

Synthèse du rapport

« Innover et apprendre pour mieux soutenir la lutte contre la pauvreté dans les quartiers montréalais – bilan du Projet impact collectif Phase 1 »

Par Isabel Heck – avec la collaboration de Yannick Sanschagrin, Mariane Rail, Cassandre Ville, Éric Joly et Raphaëlle de Albuquerque. Novembre 2023.



[Lire la version complète du rapport](#)

[Lire la synthèse en une page](#)

OBJECTIFS

- Cerner les retombées, les forces et les limites du Projet impact collectif sur trois axes: à l'échelle des quartiers, du partenariat régional, ainsi que sur le plan des changements systémiques.
- Produire des connaissances qui permettent aux parties prenantes d'apprendre et de s'ajuster pour la suite du projet.

CONTEXTE D'IMPLANTATION

- Contexte de politiques d'austérité au Québec, où de nombreux réseaux se mobilisent contre les compressions budgétaires et leurs conséquences sur les inégalités sociales.
- Les fondations philanthropiques subventionnaires cherchent à redéfinir leur propre rôle.
- Le travail de développement des communautés à l'échelle des quartiers est bien établi à Montréal et s'organise autour de concertations territoriales, les Tables de quartier.
- De multiples facteurs et éléments de contexte ont influencé la façon dont le PIC s'est déployé, tels que les pratiques déjà en cours dans les milieux, la pandémie ou le courant de philanthropie basée sur la confiance qui a pris de l'ampleur au courant de la phase 1.

C'EST QUOI LE PIC?

- Le Projet impact collectif est né d'une volonté commune d'aller plus loin dans le soutien à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale dans les quartiers montréalais.
- Un partenariat unique et innovant entre les milieux philanthropiques, institutionnels et communautaires a permis d'appuyer le déploiement d'initiatives collectives dans 17 quartiers à travers un soutien financier et non financier, totalisant 23M \$ lors de la phase 1 (2015-2023) du projet.
- Il s'inspire de l'approche impact collectif pour renforcer l'action collective dans les communautés.

MÉTHODOLOGIE

L'analyse s'appuie sur :

- plus de 100 rapports d'activité, d'évaluation et de recherche sur le PIC portant sur des initiatives des quartiers ou sur le projet de manière transversale;
- 23 entrevues individuelles et de groupe effectuées pour ce bilan, rejoignant un total de 35 personnes (11 répondant-e-s de quartiers; 11 de Centraide, 5 de Dynamo et 8 partenaires des instances de gouvernance PIC).

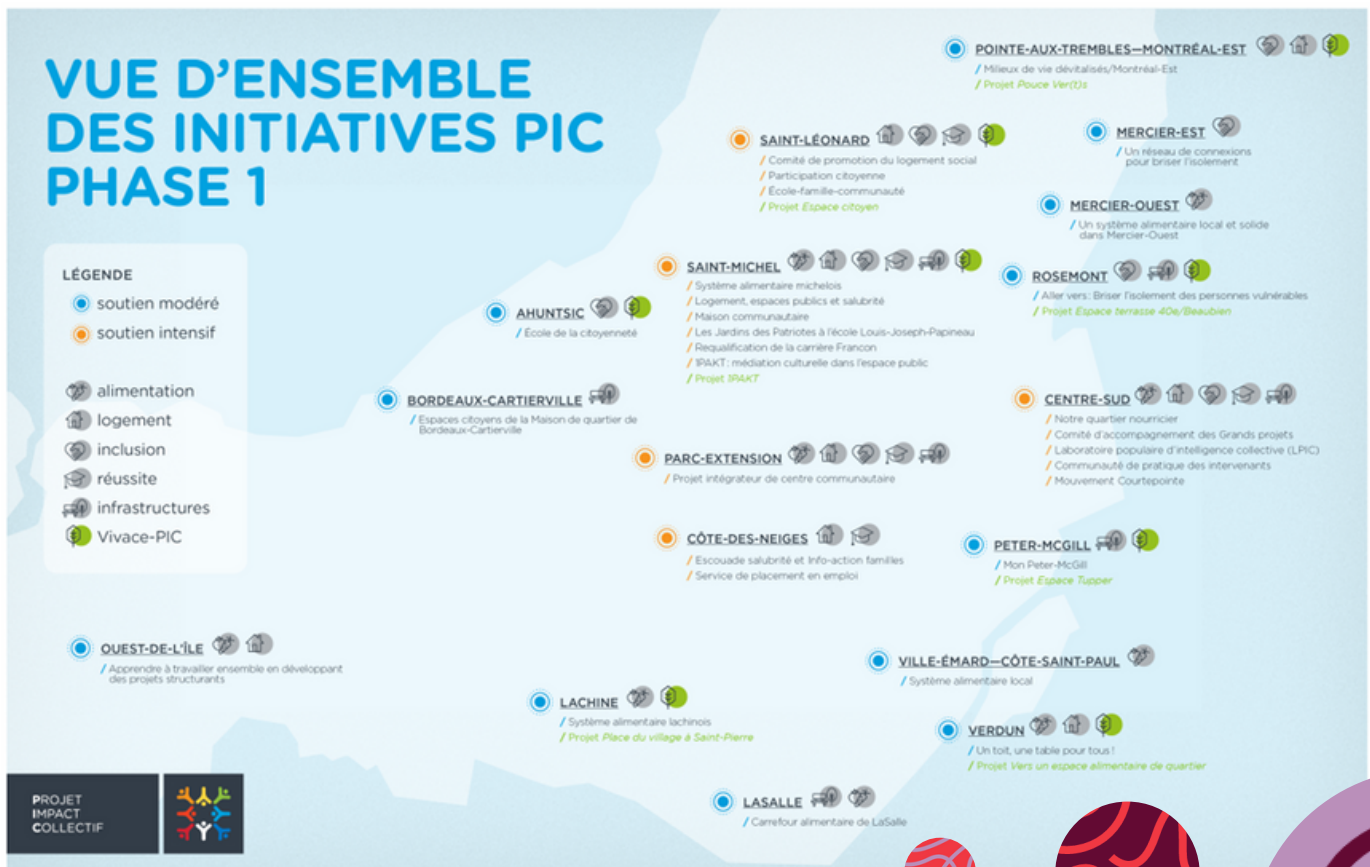
Démarche de la recherche

- La recherche est portée par Isabel Heck (PIC et CRISES, UQAM).
- Un comité d'évaluation a accompagné la démarche tout au long du processus.
- Les résultats préliminaires ont été présentés et validés le 1er juin 2023 devant une cinquantaine de partenaires communautaires, philanthropiques et institutionnels.

Résultats: Axe Communautés



À quoi le PIC a-t-il contribué dans les quartiers? Quelles sont les forces et les limites constatées?



AXE COMMUNAUTÉS: POINTS FORTS ET RETOMBÉES

✓ Renforcement de l'action collective en développement social local à Montréal, émergence d'approches innovantes et intégration forte de plusieurs conditions de l'approche impact collectif par le milieu;

✓ Formule PIC appréciée pour sa flexibilité, son modèle de financement pluriannuel, son approche plus systémique, les apprentissages et le soutien qu'elle offre au-delà des ressources financières; la grande marge de manœuvre qu'elle donne aux quartiers participants pour choisir les enjeux prioritaires et les stratégies à déployer;

✓ De multiples stratégies sont déployées, ce qui a généré de nombreuses retombées positives pour la lutte contre l'exclusion sociale et la pauvreté, par exemple :

De nouvelles infrastructures ont été créées, investissant des secteurs dépourvus de services

La sensibilisation a mené à une meilleure prise en compte, par des élu·e·s et institutions, d'enjeux d'exclusion sociale et de pauvreté

La mobilisation citoyenne a contribué à briser l'isolement, à renforcer la solidarité et à favoriser la prise de parole des premières et premiers concerné·e·s

De nombreuses collaborations intersectorielles ont permis de mieux répondre à divers enjeux comme l'accès à l'alimentation, l'accès à un logement salubre ou la réussite éducative.

✓ Le PIC a aussi contribué au renforcement de plusieurs pratiques collaboratives :

L'expérimentation et l'innovation à travers la flexibilité de l'approche et la prise de recul

L'engagement autour d'un changement commun, qui implique un changement de posture pour plusieurs et qui permet de sortir d'une logique sectorielle et de gestion de projet;

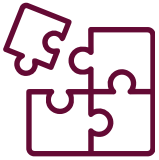
La collaboration et l'engagement des partenaires – augmentation du nombre et de la diversité des partenariats et collaborations; renforcement de partenariats; avancées en matière de participation citoyenne

L'évaluation, la captation et le réinvestissement des apprentissages, facilités par la prise de recul et la formule PIC qui laisse le droit à l'erreur, ainsi que les formations et l'accompagnement sur l'évaluation en contexte collectif

✓ Le choix des Tables de quartier comme structure de soutien a permis de renforcer les structures existantes et de positionner au cœur de chaque initiative PIC un acteur clé qui possède une excellente connaissance du territoire et qui entretient déjà de nombreux partenariats.



AXE COMMUNAUTÉS: LIMITES ET DÉFIS



Plusieurs éléments liés au contexte : manque généralisé de ressources dans le milieu communautaire; pandémie; instabilité et roulement de personnel, accentué par le caractère temporaire du financement.

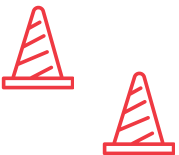
Iniquité territoriale inhérente à la différenciation des quartiers en fonction de trois niveaux de financement (soutien intensif, soutien modéré, aucun financement).



Lourdeur du processus d'évaluation et de l'approche impact collectif – le soutien alloué ne permet pas de couvrir la totalité des efforts déployés pour mener une initiative d'impact collectif.



Plusieurs défis entourant la participation citoyenne persistent.



Tension entre un énoncé de changement précis pour faciliter l'atteinte de la cible, et un énoncé suffisamment large, pour permettre à l'ensemble de la communauté d'y adhérer.

Partage limité de pratiques et d'apprentissages au-delà des frontières du quartier.

LA PARTICULARITÉ DE L'ÉVALUATION AU PIC



*« Plutôt que de passer par des évaluateurs externes, ce sont les porteuses et porteurs d'initiatives PIC eux-mêmes qui ont procédé à une évaluation de leurs actions, appuyés par l'accompagnement et l'offre de formation de Dynamo sur l'évaluation en contexte collectif. De courtes boucles ont été effectuées sur des questions particulières [afin d'intégrer les apprentissages pour les suites des projets]. L'expérience du PIC montre la pertinence d'encourager des pratiques d'évaluation et d'apprentissage légères et souples, adaptées aux intérêts et aux ressources des communautés, qui offrent la possibilité de prendre du recul, de tirer des constats sur les effets des actions et d'adapter les façons de faire. »
(Heck 2023: 85)*

Résultats: Axe Partenariat



Comment le partenariat des acteurs participants aux instances de gouvernance PIC a-t-il évolué? Quelles en sont les retombées et limites?

POINTS FORTS ET RETOMBÉES



Partenariat innovant entre les milieux philanthropique, institutionnel et communautaire.



Rapprochement, collaboration et connaissance mutuelle accrus, à l'intérieur et à l'extérieur du PIC (réflexe de travailler ensemble; meilleure compréhension du développement des communautés). Exemple: Initiative immobilière. Les retombées du partenariat dépassent les cibles établies sur le plan de la capacité de collaboration.



Bonne adhésion générale au projet, confiance dans l'expertise de l'opérateur Centraide.



Adaptation et ajustements sur plusieurs plans en cours de route, grâce à une posture d'écoute et de réflexivité (en matière de gouvernance et de communication) – évolution vers un plus grand partage du pouvoir.



Transformation des pratiques à Centraide et de façon plus limitée chez d'autres partenaires (en particulier, posture ascendante (bottom-up) plus assumée; Centraide adopte le rôle de rassembleur).

LIMITES ET DÉFIS



Cibles sur le plan de l'influence des politiques et des pratiques institutionnelles, et de la contribution des partenaires au-delà du financement plus difficiles à atteindre. Défi de clarifier l'action du PIC à l'échelle régionale en raison de préoccupations liées à la légitimité, au dédoublement, au leadership et à la capacité inégale d'engagement des partenaires. Manque de clarté de plusieurs rôles.



Peu de liens entre les quartiers et les partenaires des instances de gouvernance PIC à l'échelle régionale (à l'exception de l'opérateur); potentiel de collaboration inexploité à ce niveau.



Transfert d'apprentissages et de pratiques limité entre les partenaires philanthropiques et institutionnels.



Résultats : Axe Changements systémiques

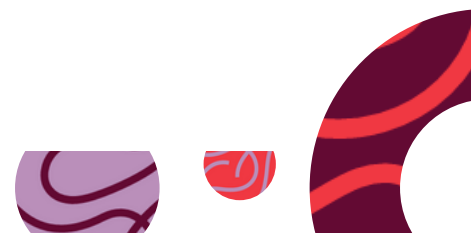
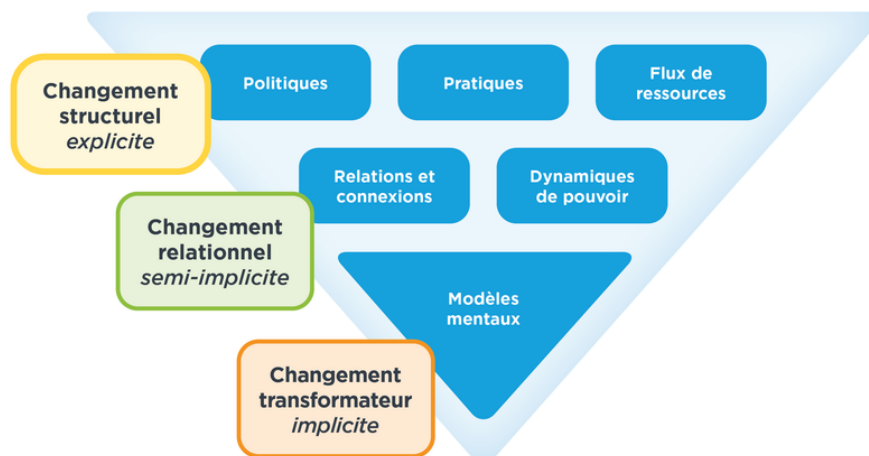


Comment les parties prenantes perçoivent-elles le chemin parcouru en matière de changement systémique? Quelles sont les principales avancées et limites constatées?

QUELQUES CONSTATS

- La notion de changement systémique reste fortement associée à la transformation de politiques publiques et de pratiques institutionnelles. La majorité des répondant-e-s ont la perception que peu d'avancées ont été réalisées. Devant le peu de documentation sur le sujet, il est plus difficile de reconnaître les transformations qui ont eu lieu, car elles sont déjà bien intégrées et souvent tenues pour acquises.
- Plusieurs étapes ont été franchies pour clarifier le positionnement du PIC par rapport aux changements systémiques. Lors de la phase 1, les partenaires cherchaient à comprendre les défis et occasions que présentent les enjeux d'alimentation et de logement, puis à faire connaître des initiatives terrain. Ce dernier point ne s'est pas traduit en action, notamment en raison de la pandémie de COVID-19.
- L'application du triangle des six conditions du changement systémique (Kania, Kramer et Senge, 2018) comme cadre analytique permet de mettre en évidence de nombreuses avancées par rapport aux différentes conditions, autant au niveau des initiatives des quartiers que celui du partenariat régional.

LES SIX CONDITIONS DU CHANGEMENT SYSTÉMIQUE



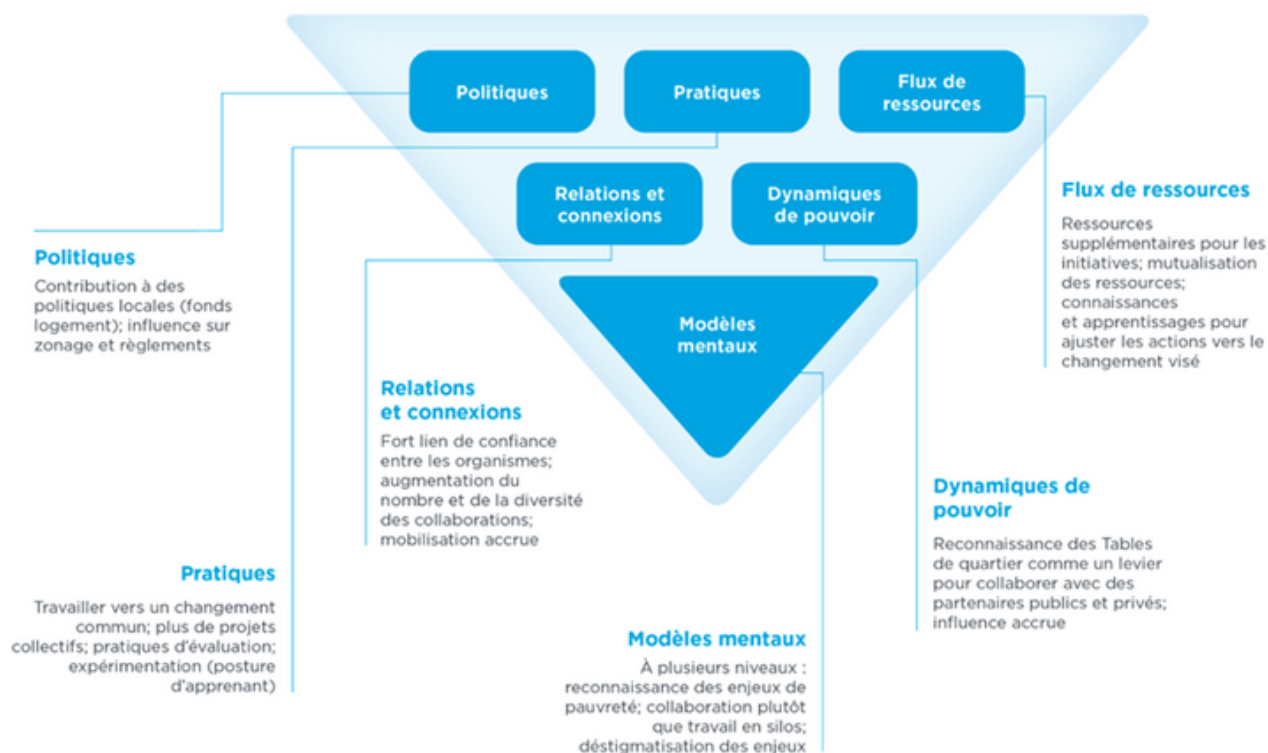
Résultats : Axe Changements systémiques (suite)

CHANGEMENTS À L'ÉCHELLE DES QUARTIERS

- ✓ Une analyse transversale des initiatives des quartiers permet de constater des transformations par rapport à chacune des conditions du changement systémique, y compris les politiques.
- ✓ Les avancées intégrées ne s'opèrent pas au sein d'un seul système sectoriel (par exemple le logement ou l'alimentation), mais plutôt dans celui du développement social visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale à l'échelle locale.
- ✓ Elles contribuent ainsi à transformer les interrelations, dans un sens très large, entre les acteurs et les ressources d'un territoire ou quartier, qu'il s'agisse des élu-e-s, des institutions de proximité, des actrices et acteurs communautaires, des citoyen-ne-s ou du secteur privé.
- ✓ Plusieurs avancées ont été réalisées malgré l'absence de collaboration sur les cibles à l'échelle régionale et le partage limité des apprentissages.

Les changements systémiques

INITIATIVES DES QUARTIERS - ANALYSE TRANSVERSALE



Résultats: Axe Changements systémiques (suite)

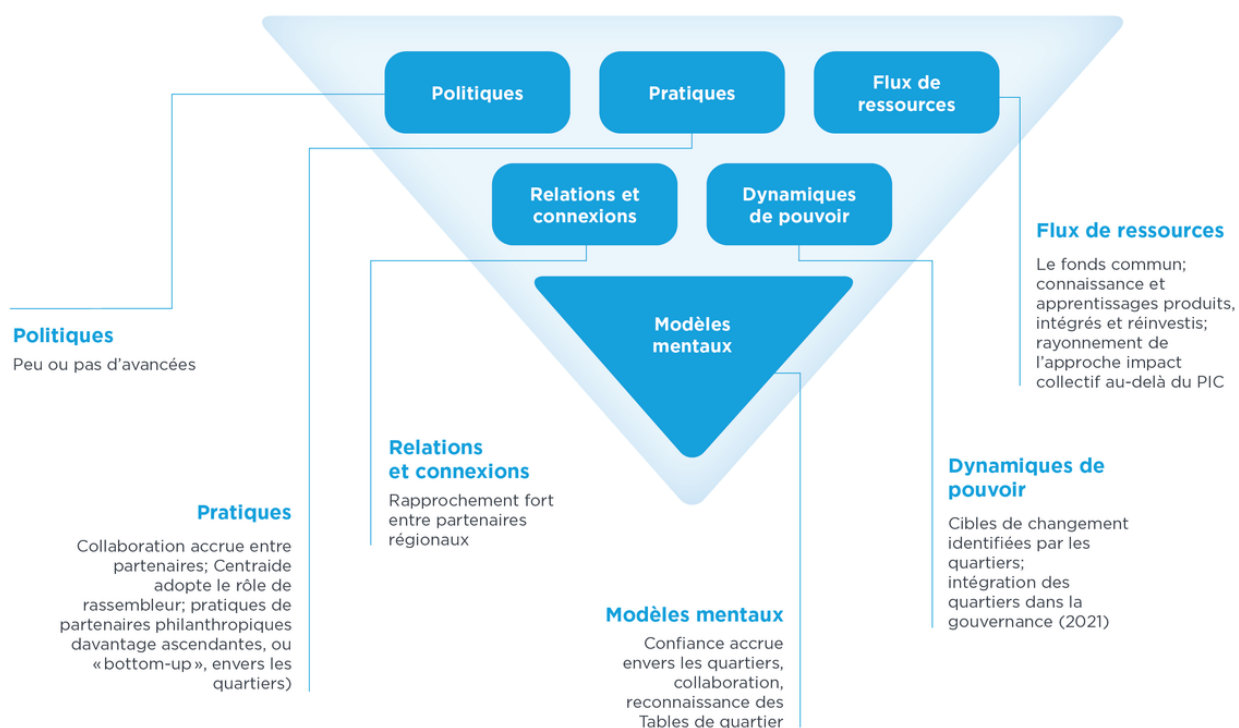
CHANGEMENTS À L'ÉCHELLE DU PARTENARIAT RÉGIONAL

✓ Des transformations importantes, qui concernent un ensemble de pratiques et de postures, ont été réalisées et bien intégrées à l'écosystème des partenaires du PIC par rapport à la majorité des conditions du changement systémique.

⚠ Aucune contribution au changement de politiques publiques ou de pratiques institutionnelles n'a été relevée.

Le passage à l'action vers une cible collective au niveau régional reste un défi.

Les changements systémiques AXE PARTENARIAT



✓ La portée transformatrice du PIC, qu'il s'agisse des initiatives des quartiers ou encore de celle du partenariat PIC au niveau régional, est plus grande que ne le ressent la majorité des répondant·e-s, malgré quelques limites constatées.



En une page: résultats et recommandations

Synthèse des principaux résultats et recommandations

AXE COMMUNAUTÉS	AXE PARTENARIAT	AXE CHANGEMENTS SYSTÉMIQUES
<p> Souplesse de la formule PIC et financement pluriannuel permettent aux quartiers de déployer une diversité de stratégies avec des retombées tangibles pour mieux répondre aux enjeux de pauvreté et d'exclusion sociale.</p> <p>Renforcement de plusieurs pratiques collaboratives, dont l'évaluation en contexte collectif, ainsi que des structures de soutien.</p> <p> Financement non pérenne dans un contexte d'instabilité et de manque de ressources; iniquité territoriale.</p> <p>Partage limité des apprentissages entre quartiers.</p>	<p> Partenariat innovant entre les milieux philanthropique, institutionnel et communautaire mène à une compréhension mutuelle accrue et à des collaborations jusqu'à l'extérieur du PIC; favorise la confiance dans les milieux et un plus grand partage du pouvoir.</p> <p> Rôle des acteurs au niveau régional au-delà du soutien financier difficile à définir et à exercer; transfert limité des pratiques et des apprentissages; potentiel de collaboration inexploité entre les partenaires des instances de gouvernance PIC et les quartiers.</p>	<p> Les initiatives des quartiers permettent des avancées sur les six conditions du changement systémique (des modèles mentaux jusqu'aux politiques) au sein du système d'action de développement social local.</p> <p>Des transformations de pratiques, de relations et de postures ont été réalisées et intégrées au sein de l'écosystème des partenaires PIC par rapport à cinq des six conditions.</p> <p> Le passage à l'action vers une cible collective à l'échelle régionale demeure un défi.</p>
<p> RECOMMANDATIONS</p> <p>Affirmer la pertinence des pratiques d'évaluation et d'apprentissage légères et souples, adaptées aux intérêts et aux ressources des communautés, en dépit de la mesure d'impact.</p> <p>Envisager les possibilités d'élargissement du soutien : quelle place pour des regroupements informels ou citoyens, l'action interquartier, les enjeux transversaux au niveau régional ?</p> <p>Explorer les façons complémentaires par lesquelles le PIC peut contribuer à la pérennisation des initiatives et à la stabilisation du milieu.</p>	<p> RECOMMANDATIONS</p> <p>Défaire les « nœuds » qui freinent l'action des partenaires au niveau régional : clarifier le positionnement et les ajustements (s'il y a lieu) sur le plan de la légitimité et du leadership, les ressources requises ainsi que les solutions pour éviter un dédoublement par rapport à d'autres initiatives dans l'écosystème.</p> <p>Clarifier les intentions de transfert des pratiques du PIC vers les milieux philanthropique et institutionnel (y compris l'opérateur) et implanter des mécanismes pour réaliser le transfert.</p> <p>Créer des espaces et des mécanismes pour renforcer les relations entre les partenaires régionaux et ceux des initiatives des quartiers PIC.</p>	<p> RECOMMANDATIONS</p> <p>Partager les apprentissages et les expériences en lien avec le travail sur les différentes conditions du changement systémique.</p> <p>Établir des cibles collectives pour travailler le changement systémique entre initiatives PIC ainsi qu'au niveau régional, entre acteurs philanthropiques, institutionnels et communautaires.</p>



En conclusion



Une lecture transversale des résultats nous permet d'affirmer que les retombées du PIC sont très satisfaisantes en ce qui concerne sa contribution au renforcement de la capacité collective de lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale, tant à l'échelle des quartiers qu'à celle du partenariat régional.



Malgré un renforcement clair de la capacité d'action, certains défis et limites importants sur le plan des ressources communautaires persistent. Ils indiquent la nécessité d'aller plus loin sur le plan de la stabilisation des ressources allouées en vue de faciliter l'engagement des quartiers dans des collaborations interquartiers ou régionales. En ce sens, la pérennisation des initiatives PIC et l'amplification des pratiques de financement pluriannuel favorisant l'autonomie des milieux semblent prioritaires.



L'approche impact collectif, qui avérée porteuse dans le cadre du PIC, reste une source d'inspiration pertinente, dans la mesure où les conditions de l'impact collectif sont adaptées en fonction du contexte de chaque quartier. La collaboration et le travail intersectoriel sont catalysés dans le PIC par l'engagement autour d'un changement commun et la prise de recul qui permet d'améliorer les collaborations. On souligne aussi la clarté conceptuelle de l'approche, la place qu'elle accorde aux apprentissages stratégiques et sa proposition de travailler vers un changement commun – qui permet de dépasser la logique sectorielle et les priorités individuelles en faveur des aspirations collectives.



L'évolution de la conjoncture, le chemin parcouru tout au long de la phase 1 et l'intégration des apprentissages pour la phase 2, qui incitent les porteuses et porteurs du PIC à revoir leurs propres façons de faire en mettant de l'avant l'approche relationnelle, les apprentissages et l'expérimentation des pratiques, permettent d'entrevoir le potentiel du PIC à se rapprocher, au-delà de la philanthropie territorialisée, de la philanthropie du changement social : « On entend par là des fondations qui veulent transformer la réalité sociale et qui tendent également à adopter un fonctionnement à l'interne qui incarne ce nouvel horizon en le mettant à l'œuvre. » (Lefèvre et Berthiaume, 2016 : 31).



[Lire la version complète du rapport](#)

