Nous avons appris que...

1. Les partenaires manifestent une volonté réelle de s'engager dans le PIC; bien que l'adhésion initiale s'est faite en fonction des intérêts et intentions propres à chacun, les partenaires conviennent qu'il existe aujourd'hui une plus grande convergence autour de la vision commune du projet.
2. Des ajustements étaient nécessaires dans le mode de fonctionnement du comité de pilotage, notamment pour permettre une plus grande proximité des partenaires avec le terrain, une meilleure mise à contribution et une plus grande agilité dans le déploiement.
3. Du transfert de connaissance et d'apprentissage se fait à partir de l'expérience du PIC dans les organisations participant au comité de pilotage, puisque les partenaires en témoignent lors du bilan; ce transfert mériterait une systématisation et une visibilité accrues.



4.3.

Modèle philanthropique et influence régionale

En quoi le PIC représente-t-il un modèle philanthropique novateur? Quelle est l'influence du PIC sur le plan régional (par exemple sur les politiques publiques)?

Nous avons appris que...

1. Le PIC déploie un modèle qui correspond moins bien aux finalités recherchées portant sur l'exercice d'influence régionale.
2. La question de l'équilibre entre la démonstration (obligation de résultat) et l'apprentissage doit être constamment revisitée afin de s'assurer de créer des conditions où les échecs deviennent des occasions d'apprentissage pour toutes les parties prenantes du projet.
3. À ce stade d'évolution du PIC, certaines intentions demandent à être clarifiées :
 - Le rôle que les partenaires souhaitent jouer pour être en mesure d'influencer les conditions systémiques;
 - La vision de pérennisation du modèle d'action au-delà des cinq ans de l'initiative.



5. PERSPECTIVES

Ce qu'on apprend du projet trace les grandes lignes des perspectives et défis pour 2017-2018.

5.1. Dans les quartiers

- Plans d'investissement élaborés et mis en œuvre dans l'ensemble des quartiers et adaptés aux priorités définies localement (incluant les quartiers au soutien intensif).
- Intensification de l'apprentissage : renforcement des capacités en évaluation pour tous les quartiers et mise en place d'espaces de réflexion et d'échange interquartiers.
- Défi d'adapter l'offre d'accompagnement et les ressources investies au rythme de déploiement et à la capacité de chaque quartier.
- Accroissement de la capacité d'innover : développement de nouvelles façons de faire dans la souplesse et l'agilité.

5.2. Partenariat

- Expérimentation et apprentissage d'un nouveau cadre général de fonctionnement pour le comité de pilotage : optimisation du travail collectif, de la contribution de chacun au déploiement du projet et de la proximité des partenaires avec le terrain.
- Élaboration d'un plan intégré d'évaluation et d'apprentissage (à partir du Schéma de transformation sociale) et mise en place des activités pertinentes.
- Défi d'assurer la cohérence d'ensemble du projet, sur le plan tant de la cohésion des partenaires que de la coordination des stratégies, dans le nouveau mode de fonctionnement plus décentralisé du comité de pilotage.

5.3. Modèle philanthropique et influence régionale

- Élaboration d'une vision partagée sur l'évolution stratégique du PIC.
- Expérimentation pilote autour de l'influence régionale : circonscrire la capacité d'agir des partenaires et la mettre au service des communautés pour tenter de résoudre les obstacles systémiques qu'elles rencontrent.
- Défi de définir clairement les contributions des partenaires (au-delà de l'enveloppe du PIC) et d'aligner les stratégies de soutien sur les changements souhaités par les quartiers.

ANNEXES

1.

État des résultats au 31 août 2017 et au 31 mars 2017

| | (5 mois) RÉEL 31-08-2017 \$ | (12 mois) RÉEL 31-03-2017 \$ |
|---|--------------------------------------|---------------------------------------|
| PRODUITS | | |
| Dons | 250 000 | 2 740 000 |
| Revenus de placements | 4 318 | 15 904 |
| | <u>254 318</u> | <u>2 755 904</u> |
| CHARGES | | |
| Investissements | 1 304 542 | 772 716 |
| Frais de fonctionnement | 201 395 ⁽¹⁾ | 381 379 ⁽²⁾ |
| | <u>1 505 937</u> | <u>1 154 095</u> |
| RÉSULTAT NET | (1 251 619) | 1 601 809 |
| Solde du Fonds au début | 2 802 590 | 1 330 781 |
| Virement interfonds | - | (130 000) |
| SOLDE DU FONDS À LA FIN | <u>1 550 971</u> | <u>2 802 590</u> |
| DÉTAIL DES FRAIS DE FONCTIONNEMENT | \$ | \$ |
| Coordination et administration | 45 985 | 126 336 |
| Communications | 4 410 | 61 662 |
| Consultations | - | 8 323 |
| Évaluation | 151 000 | 185 058 |
| | <u>201 395 ⁽¹⁾</u> | <u>381 379 ⁽²⁾</u> |

2. État des investissements alloués aux quartiers au 31 août 2017

| NATURE SOUTIEN | NOM DU QUARTIER | INVESTISSEMENTS 2016 | INVESTISSEMENTS 2017 | TOTAL Montants engagés au 31 août 2017 |
|--|---|----------------------|----------------------|--|
| Quartiers soutien intensif — PIC 1 | Centre-Sud — Renforcement des capacités du milieu: évaluation, mobilisation, communication | 45 000 \$ | 45 000 \$ | 90 000 \$ |
| | Côte-des-Neiges — Renforcement des capacités du milieu: évaluation, mobilisation, communication | 45 000 \$ | 45 000 \$ | 90 000 \$ |
| | Parc-Extension — Renforcement des capacités du milieu: évaluation, mobilisation, communication | 45 000 \$ | | 45 000 \$ |
| | Saint-Léonard — Renforcement des capacités du milieu: évaluation, mobilisation, communication | 45 000 \$ | 45 000 \$ | 90 000 \$ |
| | Saint-Michel — Projet intégré en 3 volets: sécurité alimentaire, logement et désenclavement | 45 000 \$ | 250 425 \$ | 295 425 \$ |
| | Total PIC 1 | 225 000 \$ | 385 425 \$ | 610 425 \$ |
| Quartiers soutien modéré (effet de levier) — PIC 2 | Ahuntsic — Pour une école de la citoyenneté | | 80 000 \$ | 80 000 \$ |
| | Bordeaux-Cartierville — Espaces citoyens de la Maison de quartier de Bordeaux-Cartierville | | 25 000 \$ | 25 000 \$ |
| | Lachine — Points de service en alimentation | 12 000 \$ | 81 626 \$ | 93 626 \$ |
| | LaSalle — Espace d'échange et d'action en sécurité alimentaire | | 51 604 \$ | 51 604 \$ |
| | Mercier-Est — Mercier-Est en réseau | 100 000 \$ | | 100 000 \$ |
| | Mercier-Ouest — Pignon sur rue | 90 000 \$ | 55 000 \$ | 145 000 \$ |
| | Ouest-de-l'Île — La double spirale du développement des communautés | 12 000 \$ | 108 425 \$ | 120 425 \$ |
| | Peter-McGill — Ensemble pour un quartier qui nous ressemble | 160 000 \$ | | 160 000 \$ |
| | Pointe-aux-Trembles — Milieux de vie | 80 000 \$ | | 80 000 \$ |
| | Rosemont — « Allez vers »: briser l'isolement des personnes vulnérables | | 96 000 \$ | 96 000 \$ |
| | Verdun — Un toit, une table pour tous! | 103 775 \$ | | 103 775 \$ |
| | Ville-Émard/Côte-Saint-Paul — Système alimentaire local | | 91 035 \$ | 91 035 \$ |
| | | Total PIC 2 | 557 775 \$ | 588 690 \$ |
| Dynamo | ÉvalPIC — Soutien au renforcement des capacités en évaluation dans les quartiers | 150 000 \$ | 150 000 \$ | 300 000 \$ |
| | Leadership rassembleur: six participants | 55 368 \$ | | 55 368 \$ |
| Tamarack | Bourses à 20 participants des quartiers PIC pour participer à la conférence « Les quartiers ♥ Le cœur de la communauté — Se mobiliser pour l'impact » | | 10 000 \$ | 10 000 \$ |
| | Total - autres investissements | 205 368 \$ | 160 000 \$ | 365 368 \$ |
| | TOTAL GLOBAL | 988 143 \$ | 1 134 115 \$ | 2 122 258 \$ |

3. Schéma de transformation sociale

