

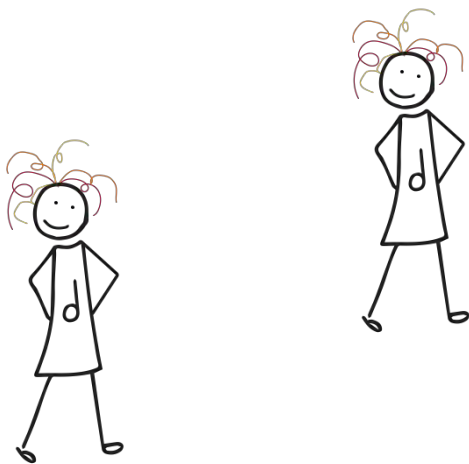


## BILAN ANS 1 et 2

Portrait de 5 collectivités  
**sur le chemin de l'impact**  
collectif



MAI 2018  
Révisé en  
juillet 2018



**Dynamo –  
Ressource en mobilisation des collectivités**



Rédaction et recherche : Christine Harel et Geneviève Locas  
Contribution : Hélène Dagenais  
Relecture : France Brochu et Caroline Mohr  
Version révisée et modifiée par Chantal Grandchamp  
4050, rue Molson, bureau 340, Montréal (Québec) H1Y 3N1  
Tél. : 514 388-1110  
[info@dynamocollectivo.com](mailto:info@dynamocollectivo.com)

## Contenu

<b>SOMMAIRE</b>	<b>4</b>
<b>Liste des acronymes</b>	<b>6</b>
<b>1. MISE EN CONTEXTE</b>	<b>7</b>
1.1 Le Projet impact collectif et ÉvalPIC	7
1.2 Les objectifs de la documentation des apprentissages, regard transversal	7
1.3 Rappel du bilan 0	8
<b>2. BILAN DES ANNÉES 1 ET 2</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Méthodologie</b>	<b>10</b>
2.1.1 Une méthodologie mixte	10
2.1.2 Une grille d'analyse revisitée	10
2.1.3 La collecte de données	12
2.1.4 La présentation de l'analyse	15
2.1.5 Les limites méthodologiques	15
<b>3. SURVOL DU CHEMINEMENT DES QUARTIERS</b>	<b>18</b>
3.1 Centre-Sud	19
3.2 Côte-des-Neiges	25
3.3 Parc-Extension	30
3.4 Saint-Léonard	36
3.5 Saint-Michel	42
3.6 Le cheminement en bref	47
<b>4. REGARD TRANSVERSAL</b>	<b>49</b>
<b>5. PERSPECTIVES D'AVENIR POUR LE PIC</b>	<b>55</b>
<b>6. EN GUISE DE CONCLUSION</b>	<b>56</b>
<b>ANNEXE 1 GRILLE D'ANALYSE GÉNÉRALE</b>	<b>57</b>
<b>ANNEXE 2 TABLEAUX COMPARATIFS BILAN 0 – BILAN 1-2</b>	<b>62</b>
CENTRE-SUD	63
CÔTE-DES-NEIGES	69
PARC-EXTENSION	75
SAINT-LÉONARD	80
SAINT-MICHEL	87

NOTE AUX LECTEURS :

*Dans ce document, le genre masculin est utilisé comme générique, dans le seul but de ne pas alourdir le texte.*

## SOMMAIRE

Le bilan des ans 1 et 2 fait état de la situation des deux premières années de l'opérationnalisation du Projet impact collectif (PIC) dans les cinq quartiers soutenus intensément par le PIC : Centre-Sud, Côte-des-Neiges, Parc-Extension, Saint-Léonard et Saint-Michel.

La documentation des apprentissages nous permet d'observer les changements de pratiques et les transformations concrètes, et lorsque possible, d'établir si ces changements de pratiques et ces transformations sont en lien avec le déploiement du PIC<sup>1</sup>.

Le regard transversal porté sur les 5 quartiers nous a permis d'identifier les principaux changements vécus ou perçus dans les quartiers.

Pour ce qui est de la méthodologie, la grille d'analyse choisie reprend chacun des grands principes de « l'impact collectif 3.0 » pour les définir en tant que dimensions d'analyse. Les acteurs impliqués dans le déploiement du PIC sont la principale source de données pour le bilan 1-2.

Depuis l'arrivée du PIC en 2016, on observe dans l'ensemble des cinq quartiers recevant un soutien intensif les constats suivants :

- Un élargissement de la diversité et du nombre de partenaires qui se sont mobilisés autour des démarches.
- Plus d'actions concrètes pour faciliter la participation citoyenne dans les démarches de planification.
- Plus d'accès à des acteurs d'influence, tels les partenaires financiers et des chercheurs.
- Un renforcement de la capacité d'agir des quartiers. Que ce soit via du soutien financier, que ce soit via le soutien de Dynamo autour du renforcement des capacités en évaluation et planification. Les quartiers sont plus aptes à planifier, évaluer, à réaliser leur mission de Table.
- Le passage d'une démarche intégrée où les actions se veulent complémentaires à une démarche beaucoup plus systémique où les acteurs ont une vision d'ensemble du système dans lequel ils agissent avec d'autres partenaires et établissent des liens d'influence à fort effet de levier.
- Un renforcement et une plus grande légitimité des Tables de quartier.
- Une intention de revoir les modes de gouvernance de la concertation dans les quartiers.

---

<sup>1</sup> Voir les limites méthodologiques « Imputation des changements attribués au PIC » en page 14.

Les défis nommés relèvent majoritairement de la communication à parfaire dans un système complexe et d'une perception différente sur le processus en cours entre les parties prenantes du PIC : pour les uns, les changements tardent à venir alors que pour les autres, les changements vécus bousculent!

La complexité de l'environnement et le peu de temps d'appropriation des nouvelles façons de faire déstabilisent l'ensemble des parties prenantes impliquées. Cela nécessite régulièrement des temps de réajustement.

Les apprentissages et les changements de pratiques observés au sein des quartiers quant à eux sont nombreux et de différents ordres (dont notamment travailler sur la base de changements mesurables dans le temps, l'arrivée de nouveaux acteurs d'influence dans les quartiers, prendre soin de gérer les controverses et les tensions., etc.)

Dans une démarche de planification stratégique, le fait de travailler en amont, à partir d'une stratégie de changement, constitue un changement de paradigme et de pratique dans l'exercice d'une planification collective. C'est aussi un changement de posture pour l'ensemble des acteurs du quartier ce qui bouscule les principes établis.

Dans la même veine, il n'y a pas si longtemps, on faisait cadrer certaines actions avec certains financements. Maintenant, on intègre les partenaires en amont, autour du plan global.

Même si chaque collectivité a sa propre façon de faire les choses, le fait que le partenaire financier s'implique dans le design des projets avec la collectivité influence la façon dont les fonds sont investis dans les communautés.

Plusieurs nomment le PIC comme un déclencheur qui les amène à questionner et renouveler positivement les modes de gouvernance.

Le rôle nouveau des conseillers de Centraide comme connecteurs facilite les innovations dans les quartiers (ex. : la démarche ethnographique à Côte-des-Neiges).

Par ailleurs, les communautés ont établi des liens avec de nouveaux partenaires d'influence pour la facilitation des projets. Cette stratégie pourrait avantageusement s'étendre à un plus grand nombre de réseaux et secteurs d'intervention, tels les entrepreneurs, et être orchestrée de façon plus systémique.

## Liste des acronymes

AE	Avenir d'enfants
AG	Assemblée générale
CDC	Corporation de développement communautaire
CDEC	Corporation de développement économique communautaire
CDN	Côte-des-Neiges
CIUSSS	Centre intégré universitaire de Santé et de services sociaux
CSDM	Commission scolaire de Montréal
CSL	Concertation Saint-Léonard
DEP	Diplôme d'études professionnel
IC	Impact collectif
LR	<b>Leadership rassembleur<sup>MC</sup></b>
PDQ	Plan de développement de quartier
PIC	Projet impact collectif
PIQ	Plan intégré de quartier
P1; P2; P3	Projet (ou pétale) 1, 2, 3
RUI	Revitalisation urbaine intégrée
SPIRAL	Social Progress Indicators for the Responsibility of All
TDS	Table de développement social
TDS CS	Table de développement social de Centre-Sud
ToC	Theory of change
VSMS	Vivre Saint-Michel en santé

---

<sup>MC</sup> LEADERSHIP RASSEMBLEUR est une marque de commerce enregistrée propriété de Centraide du Grand Montréal, employée sous licence par Dynamo – Ressource en mobilisation des collectivités. 2010 Centraide du Grand Montréal. © Tous droits réservés.

## 1. MISE EN CONTEXTE

### 1.1 Le Projet impact collectif et ÉvalPIC

En lançant le Projet impact collectif (PIC), à l'automne 2015, Centraide du Grand Montréal a reconnu que plusieurs quartiers montréalais sont progressivement devenus des carrefours incontournables de mobilisation intersectorielle et multiréseaux pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Unissant ses forces avec celles de plusieurs grandes fondations<sup>2</sup>, l'organisation a fait le choix de miser sur l'expertise développée au fil des ans au sein des quartiers de la métropole pour favoriser leur développement social.

Avec ce projet, plus de 22 millions de dollars sur cinq ans sont investis dans 17 quartiers montréalais pour soutenir des actions définies collectivement en vue d' « augmenter l'impact de la mobilisation et [...] obtenir des résultats mesurables et marquants sur la réduction de la pauvreté [...] »<sup>3</sup>.

Dans le cadre de ce projet novateur qu'est le PIC, en 2016, Dynamo, Ressource en mobilisation des collectivités a élaboré en partenariat avec Centraide du Grand Montréal, une stratégie de soutien en évaluation (ÉvalPIC) dont l'un des volets est dédié à la documentation des apprentissages et des transformations des milieux dans une perspective transversale.

Le travail de documentation confié à Dynamo est donc celui d'alimenter cette question : Que nous apprend le terrain en termes de processus et de résultats ?

### 1.2 Les objectifs de la documentation des apprentissages, regard transversal

Trois objectifs sont poursuivis dans la documentation des apprentissages, regard transversal dans le cadre du PIC :

- Documenter les apprentissages et les changements observés en lien avec le PIC dans les cinq quartiers recevant un soutien intensif : Centre-Sud, Côte-des-Neiges, Parc-Extension, Saint-Léonard et Saint-Michel.
- Identifier les facteurs d'influence, les défis et les surprises qui arrivent en cours de route.
- Porter un regard transversal afin de déceler les tendances sur les changements observés.

---

<sup>2</sup> Fondation de la famille J.W. McConnell, Fondation de la famille Pathy, Fondation Dollar d'argent, Fondation Lucie et André Chagnon, Fondation Mirella et Lino Saputo, Fondation du Grand Montréal, Fondation Molson. À ces fondations, vient s'ajouter la Fondation Marcelle et Jean Coutu au printemps 2017.

<sup>3</sup> Centraide du Grand Montréal. 2017. *Site Internet de Centraide du Grand Montréal*, « Projet impact collectif », en ligne : <http://www.centraide-mtl.org/fr/organismes/projet-impact-collectif/>



La documentation des apprentissages nous permet d'observer les changements de pratiques et les transformations concrètes, et lorsque possible, d'établir si ces changements de pratiques et ces transformations sont en lien avec le déploiement du PIC<sup>4</sup>. Ce n'est pas un processus d'évaluation, mais bien un outil qui nous permet de suivre sur une période de temps donnée, le processus de transformation au sein des cinq collectivités visées.

Ultimement, la documentation devrait permettre...

- a. De comprendre
- b. D'apprendre
- c. De s'ajuster
- d. De nourrir l'action future
- e. De garder une mémoire du déploiement du projet

### 1.3 Rappel du bilan 0

Le bilan 1-2 fait état de la situation des cinq quartiers dans la 1<sup>ère</sup> et 2<sup>e</sup> année du déploiement du projet en comparaison à une première lecture des quartiers ayant été complétée en début de parcours et appelée « le bilan 0 ». Pour les fins de l'exercice d'analyse du bilan 0, nous avons fixé cet « état 0 » au printemps 2016 (avril – juin), soit la période qui suit la confirmation du soutien financier dans les milieux.

Pour rédiger le bilan 0, nous nous sommes appuyés sur l'approche d'impact collectif et nous nous sommes inspirés des outils d'évaluation de l'impact collectif proposés par Preskill, Parkhurst et Splansky Juster (2014). Cette approche d'impact collectif s'intéresse aux préconditions et aux conditions de succès qui permettent d'augmenter la portée de démarches concertées en développement social.

Il est à noter que l'analyse du bilan 0 se fonde uniquement sur une recherche documentaire et à partir des sources d'information suivantes :

- Lettres d'intention soumises à Centraide du Grand Montréal (décembre 2015)
- Rapports d'activités des CDC et Tables de quartier 2015-2016
- Plans d'action concertés de quartier (lorsque disponibles)
- Sites internet des CDC et Tables de quartier (ainsi que divers documents pertinents s'y retrouvant)
- Les plus récentes analyses territoriales de Centraide du Grand Montréal
- Notes de rencontres : rencontres initiales entre Dynamo, Centraide et les milieux en mai et juin 2016 ainsi que les rencontres internes de Dynamo durant cette période

---

<sup>4</sup> Voir les limites méthodologiques « Imputation des changements attribués au PIC » en page 14

Le bilan 0 constitue donc un premier regard transversal porté sur les quartiers. Il aura permis d'abord de clairement identifier que certains quartiers travaillaient à rassembler certaines préconditions de l'impact collectif, alors que d'autres présentaient plusieurs indices quant à la présence de plusieurs des conditions favorables à l'impact collectif. Il aura aussi permis de distinguer les collectivités quant à leur expérience acquise au fil des années à travers l'exercice de planification stratégique de quartier.

## 2. BILAN DES ANNÉES 1 ET 2

### 2.1 Méthodologie

Le **bilan des années 1 et 2** porte un regard sur le cheminement des cinq quartiers depuis leur intégration dans le Projet impact collectif. Il propose une analyse qualitative de ces milieux pour la période comprise entre le mois d’avril 2016 et le mois de mars 2018.

#### 2.1.1 Une méthodologie mixte

Notre méthodologie repose d’une part sur une approche inductive<sup>5</sup> (basée sur la grille d’analyse l’I.C. 3.0. – voir section 2.1.2) et d’autre part sur les principes d’une recherche de type exploratoire et descriptive qui vise à documenter un phénomène causal et en fournir une image détaillée. Ce type de méthodologie nous permet d’explorer les phénomènes nouveaux peu documentés et devenir familier avec des faits, des situations. Elle peut générer des nouvelles idées, des hypothèses, des conjonctures. En bref, elle tente de documenter le quoi, le comment et le qui, moins le pourquoi.

Dans notre analyse, nous avons choisi de mettre l’accent sur la méthodologie exploratoire et descriptive. En effet, nous avons choisi de colliger et classer les données recueillies sous forme de faits dans la grille d’analyse et ceci pour des fins d’observation du cheminement des collectivités dans le temps. Nous avons jugé qu’il est trop tôt pour vérifier une hypothèse et tenter d’apporter une conclusion valide, surtout dans un système complexe. Il serait cependant intéressant au bout des cinq années de réalisation du PIC, de pousser plus loin l’analyse à l’aide de la grille décrite ci-dessous.

#### 2.1.2 Une grille d’analyse revisitée

Tel que discuté plus tôt, l’analyse du « bilan 0 » reposait sur les préconditions et conditions de l’impact collectif. Pour la réalisation de ce 2<sup>e</sup> bilan, nous avons choisi de revisiter notre grille d’analyse en s’inspirant des principes de l’approche d’impact collectif tels que redéfinis par Cabaj et Weaver (2016)<sup>6</sup>. Cabaj et Weaver (2016) proposent un changement de paradigme pour l’impact collectif, passant ainsi de la « gestion de l’impact collectif » à la « création d’un mouvement » vers l’impact collectif. Ce changement de paradigme nous semblait plus propice pour l’analyse des effets du Projet impact collectif qui s’inscrit davantage dans cette idée d’initier un mouvement, ou, dit autrement, d’accélérer un changement. Le Tableau en page 10 présente brièvement les conditions redéfinies dans ce nouveau paradigme.

---

<sup>5</sup> Approche méthodologique qui vise à donner un sens aux données brutes, à proposer une hypothèse pour résoudre un problème.

<sup>6</sup> Cabaj, Mark et Liz Weaver. 2016. « Collective Impact 3.0: An Evolving Framework For Community Change », Tamarack Institute, 14 pages.

Paradigme de la « gestion »	Paradigme de la « création d'un mouvement »	
Conditions de l'I.C. <sup>7</sup>	Conditions redéfinies (I.C. 3.0) <sup>8</sup>	Brève définition
Communication permanente	Engagement inclusif de la collectivité	Mettre la collectivité au cœur du processus de changement en permettant à une variété d'acteurs locaux et aux citoyens concernés de contribuer à la réflexion, aux décisions, aux actions.
Plan d'action commun	Aspirations partagées	Établir collectivement une vision, des valeurs, un rêve partagé. Ces aspirations doivent être inspirantes et assez ambitieuses pour que chacun réalise à quel point une transformation des pratiques collectives est nécessaire pour réaliser le changement.
Système d'évaluation commun	Apprentissages stratégiques	Rassembler des informations et des savoirs stratégiques, en utilisant notamment un système d'évaluation commun, en vue d'utiliser ces informations pour (ré)orienter les décisions stratégiques.
Des actions se soutenant mutuellement	Stratégies levier <sup>9</sup> et influence <sup>10</sup>	Mettre l'accent sur des stratégies qui offrent un haut potentiel d'effet levier et qui sont en lien avec les connaissances des acteurs locaux, les réseaux et les ressources nécessaires au changement.  Mettre à profit les connaissances, les réseaux et les ressources locales en vue d'influencer (influencer des acteurs stratégiques, influencer des politiques, l'opinion publique, etc.)
Structure de soutien (équipe + noyau de leaders)	Conteneur du changement et confiance mutuelle	Établir une structure pour le travail collectif qui permet aux participants de transformer leur compréhension (lecture plus systémique), leurs relations et leurs intentions. Cette structure doit reposer sur des principes de travail qui permet aux participants de se sentir assez en confiance pour pouvoir aborder les controverses, les paradoxes et des opinions divergentes en lien avec les enjeux complexes du quartier.

<sup>7</sup> Ces conditions ont été la base pour l'analyse des milieux au bilan 0.

<sup>8</sup> Traduction libre de Cabaj et Weaver (2016).

<sup>9</sup> En lien avec l'idée de stratégies levier, notons les travaux de Meadows (1999) qui définit les lieux à effets levier (leverage points) ainsi: "*these are places within a complex system (a corporation, an economy, a living body, a city, an ecosystem) where a small shift in one thing can produce big changes in everything*". Les stratégies leviers visent justement à canaliser les énergies collectives en ces lieux.

<sup>10</sup> Nos discussions conceptuelles avec Centraide du Grand Montréal nous ont permis d'identifier la notion d'influence comme un élément incontournable de l'impact. Nous avons donc convenu d'ajouter l'influence en lien avec l'analyse de cette dimension de l'IC 3.0.

Ainsi, la grille d'analyse reprend chacun des grands principes de « l'impact collectif 3.0 » pour les définir en tant que dimensions d'analyse. Pour chacune des dimensions d'analyse, nous avons indiqué des exemples de sous-thèmes d'analyse et d'indicateurs. Ces indicateurs ont été utilisés pour cibler les lieux potentiels de transformation; ils ne servent aucunement à « juger de la qualité du travail » ou à « mesurer la performance des milieux », mais plutôt à capter de l'information qui pourrait permettre de mieux comprendre le cheminement de chaque collectivité en termes d'apprentissages et de changements observés et également en ce qui a trait aux facteurs d'influence, aux défis et aux surprises qui arrivent en cours de route.

La grille d'analyse a été mise à jour le 8 septembre 2017 expressément pour documenter les apprentissages dans le cadre du PIC pour les bilans 1-4 (2017-2021) à l'aide de sous-thèmes et d'indicateurs de suivi. Il est planifié que les dimensions d'analyse demeurent les mêmes tout au long du projet. Par contre, les sous-thèmes et les indicateurs pourraient être raffinés au fil du temps avec l'intention de récolter l'information la plus pertinente possible pour le projet. La grille d'analyse se retrouve à l'annexe I de ce document.

### **2.1.3 La collecte de données**

Les acteurs impliqués (acteurs des milieux, de Dynamo et de Centraide) dans le déploiement du PIC sont la principale source de données pour le bilan 1-2.

Le questionnaire long (factuel) était uniquement destiné à Centraide et Dynamo. Pour chacune des collectivités, les questionnaires ont été répondus par une personne de Centraide et une de Dynamo, sauf pour Centre-Sud. Comme l'accompagnement de Dynamo a débuté au printemps 2017, il était difficile de témoigner du déploiement du PIC dans ce quartier. Cette difficulté s'avère d'autant plus réelle que le milieu a également choisi de mener une démarche de planification sans faire référence à ce projet.

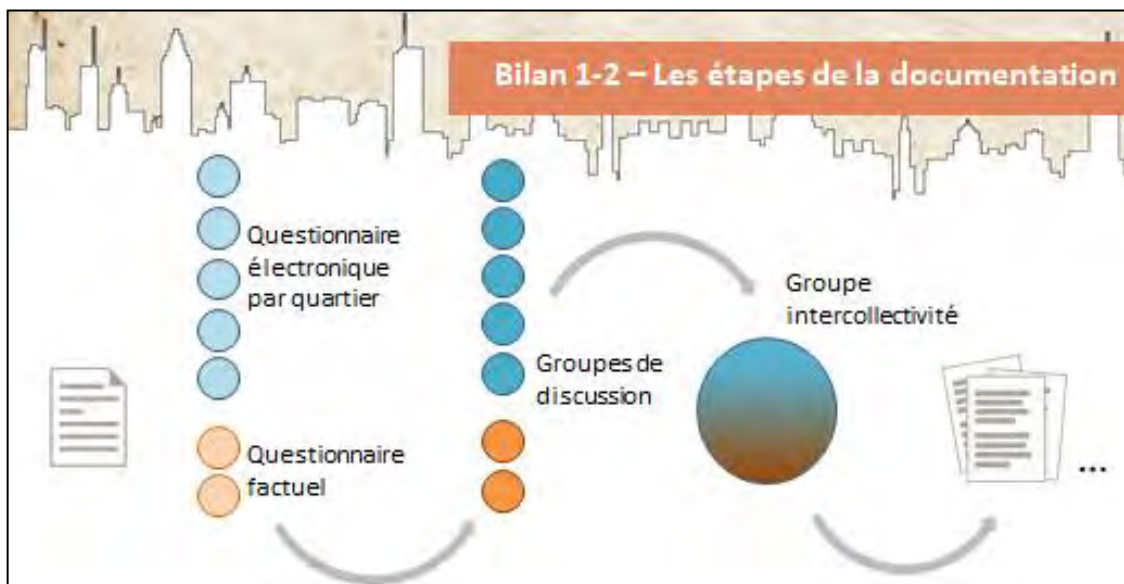
Le tableau suivant présente les outils de collecte de données, le type de répondants ciblés pour chaque outil, la période de récolte ainsi que le type d'informations recherchées.

Outils	Répondants visés	Période de récolte	Intention de l'outil et type d'informations recherchées
1. Questionnaire électronique par quartier	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les « acteurs locaux informés »<sup>11</sup> des 5 collectivités</li> <li>Les conseillers/ères de Centraide</li> <li>Les accompagnateurs/trices de Dynamo</li> </ul>	Octobre et novembre 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un questionnaire exploratoire en vue de cibler quelques éléments significatifs à approfondir lors des groupes de discussion</li> <li>Questions générales (effets perçus, défis, bons coups)</li> <li>Questions sur 3 thèmes spécifiques (Mobilisation et engagement, processus décisionnels, évaluation continue)</li> </ul>
2. Questionnaire factuel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les conseillers/ères de Centraide</li> <li>Les accompagnateurs/trices de Dynamo</li> </ul>	Octobre et novembre 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un questionnaire détaillé sur les cinq dimensions de l'analyse</li> <li>Volonté d'alléger dans une certaine mesure la collecte de données auprès des acteurs œuvrant dans les quartiers</li> <li>Des questions d'ordre plus factuel (ex. présence d'un plan de quartier)</li> </ul>
3. Groupes de discussion par collectivité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les « acteurs informés » des 5 quartiers</li> <li>Des conseillers/ères de Centraide ont participé à 3 des 5 groupes de discussion</li> </ul>	Décembre 2017 à février 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des groupes de discussion personnalisée pour chacun des quartiers</li> <li>Questions générales</li> <li>Questions ciblées à partir de l'analyse des questionnaires en ligne</li> </ul>
4. Groupes de discussion – Équipe de Centraide	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les conseillers/ères pour les cinq quartiers et la coordonnatrice du projet</li> </ul>	Novembre 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier les particularités pour chacun des quartiers en regard des cinq dimensions d'analyse</li> <li>Amorcer un premier regard transversal</li> </ul>
5. Groupe de discussion – Équipe de Dynamo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les accompagnateurs/trices pour les cinq quartiers, la responsable de la formation et la directrice générale</li> </ul>	Février 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier les particularités pour chacun des quartiers en regard des cinq dimensions d'analyse</li> <li>Amorcer un premier regard transversal</li> </ul>
6. Groupe de discussion intercollectivités	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des « acteurs informés » des 5 quartiers</li> <li>Des membres de l'équipe de Centraide</li> <li>Des membres de l'équipe de Dynamo</li> </ul>	Février 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier et partager des exemples concrets d'apprentissages et de changements de pratiques en lien avec 5 grands thèmes : théorie du changement, communication, implication citoyenne, gouvernance, stratégies levier &amp; pouvoir d'influence</li> <li>Identifier des conditions gagnantes pour la suite du déploiement du PIC</li> </ul>

<sup>11</sup> Les acteurs informés, c'est-à-dire des personnes en mesure de témoigner du déploiement du PIC depuis mars 2016. Le type d'acteur et le nombre d'acteurs ont donc été variables en fonction des milieux (employés de CDC ou de Tables de quartiers, intervenants communautaires, intervenants institutionnels, membres du conseil d'administration, citoyen, etc.). Ces « acteurs informés » ont été ciblés et rejoints via les équipes des CDC et des Tables de quartier.

La collecte a été orchestrée de manière à colliger l'information à 3 moments distincts et à pouvoir réinjecter les premières perceptions analytiques dans les outils de collecte de données suivants. Par exemple, l'analyse des résultats du questionnaire électronique nous a permis de cibler des questions d'approfondissement sur des éléments significatifs pour chaque quartier. Puis, l'analyse des groupes de discussion nous a permis de dégager les thèmes de discussion les plus pertinents pour le groupe de discussion intercollectivités, soit le changement de pratique et les conditions à mettre en place pour la suite du déploiement du projet. Le schéma suivant présente cette collecte et analyse en trois temps.

### Schéma illustrant la collecte de données



Dans le tableau qui suit, vous trouverez le nombre de répondants pour le sondage et les entrevues de groupe.

	Sondage	Entrevues	Entrevues intercollectivités
<b>Centre-Sud</b>	1	3	3
<b>Côte-des-Neiges</b>	6	3	2
<b>Parc-Extension</b>	4	5	3
<b>Saint-Léonard</b>	0	2	3
<b>Saint-Michel</b>	8	4	4
<b>Centraide</b>	5 (1 répondant/quartier)	5	5
<b>Dynamo</b>	5 (1 répondant/quartier)	6	5

## Autres sources d'information

Outre la perception des acteurs impliqués dans le déploiement du PIC, nous avons également complété notre analyse à l'aide des sources suivantes :

- Le « bilan 0 », faisant état des lieux des 5 quartiers au départ du projet
- Les rapports annuels 2016-2017 des CDC et des Tables de quartier
- Les documents et rapports produits par les collectivités dans le cadre du PIC
- Les sites Internet des CDC et des Tables de quartier
- Les résultats des démarches en évaluation de Dynamo

### 2.1.4 La présentation de l'analyse

Tel qu'indiqué plus tôt, l'analyse du parcours de ces milieux s'établit en faisant référence à un premier état de situation (un rapport analytique appelé le « bilan 0 »). Le bilan 0 dressait donc un état de situation des milieux au début du projet. Cette première « photo » des quartiers a été schématisée sous forme de tableau représentant les 5 dimensions de l'IC.

Afin de documenter la progression des quartiers nous avons produit pour chaque quartier, des tableaux synthèse<sup>12</sup> en faisant correspondre les informations issues du bilan 0 et les informations issues des cueillettes de données 2017-2018. **Il est à noter que ces tableaux ont été bonifiés et validés par les collectivités en avril 2018.** Ces tableaux permettent dans un premier temps de voir pour chacun des quartiers, leur cheminement dans chacune des dimensions de l'IC 3.0.

Dans la section 3 du présent bilan, sera présenté un survol du cheminement de chaque quartier suivi d'un exemple concret des démarches entreprises.

Puis, dans la section 4, une analyse mettra en lumière les apprentissages, les défis, les facteurs d'influence et autres changements transversaux ayant eu cours depuis le lancement du PIC.

La section 5 quant à elle, ébauche les perspectives d'avenir perçues par les collectivités et leurs partenaires.

### 2.1.5 Les limites méthodologiques

Ce portrait des 5 collectivités sur le chemin de l'impact collectif a nécessité un large éventail d'outils de collecte de données ainsi qu'une analyse documentaire importante. Il faut reconnaître ici que chaque mode de collecte comporte certaines limites et de potentiels biais.

---

<sup>12</sup> Voir les tableaux à l'annexe 2 Tableaux comparatifs bilan 0 – bilan 1-2



## Les outils de collecte de données

- Le questionnaire électronique :
  - L'échantillon de personnes ayant répondu au questionnaire n'est pas nécessairement représentatif de l'ensemble des personnes qui participent au Projet impact collectif.
  - Les questions étaient les mêmes pour les cinq quartiers, or il était difficile pour certains quartiers d'être en mesure de répondre à ce questionnaire – notamment pour les quartiers moins « avancés » dans la planification et la mise en œuvre de la démarche PIC.
  - Dans certains quartiers, il était difficile de trouver une variété de répondants qui soient en mesure de témoigner précisément des effets du PIC (soit dû à l'avancée des travaux, ou encore, soit par un choix volontaire pour certains de ne pas mettre le projet à l'avant-scène durant l'élaboration d'un plan de quartier).
  - Certains répondants n'ont pas terminé le questionnaire qui était relativement long à compléter.
  - Certains répondants ont mal interprété certaines questions.
  
- Les groupes de discussion :
  - L'influence de certains leaders sur le reste du groupe a pu contribuer à orienter les perceptions et opinions des participants.
  - Pour certains, la crainte du jugement, ou la crainte de dire réellement ce que l'on pense devant ses partenaires immédiats a pu restreindre la discussion.
  - Dans certains cas, le nombre élevé de participants a limité la profondeur des discussions.
  - Les difficultés à coordonner ces moments de discussion dans les agendas chargés des acteurs de la collectivité ont pu nous faire perdre des participants-clés.
  
- Le groupe intercollectivités :
  - Même si le contenu de la récolte a été riche, le temps alloué (2 heures et demi) au groupe de discussion intercollectivités a été trop court pour permettre une analyse collective. Le choix méthodologique a donc été de se centrer sur cinq dimensions tirées de la grille d'analyse et d'en attribuer un seul à chacun des quartiers dans le but de les partager et de les approfondir en identifiant les principaux apprentissages, défis, leviers, changements de pratiques relevant de chaque dimension.

### **L'analyse documentaire et la compilation des données**

L'analyse documentaire a été un élément déterminant dans la rédaction du bilan.

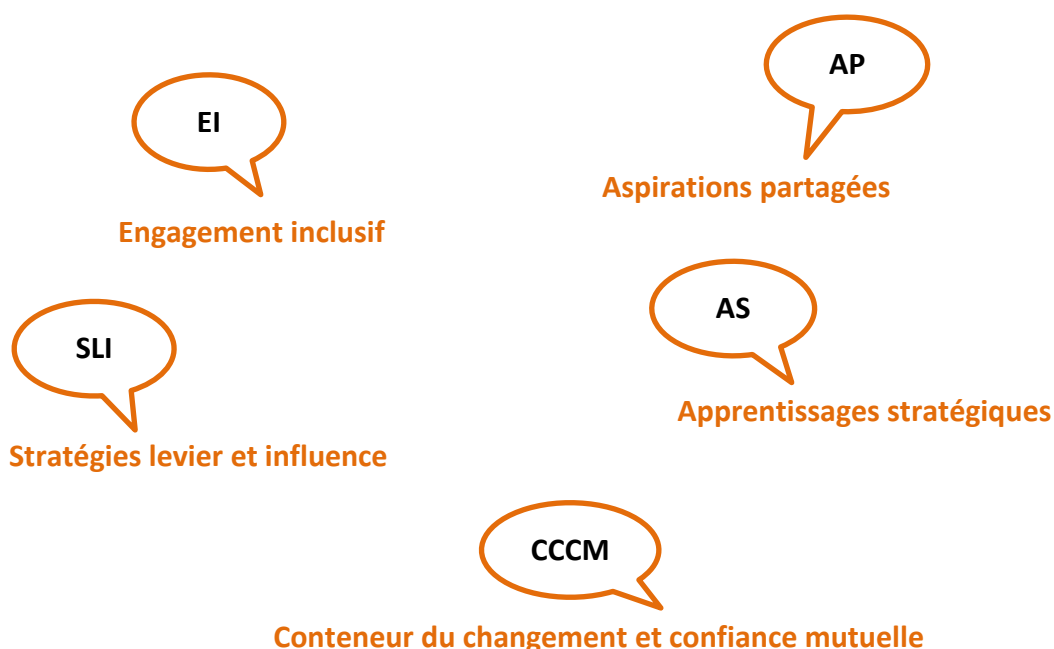
Faire la synthèse de l'ensemble des documents et les transposer dans la grille d'analyse comporte un certain risque d'erreur ou un biais quant à la catégorisation des informations.

### **L'imputation des changements attribuables au PIC**

Dans la plupart des changements observés, il s'est avéré plutôt difficile d'attribuer uniquement et directement au PIC les apprentissages et les changements observés dans les quartiers. Plusieurs autres facteurs peuvent avoir joué et doivent être considérés : démarches ou projets préalablement entamés et en cours, acteurs influents en présence pendant et avant l'arrivée du PIC, etc.

### 3. SURVOL DU CHEMINEMENT DES QUARTIERS

Dans cette section, nous présentons un survol du cheminement de chaque quartier depuis le début du projet. Pour ce faire, pour chacun des quartiers, nous présentons d'abord quelques-uns des éléments significatifs qui ressortent de l'analyse. Lorsque cela s'applique, nous avons également identifié à quelle dimension de l'IC elles réfèrent, selon notre interprétation et uniquement dans l'intention de donner des points de repère. Le lecteur pourrait avoir une autre classification tout aussi valable que la nôtre. Nous avons utilisé la codification suivante :



Les personnes plus intriguées pourront se référer aux tableaux détaillés pour chaque quartier qui se trouvent à l'annexe 2. Dans un deuxième temps, afin de mieux comprendre les transformations qui s'opèrent dans ces milieux, nous présentons des exemples concrets de changements de pratiques, ou la réalisation de pratiques porteuses, en lien avec les dimensions de l'impact collectif 3.0. Ces exemples ont été captés lors de la rencontre intercollectivités (février 2018).

## 3.1 Centre-Sud

### 3.1.1 Éléments significatifs

Ce quartier se concerte depuis plus de 25 ans et est reconnu pour sa capacité à mobiliser les citoyens. La CDC Centre-Sud détient un rôle-clé dans l'animation des processus collectifs; elle rallie organismes communautaires, entreprises d'économie sociale et institutions qui s'identifient à sa mission. C'est également cette instance qui coordonne la Table de développement social Centre-Sud (TDS CS) ainsi que le déploiement du PIC.

*« Ce n'est pas le déploiement du PIC qui a influencé la mobilisation des acteurs. Depuis mai 2016, nous avons travaillé sur notre planification stratégique de Table sans focaliser sur le PIC. »*

#### Des éléments clés :

- Les stratégies de planification de quartier et la communication l'entourant ne mettent pas l'accent sur le **Projet impact collectif (PIC)**. Le PIC est perçu comme un levier, et non pas comme une stratégie en soit :

CCCM

*« Nous avons décidé consciemment de traiter le PIC comme un levier (important) qui nous permettra de financer certaines actions de notre plan d'action et non pas comme le point central pour développer nos actions. Toute la démarche que nous portons n'est pas pour le PIC, mais pour une planification plus large de la TDS CS. »*

EI

- La **mobilisation citoyenne s'est appuyée sur des acquis** en lien avec le Chantier de la sécurité alimentaire (2015-2016). Les citoyens ont été impliqués à toutes les étapes, et intégrés dans des « comités mixtes » ponctuels, combinant ainsi les réflexions d'intervenants et de citoyens.

AS

#### Des points tournants

- Le voyage à Boston, organisé par la Fondation J.W. McConnell a permis à l'équipe de la CDC d'apprendre l'existence de la théorie du changement : *« Ça, ça nous a vraiment propulsé ailleurs! »* (pour plus de détails, voir la section 3.1.2).
- En lien avec la nouvelle façon de planifier et de mettre en œuvre des actions collectives au sein du quartier, les acteurs de Centre-Sud ont **sentit le besoin de renouveler leur gouvernance** :

*« Ça amène un changement de gouvernance. Ma perception, c'est que ça va amener potentiellement toute une nouvelle façon de travailler. (...) Et là étant donné qu'ils mettent en place un plan de quartier très sophistiqué, avec des comités qui prennent en charge différents enjeux, ça les oblige à clarifier leur gouvernance. »*

CCCM

- Il y a eu des moments-clés de **clarification pour établir le rôle des partenaires que sont Dynamo et Centraide**. Par exemple, sur la clarification du rôle de Centraide :

*« On lui a présenté la démarche [à la conseillère de Centraide] en lui disant : « là-dedans, comment est-ce que tu peux t'inscrire ? Est-ce que ton rôle peut devenir aussi un levier, une interprétation, un regard ? » Et là on a créé des alliances qui n'étaient pas normées, pour le coup. Qui n'était pas définie d'avance. »*

### Des apprentissages

- **L'équipe de la CDC décide de s'approprier les concepts de la théorie du changement et de l'adapter à une démarche appréciative :**

*« Et en même temps ça a permis à tout le monde de faire des apprentissages de ça, et de développer une zone de connaissances qui étaient peut-être floues pour tout le monde ».*

AS

Cette démarche aurait permis d'apporter un niveau de discussion plus transversal (voir la section 5.1.2). Par ailleurs, l'apprentissage de l'équipe est à un point tel que :

*« En ce moment d'ailleurs, ils [les membres de l'équipe de la CDC] sont une référence. Les gens les appellent, dans les réseaux des CDC partout dans le Québec. Comment ils font ça? Comment ils appliquent la théorie? »*

AS

- **L'importance de clarifier en début de parcours la compréhension du projet entre collaborateurs :**

*« Et à refaire, (...) Juste de s'asseoir ensemble, toutes les parties prenantes [représentant du quartier, représentant de Centraide et de Dynamo], pour présenter nos compréhensions de la chose. (...). Et ce n'est pas toujours facile de clarifier des choses comme : « Oui, mais moi je suis coincé dans tel schéma ou tel livrable. (...) Tandis que pour être vraiment dans une relation tripartite, collaborative, ça demande à chacun de jouer les cartes de sa fragilité. Ça demande une posture d'authenticité (...) de pouvoir dire : « oui, mais à l'interne, j'ai tels ou tels enjeux. » Quand on a osé nommer ça, les choses se sont dénouées. »*



CCCМ

### Des leviers

- Pour le milieu, **les relations de confiance qui se sont construites au fil de cette longue démarche entre des acteurs du quartier sont gages de pérennité :**

*« Il y a beaucoup plus de chances qu'il y ait une pérennité dans le changement de pratiques quand les relations sont réelles et profondes que si on se fait un projet collectif à 3-4 organismes et après chacun s'en va de son côté (...) »*



CCCМ

### Surprises

- **La nouvelle posture des partenaires financiers :**

*« Les relations avec les partenaires financiers stratégiques, c'est un changement important en termes de planification et de mise en œuvre. Je dirais que le plan est construit en dialogue avec les partenaires financiers, ça je n'ai pas vu ça souvent. (...) d'asseoir les partenaires potentiels ou des bailleurs de fonds aux mêmes tables de conversation, en amont dans la création des projets. (...) On est complètement ailleurs, dans un rapport plus égalitaire. (...) Et moi, j'apprécie ça et le nouveau type de collaboration que ça amène, où on est dans un échange et dans une écoute de leur part...de la réalité dans laquelle on est...c'est rare. »*



CCCМ

- **La longueur du processus menant à l'adoption d'un plan de quartier.** Le plan d'action aura pris 18 mois de travail et de réflexion collective. L'ensemble des acteurs ont été surpris du temps important que cela a nécessité (à la fois les intervenants du quartier et les partenaires financiers). Cependant, ce temps semble nécessaire surtout si on s'inscrit dans une perspective de changement de pratiques :

*« Et peut-être d'avoir attendu 18 mois avant d'avoir un plan d'action, bien ça peut donner une réalité de ce qu'est le rythme d'une collectivité. Et que tu ne peux pas te targuer de demander des changements de pratiques à la grandeur d'un quartier en 6 mois... Ou alors, c'est faux. »*

### 3.1.2 Exemple d'un changement de pratiques à Centre-Sud

#### Thème

Théorie du changement



AP

Présentation sur l'appropriation du concept de la théorie du changement et de son intégration au sein de la démarche de planification du quartier.

#### Éléments de contexte

Le quartier avait déjà prolongé de deux ans la dernière planification stratégique et souhaitait se lancer dans un nouveau cycle de planification.

L'utilisation de l'approche appréciative pour l'organisation du Forum social de quartier s'est avérée très inspirante et a permis de déterminer quatre axes transversaux en capitalisant sur les forces en présence.

L'équipe a alors constaté qu'il devenait impossible de poursuivre la démarche de façon conventionnelle

*« Une fois sortie de cette étape, on a voulu rentrer ça dans un cadre habituel, logique : objectifs, stratégie, comités résultats. Ça ne fonctionnait absolument pas ! (...) C'est que toute la perspective se perdait et on disait si on impose ça à nos partenaires, on va perdre tout l'engagement, puisque nous même on n'a plus envie. (Rires). »*

#### Élément déclencheur, le voyage à Boston

**« Comment intégrer la théorie du changement dans notre planification de quartier? »**

C'est lors du voyage à Boston qu'une discussion avec la coordonnatrice du PIC sur la théorie du changement déclenche une réflexion au sein de l'équipe de la CDC.

#### 1. Faire ses propres recherches, s'inspirer des théories et les adapter

*« Et là on a fait des recherches, on a vraiment tout lu. On peut tout vous citer la littérature, les courants ! On est devenu des spécialistes. Et de ça, on a fait un mic mac qui correspondait avec ce que voulait dans le quartier. Et on a validé avec Catherine, avec Myriam, Jean-Marie [de Centraide] ».*

L'équipe de la CDC élabore donc une démarche centrée sur des « chemins de changement ».

*« Donc à la fin on s'est retrouvé avec des chemins de changement très denses, qui sont tous disponibles sur notre site internet. Et ce qu'on aimait de cela, c'est qu'il y avait une flexibilité. On essayait d'amener des changements d'orientation.... Le milieu est mouvant, tout bouge, ça nous permet de se repositionner constamment ».*

## 2. S'ajuster rapidement.

L'équipe a pris le pari de s'ajuster en temps réel, de tirer les apprentissages de chacune des rencontres animées et d'intégrer les apprentissages dans la rencontre qui suivait. Tant et si bien que l'équipe devait faire face à l'inconnu à chaque rencontre.

Le milieu s'est également questionné quant aux préconditions nécessaires pour pouvoir atteindre ces changements d'ici 10 ou 15 ans. Ce questionnement a été très fructueux : « *ça permettait aux gens de réfléchir à la contribution qu'eux-mêmes pouvaient apporter!* »

La création de comités mixtes ponctuels, avec des mandats précis, et dont les membres étaient prêts à s'engager pour un nombre de rencontres et de mois précis a été une pratique gagnante du point de vue de la mobilisation. « *Ça été HYPER porteur!* »

Les intervenants et les citoyens étaient en mesure de s'engager en toute connaissance de cause. Cette méthode favorise la participation des personnes disponibles à toutes les étapes, mais assure également un renouvellement au sein des comités.

### Facteurs favorables

Les éléments suivants ont été identifiés comme étant des facteurs favorables :

- Le travail en comité mixte : cela a permis de changer les joueurs qui œuvraient au sein des comités et aussi de garder des hypothèses de travail plus larges et éviter la tendance à vouloir « pousser son projet ».
- Une équipe tissée serrée et prête à s'investir pleinement dans cette démarche, a accepté de naviguer dans le flou, à apprendre en faisant, à co-crée en permanence et à s'ajuster au fur et à mesure des rencontres.
- Un accord tacite avec les intervenants du quartier : pour réaliser le changement, il faut faire les choses autrement.
- Un milieu mature et prêt à suivre une équipe audacieuse.
- Une démarche de systématisation des apprentissages a favorisé la consolidation et le partage des apprentissages aux partenaires.
- La valorisation de l'engagement ponctuel autant que l'engagement à long terme.
- L'intégration des joueurs qui se sentent moins interpellés à certaines étapes de la planification.
- Le temps et l'argent à investir nécessaires pour les communications afin de transmettre les avancées de la démarche sous différentes formes et de façon accessible (site Internet, capsules vidéos, fiches d'action, infographie des chemins du changement et des actions).
- L'approche appréciative, « la magie », le rêve et les possibilités qu'il inspire – Ce sont des éléments qui donnent de l'énergie et qui propulsent le quartier à s'investir pour réaliser la transformation.



*« Dans la démarche appréciative, il y a des visions qui sont vraiment portées, qui sont faites de magie, de collaboration et de transversalité qui faisait que de retomber tout de suite dans un schéma classique, ça demandait de quantifier des choses qui n'existaient pas. Et quand tu as le pouvoir de générer des forces sur une portée de 15-20 ans et qu'on vient te demander, c'est quoi ton résultat. Bien c'est qu'on ne le sait pas! C'était impossible de quantifier sans perdre la magie. La théorie du changement nous a vraiment permis de garder ouvert cet entonnoir-là de la vision en partant des préconditions. Tu remontes à l'envers sur des hypothèses. Ce qui fait que tous les possibles étaient ouverts en permanence. C'est une des choses qui explique qu'on a pu garder la dynamique. On aurait coupé ça en cherchant à le faire cadrer dans des cases, des colonnes. »*

### Défis

- La longueur de la démarche : *« Nous croyions au départ que tout cela se ferait en 4 mois ! (rires) »*
- L'adaptation a été nécessaire de la part de tous les participants pour travailler en comité mixte et garder la discussion sur des enjeux plus larges: *« Il faut que les gens s'adaptent, il faut qu'ils trouvent leur place aussi. Ce système est formé de tous ces gens. Chacune des organisations doit faire des petits changements. »*

## 3.2 Côte-des-Neiges

### 3.2.1 Éléments significatifs

Réunissant une cinquantaine d'organisations, c'est la CDC Côte-des-Neiges qui pilote les démarches de réflexions en lien avec le PIC. Dans le passé, le milieu a pu paraître réticent face à l'approche territoriale intégrée. Par ailleurs, il semble que peu de liens existaient entre la CDC et les réseaux communautaires ethnoculturels. Voici donc quelques-uns des éléments-clés ayant été observés depuis le début du déploiement du PIC par les répondants :

- **L'ajout d'une ressource humaine dédiée** est l'un des effets positifs du PIC. Selon les acteurs interrogés, cette ressource permet d'améliorer l'efficacité du travail collectif : *« [le chargé de projet] fait un travail colossal. C'est lui qui porte la démarche et il est efficace. Ça nous permet d'avancer, de garder un fil. C'est vraiment un des effets du PIC ! »*.

CCCM

AP

- **Amorce d'une première démarche de planification orientée sur le changement :**

*« J'ai l'impression que ça a créé du sens lors des chantiers. De se projeter loin, avant de passer à l'action. Et après ça, on est rendu à l'étape où il ne faut pas le perdre de vue [la perspective à long terme]. Mais, c'est intéressant parce que ça nous amène des nouvelles perspectives aussi [dans notre choix d'action] ».*

Notons cependant que pour quelques acteurs, cette nouvelle approche a amené des doutes et des craintes.

- **Création de nouveaux liens « intersectoriels » et cheminement du quartier vers un travail « plus transversal » :**

*« Un sujet commun qui vient fédérer les énergies et la réflexion, c'est de rencontrer des gens avec qui on ne travaillait pas avant. Y'a des ponts et une meilleure connaissance. On essaie dès lors de comprendre la mission de ces organismes. De briser certains silos : logements, famille, emploi. Et de travailler sur des enjeux plus transversaux. C'est une amorce et ça s'inscrit dans le PIC. »*

CCCM

EI

- Le quartier **mise sur la flexibilité et la souplesse du processus et des structures de fonctionnement qui sont mises en place.**

### Un bon coup - La participation citoyenne

L'implication importante de citoyens dans la démarche, et ce dès le début, représente une transformation significative dans le quartier et est nommée comme l'un des bons coups.

*« Avant, il y en avait un peu [de citoyens], mais pas beaucoup. A part à travers les structures de membership au sein des organismes du quartier. Mais il n'y avait pas de place à l'échelle du quartier ou de démarches collectives. Maintenant, il y a vraiment une volonté de leur faire une place ».*

EI

Cette nouvelle pratique entourant la participation citoyenne apporte cependant son lot de défis, tels que ceux de la traduction (voir la section 3.2.2), et de réflexions : *« nous cherchons une façon de les intégrer sans alourdir le processus. »*

EI

### Des points tournants

- **Endosser pleinement un rôle de Table de quartier multisectorielle et multiréseaux qui mobilise l'ensemble des acteurs-clés du territoire, incluant les citoyens :**

*« Le point tournant ça été la volonté de la CDC de jouer pleinement son rôle de Table de quartier. Donc avec le PIC vraiment ça a permis de le nommer devant l'ensemble des acteurs du milieu pour dire : à partir de maintenant on est plus juste entre nous. On va travailler avec l'ensemble des acteurs de la communauté, impliquant les citoyens. »*

AP

- **Les « Grands rendez-vous », qui sont décrits comme « des espaces ouverts, publics, collectifs », sont perçus comme des moments charnières où le quartier consolide des visions, ou au contraire, doit prendre un pas de recul pour mieux s'ajuster.**

SLI

### Des apprentissages

**Saisir l'occasion de travailler avec des partenaires externes**, par exemple, avec les chercheurs d'Amplifier Côte-des-Neiges, sur une démarche ethnographique.

*« Donc oui, on avait une stratégie de mobilisation, mais qui passait essentiellement par des résidents ou membres d'organismes communautaires. Mais la recherche [ethnographique] a révélé qu'il y a peut-être des personnes, d'autres réseaux qu'on ne couvre pas. »*

Et pourtant, au départ, certains acteurs étaient réticents :

*« Vous vous souvenez au début, il y avait de la résistance. Mais il y a beaucoup de plus- value en termes d’outils et aussi ça donne du poids et de la crédibilité à notre démarche. Et ça va nous donner des outils de communication, mais aussi des regards qu’on n’avait pas ou encore nous permettre de valider des choses. (...) En fait, je trouve qu’on devrait s’associer plus souvent à la recherche. »*



SLI

### **Des conditions gagnantes :**

Pour les acteurs du milieu, une des conditions gagnantes du déploiement du projet est de « **savoir qu’on est appuyé par un bon nombre d’acteurs** (...) On n’est pas isolé dans notre coin. (...) ». Il est question ici des partenaires financiers, de la Ville de Montréal, des intervenants de la santé et de l’accompagnement de Dynamo.

### 3.2.2 Exemple d'un changement de pratiques à Côte-des-Neiges

#### Thème



CCCM

La communication

Présentation sur la stratégie de communication utilisée pour rejoindre et mobiliser des acteurs et citoyens dans un contexte multiculturel et multilingue.

#### Éléments de contexte

Par le passé, la CDC a coordonné ses actions surtout avec ses membres, dont la majorité sont des organismes communautaires. Pour la démarche de planification, une invitation plus large a été lancée dans le quartier afin de rejoindre des groupes non-membres ainsi que des citoyens, dont ceux issus de groupes culturels.

#### Quelle a été votre stratégie de communication dans un contexte multiculturel et multilingue?

##### 1. Utiliser une variété d'outils :

- Café citoyens
- Groupes de discussion – Organisation d'une douzaine de groupes de discussion en début de processus de planification
- Réseaux sociaux et sites Internet

##### 2. Utiliser le réseau des membres qui sont déjà mobilisés au sein d'organismes du quartier pour faire le relais d'information

##### 3. Mettre à contribution l'expertise d'autres réseaux, hors de la CDC

*« On a utilisé d'autres réseaux que le réseau communautaire, dont la démarche ethnographique », via la démarche « Amplifier Côte-des-Neiges » qui a été initiée par la Maison de l'innovation sociale.*

*« Ils [les chercheurs d'Amplifier Côte-des-Neiges] nous ont permis de rencontrer des personnes et cela a fait boule de neige..»*

##### 4. Miser sur de la traduction

*« On a utilisé la traduction français/anglais. Dans Côte-des-Neiges, c'est très multiethnique; une grande majorité de la population parle français ou anglais. On s'est moins aventuré dans les autres langues. Mais la traduction a été un élément important pour créer des évènements inclusifs avec succès... et ratés! »*

*« Le défi de la traduction simultanée, c'est de faire en sorte que les gens aient accès et se sentent inclus. On n'a pas utilisé la traduction simultanée. C'était soit chuchoté ou traduit devant le groupe au fur et à mesure. Mais ça crée des lourdeurs et des insatisfactions ... on aimerait s'orienter avec un vrai système de traduction.»*

## Défis

*« (...) CDN c'est super grand. La CDC est capable de rejoindre une partie de la population, mais pas toute. À ce titre-là, on a des progrès à faire sur le plan des communications. On a fait une demande de subvention en ce sens. »*

*« Au niveau des associations culturelles, plusieurs fonctionnent sur d'autres logiques (soir, fin de semaine). »*

## Une participation citoyenne qui suscite plusieurs réflexions

La culture de participation dans le cadre de la démarche a nourri les discussions sur la présence des citoyens au sein des processus de la CDC :

*« Comment cultiver la participation des citoyens-résidents dans CDN? Quelle place leur laisser : information, mobilisation, consultation, décisions? »*

Par ailleurs, la question de la mobilisation en contexte de diversité demeure au cœur des réflexions. Le quartier souhaite poursuivre sur cette voie :

*« Sur la diversité et multiplicité, l'enjeu, c'est de rejoindre davantage de groupes d'âge, de femmes, d'ethnies. C'est toujours un défi. Oui, l'embauche d'un agent de communication va beaucoup nous aider. On veut explorer l'audio, la vidéo, les médias autres, trouver des moyens de joindre les gens. Varier les lieux aussi. »*

Et les allophones :

*« Il a fallu faire des choix. Les Grands rendez-vous et certains chantiers de travail ont été menés en anglais et en français. Mais il reste qu'on n'en a pas vraiment croisé [d'allophones] sur notre chemin. C'est 3 % environ [de la population du quartier]. Est-ce qu'ils ont besoin de s'impliquer ?»*

*« À la CDC CDN, on travaille plus avec les organisations formelles, [des organismes] membres. On veut aller plus vers les associations. On veut revoir les temps où on se réunit, c'est maintenant plus le jour et la semaine. Il faudra voir pour les soirs et la fin de semaine. »*

### 3.3 Parc-Extension

#### 3.3.1 Éléments significatifs

Il n'y a pas d'instances de concertation multisectorielles et multiréseaux dans le quartier de Parc-Extension. Au début de la démarche du PIC, on souligne qu'un important travail doit être fait en vue d'améliorer la qualité des relations entre les partenaires du quartier dans l'objectif d'un travail collectif.

SLI

#### Éléments-clés

- Depuis l'arrivée du PIC, **un noyau de partenaires institutionnels, financiers et communautaires continue à coordonner la réalisation de différents exercices de consultation de quartier en vue de la mise sur pied de la Table de quartier.** Pour certains, le PIC a donné un nouveau souffle à cette démarche.
- **Les démarches ont mobilisé « la grande majorité des acteurs concernés » :**  
*« On a mobilisé une grande majorité des acteurs concernés. Une grosse proportion des OC (organismes communautaires), des institutions et une mixité de citoyens. »*

EI

#### Bons coups

- **La mobilisation diversifiée :**

EI

*« À chaque Grands rendez-vous, il y a eu une moyenne de 30 citoyens. Puis il y avait une quarantaine d'organismes communautaires et de partenaires. On était assez nombreux, et on a rassemblé les principaux acteurs du quartier. »*

EI

- **L'intégration des citoyens dans les démarches de quartier représente une nouvelle pratique et est nommée comme l'un des bons coups :**

*« En ce qui concerne les citoyens, ça été vraiment un bon coup. Les rapports n'ont pas été toujours bons avec eux. Ça a vraiment permis de développer des liens et de travailler ensemble. Puis de se rendre compte que c'est possible (...) on a vraiment une dynamique citoyenne assez exceptionnelle ici. Ça été un réel bon coup d'avoir été capable de les intégrer en les informant en amont des rencontres pour qu'ils soient mieux préparés pour participer. »*

CCCM

- **Prendre le temps de travailler la notion de confiance et de relations :**

*« (...) notamment sur l'écoute, la communication. Ça été l'occasion de parler de respect, de conflits, de différentes visions. Ce qui concerne le changement, etc. (...) Je pense qu'on était mûrs pour ça. Il y a eu un*

*cheminement individuel qui fait que les personnes étaient prêtes à en discuter. Et pour chaque personne, les raisons étaient différentes. Les étoiles étaient alignées. »*

### Point tournant

- **Rallier la démarche de planification stratégique de quartier à celle de la mise en place d'une Table de quartier :**

SLI

*« Et c'est bien parce qu'on a fait cette démarche-là avec les citoyens et les autres parties prenantes. Ils ont pu commencer à parler des enjeux prioritaires du quartier, de faire un portrait de quartier, etc. Ça donnait un sens à la création d'une Table de quartier. »*

- **L'arrivée du chargé de projet dans Parc-Extension est perçue par plusieurs comme un point tournant en matière d'organisation du travail collectif et de mobilisation citoyenne :**

*« Je dirais que la présence de cette ressource a eu un impact positif dans le succès de ces rencontres-là [les Grands rendez-vous]. Surtout pour la mobilisation des citoyens, cette personne-là a vraiment fait un bon travail. »*

EI

CCCM

- **Lorsque les citoyens et organismes ont été réunis ensemble.**

*« Ça a bousculé des choses. Ça été intéressant. Les citoyens mettent beaucoup au défi les organisations. (...) On est passé d'un focus sur les structures au focus sur les finalités. Et nous, il faut s'adapter tout le temps. »*

SLI

### Leviers

- **Un soutien financier soutenu pour la réalisation de la démarche de quartier :**

*« Le fait d'investir de manière intensive et continue pendant 4-5 ans permet un soutien dans le changement de façon soutenue (et non sporadique). »*

SLI

- **L'expertise de Dynamo :**

SLI

*« C'est vrai que d'avoir l'expertise de Dynamo, ça nous a donné un cadre, un accompagnement extérieur, avec les expertises qu'on leur connaît. »*

- Le soutien financier via le PIC a permis d'offrir de **la traduction simultanée durant tous les Grands rendez-vous**. Pour les acteurs consultés, cela s'avérait nécessaire pour mobiliser des citoyens dans un contexte multiculturel.



## Défis

- La présence des partenaires financiers dans la démarche apparaît comme un défi pour certains :

*« (...) à quel point ces bailleurs de fonds sont capables de reconnaître leur rôle de bailleur de fonds et les impacts que ça a sur le milieu. Et de bien porter ces différents chapeaux-là. (...) Et donc, il y a des tabous qui existent...autant entre partenaires communautaires qu'entre partenaires financiers et communautaires. »*

CCCM

- L'implication au sein du comité de suivi est exigeante pour les partenaires :

*« Plusieurs fois on se disait : il faut qu'on ralentisse la cadence. Parce qu'on n'était plus capables. Il y avait beaucoup de rencontres, des agendas surchargés... Certainement, il y en a qui s'absentaient plus que d'autres, pour toutes sortes de raisons. Mais on s'essouffait et ça allait trop vite. (...) Donc, ce n'est pas de ne pas vouloir, mais les gens ont d'autres mandats et il faut reconnaître que le Comité de suivi prend beaucoup de temps. »*

CCCM

## Apprentissages

- Même si certaines tensions entre partenaires étaient connues avant de démarrer une démarche collective dans le quartier, les acteurs notent qu'il a fallu attendre plusieurs rencontres de travail avant de les aborder :

*« Un des points à documenter c'est que, ces tensions, ces nœuds-là entre les acteurs du milieu c'était du connu. Et on a été capable de les adresser. Il a fallu qu'il y ait un blocage lors d'un Grand rendez-vous pour arriver à se parler. Et de revenir complètement à la base, de mettre de côté la démarche, qu'on se parle entre nous de nos problèmes. »*

CCCM

- Les discussions en comité de suivis n'étaient pas assez « ficelées » avant les rencontres publiques résultant en un travail moins efficace :

*« Au comité de suivi, on n'avait pas de consensus. Donc on arrivait en grand groupe, et on n'avait pas de position de Comité de suivi à proposer (...) Aussi, peut-être que nos décisions n'étaient pas bouclées suffisamment en Comité de suivi. Et là ça émergeait en Grand Rendez-vous. »*

### 3.3.2 Exemple de changement de pratique à Parc-Extension

#### Thème



EI

Implication citoyenne

Présentation sur l'implication citoyenne dans une démarche de quartier

#### Éléments de contexte

Depuis 2007, il n'y a pas de Table de quartier dans le quartier de Parc-Extension.

Depuis 2014, un travail de concertation de partenaires financiers se fait de pair avec les partenaires du quartier afin de se doter à nouveau d'une structure de concertation multisectorielle et multiréseaux.

En décembre 2016, dans le cadre de consultations, des citoyens ont signifié leur intérêt à être partie prenante des démarches de réflexions en ce sens.

#### Comment avez-vous favorisé l'intégration de citoyens à la démarche de quartier?

##### 1. Organisation de rencontres spécifiques et accessibles pour les citoyens

Dans un premier temps, les consultations avec les citoyens ont été organisées séparément des consultations avec les organismes.

*« Dès le début, on organisait ça la fin de semaine, pour prendre en compte les citoyens. Dès ces rencontres-là, les citoyens ont clairement dit qu'ils voulaient être partie prenante de la démarche. »*

##### 2. Rencontres mixtes : citoyens et partenaires

*« À un moment donné, il y a eu une fusion et on a créé des moments mixtes : citoyens, groupes communautaires, institutions ... le fameux multiréseaux. »*

##### 3. Des outils de communication adaptés

Parc-Extension est caractérisé par sa diversité culturelle. Afin de rejoindre les citoyens issus des communautés culturelles et les organisations qui les représentent, l'ensemble des écrits en lien avec la démarche de quartier (portrait de quartier, invitations, analyses et autres) a été traduit en anglais.

Lors des grandes consultations de quartier, de la traduction simultanée a été offerte :

*« Et lors des Grand rendez-vous et autres grandes consultations, on a mis de la traduction simultanée avec casques audio, comme à l'ONU. Mais ça coûte cher! Donc on a dit au PIC : « ça serait le fun qu'on ait accès à ces machines-là, centralisée et gratis! (rires)»*

Des rencontres préparatoires ont aussi été organisées avec les citoyens, afin de bien les informer avant les grandes rencontres stratégiques :

*« De cette manière, lors des consultations, les citoyens sont déjà informés, ils peuvent être de meilleures parties prenantes. »*

#### **4. S'inspirer des expertises locales déjà en place**

*« Moi je suis chargé de projet, alors rapidement, j'ai pris appui sur des groupes communautaires qui ont des pratiques d'implication citoyennes. C'est facilitant! »*

#### **5. Capitaliser sur le réseau des organismes en place**

#### **6. Donner une place concrète aux citoyens**

*« Et lors d'un des Grands rendez-vous, on a fait un panel avec des citoyens. »*

### **Des constats sur la participation citoyenne dans Parc-Extension**

À travers cette démarche, les acteurs du quartier ont identifié certaines caractéristiques de la participation citoyenne qui sont propres à leur quartier :

*«... à Parc-Extension, les gens arrivent, ils sont souvent éduqués. Ils font le lien que leur pauvreté est aussi sociale et qu'ils se doivent de s'impliquer pour que ça débloque. Ça fait des personnes qui poussent, qui demandent et qui nous talonnent. Il y a aussi des mères d'origine immigrante qui commencent aussi à s'impliquer dans cette perspective-là. Il y a vraiment une volonté citoyenne forte.»*

### **Résultats concrets**

Dans les trois Grands rendez-vous de quartier, 40% des participants étaient des citoyens. La démarche a permis à la fois d'intégrer des citoyens très engagés et reconnus au sein de leur propre réseau culturel ainsi que des individus nouvellement arrivés dans le quartier et donc, moins réseautés.

*« Un directeur d'organisme, après un Grand rendez-vous qui me dit :  
« Ah, je ne réalisais pas à quel point l'apport des citoyens était central. Ça faisait longtemps que je n'avais pas eu autant de contacts significatifs avec les citoyens et là, ça me rebranche sur le sens du communautaire. Avant cela, je pensais qu'ils ne savaient pas de quoi ils parlaient. » Ça l'a motivé. »*

## Défis

Certaines étapes de la démarche demandent plus de travail et de négociations que prévu. Dans ces cas-là, le rythme des consultations ralentit et cela représente un risque pour la mobilisation citoyenne :

*« Nos défis, c'est actuellement la création de nos règlements généraux (future Table). Il faut éliminer des options et ça passe de façon serrée. Le Comité de suivi est en train de négocier. Mais en même temps que le Comité règle beaucoup de problèmes, on perd un peu la cadence. On perd un peu le contact avec les citoyens en ce moment. C'est vraiment un défi. Mais en même temps, notre négociation actuelle n'est pas futile. Il y a vraiment des visions qui doivent se confronter, apprendre à se connaître, etc. »*

## Réflexions pour l'avenir

Pour l'instant, les citoyens n'ont pas encore de rôle décisionnel. Les rencontres actuelles dans la démarche se font dans un climat consultatif où l'on dégage des idées par consensus. Cependant, les citoyens souhaitent avoir un pouvoir décisionnel au sein de la future Table de quartier. Le quartier réfléchit à des moyens d'impliquer les citoyens en ce sens :

*« On pensait à des citoyens administrateurs; on pensait aussi à un collègue citoyen, une structure dans la structure. On pensait aussi à un poste : mobilisation citoyenne et soutien participation. »*

## 3.4 Saint-Léonard

### 3.4.1 Éléments significatifs

Le réseau communautaire de Saint-Léonard est relativement jeune et plusieurs organismes fonctionnent avec des ressources très limitées. C'est Concertation Saint-Léonard, la Table de quartier fondée il y a une dizaine d'années, qui rassemble les forces vives du quartier en lien avec le déploiement du PIC.

Le PIC s'est inséré dans la démarche de planification territoriale déjà en cours depuis 2014. Première démarche de planification stratégique à Saint-Léonard, le souhait collectif était d'avoir un plan de quartier dont les actions s'appuieraient sur les actions existantes du quartier afin de renforcer ou bonifier les forces vives présentes dans le milieu. Le milieu s'est aussi doté de mécanisme de prise de décision collective afin de poursuivre un changement de pratique en collectif plutôt qu'en silo tel que vécu dans le passé.

#### Point tournant

- L'annonce du PIC au printemps 2016 est venue s'insérer dans une démarche de planification en cours. **Le milieu a décidé d'adapter la suite de la planification afin d'identifier les changements souhaités.**

*« Chose que nous n'aurions pas nécessairement faite sans la venue du PIC. (...) Ça a obligé les gens à réfléchir en termes de changements plutôt qu'en termes d'action. »*

AP

EI

#### Transformations

- Les acteurs stipulent que des **changements s'opèrent quant à la forme que prennent les collaborations**. Par exemple, sur l'enjeu de la scolarisation, le quartier souhaitait augmenter le nombre d'agents École-famille-communauté, projet auparavant porté par la Table de quartier:

*« ... C'est là qu'on a trouvé un nouveau porteur qui a voulu faire un bout de chemin différent, mais toujours dans la même action. Au final, on a non seulement transféré cette action-là dans le milieu, mais en plus, deux collaborateurs qui se sont mis à travailler ensemble. Ça n'était pas leur réflexe avant! Ça a changé des façons de faire. Donc le PIC a permis cet effet de levier là. »*

EI

- Pour les acteurs interrogés, **le PIC favorise de nouveaux types de collaboration dans le quartier :**

*« Des possibilités de travailler avec des collaborateurs qui normalement ne l'auraient pas fait. »*

### Effet levier /condition gagnante

- Une des conditions gagnantes selon Saint-Léonard, c'est d'avoir eu accès à une **ressource humaine dédiée à la mobilisation des acteurs et des citoyens** :

CCCM

*« Une ressource en mobilisation ça permet de bien informer et expliquer la place que peuvent prendre les gens et comment contribuer avec les autres. Ce que collectivement ils pourraient faire. Avant, il n'y avait pas beaucoup de ressources pour ce travail-là. (...) On aurait quand même fait le travail. Mais jamais dans le même temps et la même qualité. C'est la grande différence. C'est une condition gagnante. »*

EI

### Bons coups

- **Former un comité de citoyens « ambassadeurs »**. À travers 12 citoyens, diffusion de l'information au sein du quartier. On mise aussi sur la fierté : « Exemple : figurer dans le journal du quartier ».
- **Adresser des relations tendues entre partenaires en vue d'améliorer le travail collectif à venir** (voir la section 3.4.2)

CCCM

### Défi

- **Des relations partenariales à polir**

CCCM

*« Il a fallu faire des ajustements majeurs sur le projet en éducation malgré l'accompagnement soutenu que nous avons obtenu du partenaire financier à identifier le projet. Lorsque déposé, le projet a été jugé non admissible! Ce qu'on a compris c'est qu'il y avait eu un manque de communication à l'interne chez Centraide... pour nous ça a été difficile, car les ajustements nous ont demandé beaucoup d'énergie et nous ont fait perdre du temps. Heureusement, on a réussi à garder le cap et ne pas perdre la mobilisation et le momentum. Ce qui nous a aidé c'est que Centraide a reconnu son faux pas et nous a accompagné à réajuster le tir.»*

EI

### Autres éléments-clés

- **La participation citoyenne de grande envergure est encore une pratique récente dans le quartier et semble se consolider durant l'année**. Débutée essentiellement en 2015, lors des consultations et du Grand Rendez-vous citoyen, cette vague de mobilisation s'était quelque peu estompée. Le milieu a cependant réussi à réintégrer des « anciens » et rejoindre de nouveaux citoyens à travers les exercices menant à l'adoption du plan de quartier.

- En termes d'engagement, on précise que les acteurs étaient réunis autour de la Table de quartier, mais **qu'il était important de pouvoir aller au-delà de la transmission d'informations** :

*« Au niveau de la mobilisation des acteurs, c'était de bien leur expliquer les choses. Il y a une différence entre être bien informés, et être des multiplicateurs, avoir de l'intérêt et de la motivation. Qu'ils deviennent des ambassadeurs. »*

EI

- **En ce qui concerne les processus décisionnels ayant trait au PIC, le milieu a choisi de travailler de manière organique**, ramenant les informations et les propositions issues des comités de travail sur les enjeux ciblés aux conseillers de Centraide pour ainsi discuter ensemble de ces options :

CCCM

*« Finalement, il n'y a pas d'instance qui a décidé où le PIC irait. Ça s'est fait naturellement. (...) Et c'était fluide, ça semblait logique. Ça s'est plutôt passé par allers-retours. »*

### 3.4.2 Exemple de changement de pratique à Saint-Léonard

#### Thème :

Gouvernance



CCCM

Présentation sur la stratégie de miser sur la confiance mutuelle pour réaliser le travail collectif

#### Comment améliorer la confiance mutuelle ?

##### 1. Être inclusif – inviter tous les acteurs du quartier

- Utiliser une approche personnalisée : aller voir directement les citoyens et les partenaires, incluant les personnes qui ne se reconnaissent pas dans la démarche (ex. dans les objectifs ou les priorités retenues)
- Oser se connecter avec de nouveaux acteurs
- Reconnaître la valeur de chacun, leur expertise, leurs connaissances et façons de faire et leur indiquer qu'il serait intéressant que ces aspects puissent être transmis dans la démarche collective
- Insister sur le fait que tous ont la chance de trouver leur place dans la démarche.

*« Certains acteurs ne s'y sont pas retrouvés [dans la planification, les objectifs et les priorités]. Mais notre approche est d'être allé les voir et leur dire : J'entends ce que tu dis, mais en même temps, tu as une expertise, une connaissance, une façon de faire et on souhaite que cela se reflète et soit transmis dans la démarche collective. On souhaite que tu sois présent, que tu trouves ta place. On était très inclusif. »*

##### 2. Donner de l'information

- Prendre le temps d'expliquer le type de démarche collective qu'on souhaite réaliser
- Insister sur la posture souhaitée : « être prêt à sortir de ses affaires et aller vers ce qui concerne le quartier [dans son ensemble] », faire des choix collectifs, être co-responsable des conversations
- Axer le travail sur la communication constante et transparente

##### 3. Se doter d'un processus adopté collectivement : le respecter ou l'ajuster au besoin

- Ajouter des rencontres de consultations si elles sont jugées nécessaires par le milieu
- Ne pas imposer des choix prédéterminés par la Table de quartier aux acteurs du milieu (quant à la structure à choisir, le rythme des rencontres, etc.)

*« Je me rappelle, quand on faisait ensemble la rencontre sur les structures de soutien, ils nous demandaient : à quelle fréquence vous prévoyez les rencontres? On leur a répondu : c'est à vous de nous dire ce qui vous convient ! Votre temps, vos énergies et vos ressources. On ne veut pas vous imposer, on veut s'adapter à votre réalité! »*

- Respecter le rythme du travail du quartier



*« Le milieu était prêt et sentait lui-même le besoin de se structurer et de passer à travers ce processus collectif. »*

*« La première demande au PIC nous a imposé des temps d'arrêt. Oui, il y a une fenêtre d'ouverture, mais ça va demander du travail. De s'asseoir, d'écouter, de respecter les étapes. On s'est donné des structures de soutien, on ne va pas brûler les étapes. On va tenir compte de nos réalités, de ce qu'on peut faire en temps réel. Et ensuite on verra à un autre dépôt. On ne veut pas se dépêcher pour le faire. C'est tellement important ce qu'on veut réaliser dans le quartier. Prenons le temps de se concerter! »*

#### 4. Reconnaître et aborder les situations conflictuelles

*« Puis on n'a pas eu peur d'attaquer les situations conflictuelles. Donc on s'est dit, le nœud, on va le défaire parce que ça empêche l'organisation d'avancer. On a dit : le statu quo, ça ne passe plus. Donc on va discuter ensemble. Ça nous a amenés vers d'autres postures et à avoir des conversations franches, vers des résolutions mutuelles. »*

#### Facteurs défavorables

- Une concertation relativement jeune (une dizaine d'années)
- Une première planification stratégique de quartier qui redéfinit le cadre du travail : passer d'un travail « en silo » à un travail « pour le quartier »

#### Apprentissages

L'intensité du travail mené afin d'améliorer la confiance mutuelle dans le milieu semble avoir porté fruit. En effet, les acteurs perçoivent qu'il y a eu une évolution de la confiance entre les partenaires depuis les deux dernières années.

Un des apprentissages-clés en lien avec ce thème est qu'il est possible d'aborder de manière constructive les **situations conflictuelles qui affectent le travail collectif**. Le quartier a pris le soin d'aborder cette question de façon réfléchie. Par exemple, il a été convenu d'aborder une personne-clé du quartier qui devait jouer un rôle majeur dans la réalisation du plan et de lui faire part, d'abord de manière individuelle, du malaise des partenaires. Une rencontre avec des collaborateurs a également été organisée pour discuter de façon transparente de la situation conflictuelle et cibler des solutions toujours dans la perspective d'un meilleur travail collectif.

*« Et aujourd'hui, cette personne-là s'est fait voter une motion de confiance pour les représenter. On n'aurait jamais pensé arriver là. Mais c'est parce qu'on a vu venir d'avance aussi. »*

Fort de cette expérience, le milieu croit que si une situation conflictuelle ressurgit à nouveau il serait beaucoup plus facile de nommer le malaise rapidement « *parce qu'on est capables de se dire les choses, avec moins de malaise qu'avant.* »

De ces nouveaux apprentissages et changements de pratique en lien avec la confiance mutuelle, le quartier sent qu'il est plus apte à faire face à des défis :

*«... on a été challengé par le PIC durant tout l'automne, ça n'a pas toujours été facile. Mais j'ai l'impression qu'une fois que les mauvaises nouvelles ont été données, la communauté s'est resserrée. Ça aurait pu être le contraire et se dire « on lance la serviette ». Mais on a maintenu le cap.»*

## 3.5 Saint-Michel

### 3.5.1 Les éléments significatifs

Fortement inspirée par le mouvement Villes et Villages en santé (VVS), la Table de quartier Vivre Saint-Michel en santé (VSMS) a été créée en 1991. De par ses réalisations diverses visant l'amélioration de la qualité de vie, l'organisme est devenu un lieu incontournable pour la mise en action des intervenants et des citoyens dans le quartier. C'est donc VSMS qui travaille au déploiement du PIC à Saint-Michel.

CCCM

#### Les points tournants

- **La rencontre PIC du 2 novembre 2016 a révélé plusieurs questionnements quant au projet, à la gouvernance et au rôle de l'équipe de VSMS :**

*« Moi si je pointais un point de bascule, je dirais sans hésiter et tout le monde à VSMS le dirait, c'est le 2 novembre 2016. Il y a une minute-là, un moment, c'est écrit. C'est la pire rencontre! Ça été vraiment une rencontre difficile dans le quartier. Sur la réalisation du PIC, tous les questionnements sur la gouvernance et du rôle de VSMS sont ressortis. Et les rencontres qui ont suivi en novembre, décembre 2016, janvier 2017 ont été extrêmement difficiles. Parce que ça chamboule des affaires. »*

SLI

#### Transformations

- **Travailler en intersectorialité en élaborant une proposition d'ensemble à partir du plan d'action :**

*« Disons que le PIC ça été un déclencheur. L'action intégrée était déjà dans nos plans [et techniquement, le quartier possédait un plan intégré]. Mais on l'a poussé un peu plus loin à cause du PIC. » (Voir aussi la section 3.5.2 qui présente la proposition globale de Saint-Michel).*

EI

- **Repenser la participation citoyenne. Ainsi, plutôt que d'attendre que des initiatives citoyennes émergent, on essaie maintenant de les inciter à « venir à nous » à travers des projets :**

*« On commence à voir que si on agit, les gens vont suivre [ex. : amorcer une démarche pour obtenir une ruelle verte, ou stimuler la création d'un groupe pour l'obtention de logements communautaires]. Que c'est mieux que de faire des sondages et des consultations. Mais c'est un enjeu...c'est comme deux façons de voir les choses. » (...) « Mais c'est clair que le PIC fait un levier sur la réflexion et la participation citoyenne partout. »*

- **Le PIC est vu comme l'occasion de se réapproprier la théorie du changement, déjà présente dans le plan d'action intégré de 2014 :**

« J'avoue que ça nous a aidé à nous réapproprier la théorie de changement. Elle était là, mais un peu dans un tiroir. C'était dans le PIQ<sup>13</sup> de façon transversale. Le PIC a fait qu'on l'a dépoussiéré et mis de l'avant. »

AP

- **Pour certains, le PIC a permis aux acteurs d'augmenter le sentiment d'appartenance des acteurs et citoyens à leur quartier :**

SLI

« Le PIC donne un sentiment d'appartenance au quartier. Ça donne une meilleure compréhension des enjeux systémique du quartier. Ça apporte une visibilité accrue et un impact plus important pour les organismes; sur eux, et sur le quartier en général. »

### Défis

CCCM

- **Passez du rêve, des réflexions, à l'action :**

« En théorie, quand on discute ensemble des changements qu'on veut voir arriver, c'est assez facile. Mais quand il faut le faire... ça crée de l'incertitude, notamment sur la question du financement à venir ».

- **Une gouvernance à repenser et qui n'a pas eu le temps de suivre un changement de vision au sein de la concertation de quartier :**

CCCM

« Alors le PIC est venu cristalliser cette réalité-là que les financements changent, les organisations changent et les objectifs aussi. Et on veut faire en sorte que le quartier se développe d'une certaine manière. Donc on se ramasse avec l'ancienne structure qui fonctionne toujours, qui est pertinente, qui est sectorielle ou populationnelle. Et à ça, s'ajoutent d'autres comités pour faire avancer l'intersectoriel. »<sup>14</sup>

AP

- **La vision générale (i.e. la proposition PIC comme étant « 5 leviers » pour réaliser le plan de quartier) n'est pas encore comprise de tous :**

« Mais, on a des gens qui gravitent à d'autres échelles ou degrés et je ne suis pas sûre que cette compréhension-là, du PIQ, du PIC, du rôle de Centraide, des visions, etc. Je ne pense pas qu'ils la maîtrisent. »

<sup>13</sup> Le PIQ fait référence au plan de quartier intégré.

<sup>14</sup> À noter, pour l'instant, faute d'avoir statué sur un nouveau mode de fonctionnement, le milieu s'est doté de processus décisionnels temporaires.

- Une pression exercée sur l'équipe dédiée, provenant à la fois des acteurs du quartier et des partenaires financiers, afin que le processus décisionnel entourant le PIC aboutisse. (Voir aussi les « points tournants » et les « apprentissages » ci-bas).

SLI

CCCM

### Surprises

- Comprendre que le potentiel d'effet levier que représente le développement de la carrière Francon pourrait être soutenu dans le cadre du PIC, et ce, à la hauteur des rêves que les acteurs ont pour ce territoire (voir la section 3.5.2)

### Apprentissages

- L'équipe dédiée a appris que les réflexions des partenaires du quartier n'avancent pas nécessairement au même rythme et que d'avancer trop vite amenait de la méfiance :

CCCM

« ... Donc on a été obligé d'arrêter les affaires, de se donner du temps, de faire confiance au processus, d'organiser des formations, et de se calmer le pompon. (...) oui, laisser le temps aux gens de... Tu sais, des réticences il y en a. Ça existe encore. Mais, le climat actuel est sans commune mesure avec ce qu'il était il y a un an. Il faut le temps aux gens de s'approprier, d'assumer, d'être dans une zone pas facile. »

### Autre élément-clé

- Le milieu témoigne d'une capacité à s'ajuster rapidement pour saisir des occasions (ex. : créer une « maison communautaire ») :

SLI

« On s'est réajusté rapidement. (...) Il y a eu un mandat pour la Maison communautaire donné à VSMS et de là, une réflexion en parallèle avec d'autres acteurs qui étaient menacés d'éviction par la CSDM. Puis, là il y a un terrain potentiel avec un building et l'Arrondissement embarque. Les dominos se sont mis en place. Et ce n'était pas prévu que ça soit déposé dans le cadre du PIC! Et finalement, c'est le cas. Parce que les choses ont avancé, et les besoins ont changé. »

- Une différente stratégie devant le peu de normes :

SLI

« Des fois, on n'a pas des réponses claires sur les attentes. Mais là j'ai l'impression que ça fait, on fonce, on ne va pas attendre et essayer de deviner les attentes. Lentement, on se dirige aussi vers croiser des actions et avoir des effets leviers. Ça, ça va être intéressant.»

### 3.5.2 Exemple de l'utilisation de « stratégies, de leviers et d'influence » à Saint-Michel

#### Thème :



SLI

Stratégies levier et pouvoir d'influence

Présentation sur la stratégie de miser sur la confiance mutuelle pour réaliser le travail collectif

Les travaux autour de la carrière Francon s'avèrent être un exemple probant de l'utilisation de stratégies, de leviers et d'influence dans le quartier de Saint-Michel.

#### Éléments de contexte

Le projet PIC à Saint-Michel a été symbolisé par une fleur. Le PIC est perçu comme un levier pour la réalisation du plan intégré de quartier. Chaque pétale de la fleur est un projet conçu de façon à avoir son propre impact collectif :

- Autonomie alimentaire, réussite éducative, préemployabilité
- Empowerment, salubrité, logement social, espace public
- Désenclavement, persévérance scolaire, mobilité
- Insertion sociale et institutionnelle
- Maison communautaire et autres

Ces projets sont reliés par des objectifs transversaux : participation citoyenne, communication et diversité. Enfin, les projets ont été conçus de manière à ce qu'ils interagissent de manière globale, visant donc un impact collectif amplifié.

Dans le projet de « désenclavement, persévérance scolaire et mobilité » se trouve le travail mené autour de la carrière Francon, un terrain utilisé à 60% par la Ville de Montréal pour y entreposer la neige. Ce terrain scinde la portion Est du quartier en deux, affectant directement la vie des résidents dont les jeunes : *« l'école secondaire subit vraiment les conséquences de l'enclavement (3 autobus pour aller à l'école, 45 minutes de trajet) et ça a un impact sur la persévérance scolaire. »*

#### Comment miser sur les stratégies, les leviers et l'influence pour développer un territoire ?

##### 1- Être à l'affut, savoir capter l'intérêt des partenaires financiers et le traduire en levier :

Ayant assisté aux réflexions préliminaires du projet, les partenaires financiers avaient perçu d'emblée le potentiel du développement de ce territoire. De leur côté, comprenant l'envergure du projet, les acteurs du milieu s'étaient confinés à un projet plus « réaliste » et de moindre envergure.

*« Nous, on ne la voyait pas cette envergure-là. C'est Centraide qui nous a dit de miser là-dessus [sur la carrière Francon]. Ça permettrait d'unifier le quartier. »*

## 2- Comprendre l'importance des stratégies d'influence

Le quartier s'engage donc dans une vision à long terme, sachant qu'il faudra s'allier avec des partenaires externes solides.

*« (...) c'est pas VSMS et quelques partenaires qui vont réaliser ça! (...) tout seul comme citoyen ou Table de quartier, c'est difficile d'obtenir de l'influence. Il faut interpeller les autres : instances publiques, Arrondissement, la Ville, le privé, la Commission scolaire, les écoles, les fondations. »*

Des liens ont également été faits avec différents universitaires (professeurs et étudiants), notamment avec les étudiants de l'École de technologie supérieure.

*« (...) et il y a des étudiants qui se penchent sur la possibilité d'avoir des matériaux pour faire une passerelle multidirectionnelle avec un cœur au centre qui serait un lieu multi-services qui répondrait aux besoins des citoyens. Ça désenclaverait et ça offrirait des services. »*

Le quartier mise aussi sur une stratégie d'intégration avec d'autres projets d'envergure envisagés dans le quartier :

*« Et on veut aussi faire un lien avec toutes sortes de projets d'envergure dans Saint-Michel. (...) [par exemple], la rue Jarry fait partie du Programme particulier d'urbanisme (PPU). Ça offre une possibilité d'ouverture sur la carrière. C'est une stratégie qu'on peut utiliser pour le développement économique et social. Même chose pour une Maison communautaire au sud-est de la carrière qui a gagné un prix (pour le plan de viabilité). »*

## 3- Scinder les gains stratégiques en plusieurs étapes

*« C'est un dépôt à neige. Donc, ça pose certains débats et réflexions...le dépôt à neige utilise environ 60 % de l'espace. Il y a un 40 % qui pourrait être exploitable, d'ailleurs qui pourrait être le terrain visé par le Smart Center. Donc, notre stratégie c'est de miser sur ce 40 % tout en ayant une stratégie pour faire passer la gestion des neiges usées au 21e siècle. »*

#### 4- Consulter les résidents du quartier

Le quartier souhaite garder le cap sur les intérêts des citoyens.

*« On veut être en amont d'un trou béant au milieu du quartier. La carrière, c'est un enclavement qui a des répercussions sur les citoyens. Donc, on veut animer une réflexion citoyenne pour leur demander : quels sont nos besoins dans Saint-Michel ? Et comment la carrière Francon pourrait devenir notre cœur de quartier ? Comment Francon peut être le levier qui va tisser des liens à l'intérieur du quartier ? Ça été la trame de fond de notre démarche citoyenne au cours des derniers mois et ça va continuer de l'être. »*

À moyen terme, la volonté est de s'arrimer avec les autres « projets pétales » qui continuent également de se déployer dans le quartier. Par exemple, un lien est envisagé avec la question de l'alimentation et de l'autonomie alimentaire : les acteurs locaux voient par exemple la « pertinence d'avoir des lieux de production proches du site, qui vont servir à faire un lien avec l'école. Tout ça s'inter relie ! ».

### 3.6 Le cheminement en bref

Cette première lecture des quartiers nous a permis de déceler les éléments-clés propres à chacun et par ailleurs, elle met en évidence les dimensions de l'impact collectif qui sont interpellées.

De plus comme le travail des quartiers est intimement lié à leur processus de planification stratégique, nous présentons à la page suivante, un schéma qui illustre le cheminement des quartiers en termes de planification stratégique depuis le début du PIC.

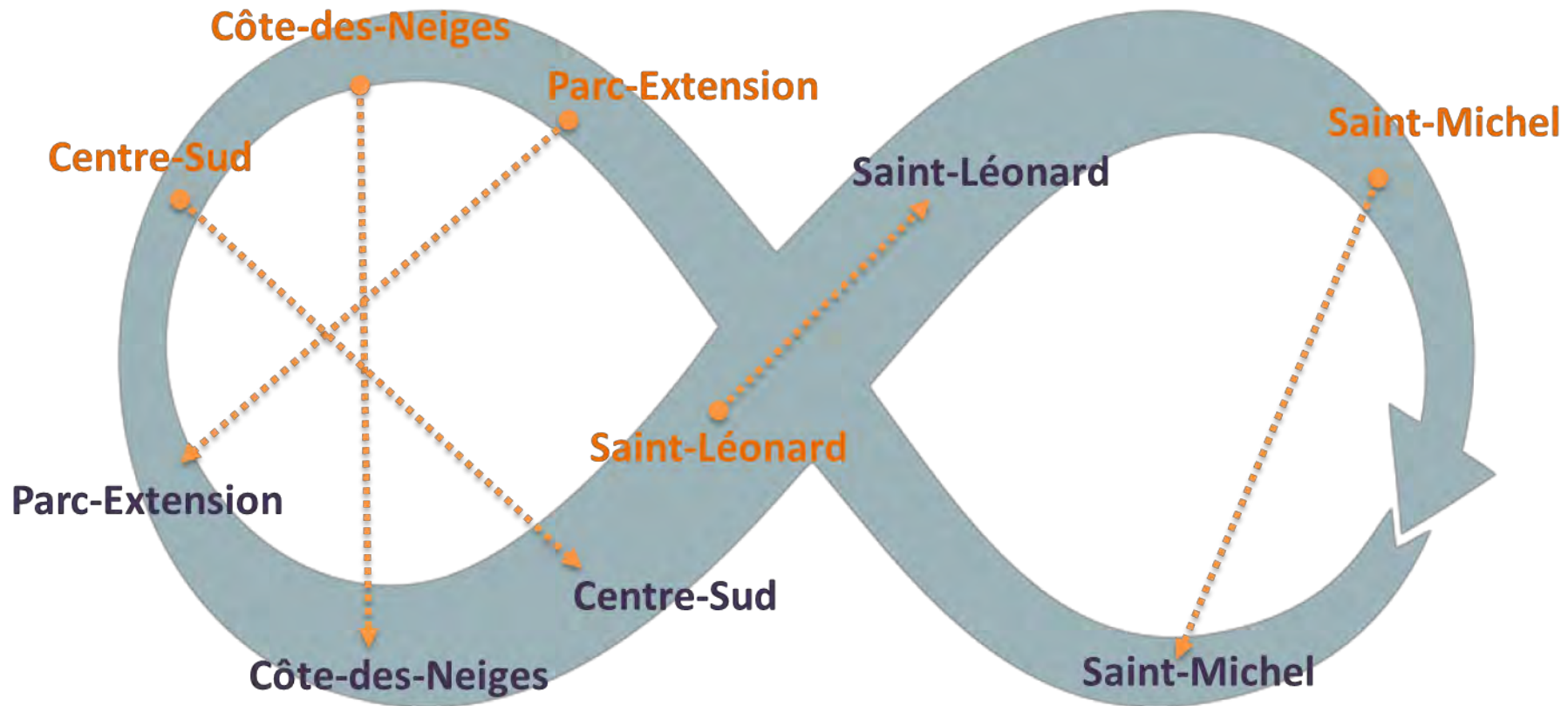
Essentiellement, on y voit que tous les quartiers sont en mouvement et évoluent dans leur démarche. Cet état de fait est fort intéressant parce qu'il témoigne de leur capacité collective à travailler en situation complexe et à découvrir et construire le chemin en marchant.



Planification de quartier – État de situation **2016** **2018**

1. Initier les échanges, s'organiser et mobiliser

3. Mise en oeuvre du plan intégré et évaluation en continu



2. Cibler les priorités, les changements et les actions

4. Intégration des derniers apprentissages & préparation du prochain cycle de planification

## 4. REGARD TRANSVERSAL

En lien avec les tableaux d'analyse de l'annexe 2, nous vous présentons d'abord un résumé factuel du cheminement des quartiers, puis dans un deuxième temps, partant des observations de la section 3 du bilan, nous identifions les convergences observées en termes de constats, défis, leviers, et surprises.

### Autour du PIC...résumé factuel

Le regard transversal porté sur les 5 quartiers nous a permis d'identifier les principaux changements vécus ou perçus dans les quartiers.

Dans quatre quartiers, des comités multisectoriels de pilotage ou de suivi se sont ajoutés en cours de processus. Dans tous les quartiers un montant a été dédié pour qu'une ressource humaine puisse soutenir la démarche résultant en l'ajout d'un membre à l'équipe ou en la consolidation de postes.

Les outils de gestion du travail collectif ainsi que les ressources humaines pour soutenir la démarche ont été intégrés à différents moments. Pour les quartiers Côte-des-Neiges, Centre-Sud, Saint-Léonard et Parc-Extension, ces outils touchaient la gouvernance. Lorsque la démarche était assez avancée, comme c'était le cas pour les quartiers Centre-Sud et Saint-Michel, il s'agissait davantage de cadre de référence pour l'action.

Enfin, les incompréhensions, tensions et controverses ont été présentes dans tous les quartiers. Celles-ci étant à géométrie variable d'un quartier à l'autre. Dans tous les cas, des efforts ont été déployés pour résorber les tensions ou régler les litiges. Pour certains, du travail reste encore à faire, vu la complexité des problématiques.

Le quartier Parc-Extension travaillait à la mise en place d'une Table de quartier et a tout de même réalisé un diagnostic collectif et identifié 5 enjeux prioritaires.

Pour les quatre autres quartiers, les stratégies de changement ont été élaborées collectivement à travers plusieurs Grands rendez-vous, assemblées publiques, ou séances de travail collectif. Pour certains quartiers, il apparaît que les stratégies de changement n'ont pas été élaborées en amont du plan d'action laissant supposer que la stratégie de changement n'est pas encore intégrée.

Les changements souhaités sont clairs, précis et mesurables dans trois quartiers. En ce qui a trait aux conditions préalables pour arriver à rendre les résultats visés mesurables, subsiste une différence appréciable d'un quartier à l'autre. Le quartier Centre-Sud, dont le travail sur la stratégie de changement est édifiant, se démarque des autres quartiers autant dans sa stratégie de mobilisation que dans son exploration de la *théorie du changement*. Afin de faire les ajustements nécessaires à son plan de quartier, le quartier Saint-Michel procède à son évaluation continue. Saint-Léonard est sur cette voie alors qu'un

comité d'évaluation se met en place sous peu. Si la tendance se maintient, Côte-des-Neiges et Parc-Extension suivront en cours d'année.

La participation des acteurs fut un succès dans toutes les collectivités, que ce soit à travers un Forum social, des Grands rendez-vous ou les assemblées de quartier. Les porteurs de la démarche ont réussi à mobiliser des acteurs de divers horizons : milieu institutionnel, milieu communautaire, citoyens, secteur philanthropique. On note cependant dans tous les milieux l'absence ou encore, le peu de présence du milieu des affaires.

Différents comités ou chantiers de travail ont permis aux participants de s'engager plus à fond dans l'élaboration des changements souhaités ou des actions à poser. Rappelons que les comités de pilotage ou de suivis sont intersectoriels et multiréseaux et qu'ils sont formés de 6 à 8 parties prenantes.

La participation citoyenne a été au cœur des préoccupations des porteurs de la démarche. Les citoyens ont été nombreux dans la plupart des grands rassemblements de quartier. Présents dans les chantiers et les comités de travail, ils ne font pas partie cependant des comités de pilotage et sont absents des instances décisionnelles. On sent par contre un vent de changement de ce côté alors qu'un comité de citoyens est inscrit dans le schéma de gouvernance du PIC du quartier Saint-Léonard, que la TDS CS a mis en place un comité qui réfléchit à la gouvernance et que l'on pense y inclure des citoyens. Du côté de Parc-Extension, des discussions se poursuivent à ce sujet.

Pour la plupart des quartiers, la mobilisation n'était pas orchestrée autour d'une stratégie formelle, mais visible à travers plusieurs actions (embauche d'agent de mobilisation, communications, etc.). D'ailleurs, dans trois quartiers, ce travail était dévolu au chargé de projet embauché dans le cadre du PIC. Bien des moyens ont été utilisés pour rejoindre les citoyens et autres acteurs, tels : focus group, café-rencontre, appels téléphoniques et matinées PIC. On a pu compter également sur les organismes communautaires qui ont relayé l'information à leurs participants ainsi que sur les partenaires stratégiques qui ont mobilisé d'autres acteurs.

Soulignons un souci presque pédagogique pour favoriser la compréhension de la démarche dans quelques quartiers. L'utilisation de la traduction simultanée lors des Grands rendez-vous et le fait d'avoir fait des réunions le soir avec repas fournis ont permis d'impliquer un plus grand nombre de citoyens.

Les communications ont été un enjeu de mobilisation dans au moins deux quartiers. Si l'un de ces quartiers a embauché un agent de communication tout dernièrement, l'autre songe à la faire incessamment. Les principaux outils utilisés sont les sites Internet et la page Facebook. Une infolettre, un bulletin ou des communications post-événements permettent de communiquer les avancées de la démarche. Dans certains milieux, le journal de quartier relaie l'information.

Les apprentissages dans le cadre du PIC ont tourné beaucoup autour du soutien et de formations offertes par Dynamo : formation sur l'Impact Collectif, formation et accompagnement en évaluation, formation sur le travail en mode intersectoriel.

Aux dires des collectivités, cette dernière dimension pourrait très certainement être enrichie dans les différentes communautés.

Parlant d'Impact collectif, l'équipe de Centre-Sud s'est autoformée en regard de l'Impact collectif 3.0 et les employés se réunissent régulièrement pour partager les apprentissages afin d'ajuster le tir. Dans cette perspective le quartier Côte-des-Neiges a invité les quartiers Saint-Michel et Centre-Sud à discuter de leur modèle de gouvernance.

Le renforcement en évaluation est l'une des composantes-clé de l'appui de Dynamo dans le cadre d'ÉvalPIC. Des membres des quartiers ont bénéficié d'une formation sur l'évaluation du changement en contexte collectif. D'autres ont poussé un peu plus l'intégration de cette dimension et ont mis en place un comité d'évaluation.

Les quartiers Centre-Sud, Saint-Léonard et Saint-Michel ont maintenu ou initié une mobilisation autour de projets majeurs avec des nouveaux partenaires. Nommons par exemple, la firme d'architecture Rayside Labossière qui agit à titre de conseiller ou partenaire dans Centre-Sud. À une autre échelle, à Saint-Léonard par exemple, un arrimage a été fait avec la Commission scolaire.

La canalisation d'énergie autour de ces différents projets a amené les conseillers de Centraide à agir comme facilitateur ou intermédiaire auprès de partenaires locaux et régionaux. Est-ce l'émergence d'un changement de pratique pour les partenaires financiers?

Les communautés ont établi des liens avec des instances stratégiques décisionnelles pour la facilitation des projets. Cette stratégie en émergence pourrait avantageusement s'étendre à un plus grand nombre de partenaires, tels les entrepreneurs, et être orchestrée de façon plus systémique.

## Autour du PIC...les convergences

### Constats transversaux

Depuis l'arrivée du PIC en 2016 et sans nécessairement pouvoir entièrement l'attribuer au PIC, on observe dans l'ensemble des cinq quartiers financés intensément :

- Un élargissement de la diversité et du nombre de partenaires qui se sont mobilisés autour des démarches.
- Plus d'actions concrètes pour faciliter la participation citoyenne dans les démarches de planification.
- Plus d'accès à des acteurs d'influence, tels les partenaires financiers et des chercheurs.
- Un renforcement de la capacité d'agir des quartiers. Que ce soit via du soutien financier, que ce soit via le soutien de Dynamo autour du renforcement des capacités en évaluation et planification. Les quartiers sont plus aptes à planifier, évaluer, à réaliser leur mission de Table.
- Le passage d'une démarche intégrée où les actions se veulent complémentaires à une démarche beaucoup plus systémique où les acteurs ont une vision d'ensemble du système dans lequel ils agissent avec d'autres partenaires et établissent des liens d'influence à fort effet de levier.
- Un renforcement et une plus grande légitimité des Tables de quartier.
- Une intention de revoir les modes de gouvernance de la concertation dans les quartiers.

### Défis transversaux

- En termes de mobilisation, les acteurs mentionnent que le processus menant à l'attribution des fonds a causé une certaine démobilitation dû à sa lenteur, sa complexité et son manque de clarté<sup>15</sup>.
- Dans plusieurs quartiers, la lenteur des processus dans la planification stratégique nuit considérablement à la mobilisation citoyenne à long terme.
- L'intensité du travail à mener et le processus de décision temporaire qui requiert « un nombre incalculable de rencontres » a, à quelques reprises, affecté à la baisse la participation des acteurs.

---

<sup>15</sup> Dans les faits, en mars 2016, les lettres d'intention ont été étudiées et les annonces des quartiers retenus ont été faites. Une rétroaction de Centraide s'en est suivie pour chacun des quartiers et les premiers versements arrivent en décembre 2016 (d'abord pour 3 mois pour permettre l'élaboration des projets). Puis par la suite les fonds sont attribués par année.

- Parfois le PIC s'est manifesté comme un révélateur de tensions existantes dans les quartiers, notamment sur le plan des modes de gouvernance.
- Dans certains quartiers, la nouvelle posture du bailleur de fonds, agissant comme un partenaire financier collaborateur des démarches locales, déstabilise sur les principes de négociation et entraîne des ajustements quant à la posture à adopter envers le partenaire financier.
- Les messages sur le PIC ont d'abord créé de la confusion pour se clarifier de plus en plus au fil des démarches.
- Parce qu'on est dans un projet expérimental qui demande un changement de pratique accéléré, et ce, à plusieurs niveaux, la complexité de l'environnement et le peu de temps d'appropriation des nouvelles façons de faire déstabilisent l'ensemble des parties prenantes impliquées.

### Leviers transversaux

- L'ajustement en cours de route de la part de Centraide concernant le financement des fonctions à la communication, l'évaluation, la mobilisation dans les quartiers a permis de stabiliser les équipes. Ce soutien est considéré comme un élément clé de la mobilisation, de l'engagement et de la confiance, notamment en début de parcours.
- Toutes les collectivités ont nommé le PIC comme un levier financier majeur.
- Mis à part pour Centre-Sud, le PIC se révèle comme un levier de réflexivité et d'apprentissages stratégiques.
- Les collectivités et Centraide nomment aussi ÉvalPIC comme ayant un effet levier d'une part dans la création de liens et l'émergence de communautés de pratique entre les acteurs du PIC (espaces d'échanges et de réflexion, événement rassembleur, formations), et d'autre part dans son offre en renforcement des capacités en évaluation (formation et accompagnement).
- L'accès accru au *supra local* grâce à l'espace collectif des partenaires (comité de pilotage du PIC) où il existe des liens privilégiés avec certaines instances décisionnelles et stratégiques (exemple : Saint Léonard et l'arrimage avec la Ville et les partenaires stratégiques).
- Les échanges entre quartiers, amplifiés par le PIC, permettent que les quartiers s'inspirent les uns les autres pour développer des stratégies d'intégration de nouveaux acteurs (citoyens, groupes culturels, partenaires financiers) et réfléchir à de nouveaux modèles de gouvernance. Ces échanges stimulent aussi la réflexion sur de nouvelles stratégies d'implication citoyenne.

### Surprises transversales

- Dans la mesure où les quartiers ont le choix de travailler sur n'importe quel levier pour combattre la pauvreté, il est intéressant de constater que la participation citoyenne ressort fortement même si elle n'est que très peu (ou pas) financée.
- La longueur inattendue des processus menant à l'identification des chemins de changement.
- La compréhension des objectifs du PIC comme projet de démonstration et d'impact varie considérablement d'un quartier à l'autre.
- Une perception qui diffère sur les processus en cours : pour le comité de pilotage du PIC, les changements tardent à venir alors que pour les collectivités, les changements qu'elles vivent les bousculent!

### Apprentissages et changements de pratiques

- Dans une démarche de planification stratégique, le fait de travailler en amont, à partir d'une stratégie de changement, constitue un changement de paradigme et de pratique en termes de planification collective. C'est aussi un changement de posture pour l'ensemble des acteurs du quartier.
- Dans la même veine, il n'y a pas si longtemps, on faisait cadrer certaines actions avec certains financements. Maintenant, on intègre les partenaires en amont, autour du plan global.
- Même si chaque collectivité a sa propre façon de faire les choses, le fait que le partenaire financier s'implique dans le design des projets avec la collectivité influence la façon dont les fonds sont investis dans les communautés.
- Plusieurs nommaient le PIC comme un déclencheur qui les amenait à renouveler positivement les modes de gouvernance. Le PIC est en somme un révélateur, une occasion de renouveler les modes de gouvernance.
- Le rôle nouveau des conseillers de Centraide comme connecteurs facilite les innovations dans les quartiers (ex. : la démarche ethnographique à Côte-des-Neiges).

## 5. PERSPECTIVES D'AVENIR POUR LE PIC

C'est dans le cadre du groupe de discussion intercollectivités du 27 février 2018, que les participants ont été amenés à réfléchir et à partager les conditions gagnantes pour l'avenir du PIC.

Plusieurs des réflexions entourant le sujet ont porté sur les liens de collaboration entre les partenaires du PIC (collectivités, Centraide, Dynamo et Comité de Pilotage), la communication, les apprentissages et les pratiques à améliorer.

Pour que le PIC puisse se déployer tel que souhaité, les participants au groupe de discussion soulignent l'importance de plusieurs éléments.

### Les liens de collaboration avec les partenaires du PIC (collectivités, Centraide, Dynamo et Comité de Pilotage)

Plus précisément, ils ont nommé les éléments suivants :

- Continuer d'être à l'écoute des quartiers et de respecter leur rythme ;
- Respecter et être à l'écoute de ses équipes organisationnelles respectives ;
- Permettre des boucles de rétroaction entre les partenaires des quartiers, acteurs de la collectivité, Centraide et le Comité de pilotage ;
- Consolider les bases existantes de relations, élargir, flexibiliser les liens de collaboration ;
- Prendre le temps de développer une vision partagée de l'Impact Collectif.

### La communication entre les partenaires

Entre autres, il s'agit de :

- Mettre en place des stratégies de communication multidirectionnelles, continues et transparentes ;
- Communiquer l'entièreté des messages, les attentes, les rôles, les responsabilités et les champs des possibles de façon claire et transparente entre toutes les parties prenantes du projet ;
- Consulter les partenaires PIC pour aller plus loin dans l'atteinte des objectifs communs.

### Les apprentissages et les savoirs

Et il a été proposé de :

- Systématiser les savoirs et les apprentissages et les partager pour mieux les réinvestir dans la pratique ;
- Mobiliser les connaissances du quartier, des partenaires financiers et plus largement des tendances régionales ;



- S'accorder le temps nécessaire pour faire le point (questionner le pourquoi on fait ce que l'on fait, comme on le fait) et partager les outils des dernières années ;
- Cibler ce que l'on veut apprendre et comment l'apprendre ;
- Valider, expérimenter, ajuster la pratique par l'apprentissage continu.

### Les pratiques et les postures

Pour favoriser le déploiement du PIC, il serait pertinent de :

- Évaluer la structure de mise en œuvre du plan d'action et l'ajuster au besoin en restant flexible, agile, créatif et innovant ;
- Prendre le temps de s'autoévaluer et s'assurer que les partenaires sont tous « là » ;
- Reconnaître et valoriser la contribution de chacun : équipe, citoyens, partenaires financiers et autres partenaires ;
- Cultiver la bienveillance et développer des liens de solidarité afin de mieux travailler ensemble ;
- Cultiver la confiance entre les individus et participer à l'amélioration des conditions extérieures ;
- Devenir des *Leaders* ambassadeurs ;
- Mettre en valeur une vision du développement de quartier et non uniquement d'organismes ;
- Faire une évaluation 360° de la participation citoyenne.

## 6. EN GUISE DE CONCLUSION

Ces observations et apprentissages faits au cours des deux premières années du PIC par les participants aux groupes de discussions méritent d'être considérés pour la suite du projet. Bien qu'ils expriment des perceptions, des impressions, des satisfactions et des insatisfactions, ils constituent des références utiles pour s'ajuster collectivement à faire cheminer les démarches locales de changement vers l'impact visé par chacune.

Ces références nous disent que les démarches des 5 quartiers ayant un soutien intensif évoluent à des rythmes différents et que bien que le PIC bouscule leurs pratiques il est certes un ingrédient favorable pour le renforcement de leur capacité d'agir. Aussi, ces références invitent notamment à prendre le temps de tisser des liens de collaboration, à soigner les communications et tenir des échanges clairs et transparents ainsi qu'à s'investir dans le partage et la documentation des pratiques. Bien entendu, cela s'applique tant aux relations entre les collectivités, Dynamo et les partenaires financiers qu'au sein même des collectivités.



## ANNEXE 1 GRILLE D'ANALYSE GÉNÉRALE

### Grille d'analyse générale pour les bilans 1-4 (2017-2021)

Dimensions d'analyse	Sous-thèmes d'analyse / Indicateurs
<b>1. Engagement inclusif de la collectivité</b>	<p><b>La participation des acteurs</b></p> <p><i>Exemples :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Description de la variété des partenaires qui participent</li> <li>○ Appréciation du fait que les « bonnes personnes », les partenaires stratégiques sont présents</li> <li>○ Descriptions de moyens mis en place pour favoriser l'implication des acteurs du milieu</li> <li>○ Existence et description d'un « plan » (document de travail) qui définit le rôle / la contribution / les responsabilités de chacun</li> <li>○ Description de l'engagement croissant des acteurs</li> <li>○ Description de l'ouverture à intégrer de nouveaux partenaires (<i>moyens déployés, communications avec les partenaires potentiels, autres</i>)</li> <li>○ Description d'exemples où les partenaires mettent leurs propres ressources à contribution (<i>ressources humaines, financières, connaissances et expertises, autres</i>)</li> <li>○ Description d'exemples qui parlent de la capacité du milieu à pouvoir attirer de nouvelles ressources pour la communauté)</li> </ul>
<b>1. Engagement inclusif de la collectivité (suite)</b>	<p><b>La participation des citoyens</b></p> <p><i>Exemples :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Description de la place des citoyens dans le système (Où retrouve-t-on les citoyens dans les processus ? Quels sont les moyens déployés pour leur permettre de s'impliquer?)</li> <li>○ Description du rôle des citoyens / de leur degré d'influence</li> <li>○ Description du nombre de citoyens impliqués</li> <li>○ Appréciation de la satisfaction des partenaires envers leur démarche de participation citoyenne</li> <li>○ Description d'un engagement croissant des citoyens</li> </ul>

Dimensions d'analyse	Sous-thèmes d'analyse / Indicateurs
	<p><b>La stratégie de mobilisation des partenaires et citoyens</b></p> <p><i>Exemples :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Présence et description de cibles en termes d'acteurs et/ou citoyens que l'on souhaite voir engagés dans la démarche</li> <li>○ Présences et description de mécanismes pour informer les partenaires (internes) et le grand public (externe) et types d'information transmise</li> <li>○ Description d'exemple de la progression de la mobilisation des partenaires et des citoyens</li> </ul> <p><b>Description des éléments suivants en lien avec « l'engagement inclusif de la collectivité »</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Défis / Bons coups / Succès</li> <li>○ Éléments favorables / contraintes</li> <li>○ Points tournants</li> <li>○ Surprises</li> <li>○ Autres éléments significatifs pour les répondants</li> </ul>
<p><b>2. Aspirations partagées</b></p>	<p><b>Stratégie de changement (théorie du changement)</b></p> <p><i>Exemples :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Présence et description d'une stratégie de changement élaborée collectivement</li> <li>○ Présence d'un énoncé de vision (le grand changement souhaité à long terme, le rêve qui décrit les ambitions du milieu)</li> <li>○ Présence de changements clairs, précis et mesurables à atteindre (à moyen terme)</li> <li>○ Présence de conditions préalables à mettre en place pour y arriver (dans la stratégie de changement)</li> </ul> <p><b>Description des éléments suivants en lien avec les « aspirations partagées »</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Défis / Bons coups/Succès</li> <li>○ Éléments favorables / contraintes</li> <li>○ Points tournants</li> <li>○ Surprises</li> <li>○ Autres éléments significatifs pour les répondants</li> </ul>

Dimensions d'analyse	Sous-thèmes d'analyse / Indicateurs
<b>3. Apprentissages stratégiques</b>	<p><b>Culture d'apprentissage et d'amélioration en continu</b></p> <p><i>Exemples :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Présence et description de moyens ou d'occasions visant le développement de la capacité d'agir du milieu (<i>formations, activités de partage de connaissances/d'apprentissage/de réflexion, discussions stratégiques autour de bilans et de perspectives, autres</i>)</li> <li>○ Présence et description de moyens ou de pratiques collectives visant la récolte d'informations stratégiques et d'apprentissages de manière régulière (ex. bilan de fin de rencontre, bilan de mi-parcours, etc.)</li> <li>○ Description de la participation / contribution d'acteurs aux activités offertes en lien avec ÉvalPIC (<i>Espaces de réflexion, événement rassembleur, projet de documentation</i>)</li> <li>○ Description d'exemples de réinvestissement d'apprentissages stratégiques dans le système</li> <li>○ Description d'exemples qui témoignent de la « maturité collective » (<i>ex. exemple d'expériences en lien avec des luttes antérieures qui sont réinvesties, exemple qui témoigne d'un sentiment de contrôle et d'efficacité</i>)</li> </ul> <p><b>Système d'évaluation local</b></p> <p><i>Exemples :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Présence et description de la composition d'un comité d'évaluation</li> <li>○ Présence de cibles et d'indicateurs définis collectivement et description des ces derniers (court terme et moyen terme)</li> <li>○ Description de l'utilisation et de l'appropriation du plan d'évaluation et/ou de la stratégie de changement par les acteurs du milieu<sup>16</sup></li> <li>○ Description / appréciation de la progression en lien avec le schéma de la stratégie de soutien en évaluation (ÉvalPIC)</li> <li>○ Description d'exemples ou de moyens mis en place qui permettent aux acteurs de recueillir des données stratégiques régulièrement (conformément au plan)</li> </ul> <p><b>Description des éléments suivants en lien avec les « apprentissages stratégiques »</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Défis / Bons coups / Succès</li> <li>○ Éléments favorables / contraintes</li> <li>○ Points tournants</li> <li>○ Surprises</li> <li>○ Autres éléments significatifs pour les répondants</li> </ul>

<sup>16</sup> Par exemple, Jewly Lynn (2012) suggère que la théorie du changement peut être un outil d'apprentissage stratégique, car au-delà de mettre l'accent sur « ce qui est mesurable », l'outil permet aussi de révéler « ce qui compte vraiment; ce qui est essentiel » et ainsi être un outil de planification qui sert à garder le cap sur l'impact visé.

**4. Stratégies  
levier et  
influence**

**Stratégies à « effet de levier »**

*Exemples :*

- Description d'exemples qui témoignent de la « canalisation de l'énergie » du milieu là où il y a de très fortes possibilités d'obtenir un changement
- Descriptions / appréciation du progrès vers l'atteinte du changement

**Compréhension systémique du milieu et des occasions de changement potentielles**

*Exemples :*

- Présence d'un portrait de quartier ou d'un portrait en lien avec le changement
- Description d'exemples qui témoignent de la fine connaissance des réseaux d'acteurs, des ressources existantes, des connaissances à mobiliser, etc.

**L'influence du milieu**

*Exemples :*

- Description d'exemples de « retombées » qui témoignent de l'influence du milieu (*Nouvelles relations stratégiques ou ententes formelles, changement dans les pratiques d'autres acteurs influents en développement social, transformations de programmes/politiques/règlements, déclenchement d'actions structurantes de ces acteurs, etc.*)
- Description de l'existence de partenariats stratégiques et appui d'acteurs-clés, comme le réseautage, la collaboration ou des alliances avec des acteurs stratégiques (institutions, chercheurs, milieu des affaires, fondations, médias, etc.)

**Description des éléments suivants en lien avec les « stratégies leviers »**

- Défis / Bons coups/Succès
- Éléments favorables / contraintes
- Points tournants
- Surprises
- Autres éléments significatifs pour les répondants

Dimensions d'analyse	Sous-thèmes d'analyse / Indicateurs
<p><b>3. Conteneur du changement et confiance mutuelle</b></p>	<p><b>Principes de travail établis</b>  <i>Exemples :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Présence et description de principes clairs et partagés qui régissent le travail collectif et/ou adaptations de ces derniers au besoin (<i>membership, modélisation de la gouvernance, document de référence en lien avec les processus décisionnels, code d'éthique, ententes sur les questions financières, entente de collaboration, etc.</i>)</li> <li>○ Présences et description de valeurs et d'une vision commune</li> </ul> <p><b>Gestion des controverses, des tensions</b>  <i>Exemple :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Description d'exemples de gestion des controverses ou gestion des tensions qui sont constructives<sup>17</sup> (<i>i.e. qui permettent au groupe d'améliorer leur travail de collaboration dans l'atteinte de changement</i>)</li> </ul> <p><b>Équipe dédiée</b>  <i>Exemple :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Description de changements majeurs au sein de l'équipe dédiée (<i>Exemple ajout de RH qui viennent soutenir directement ou indirectement le déploiement du PIC dans le quartier / départ de RH ayant un impact sur le soutien à la démarche</i>)</li> </ul> <p><b>Description des éléments suivants en lien avec le « conteneur du changement et la confiance mutuelle »</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Défis / Bons coups / Succès</li> <li>○ Éléments favorables / contraintes</li> <li>○ Points tournants</li> <li>○ Surprises</li> <li>○ Autres éléments significatifs pour les répondants</li> </ul>
<p><b>5. Autres</b></p>	<p><b>Description d'autres éléments qui sont significatifs pour les répondants, mais qui ne sont pas directement en lien avec les dimensions d'analyse précédentes</b></p>

<sup>17</sup> Est-ce que les acteurs trouvent des solutions pour aller au-delà du « compromis mou » ?

## **ANNEXE 2 TABLEAUX COMPARATIFS BILAN 0 – BILAN 1-2**

Centre-Sud	Bilan 0	Ans 1 et 2
<b>Équipe dédiée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Anciennement connue sous le nom <i>d'Alerte Centre-Sud</i>, la CDC Centre-Sud est en place depuis de 25 ans</li> <li>○ CDC Centre-Sud coordonne la Table de développement social de Centre-Sud (TDS CS) depuis 2007</li> <li>○ L'équipe est composée de 6 personnes : 3 à la permanence et 3 chargés de concertation</li> <li>○ Direction en poste depuis 4 ans</li> <li>○ Employés outillés et innovants</li> <li>○ Deux personnes ayant suivi <b>Leader Rassembleur<sup>MC</sup></b></li> <li>○ Le comité de suivi de la TDS CS valide la mise à jour du plan d'action annuel et valide son échéancier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La CDC coordonne les travaux de la TDS CS</li> <li>○ Depuis 2016, la TDS CS est engagée dans une démarche collective de planification stratégique</li> <li>○ Le PIC est vu comme un levier financier et non pas le point central de la démarche déjà en cours</li> </ul>
<b>Principes de travail établis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mission</li> <li>○ Valeurs communes</li> <li>○ Objectifs visés</li> <li>○ Cadre de référence de la TDS CS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cadre de référence de la TDS CS</li> <li>○ Approche appréciative</li> <li>○ Théorie du changement (<i>ToC : Theory of change</i>)</li> <li>○ Mise en place d'un comité pour réfléchir sur la gouvernance avec l'accompagnement de Dynamo</li> </ul>
<b>Gestion des controverses et des tensions</b>	<p style="text-align: center;">-----</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tensions causées par un processus long et laborieux de la théorie du changement (ToC) qui se résorbent au fil du temps</li> <li>○ Tensions avec les deux partenaires du projet (Dynamo et Centraide) qui se sont résorbées avec la clarification des rôles de chacun ainsi que des attentes dans le cadre du PIC</li> <li>○ Frustrations nommées envers Centraide quant à la normalisation au « <i>fur et à mesure</i> » du projet PIC</li> <li>○ Résistance initiale face à l'obligation d'être accompagné en évaluation par Dynamo résorbée par une rencontre de clarification des attentes entre les 3 partenaires</li> </ul>



Centre-Sud	Bilan 0	Ans 1 et 2
<p><b>Stratégie de changement élaborée collectivement</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Forum citoyen de 2009 pour la mise en place d'un plan d'action triennal (200 personnes du milieu)</li> <li>○ Premier plan d'action triennal intégré mis en place en 2011</li> <li>○ Premiers jalons d'une mise à jour du plan d'action en 2014-2015</li> <li>○ Premiers jalons de la démarche appréciative en vue du Forum social 2016 :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des centaines de personnes s'expriment sur leur vision du quartier</li> <li>- 4 axes sont mis en évidence</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Printemps 2016 : mise en place de comités d'action pour élaborer une vision de développement pour chacun des 4 axes (60 citoyens et intervenants du quartier)</li> <li>○ Été 2016 : consultation citoyenne (sondage) dont l'intention est d'enrichir le travail des comités de travail du Forum social (500 participants)</li> <li>○ Novembre 2016 : <i>Forum social Centre-Sud</i> réunissant 300 personnes dont une majorité de citoyens dans le but de se doter collectivement d'une vision de quartier sur 5 ans : 20 projets développés alimentent la planification stratégique</li> <li>○ Assemblée publique : présentation des résultats du Forum et de la théorie du changement (85 participants)</li> <li>○ Création de 4 <u>comités des chemins du changement</u> (36 personnes inscrites aux comités)</li> <li>○ Autre Assemblée publique : présentation des chemins du changement (49 participants)</li> <li>○ Création de 4 <u>comités pour la mise en place des plans d'action</u> (37 participants)</li> <li>○ Autre Assemblée publique (décembre 2017): dépôt du plan d'action 2017-2022 schématisé (80 participants)</li> </ul>
<p><b>Vision commune</b></p>	<p>-----</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Quatre actions collectives développées en lien avec les 4 axes de la planification stratégique : Habiter / Se nourrir / Vivre ensemble/Travailler, étudier, se développer</li> </ul>
<p><b>Changements clairs, précis et mesurables à atteindre</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 4 axes ciblés pour la prochaine planification stratégique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les changements souhaités sont définis pour chaque axe</li> <li>○ Des marqueurs de progrès sont identifiés pour chaque changement souhaité</li> </ul>
<p><b>Conditions préalables pour y arriver</b></p>	<p>-----</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les acteurs de changement sont ciblés</li> <li>○ Les conditions préalables et les étapes pour faire arriver le changement sont définies</li> </ul>

## Engagement inclusif de la collectivité

Centre-Sud	Bilan 0	Ans 1 et 2
<p><b>La participation des acteurs</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Selon son cadre de référence, la TDS CS est une instance intersectorielle et multiréseaux qui favorise la participation de tous les acteurs</li> <li>○ Comités de la Table : Comité aviseur, Comité de suivi et Comité saines habitudes de vie formés de membres statutaires : Arrondissement, CDC, CSDM, CIUSSS et anciennement CDEC</li> <li>○ Assemblées communautaires qui se veulent un lieu de concertation pour les organismes</li> <li>○ Implication importante du milieu : OBNL, Institutions, Tables sectorielles, élus, citoyens et entreprises dans le processus de planification</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La démarche appréciative reliant les comités composés de citoyens, d'organismes et d'institutions permet de bâtir une planification stratégique avec une adhésion plus large</li> <li>○ L'ampleur de la mobilisation est considérable et de nature intersectorielle</li> <li>○ La Table a pu solliciter différents acteurs en fonction des changements souhaités</li> <li>○ La plupart des acteurs principaux sont mobilisés autour de la démarche : temps, expertise, prêt de locaux</li> <li>○ Absence du milieu des affaires</li> </ul>
<p><b>La participation des citoyens</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Selon son cadre de référence, la TDS CS favorise la participation citoyenne et la prise en compte de leurs besoins</li> <li>○ Pas de siège réservé aux citoyens sur les instances décisionnelles</li> <li>○ Les sièges citoyens sont occupés par des regroupements citoyens depuis près de 5 ans</li> <li>○ Plusieurs consultations citoyennes depuis les dernières années sur différents sujets : alimentation, habitations, sécurité, environnement, etc.</li> <li>○ Pour le Chantier alimentation : les citoyens sont impliqués une première fois dans les comités participatifs</li> <li>○ Les citoyens participent à la planification stratégique : vision, orientations, priorités, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Définition de la participation citoyenne par les organismes et les citoyens du quartier</li> <li>○ Participation citoyenne à toutes les étapes de la démarche</li> <li>○ Les citoyens ont pris part en grand nombre à la consultation citoyenne, au Forum, aux assemblées publiques et siègent aux comités</li> <li>○ Un comité réfléchit à la gouvernance et à l'intégration de citoyens</li> </ul>

Centre-Sud	Bilan 0	Ans 1 et 2
<p><b>La stratégie de mobilisation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2016 : une consultation organisée par la TDS CS met en relief l'importance de se doter d'une stratégie globale pour rejoindre les citoyens au-delà des assemblées</li> </ul> <p>Communications et visibilité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Site Internet de la CDC Centre-Sud : capsules vidéo <i>Lettre Info</i>, documents de travail, ordres du jour et procès –verbaux en ligne</li> <li>○ Page Facebook</li> <li>○ Compte sur Arrondissement.com</li> <li>○ Site Web <i>Agora Centre-Sud</i> : toutes les nouvelles communautaires du quartier</li> <li>○ Site Web <i>Vivre le Centre-Sud</i> : calendrier collectif du quartier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mise en place de la méthodologie SPIRAL<sup>18</sup> basée sur la mobilisation des acteurs et actrices du quartier Centre-Sud autour de la notion de Bien-Être et Mal-Être</li> <li>○ Réunions de soir et repas fournis</li> <li>○ Appui de partenaires stratégiques pour mobiliser des acteurs</li> <li>○ Souci de pédagogie pour une meilleure compréhension de la démarche : explications en individuel et en groupe</li> </ul> <p>Communications et visibilité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Un canevas de communication a été fourni à Centraide en 2017</li> <li>○ Une ressource payée affectée aux communications</li> <li>○ Appels téléphoniques pour rallier une diversité d'acteurs selon les axes de la planification stratégique</li> </ul> <p>Un site Internet du Forum social / planification stratégique à jour fait état des avancées de la démarche : outils, étapes, comités, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Entrevues diffusées sur le site WEB</li> <li>○ Communiqués aux partenaires</li> <li>○ Les Tables sectorielles relaient l'information aux organismes du milieu</li> <li>○ Émissions sur les axes de la planification stratégique à la télévision communautaire Frontenac</li> </ul>

<sup>18</sup> Réflexion sur les indicateurs participatifs à une démarche de coresponsabilité pour le bien-être de tous, pour aujourd'hui et pour demain

Centre-Sud	Bilan 0	Ans 1 et 2
<p><b>Culture d'apprentissage et d'amélioration continue</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Appropriation de la démarche appréciative</li> <li>○ Des efforts sont faits en vue de partager l'expertise entre les intervenants et favoriser la concertation et le partenariat dans le milieu</li> <li>○ Journées de réflexion de quartier sous différentes formes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formation sur <i>la pauvreté et l'exclusion sociale</i> dispensée par Dynamo en octobre 2016</li> <li>○ Visite à Boston menant à la découverte de l'existence de la théorie du changement (ToC)</li> <li>○ Intégration poussée de la ToC</li> <li>○ La TDS CS s'inspire de la démarche de Keystone et du Tamarack Institute : Deepening community</li> <li>○ Utilisation d'outils performants pour soutenir la démarche et vulgariser les concepts : <a href="#">F3E</a> (Ressources pour l'évaluation-Des repères pour l'action)<sup>19</sup></li> <li>○ Les employés soutenant la démarche se réunissent régulièrement pour partager les apprentissages et s'ajuster</li> <li>○ Systématisation des apprentissages du quartier en lien avec la démarche</li> </ul>
<p><b>Système d'évaluation local</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Peu d'expérience en évaluation de projets concertés</li> <li>○ En 2014, le milieu se dote d'un tableau d'indicateurs de changement</li> <li>○ Lors de la mise à jour du plan d'action en 2014-2015, la TDS CS intègre des transformations souhaitées pour chacun des objectifs ainsi que des indicateurs</li> <li>○ Le milieu souhaite se doter d'un système d'évaluation cohérent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Réflexion sur la démarche SPIRAL comme méthodologie pour mesurer les effets des changements sur la population</li> <li>○ Approche évaluative axée sur les changements et non sur les actions : une longue liste d'indicateurs potentiels élaborée par les différents comités d'axes prioritaires en lien avec les changements souhaités : le comité d'évaluation devra choisir les indicateurs les plus pertinents</li> <li>○ Accompagnement personnalisé et individualisé en évaluation de Dynamo (personnes-clé et comité en évaluation) durant 4 mois</li> <li>○ Un comité d'évaluation composé d'acteurs du quartier est mis en place à l'automne 2017 avec mandat de proposer et de soutenir le déploiement d'une stratégie d'évaluation de la planification stratégique</li> </ul>

<sup>19</sup> <https://f3e.asso.fr/>

## Stratégies levier et influence

Centre-Sud	Bilan 0	Ans 1 et 2
<b>Stratégies à effet levier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Priorités encourageant l'intersectorialité d'actions</li> <li>○ Les partenaires institutionnels (arrondissement Ville-Marie et CIUSSS Centre-Sud-de-l'île de Montréal) sont très engagés au sein des concertations locales et font preuve de proactivité face aux besoins de la population du quartier</li> <li>○ Implication de la CDC dans la Stratégie Centre-Ville et sa mise en œuvre : partage sur la vision du centre-ville de Montréal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Posture des acteurs propices à l'intérêt collectif contribue à la démarche au-delà de leurs propres intérêts corporatifs</li> <li>○ Mobilisation et réflexion dans les locaux de Molson sur le développement du sud-est de Ville-Marie suite au déménagement de l'entreprise, le 13 octobre 2017(en collaboration avec l'équipe de <a href="#">Rayside Labossière</a><sup>20</sup>)</li> <li>○ Participation à l'évènement Transformer Montréal : présentation par différents acteurs de projets novateurs et inspirants</li> </ul>
<b>Compréhension systémique du milieu et des occasions de changements potentiels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Profil populationnel 2011</li> <li>○ Portrait jeunesse Centre-Sud et Faubourg Saint-Laurent</li> <li>○ Portrait des secteurs (2008)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Une consultation publique via sondage pour enrichir et valider le travail fait par les comités de travail du Forum social</li> <li>○ Mise à jour des données statistiques du quartier en vue du Forum social Centre-Sud</li> <li>○ Portrait statistique présenté dans le cahier des participants lors du Forum social</li> <li>○ Étude d'impact économique des organismes du quartier</li> </ul>
<b>Influence du milieu</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ L'arrondissement Ville-Marie a octroyé un financement pour le projet SPIRAL</li> <li>○ Concrétisation des infrastructures associées au projet <i>Quartier nourricier</i> en collaboration avec le secteur communautaire et l'Arrondissement : modèle d'initiative intégrée et collaborative</li> </ul>

<sup>20</sup> Rayside Labossière se consacre avant tout à l'architecture sociale, à l'urbanisme communautaire, au design et au développement durable

Côte-des-Neiges	Bilan 0	Ans 1 et 2
<b>Équipe dédiée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ L'équipe de la CDC Côte-des-Neiges est composée d'une personne à la coordination et de 4 organisateurs communautaires</li> <li>○ Coordinatrice en poste depuis plus de 10 ans dans un OBNL logement du quartier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Un comité de pilotage élargi accompagné par Dynamo s'implique dans le processus de planification stratégique</li> <li>○ Engagement significatif des partenaires au sein du comité de pilotage</li> <li>○ Un chargé de projet est embauché pour l'opérationnalisation du processus. Cette personne a complété la formation <b>Leadership Rassembleur<sup>MC</sup></b> en 2017-2018</li> </ul>
<b>Principes de travail établis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mission et objectifs visés de la CDC</li> <li>○ Texte sur le mode de gouvernance et la prise de décision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Une entente de collaboration entre les membres du comité de pilotage de la planification collective de quartier a été élaborée</li> </ul>
<b>Gestion des controverses et des tensions</b>	<p style="text-align: center;">-----</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Polarisation des points de vue au sein du comité de pilotage sur le bienfondé d'élargir le comité de pilotage pour la réalisation du plan de quartier</li> </ul>

Côte-des-Neiges	Bilan 0	Ans 1 et 2
<b>Stratégie de changement élaborée collectivement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Plan d'action de quartier en 2010 qui s'est transformé en 8 plans d'action autour de projets</li> <li>○ Réflexion sur la gouvernance et volonté d'entamer une nouvelle démarche de planification stratégique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Planification stratégique de quartier basée sur les changements</li> <li>○ Premier Grand rendez-vous : validation collective du portrait de quartier</li> <li>○ Les Grands rendez-vous subséquents ont permis à la collectivité d'avancer dans la démarche</li> <li>○ 4<sup>e</sup> Grand rendez-vous : les changements souhaités ont été identifiés collectivement: 5 enjeux sont priorisés</li> <li>○ Démarche collective mobilisante et très rapide</li> </ul>
<b>Vision commune</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Absence de plan de développement social pour le quartier / pas de vision commune</li> <li>○ Les communautés ethnoculturelles se sont dotées de leur propre réseau communautaire : une quarantaine d'organismes et d'association</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aucun énoncé de vision générale</li> <li>○ Des énoncés de vision sont identifiés pour chaque enjeu; seul l'enjeu sur la « lutte à la pauvreté » ne fait pas consensus</li> </ul>
<b>Changements clairs, précis et mesurables à atteindre</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Des chantiers de travail ont été mis en place afin d'élaborer les stratégies de changement pour les 5 enjeux priorisés</li> <li>○ Les énoncés de changement sont clairs et précis et contiennent des objectifs. Les indicateurs restent à être définis et le seront une fois la démarche en évaluation entamée.</li> </ul>
<b>Conditions préalables pour y arriver</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Une grande réflexion est amorcée sur les conditions de succès menant à l'impact collectif à l'hiver 2017</li> </ul>

Côte-des-Neiges	Bilan 0	Ans 1 et 2
<p><b>La participation des acteurs</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La CDC réunit plus de 50 organismes communautaires et est considérée comme un acteur central dans l’animation sociale du quartier</li> <li>○ Les instances de travail de la CDC se rencontrent régulièrement                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comité exécutif composé exclusivement d’organismes communautaires démontrant un fort engagement</li> <li>- Absence de représentants d’associations ethnoculturelles</li> </ul> </li> <li>○ La contribution des partenaires se fait via les Tables et autres comités de travail soutenus par la CDC</li> <li>○ Absences d’organismes communautaires sur le territoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Un comité de pilotage élargi composé de 8 personnes soutient la démarche : 5 représentants du milieu communautaire dont la coordonnatrice de la CDC, 2 représentants du milieu institutionnel (CIUSS et Arrondissement) et la conseillère de Centraide</li> <li>○ Les 4 Grands rendez-vous ont rassemblé près de 100 personnes à chaque fois : milieu institutionnel, milieu communautaire, élus, associations et résidents</li> <li>○ Le milieu des affaires est peu présent de même que les acteurs politiques, le milieu culturel et certaines grandes institutions comme les hôpitaux et les Universités</li> <li>○ Les participants aux 5 chantiers proviennent des secteurs touchés par les enjeux et on y retrouve également des résidents.</li> </ul>
<p><b>La participation des résidents</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les résidents ne sont pas impliqués aux Tables et comités de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les résidents sont présents aux 5 Grands rendez-vous et ont manifesté leur intérêt d’être impliqués</li> <li>○ Quelques résidents sont impliqués dans les chantiers de travail</li> <li>○ Tension entre les priorités des travailleurs de quartier de longue date et les résidents : niveau de compréhension des enjeux, vision globale différente</li> <li>○ Perceptions par certains à l’effet que des résidents semblent instrumentalisés par des groupes communautaires</li> <li>○ Les résidents ne sont pas présents au sein du comité de pilotage</li> </ul>
<p><b>La stratégie de mobilisation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pas de stratégie formelle de mobilisation établie</li> <li>○ Sensibilisation des résidents sur des sujets particuliers tels : logement, aînés, femmes, famille et immigration</li> <li>○ Les résidents rejoints via : dépliants, porte à porte, outils de référence, séance d’information, cafés communautaires</li> <li>○ Documents de travail (mémoires, recherches. Portraits disponibles sur le site Internet</li> <li>○ Peu de documents internes accessibles sur le site Internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Un plan de mobilisation est réfléchi, mais mis un peu de côté par la suite</li> <li>○ Efforts croissants pour mobiliser des acteurs non rejoints par la CDC</li> <li>○ Accompagné par Dynamo, le chargé de projet a piloté le portrait de quartier réalisé à partir de 12 focus group réunissant les résidents et d’entrevues individuelles auprès d’acteurs clés du quartier ce qui a permis de mobiliser de nouveaux acteurs</li> <li>○ Plus de 900 personnes rejoints grâce à la démarche globale d’ethnographie à 360° de proximité menée par #AmplifierCDN,</li> </ul>



		<p>podcast (projet UPTOWN)<sup>21</sup> qui permet d'entendre les aspirations des résidents et d'alimenter les chantiers de travail</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Traduction des consignes et des contenus des Grands rendez-vous en anglais dans une perspective d'inclusion</li> <li>○ Les cafés-rencontres visant à expliquer la démarche ont mobilisé plusieurs résidents</li> <li>○ Il y a une volonté d'intégrer plus de résidents</li> </ul> <p><b>Communications</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Invitation aux organismes lors des séances d'information aux AG de la CDC</li> <li>○ Les communications post-événements aident à la compréhension de la démarche : lettres circulaires aux participants des Grands rendez-vous</li> <li>○ Un agent de communication a été embauché en 2018</li> </ul>
--	--	--

---

<sup>21</sup> UPTOWN est un podcast bilingue, en français et en anglais, qui raconte Côte-des-Neiges autrement.

Côte-des-Neiges	Bilan 0	Ans 1 et 2
<p><b>Culture d'apprentissage et d'amélioration en continue</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Plusieurs occasions d'apprentissages offertes aux membres (9 ateliers /formations en 2015-2016)</li> <li>○ Démarche de réflexion sur le fonctionnement de la CDC et les questions de gouvernance accompagnée par Dynamo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Accompagnement de Dynamo sur la planification de quartier axée sur les changements et sur les stratégies d'action afin d'intégrer l'évaluation plus rapidement</li> <li>○ Transfert de connaissances et d'outils par Dynamo afin que le comité de pilotage assume pleinement son leadership</li> <li>○ Présentation par Dynamo sur le <i>travailler ensemble</i> et les <i>véhicules de concertation et mobilisation</i> lors du 3<sup>e</sup> Grand rendez-vous</li> <li>○ Présentation par Dynamo sur le <i>travail en mode sectoriel et multiséaux</i> aux membres de la CDC</li> <li>○ Appropriation graduelle par les membres du comité de pilotage d'un nouveau vocabulaire relié à la théorie du changement</li> <li>○ Rencontres avec la CDC Centre-Sud et VSMS pour discuter du modèle de gouvernance</li> </ul>
<p><b>Système d'évaluation local</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Il n'y a pas de système d'évaluation en place</li> <li>○ L'équipe a des compétences en recherche et évaluation</li> <li>○ Les membres de la CDC ressentent le besoin de mieux évaluer leurs actions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formation « <i>L'évaluation du changement en contexte collectif</i> » par Dynamo</li> </ul>

Côte-des-Neiges	Bilan 0	Ans 1 et 2
<b>Stratégies à effet levier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La question du logement mobilise un ensemble d'acteurs sur le territoire</li> <li>○ Participation des résidents et d'un ensemble d'acteurs à la démarche de réaménagement du site Blue Bonnets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La mobilisation qui existait autour du logement entre partenaires communautaires et institutionnels a été réinvestie dans le plan stratégique</li> <li>○ Le réaménagement du site Blue Bonnets qui interpelle un ensemble d'acteurs a été intégré dans le plan stratégique</li> </ul>
<b>Compréhension systémique du milieu et des occasions de changement potentiels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les actions de la CDC se réalisent via les Tables et les comités de travail</li> <li>○ Les liens avec les priorités d'action et ces instances ne sont pas toujours évidents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Le quartier s'est doté d'un portrait de quartier en français et en anglais en appui à la réalisation d'un diagnostic et à la détermination de 5 enjeux prioritaires</li> <li>○ Le quartier a saisi une opportunité en s'inscrivant dans la démarche ethnographique et a pu bonifier le portrait de quartier</li> <li>○ La démarche ethnographique a révélé qu'il y avait des leaders naturels et d'autres réseaux qui étaient inconnus de la CDC</li> <li>○ Les partenaires du milieu connaissent les ressources en place (Guide des ressources 2017) et le réseau d'acteurs de leur quartier</li> </ul>
<b>Influence du milieu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les acteurs de la CDC sont soutenus par plusieurs partenaires du milieu politique, institutionnel, paragouvernemental, gouvernemental, éducation, OBNL et fondations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les chercheurs universitaires impliqués dans la démarche ethnographique ont eu une influence positive sur le milieu</li> </ul>

## PARC-EXTENSION

### Conteneur de changement et confiance mutuelle

Parc-Extension	Bilan 0	Ans 1 et 2
<b>Équipe dédiée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Table de quartier inexistante</li> <li>○ Pas d'équipe de travail dédiée au plan d'action commun</li> <li>○ Plusieurs leaders impliqués depuis longtemps en plus des bailleurs de fonds ont initié la démarche PIC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Un comité de suivi accompagné de Dynamo s'implique pour la mise en place de la Table de quartier depuis 2015</li> <li>○ Le comité s'est élargi en mai 2016 et on y retrouve une plus grande diversité d'acteurs</li> <li>○ Un chargé de projet est embauché pour soutenir le comité</li> <li>○ Implication inégale des partenaires au sein du comité</li> </ul>
<b>Principes de travail établis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Un comité restreint de partenaires accompagné par Dynamo depuis 2015 établit les étapes d'une démarche collective et d'une mobilisation élargie afin de créer une Table de quartier intersectorielle et multiréseaux</li> <li>○ Une entente de collaboration qui présente les grands principes du travail collectif (valeurs, modalités de fonctionnement, attentes des partenaires, etc.) est adoptée par les membres du comité de suivi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Des règlements généraux sont en cours de rédaction pour la fondation de la Table</li> </ul>
<b>Gestion des controverses et des tensions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Une dynamique conflictuelle prévaut dans le quartier : des conflits passés planent toujours</li> <li>○ Un travail intensif a été mené auprès de ce comité afin d'établir des liens de confiance entre les acteurs et d'améliorer les communications</li> <li>○ La crédibilité du comité de suivi est remise en question par la communauté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La dynamique conflictuelle s'atténue progressivement grâce à des interventions de résolution de conflits facilitées par Dynamo</li> <li>○ Les conflits touchent particulièrement la gouvernance et l'élargissement du comité afin d'intégrer des acteurs autres que communautaires</li> <li>○ L'embauche d'un chargé de projet financé par le PIC a été mal perçue par certains qui auraient préféré que l'argent soit investi dans des projets</li> </ul>

Parc-Extension	Bilan 0	Ans 1 et 2
<b>Stratégie de changement élaborée collectivement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ En l'absence d'une Table de quartier, il n'y a pas de plan d'action intégré</li> <li>○ Tel que stipulé dans la lettre d'intention du quartier pour l'obtention du PIC :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>« Depuis 8 ans, Parc-Extension évolue malgré l'absence de Table de quartier. À travers les instances de concertation existantes, les acteurs du milieu ont pu identifier des priorités de quartier et ont mis leurs expertises en commun afin de continuer à assurer le développement social du quartier. »</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Un comité de suivi de 15 personnes travaille à la mise en place de la Table de quartier</li> <li>○ Organisation d'un Grand rendez-vous portant sur la planification de quartier en septembre 2017 (80 personnes, dont 30 citoyens)</li> <li>○ Au printemps 2017, la planification de quartier est enclenchée parallèlement aux activités de mise en place d'une Table de quartier</li> <li>○ La planification de quartier est suspendue par après et reprendra après l'assemblée générale de fondation de la Table qui aura lieu en juin 2018</li> </ul>
<b>Vision commune</b>	-----	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Certaines étapes de la planification sont franchies :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation d'un portrait de quartier</li> <li>- Réalisation d'un diagnostic collectif</li> </ul> </li> </ul>
<b>Changements clairs, précis et mesurables à atteindre</b>	-----	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Identification de 5 enjeux prioritaires</li> </ul>
<b>Conditions préalables pour y arriver</b>	-----	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les conditions pour obtenir des changements ne sont pas encore établies.</li> </ul>

Parc-Extension	Bilan 0	Ans 1 et 2
<p><b>La participation des acteurs</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rencontres régulières du comité de suivi</li> <li>○ Prémisse d'une mobilisation élargie avec la tenue d'une séance d'information en mai 2016 : OBNL, institutions et bailleurs de fonds</li> <li>○ 37 partenaires ont participé à la séance d'information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rencontres régulières du comité de suivi</li> <li>○ Diversité des parties prenantes au comité de suivi : organismes communautaires (6), secteur philanthropique (3) institutions (2) secteur parapublic (2), conseillers de Dynamo (2)</li> <li>○ Lors des GrandsRendez-vous : quelques membres du milieu des affaires; absence du milieu artistique et culturel et des leaders ethnoculturels</li> <li>○ Engagement croissant de certains organismes et éloignement de certains autres</li> <li>○ Engagement total des partenaires financiers</li> <li>○ Mobilisation par le biais de 3 Grands rendez-vous dont un échelonné sur deux jours</li> <li>○ Présence moyenne d'environ 40 partenaires et 30 citoyens à chaque Grand rendez-vous</li> </ul>
<p><b>La participation des citoyens</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La participation citoyenne se fait à l'intérieur même des organismes</li> <li>○ Les citoyens ne sont pas invités à participer au comité stratégique</li> <li>○ Questionnement sur la place de la participation citoyenne</li> <li>○ On craint qu'ils soient contrôlés par des groupes d'intérêt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les citoyens ont fait part de leur désir d'être intégrés dans la démarche lors des cafés-rencontres</li> <li>○ Les citoyens sont invités et participent à tous les GrandsRendez-vous (GRV)</li> <li>○ Les citoyens expriment leurs besoins</li> <li>○ Compte tenu du contexte multiculturel du quartier, utilisation de la traduction simultanée lors des Grand rendez-vous financée par le PIC</li> <li>○ Les citoyens ne sont pas présents au sein du comité de suivi et des discussions se poursuivent sur la pertinence de les impliquer</li> <li>○ Décision en décembre 2017 : Les citoyens seront membres officiels de la Table avec droit de vote et siège réservé au CA</li> </ul>

## Engagement inclusif de la collectivité (suite)

Parc-Extension	Bilan 0	Ans 1 et 2
<p><b>La stratégie de mobilisation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aucune stratégie formelle de mobilisation établie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La mobilisation n'est pas réfléchi de manière concertée et stratégique</li> <li>○ Un sous-comité mobilisation formé de 4 personnes a été créé</li> <li>○ Un chargé de projet embauché en août 2017 dans le cadre du PIC pour la mobilisation des citoyens, les communications, l'organisation des cafés-rencontres et des Grands rendez-vous</li> <li>○ Les citoyens sont rejoints via les organismes communautaires, différents comités de citoyens, Réseau Réussite Montréal, la page Facebook et certains restaurants du quartier</li> <li>○ Réalisation de plusieurs cafés-rencontres avec les citoyens :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Discussion sur les besoins</li> <li>- Explication sur la démarche de mise en place de Table de quartier</li> </ul> </li> <li>○ 25 personnes, surtout des femmes assistent aux Cafés-rencontres</li> </ul> <p>Communications</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La page Facebook</li> <li>○ L'utilisation de babillards dans des cafés</li> <li>○ L'utilisation de courriels envoyés à des groupes et personnes ciblées</li> </ul>

## Apprentissage stratégique

Parc-Extension	Bilan 0	Ans 1 et 2
<b>Culture d'apprentissage et d'amélioration en continue</b>	-----	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Avec Dynamo, identification de pistes de travail pour améliorer le climat au sein du comité de suivi et se donner une compréhension commune du travail collectif :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation en communication non-violente</li> <li>- Formation sur l'approche impact collectif</li> </ul> </li> </ul>
<b>Système d'évaluation local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Plusieurs acteurs en petite enfance ont participé à la démarche d'Avenir d'Enfants de 2013-2015. Cette démarche d'évaluation participative s'inscrit dans l'approche éco systémique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Présentation par Dynamo d'une composante évaluation du PIC au Comité de suivi</li> <li>○ Formation « <i>L'évaluation du changement en contexte collectif</i> » par Dynamo</li> </ul>

## Stratégies levier et influence

Parc-Extension	Bilan 0	Ans 1 et 2
<b>Stratégies à effet levier</b>	-----	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les changements souhaités ne sont pas encore identifiés</li> </ul>
<b>Compréhension systémique du milieu et des occasions de changement potentiels</b>	-----	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Le quartier s'est doté d'un portrait de quartier en appui à la réalisation d'un diagnostic et à la détermination de 5 enjeux prioritaires</li> <li>○ Les partenaires du milieu connaissent les ressources en place et le réseau d'acteurs de leur quartier</li> <li>○ La vision systémique du quartier est peu développée compte tenu d'absence de lieu réunissant tous les acteurs</li> </ul>
<b>Influence du milieu</b>	Le portrait de quartier a été produit en collaboration avec l'agente de planification du CIUSSS	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Masse critique d'acteurs clés présents dans la démarche :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- bailleurs de fonds : Centraide, Avenir d'enfants, Québec en Forme</li> <li>- institutions publiques: Arrondissement, CIUSSS</li> </ul> </li> <li>○ La création de comités de travail est une avenue pour aller chercher l'input de partenaires influents</li> </ul>



Saint-Léonard	Bilan 0	Ans 1 et 2
<p><b>Équipe dédiée</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Une Table de concertation intersectorielle et multiréseaux créée il y a près de 10 ans : Concertation Saint-Léonard (CSL)</li> <li>○ Une équipe composée de 9 personnes : 2 personnes à la direction, 7 chargés de projet</li> <li>○ Nouvelle direction en poste après l’annonce du PIC dans le quartier</li> <li>○ L’adjointe à la direction en poste de 2014 à 2016</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Concertation Saint-Léonard(CSL) est porteuse de la démarche de développement social à laquelle s’est greffé le PIC</li> <li>○ Embauche d’une agente de mobilisation dans le cadre du PIC pour soutenir la démarche</li> <li>○ À la suite de l’adoption du plan de quartier, avec le soutien de Dynamo, mise en place d’un comité de pilotage du plan de quartier composé de : 2 représentants CSL, 1 représentant par enjeu, 1 représentant CIUSSS, 1 représentant Arrondissement, 1 représentant interculturel et 2 citoyens</li> <li>○ Un comité de citoyen est formé dont 2 représentants participent au comité de pilotage du plan de quartier. Il est inscrit dans le mécanisme de gouvernance de mise en œuvre du plan de quartier, la structure de soutien. On ne connaît pas encore son degré d’influence.</li> </ul>
<p><b>Principes de travail établis</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Principes régissant le travail collectif : vision, mission, objectifs visés, texte sur le mode de gouvernance et la prise de décision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Principes régissant Concertation Saint-Léonard</li> <li>○ Principes régissant le comité de pilotage</li> </ul>
<p><b>Gestion des controverses et des tensions</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Des relations partenariales sont à développer afin de davantage travailler en collectif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Des conversations franches et respectueuses permettent d’instaurer un climat de confiance</li> </ul>

Saint-Léonard	Bilan 0	Ans 1 et 2
<p><b>Stratégie de changement élaborée collectivement</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Première démarche de développement social lancée par la CSL à l'automne 2014</li> <li>○ L'ensemble des acteurs du quartier y compris les citoyens sont impliqués via différents moyens (sous-comités de travail, cueillette de données, des consultations publiques)</li> <li>○ Volonté d'un changement de pratique en vue de transformer le travail sectoriel en travail collectif intersectoriel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 8 séances de travail collectif pour définir les changements souhaités et les pistes d'actions pour y parvenir avec la participation de citoyens et de partenaires</li> <li>○ 4 comités transitoires, un par enjeu prioritaire du plan de quartier, composés de citoyens, de commerçants, de représentants d'institutions et d'organismes communautaires ont peaufiné et libellé les changements souhaités et les pistes d'actions. (12 rencontres à l'automne 2016)</li> <li>○ Un esprit de collaboration s'installe : plusieurs porteurs dans une même action</li> <li>○ Actualisation, finalisation et adoption du plan de quartier</li> </ul>
<p><b>Vision commune</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Désir de la collectivité de développer une vision commune</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les différents moments de travail collectif (séances, comités transitoires, journées de réflexion pour la structure de soutien, formation collective en évaluation) ont favorisé un travail en concertation qui a contribué au développement d'une vision commune autour du plan de quartier à Saint-Léonard.</li> </ul>
<p><b>Changements clairs, précis et mesurables à atteindre</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Enjeux prioritaires ciblés (4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 4 enjeux prioritaires, 8 changements souhaités et 18 pistes d'action</li> <li>○ Plan de quartier avec des objectifs qualifiés de changements souhaités</li> <li>○ Plusieurs rencontres des comités transitoires, composés de citoyens et partenaires du quartier, ainsi que des rencontres avec les porteurs d'actions potentiels ont permis d'aller peaufiner les changements souhaités et les actions collectives des 4 enjeux prioritaires du plan de quartier</li> </ul>
<p><b>Conditions préalables pour y arriver</b></p>	<p>-----</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Création de comités transitoires dont les tâches principales sont de clarifier, peaufiner les libellés de changements souhaités et des pistes d'action ressortis lors des séances de travail collectif à l'aide de la grille de question (SMART), de cibler des porteurs d'action et des collaborateurs potentiels et les sources potentielles de financement dont le PIC</li> <li>○ Organisation de rencontres de porteurs de projet pour une plus grande intégration des actions</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"><li>○ Mise en place d'un comité de pilotage pour faire une veille stratégique de la mise en œuvre du plan de quartier avec des représentants de chacun des enjeux, du comité citoyen et d'acteurs institutionnels (regard 360 et partagé)</li><li>○ Début de la mise en œuvre du plan de quartier : adoption de projets</li><li>○ Élaboration d'un plan d'investissement</li><li>○ Premières demandes collectives de financement du plan de quartier déposées au PIC</li><li>○ Animation de Dynamo d'un topo sur l'Impact Collectif afin que les acteurs s'approprient cette approche</li><li>○ Animation de Dynamo et CSL d'une formation en évaluation pour renforcer l'appropriation du plan de quartier et la vision commune</li></ul>
--	--	--

Saint-Léonard	Bilan 0	Ans 1 et 2
<p><b>La participation des acteurs</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comité de coordination de la démarche de développement social soutenu par CSL et Dynamo composé de représentants de l'arrondissement de Saint-Léonard, de la SDC Jean-Talon, du CIUSSS, du Regroupement Interculturel de Saint-Léonard et du Centre des aînés du réseau d'entraide de Saint-Léonard (1 citoyenne) pilotent la démarche</li> <li>○ Plusieurs moments propices aux échanges : consultations citoyennes, groupes de discussion, Grand rendez-vous citoyen</li> <li>○ 110 personnes présentes au Grand rendez-vous citoyen à l'automne 2015 où est présenté le portrait de quartier et où les <b>enjeux sont priorisés</b></li> <li>○ 4 comités de travail en duo composé d'un organisation communautaire du CIUSSS et d'un membre de CSL pour collecter les actions existantes du quartier qui vont servir d'outil de référence pour les séances de travail collectif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ L'équipe de CSL impliquée dans la démarche</li> <li>○ Une collectivité mobilisée autour du processus menant à la finalisation du plan de quartier ainsi qu'à sa mise en œuvre</li> <li>○ Participation importante aux 8 séances de travail collectif pour définir les changements souhaités (221 participants dont 56 citoyens)</li> <li>○ 4 comités transitoires composés de citoyens, de commerçants, de représentants d'institutions et d'organismes (12 rencontres : 33 partenaires dont 6 citoyens)</li> <li>○ Dévoilement de l'ébauche du plan de quartier : 52 participants, dont 13 citoyens</li> <li>○ Deux journées de travail collectif sur la structure de soutien souhaitée pour la mise en œuvre du plan de quartier : 65 participants, dont 2 citoyens</li> <li>○ Un comité de pilotage est constitué pour la mise en œuvre du plan : 2 représentants CSL, 1 représentant par enjeu, 1 représentant CIUSSS, 1 représentant Arrondissement, 1 représentant interculturel et 2 représentants du comité citoyen</li> <li>○ Mobilisation de nouveaux collaborateurs, mais on ne perçoit pas la présence du milieu des affaires</li> <li>○ Un esprit de collaboration s'installe : plusieurs porteurs dans une même action</li> </ul>
<p><b>La participation des citoyens</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Présence d'une citoyenne sur le comité de coordination de la démarche de planification stratégique</li> <li>○ Plusieurs consultations citoyennes pour produire le portrait</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les citoyens sont présents à toutes les activités de la démarche : séances de travail, comités transitoires, dévoilement du plan, journée de réflexion et formation en évaluation</li> <li>○ Un comité composé de 11 citoyens est inscrit dans la structure de soutien (schéma de gouvernance) du plan de quartier</li> <li>○ Le comité citoyen se veut un espace où les citoyens léonardois pourront échanger et émettre des recommandations sur les actions collectives de 4 enjeux prioritaires du quartier. Ils vont collaborer et contribuer à la mise en œuvre des actions du plan tout en réfléchissant sur les différents moyens de mobiliser les citoyens.</li> </ul>

## Engagement inclusif de la collectivité (suite)

Saint-Léonard	Bilan 0	Ans 1 et 2
<p><b>La stratégie de mobilisation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pas de stratégie formelle de mobilisation</li> <li>○ Les partenaires et citoyens sont informés via : la Table de quartier : site Internet, bulletin électronique mensuel, café-citoyens et dîners échanges</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Condition gagnante pour la mobilisation : embauche d'une agente de mobilisation qui a permis de mobiliser les acteurs et plus particulièrement les citoyens</li> <li>○ La directrice de CSL et l'agente de mobilisation réfléchissent à des stratégies de mobilisation</li> <li>○ Les acteurs sont bien informés et deviennent des ambassadeurs : ils se sont appropriés la démarche</li> <li>○ Bémol : Mêmes acteurs qui sont sollicités, car peu nombreux dans le quartier ce qui rend leur disponibilité aux espaces collectifs difficile.</li> </ul> <p><b>Communications :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Un canevas de communication est établi</li> <li>○ Le quartier communique les différentes avancées de la démarche à partir d'une infolettre</li> <li>○ L'infolettre permet aussi de solliciter la participation des différents acteurs</li> <li>○ Des organismes parlent de l'évolution de la démarche lors des réunions</li> <li>○ Site internet et Facebook de CSL</li> <li>○ Appui du journal local : Première page et articles pour inviter les gens aux consultations</li> <li>○ Affiches dans les commerces et lieux stratégiques</li> <li>○ Réflexion autour des modes de communication du plan de quartier auprès des porteurs et collaborateurs</li> <li>○ Représentants par enjeu et du comité citoyen sont des agents multiplicateurs en transmission de l'information</li> <li>○ Les comités de mise en œuvre par enjeu sont intégrés aux Tables de concertation sectorielles du quartier, les partenaires membres présents sont informés par les représentants des enjeux. Un point plan de quartier est statutaire aux ordres du jour.</li> </ul>

Saint-Léonard	Bilan 0	Ans 1 et 2
<p><b>Culture d'apprentissage et d'amélioration continue</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ CSL vise à faire des assemblées générales des membres des moments d'échange et d'outillage sur diverses thématiques enrichissantes pour la communauté et sur des questions d'actualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Complémentaire, mais démarche indépendante du plan de quartier, le projet innovant ENVOL de développement des compétences des organismes voit le jour grâce à partenariat entre la collectivité et la Fondation Saputo</li> <li>○ 2 acteurs du milieu ont bénéficié de la Formation <b>Leadership rassembleur<sup>MC</sup></b>. 2 premiers leaders dans la collectivité</li> <li>○ Formation animée par Dynamo sur « <i>Les conditions de l'Impact Collectif</i> » réunissant 40 personnes, surtout des organismes communautaires et quelques citoyens</li> <li>○ Animation de CSL et Dynamo d'une formation en évaluation d'Impact Collectif pour développer un langage commun et les capacités évaluatives de la collectivité</li> <li>○ Accompagnement de Dynamo pour renforcer les compétences des deux acteurs-clés de la démarche : Directrice générale de CSL et agente de mobilisation</li> </ul>
<p><b>Système d'évaluation local</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La communauté témoigne d'un intérêt à vouloir se doter d'un processus d'évaluation et développer leurs capacités/outils en évaluation que ce soit dans le cadre de leur Table de concertation sectorielle ou pour le plan de quartier à venir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formation « <i>L'évaluation du changement en contexte collectif</i> » par Dynamo</li> <li>○ Une formation ouverte à tous dispensée par l'agente de mobilisation de CSL et une accompagnatrice de Dynamo auprès des acteurs du quartier</li> <li>○ Accompagnement de Dynamo à la mise en place du comité d'évaluation et réflexion autour de la stratégie d'évaluation à mettre en place</li> <li>○ Des travaux autour de la définition de la stratégie évaluative ont débuté en collaboration avec le comité de pilotage du plan de quartier et le porteur de la démarche CSL avec l'accompagnement de Dynamo.</li> </ul>

## Stratégies levier et influence

Saint-Léonard	Bilan 0	Ans 1 et 2
<b>Stratégies à effet levier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Priorités encourageant l'intersectorialité d'actions</li> <li>○ Des démarches de concertations intersectorielles sont portées par la Table de quartier : RUI et Québec en forme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Adoption d'un plan intégré et intersectoriel. Les organismes commencent à travailler ensemble.</li> <li>○ Effet de levier : Un travail des 2 dernières années a permis de faire le transfert d'une action du plan de quartier dans le milieu. Cela a permis à des acteurs de collaborer ensemble et différemment.</li> <li>○ Un souci de la collectivité d'être en complémentarité avec le milieu scolaire a permis une plus grande interaction et un plus grand engagement de la part de la Commission scolaire de la Pointe de l'île grâce aux changements souhaités d'un enjeu du plan de quartier.</li> </ul>
<b>Compréhension systémique du milieu et des occasions de changements potentiels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Un portrait de quartier a été finalisé à l'automne 2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Meilleure connaissance et compréhension des dynamiques de concertations du milieu qui a permis d'avoir des relations de travail et de confiance plus fines avec les acteurs</li> </ul>
<b>Influence du milieu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Degré élevé d'implication de plusieurs partenaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les principaux représentants du milieu ont pris part aux espaces d'échange et de réflexion organisés par Dynamo et permettant des rencontres, des influences entre collectivités</li> </ul>

Saint-Michel	Bilan 0	Ans 1 et 2
<p><b>Équipe dédiée</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Table de quartier Vivre Saint-Michel en Santé créée en 1991 (VSMS)</li> <li>○ 5 permanents et 9 employés animent 12 concertations thématiques</li> <li>○ Coordinatrice en place depuis 2014 et ayant participé à <b>Leadership rassembleur<sup>MC</sup></b></li> <li>○ Équipe solide et relativement stable</li> <li>○ VSMS est reconnue comme une référence à l'échelle montréalaise en matière d'approche territoriale intégrée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ VSMS est porteuse de la démarche PIC qui s'est greffée au Plan intégré de quartier (PIQ) 2014-2018</li> <li>○ Un des grands défis du déploiement du PIC dans Saint-Michel est l'arrimage avec le PIQ</li> <li>○ Un modèle complexe pour l'avancement de la démarche : pour chacun des trois volets du projet soutenu dans le cadre du PIC, présence de sous-comités pour les actions, comités de travail pour les objectifs et de Tables de concertation</li> <li>○ Ajout de 4 ressources (coordination, maraicher et 2 chargés de projet) grâce au PIC pour les projets P1 (Autonomie alimentaire, réussite éducative et préemployabilité), P2 (Empowerment, logements, espaces publics et salubrité), P3 (Mobilisation, désenclavement et persévérance)</li> <li>○ Un comité de suivi au début de leur mandat et constitué d'un représentant de chacun des 5 volets du Projet impact collectif.</li> </ul>
<p><b>Principes de travail établis</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mission, valeurs communes, objectifs visés</li> <li>○ Principes et outils concrets pour guider le travail collectif dans le cadre de la mise en œuvre du plan de quartier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Adaptation des enjeux et priorités de quartier pour en faire des projets intégrés avec des cibles de transformation</li> <li>○ Outil pour la gouvernance</li> </ul>
<p><b>Gestion des controverses et des tensions</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Travail fait en transparence à l'assemblée des membres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Le déploiement du PIC est le révélateur de tensions et d'insatisfactions préexistantes dans le quartier</li> <li>○ Controverses autour du choix des projets soumis et retenus par Centraide</li> <li>○ Création d'un comité de suivi constitué des représentants des secteurs et des différents projets qui devrait traiter des questions de gouvernance</li> <li>○ Ajout de rencontres de quartier et de rencontres de comité de travail menant à l'acceptation de projets communs</li> <li>○ Utilisation du Bulletin Le Bref comme médium privilégié pour partager les informations portant sur le PIC</li> <li>○ Ajustement des principes de travail afin de faciliter le processus</li> </ul>



Saint-Michel	Bilan 0	Ans 1 et 2
<b>Stratégie de changement élaborée collectivement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Planification stratégique menée en amont de l'adoption du plan de quartier : travail collectif d'une vingtaine de partenaires incluant les bailleurs de fonds</li> <li>○ Mobilisation élargie pour l'adoption du plan de quartier : OBNL, institutions, Tables sectorielles, élus, entreprises, citoyens et équipe - trois Rendez-vous citoyens de 250 personnes dont 50% sont des citoyens</li> <li>○ Mise en œuvre du PIQ intégré 2014-2018 par VSMS</li> <li>○ Enjeu autour du travail en synergie et de manière intersectorielle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Le PIC est une occasion de déployer le PIQ en agissant de manière intégrée et VSMS est porteur de la démarche</li> <li>○ Les groupes porteurs de projets doivent valider des hypothèses de propositions auprès de la communauté et après consensus, des propositions sont développées pour être financées</li> <li>○ Les projets sont des projets de la communauté et sont portés par des organismes</li> </ul>
<b>Vision commune</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vision globale et à long terme du quartier à maintenir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vision réaffirmée</li> </ul>
<b>Changements clairs, précis et mesurables à atteindre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 6 priorités sectorielles et 3 priorités transversales</li> <li>○ Des stratégies de changements sont intégrées dans le PIQ</li> <li>○ Les actions sont déterminées par les concertations sectorielles</li> <li>○ Des projets et des actions mis en œuvre et d'autres en suspend à cause du manque de financement (inexistant ou ponctuel)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 6 priorités de quartier qui se soutiennent les unes les autres et qui sont reliées par des objectifs transversaux : participation, communication et diversité</li> <li>○ 3 volets soutenus dans le cadre du PIC qui visent le développement de leviers pour le développement du PIQ</li> <li>○ Identification pour chacun des trois volets d'objectifs précis en lien avec les changements souhaités.</li> <li>○ Les changements souhaités sont clairs, précis et mesurables</li> </ul>
<b>Conditions préalables pour y arriver</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Évaluation continue du plan de quartier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Évaluation continue du plan de quartier</li> </ul>

Saint-Michel	Bilan 0	Ans 1 et 2
<p><b>La participation des acteurs</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Concertations sectorielles et comités de travail sectoriels</li> <li>○ Assemblées de quartier pour la mise en commun des travaux des différentes Tables où l'on identifie les enjeux de quartier et les moyens pour y faire face</li> <li>○ Sont présents aux assemblées de quartier : citoyens, organismes communautaires, institutions publiques, élus, entreprises et institutions financières du quartier</li> <li>○ Trois Rendez-vous citoyens tenus dans trois voisinages réunissant 250 personnes</li> <li>○ Membership de VSMS : 48 membres, dont des organismes communautaires, des institutions, des entreprises et des citoyens (9)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Une lettre signée par 55 partenaires en appui à la candidature du quartier Saint-Michel pour le PIC</li> <li>○ Des partenaires stratégiques impliqués de façon inégale</li> <li>○ Matinées PIC réunissant des dizaines de membres voulant collaborer activement au déploiement du PIC dans le choix des actions à financer</li> <li>○ Deux assemblées de quartier : printemps 2017 et septembre 2017 (Ensemble améliorons VSMS)</li> <li>○ Forum citoyen sur la Carrière Francon le 21 octobre 2017 a apporté une nouvelle mobilisation : 150 personnes, surtout issues des organismes</li> <li>○ Une assemblée générale pour les membres de VSMS tenue le 13 février 2018 pour réfléchir au plan de quartier et au PIC</li> <li>○ On ne perçoit pas l'implication du milieu des affaires</li> </ul>
<p><b>La participation des citoyens</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Trois rendez-vous citoyens tenus dans trois voisinages où l'on retrouvait 125 citoyens pour déterminer les priorités de quartier</li> <li>○ Très forte participation citoyenne à travers différentes instances : 9 membres citoyens de VSMS, poste dédié au Collège citoyen sur le CA de VSMS, Concertations et projets de VSMS et Cafés-rencontres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La participation citoyenne est un objectif transversal dans le plan de quartier</li> <li>○ La participation citoyenne est transversale</li> <li>○ 15 citoyens au Forum citoyen autour de la carrière Francon</li> </ul>
<p><b>La stratégie de mobilisation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pas de stratégie formelle de mobilisation</li> </ul> <p>Communication :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Une stratégie de communication visant la diffusion d'informations et la sensibilisation à certaines problématiques</li> <li>○ Infolettre hebdomadaire électronique</li> <li>○ Site Internet et page Facebook</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les organismes ont le mandat de mobiliser les citoyens</li> <li>○ Embauche à mi-temps d'un chargé de la concertation participation citoyenne. VSMS a financé via le soutien financier RUI cinq espaces citoyens dans le quartier.</li> <li>○ Les Tables sectorielles informent à propos de la démarche et l'alimentent</li> <li>○ Mobilisation via les matinées PIC et les assemblées régulières.</li> </ul> <p>Communications</p>

		<ul style="list-style-type: none"><li>○ Une page Internet dédiée au PIC</li><li>○ Le bulletin Le Bref sert de médium privilégié pour informer largement sur la démarche</li><li>○ Le journal de quartier est utilisé pour rejoindre et informer le grand public</li><li>○ Capsule vidéo (1) réalisée par Dynamo <i>Le Making of du PIC</i> à Saint-Michel : apprentissages en lien avec la démarche menant au dépôt des propositions</li></ul>
--	--	--

Saint-Michel	Bilan 0	Ans 1 et 2
<p><b>Culture d'apprentissage et d'amélioration continue</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ VSMS met en place des moments d'apprentissage visant la capacité d'agir du milieu                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sessions de réflexion sur la théorie du changement intégrées dans les assemblées de quartier et les séances du CA de VSMS</li> <li>- Réalisation d'une variété d'ateliers de travail, de formations, et autres activités de développement (11 formations menées en 2016)</li> </ul> </li> <li>○ Pratique de captation d'apprentissages lors du bilan de fin d'année : les différents projets, VSMS et Centraide</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formation 2016 sur <i>l'Impact collectif</i> dispensée par Dynamo a un effet appréciable sur la façon de réfléchir les projets en intersectorialité</li> <li>○ Formation 2017 sur <i>Les niveaux de participation et de collaboration dans une perspective de travailler en intersectorialité</i> dispensée par Dynamo</li> </ul>
<p><b>Système d'évaluation local</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ L'évaluation du PIQ est déjà en branle et est faite dans une perspective d'évaluation continue, participative et évolutive : 6 projets en étude de cas</li> <li>○ 2 consultant externes accompagnent la démarche en évaluation</li> <li>○ Comité d'évaluation constitué de partenaires dont un citoyen</li> <li>○ Comité de travail de 3 personnes issues de VSMS</li> <li>○ Deux rencontres de quartier pour définir entre autres les indicateurs de réussite pour chaque priorité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formation « <i>L'évaluation du changement en contexte collectif</i> » par Dynamo</li> <li>○ Porteurs de l'évaluation : coordonnatrice VSMS, chargé de projet en mobilisation et en évaluation qui est en charge de l'évaluation et les trois comités de suivi des trois priorités</li> <li>○ Arrimage difficile entre l'évaluation continue du PIQ et l'évaluation dans le cadre du PIC</li> </ul>

Saint-Michel	Bilan 0	Ans 1 et 2
<p><b>Stratégies à effet levier</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Capacité de VSMS de mobiliser et de réseauter autour de projets et d’aller chercher des partenaires financiers</li> <li>○ VSMS favorise l’action concertée et la complémentarité entre les différents réseaux d’intervenants : approche territoriale intégrée qui fait école</li> <li>○ Actions se soutenant mutuellement complexifiées par le fait que les 12 concertations réalisent chacune un plan d’action</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Projets intersectoriels orchestrés de façon conjointe avec différents groupes et Tables : 3 projets financés dans le cadre du PIC</li> <li>○ Une opportunité en lien avec la Carrière Francon est utilisée comme levier pour aller chercher l’appui de partenaires</li> <li>○ Une réflexion collective est animée par VSMS pour l’idéation du projet Francon</li> <li>○ Une opportunité en lien avec le développement de la Maison communautaire devient un projet déposé au PIC et appuyé par l’Arrondissement</li> </ul>
<p><b>Compréhension systémique du milieu et des occasions de changements potentiels</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Le quartier possède un portrait de quartier en lien avec sa démarche de planification stratégique</li> <li>○ Réalisation d’un sondage auprès des citoyens pour connaître leurs besoins</li> <li>○ Via un sondage, portrait des coupures de financement subies par les organismes du milieu en 2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Réactualisation du portrait en 2018</li> <li>○ Réactualisation du sondage auprès des citoyens en 2018</li> </ul>
<p><b>Influence du milieu</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Partenariat stratégique avec le réseau universitaire et les partenaires financiers pour se doter d’un système d’évaluation commun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Partenariat avec l’école Louis-Joseph-Papineau qui permet d’utiliser une partie de sa cour pour la mise en place d’un jardin éducatif et discussions pour offrir un Diplôme d’études professionnelles (DEP) en agriculture urbaine</li> <li>○ Discussions avec l’Arrondissement pour la transformation de la Carrière Francon</li> <li>○ Mobilisation et capacité de réunir des partenaires financiers pour la mise en œuvre des différents projets</li> </ul>