

Collection
Études de cas
d'entreprises d'économie
sociale

no **ES1102**

Le projet *Sur la Main* dans le
Vieux-Rosemont : une démarche
évolutive de lutte contre la
pauvreté et l'exclusion

Jean-Marc Fontan
Juan-Luis Klein
Christine Champagne

Recherche évaluative financée par l'Entente administrative de développement social, lutte à la pauvreté et l'exclusion sociale entre le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) et la Ville de Montréal (2009-2011).

Université du Québec à Montréal

Janvier 2011

Montréal 

Emploi
et Solidarité sociale
Québec 

Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)
Collection Études de cas d'entreprises d'économie sociale - no ES1102
« **Le projet *Sur la Main* dans le Vieux-Rosemont : une démarche évolutive de lutte contre la pauvreté et l'exclusion** »
Jean-Marc Fontan, Juan-Luis Klein et Christine Champagne

ISBN : 978-2-89605-313-1

Dépôt légal : 2011

Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives nationales du Canada

PRÉSENTATION DU CRISES

Notre Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) est une organisation interuniversitaire qui étudie et analyse principalement « les innovations et les transformations sociales ».

Une innovation sociale est une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles.

En se combinant, les innovations peuvent avoir à long terme une efficacité sociale qui dépasse le cadre du projet initial (entreprises, associations, etc.) et représenter un enjeu qui questionne les grands équilibres sociétaux. Elles deviennent alors une source de transformations sociales et peuvent contribuer à l'émergence de nouveaux modèles de développement.

Les chercheurs du CRISES étudient les innovations sociales à partir de trois axes complémentaires : le territoire, les conditions de vie et le travail et l'emploi.

Axe innovations sociales, développement et territoire

- Les membres de l'axe innovations sociales, développement et territoire s'intéressent à la régulation, aux arrangements organisationnels et institutionnels, aux pratiques et stratégies d'acteurs socio-économiques qui ont une conséquence sur le développement des collectivités et des territoires. Ils étudient les entreprises et les organisations (privées, publiques, coopératives et associatives) ainsi que leurs interrelations, les réseaux d'acteurs, les systèmes d'innovation, les modalités de gouvernance et les stratégies qui contribuent au développement durable des collectivités et des territoires.

Axe innovations sociales et conditions de vie

- Les membres de l'axe innovations sociales et conditions de vie repèrent et analysent des innovations sociales visant l'amélioration des conditions de vie, notamment en ce qui concerne la consommation, l'emploi du temps, l'environnement familial, l'insertion sur le marché du travail, l'habitat, les revenus, la santé et la sécurité des personnes. Ces innovations se situent, généralement, à la jonction des politiques publiques et des mouvements sociaux : services collectifs, pratiques de résistance, luttes populaires, nouvelles manières de produire et de consommer, etc.

Axes innovations sociales, travail et emploi

- Les membres de l'axe innovations sociales, travail et emploi orientent leurs recherches vers l'organisation du travail, la régulation de l'emploi et la gouvernance des entreprises dans le secteur manufacturier, dans les services, dans la fonction publique et dans l'économie du savoir. Les travaux portent sur les dimensions organisationnelles et institutionnelles. Ils concernent tant les syndicats et les entreprises que les politiques publiques et s'intéressent à certaines thématiques comme les stratégies des acteurs, le partenariat, la gouvernance des entreprises, les nouveaux statuts d'emploi, le vieillissement au travail, l'équité en emploi et la formation.

LES ACTIVITÉS DU CRISES

En plus de la conduite de nombreux projets de recherche, l'accueil de stagiaires postdoctoraux, la formation des étudiants, le CRISES organise une série de séminaires et de colloques qui permettent le partage et la diffusion de connaissances nouvelles. Les cahiers de recherche, le rapport annuel et la programmation des activités peuvent être consultés à partir de notre site Internet à l'adresse suivante : <http://www.cris.es.uqam.ca>.

Juan-Luis Klein
Directeur

NOTES SUR LES AUTEURS

JEAN-MARC FONTAN, professeur au Département de sociologie de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) et membre régulier du CRISES.

JUAN-LUIS KLEIN, professeur au Département de géographie de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), membre régulier et directeur du CRISES.

CHRISTINE CHAMPAGNE, diplômée à la maîtrise en géographie de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), agente de recherche au CRISES.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	IX
LISTE DES ABRÉVIATIONS	XI
REMERCIEMENTS.....	XIII
SOMMAIRE EXÉCUTIF	XV
ÉVALUATION DU PROJET <i>SUR LA MAIN</i> : MISE EN CONTEXTE DE LA RECHERCHE.....	23
L'APPROCHE ÉVALUATIVE RETENUE ET LE CONTENU DU PRÉSENT RAPPORT.....	23
LA MÉTHODOLOGIE.....	25
PORTRAIT SOCIOÉCONOMIQUE DU TERRITOIRE D'ACTION DU PROJET <i>SUR LA MAIN</i>	26
INTRODUCTION	31
PARTIE 1 : DE LA COOPÉRATIVE PÉLICAN AU PROJET SUR LA 2 ^E AVENUE	33
1.1 La Coopérative d'habitation Pélican (1993-1998)	33
1.1.1 Analyse de la phase Coopérative d'habitation du Pélican	34
1.2 Le Projet de la 2 ^e avenue (2001-2003).....	36
1.2.1 Analyse de la phase Projet de la 2 ^e avenue	40
PARTIE 2 : <i>SUR LA MAIN</i> , UN PROJET ISSU D'UN PARTENARIAT ENTRE CINQ ORGANISATIONS COMMUNAUTAIRES DE ROSEMONT (2003-2009).....	43
2.1 L'entente Ville-MESS : une occasion de consolider l'action dans le secteur.....	43
2.2 Un démarrage facilité par les acquis de la phase initiale	44
2.3 Financement du projet <i>Sur la Main</i> : un montage de ressources financières	44
2.4 Une offre souple et évolutive de services	46
2.5 Du Comité de résidents de la 2 ^e avenue au Comité de résidents du Vieux Rosemont	48
2.6 Analyse de la phase partenariale du projet <i>Sur la Main</i>	51

PARTIE 3 : LE PROJET <i>SUR LA MAIN</i> , UN PARTENARIAT RECONFIGURÉ (2009-2011).....	55
3.1 Plan d'action 2009-2011 du Comité de résidents du Vieux Rosemont : Projet <i>Sur la Main</i>	55
3.2 Financement de la ville réduit et montage financier diversifié mobilisant plusieurs acteurs.....	56
3.3 Rénovation du parc immobilier public de la 2 ^e avenue	57
3.4 Analyse de la phase citoyenne du projet <i>Sur la Main</i>	59
PARTIE 4 : LES FACTEURS DE RÉUSSITE DU PROJET <i>SUR LA MAIN</i>	61
4.1 Constats.....	61
4.2 Facteurs de réussite.....	66
4.3 Facteurs affaiblissants	66
PARTIE 5 : EXPÉRIENCES PERTINENTES.....	67
5.1 La Maison Fleury – une initiative issue de la démarche concertée pour le développement de Saint-Benoît.....	67
5.2 Parole d'excluEs : un projet de mobilisation sociale par le logement communautaire à Montréal-Nord	74
PARTIE 6 : NOUVELLE FENÊTRE D'OPPORTUNITÉ POUR LE PROJET <i>SUR LA MAIN</i> : PISTES DE TRAVAIL ET RECOMMANDATIONS	85
RÉFÉRENCES.....	91
LES ENTREVUES.....	91
LE FOCUS GROUP	92
LES DOCUMENTS	93
RÉFÉRENCES WEB.....	97
ANNEXES	99

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableaux

Tableau 1 :	Résumé synthèse de la phase de la Coopérative d'habitation du Pélican.....	35
Tableau 2 :	Résumé synthèse de la phase Pré-projet.....	41
Tableau 3 :	Évolution du financement du projet <i>Sur la Main</i> de 2004 à 2010 ¹	45
Tableau 4 :	Bilan des activités au projet <i>Sur la Main</i> pour l'année 2005-2006.....	47
Tableau 5 :	Bilan des activités pour l'année 2007	47
Tableau 6 :	<i>Sur la Main</i> : plan d'action 2008	48
Tableau 7 :	Résumé synthèse du Projet <i>Sur la Main</i> (2003-2009)	52
Tableau 8 :	Bilan des activités pour 2009-2010 selon les axes d'intervention du plan d'action du Comité des résidents du Vieux Rosemont.....	56
Tableau 9 :	Résumé synthèse Projet <i>Sur la Main</i> (2009-2011).....	60
Tableau 10 :	Les apprentissages possibles à partir du cas de la Maison Fleury.....	72
Tableau 11 :	Les apprentissages possibles à partir du cas de Parole d'excluEs	82

Figures

Figure 1 :	La Coopérative d'habitation du Pélican (1993-1998).....	35
Figure 2 :	Le Projet de la 2 ^e avenue (2001-2003).....	40
Figure 3 :	Évolution du financement du projet <i>Sur la Main</i> 2003-2010.....	46
Figure 4 :	Le Projet <i>Sur la Main</i> (2003-2009)	51
Figure 5 :	Le Projet <i>Sur la Main</i> (2009-2011)	59

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ACJR	Accès-Cible Jeunesse Rosemont
BAR	Bouffe Action de Rosemont
BRIC	Bâtir Rosemont par l'innovation et la concertation
CDC	Corporation de développement communautaire
CLR	Comité Logement Rosemont
CLSC	Centre local de services communautaires
MICC	Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles
RPP	Rosemont – Petite-Patrie
RUI	Revitalisation urbaine intégrée
SHDM	Société d'habitation et de développement de Montréal

REMERCIEMENTS

Cette étude a été possible grâce à la participation financière prévue à l'Entente administrative de développement social, lutte à la pauvreté et l'exclusion sociale entre le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) et la Ville de Montréal (2009-2011).

Nous remercions le Comité de suivi composé de :

Mesdames

- *Chantal Lauzon, Conseillère en développement communautaire-Arrondissement Rosemont-Petite - Patrie*
- *Martine Poitras, Coordinatrice du Comité logement Rosemont*
- *Raymonde Beaudoin, Conseillère en évaluation au MESS*
- *Joaquina Pires, Conseillère en développement communautaire, Diversité sociale, Ville de Montréal*

Et Messieurs

- *Sébastien Laliberté, Organisateur communautaire, Comité Logement Rosemont*
- *Beaudoin Kutuka, Coordinateur du projet Sur la Main.*

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Le rapport porte sur l'évaluation du projet *Sur la Main*. Il pose un bilan du processus ayant conduit à la mise en place et au développement de ce projet ainsi que des actions et activités réalisées dans le cadre de sa mise en œuvre. Rappelons que le Projet *Sur la Main* nait autour de 2001 et qu'il reçoit un premier financement dans le cadre de l'entente Ville-MESS en 2003.

Les objectifs suivants sont au cœur de l'évaluation réalisée :

1. Dégager les conditions jugées facilitantes tout en identifiant les facteurs de réussite qui ont permis aux citoyens et citoyennes du territoire concerné de participer au développement de ce dernier.
2. Aider le Comité de résidents du projet *Sur la Main* (ci-après Projet) à mieux cerner les actions à entreprendre pour les trois prochaines années.
3. Dégager un certain nombre de constats à partir desquels nous dégagerons un ensemble de pistes d'actions qui seront proposées aux parties prenantes du Projet.

La réalisation de la recherche évaluative partenariale a pris la forme d'une monographie construite à partir des différentes périodes d'évolution du *Projet Sur la Main*.

L'ensemble de la démarche évaluative se veut partenariale et participative. Elle est coordonnée par un Comité d'évaluation composé des différentes parties prenantes. Il est à noter que les informations récoltées sont basées en grande partie sur des témoignages et qu'elles sont ainsi ancrées dans les perceptions des acteurs du milieu.

Dans le cadre de la présente évaluation, quatorze entrevues individuelles ont été réalisées entre janvier et juin 2010 auprès d'acteurs communautaires, institutionnels et politiques liés au Projet¹. Ces derniers ont participé activement à son développement à différentes étapes de son évolution. D'une durée approximative d'une heure, ces entrevues semi dirigées ont été appuyées par un guide d'entrevue commun adapté en fonction de la spécificité des interviewés et de leur rôle. Les questions étaient regroupées en huit sections portant sur : 1) l'intervenant et son organisation, 2) le projet étudié, son émergence et son évolution, 3) la mobilisation des ressources endogènes et exogènes, 4) la construction du leadership local, 5) la gouvernance locale, 6) l'impact du projet vis-à-vis la lutte à la pauvreté et l'exclusion sociale, 7) les facteurs de réussite ou de précarisation et 8) l'évolution du Projet.

¹ Il est à noter que trois de ces entrevues ont été de nature téléphonique. De plus, une de ces entrevues comprenait deux acteurs, ce qui nous amène à 15 acteurs interrogés. Finalement, nous tenons à préciser que le choix des acteurs interrogés visait la représentativité de la diversité des formes d'implication. Le choix s'est fait en consultation avec le Comité de suivi.

Le projet *Sur la Main* est un projet à caractère communautaire initié par différents acteurs du Vieux Rosemont pour contribuer à l'amélioration des conditions de vie des résidents du secteur. Le projet cherche à briser l'isolement et à bâtir une communauté vivante au sein de laquelle les membres partageraient une vision commune du développement, collaboreraient ensemble et se donneraient les moyens pour développer des actions citoyennes. Pour ce faire, l'intervention prend place principalement sur un territoire comprenant la 2^e avenue, la 1^e avenue et la Place Basile-Patenaude (entre la rue Dandurand et le boulevard Saint-Joseph). Les actions sur la 2^e avenue ont été déployées sur vingt ans.

Au fil de son évolution, l'intervention dans le secteur connaît différentes phases.

- Le pré-projet est initié en 1990-1991 et permet : 1) la formation sur la 2^e avenue d'une coopérative d'habitation, la Coopérative Pélican (1993-1998) ; et 2) la définition d'une première version d'une intervention territoriale plus large de développement social qui porte le nom de Projet de la 2^e avenue (2001-2003).
- Naissance du Projet *Sur la Main* (2003-2009) : *Sur la Main* est défini en continuité au Projet de la 2^e avenue. Il représente une alliance entre cinq partenaires communautaires regroupés sous le leadership du Comité logement Rosemont. Les cinq organismes coordonneront une action qui se veut complémentaire auprès de résidents de la 1^e avenue, de la 2^e avenue et de la Place Basile-Patenaude. Une personne ressource est embauchée pour animer la vie collective afin d'appuyer la formation et les activités d'un comité de résidents.
- Nouvelle version du Projet *Sur la Main* (2009-2011) : le partenariat de la phase précédente est reconfiguré. L'approche retenue privilégie une prise en charge du projet par le Comité de résidents du Vieux Rosemont et se veut ouverte sur la mobilisation d'une variété de ressources communautaires et institutionnelles.

Des constats

- Un territoire d'intervention qui a beaucoup évolué en 20 ans
- Le logement social, une voie privilégiée pour revitaliser des zones marginalisées autour d'un leadership mouvant
- Une action étatique innovante et incontournable
- Un leadership qui bénéficie à être partagé entre des organisations de l'économie sociale, de l'action communautaire et des acteurs institutionnels
- Une mobilisation « en dents de scie » de résidents du Vieux Rosemont sous le leadership d'un animateur – médiateur interculturel
- L'action par des résidents est importante, mais elle demande à être soutenue au moyen d'actifs mis à leur disposition.

Des actifs

- Prêt d'un local par la SHDM, prêt de personnel par divers organismes, avance de fonds par d'autres, développement de services et d'activités de proximité par des organismes alliés ou partenaires, subventions étatiques...
- Financement public indirect (prêt de personnel) et direct (subventions) de 2001 à 2010, mais à la baisse entre 2005 et 2010 et reconfiguré entre 2009 et 2010. Les indicateurs relevés – nombre d'activités, mobilisation de résidents – sont positifs en termes d'impacts du Projet *Sur la Main* sur la population locale.

Des facteurs de réussite

- Implication soutenue d'acteurs du secteur du logement social ;
- Concertation et collaboration entre des ressources locales : communautaires, d'économie sociale et institutionnelles ;
- Prêt d'un local communautaire ;
- Coordination du projet par un animateur – médiateur interculturel engagé à plein temps pour assurer cette fonction ;
- Stratégie soutenue et continue de premier niveau de mobilisation citoyenne ;
- Modulation de l'offre de services en fonction des besoins exprimés par les citoyens ;
- Mobilisation de ressources externes : financement.

Des facteurs affaiblissants

- Discontinuité des formes de leadership ;
- Concertation et partenariat en fonction de l'offre de services ;
- Mobilisation politique non formalisée de résidents, cycles continus de mobilisation – démobilisation, faible capacité de régler les conflits et dégager des consensus ;
- Financement précaire ;
- Rotation de personnel au sein des réseaux d'appui : institutionnel et communautaire.

Analyse de la trajectoire historique du Projet *Sur la Main*, grands scénarios de travail et recommandations

1. **Un premier scénario**, dit minimaliste, s'inspirerait du modèle actuel d'intervention du Projet *Sur la Main*. Ce dernier repose sur un travail de mobilisation citoyenne et d'accompagnement de résidents pour favoriser une prise en charge d'activités et une mise en réseautage entre les besoins de la population visée par le Projet et différents réseaux d'action communautaire et de services publics.
 - a. Formalisation de la participation citoyenne

b. Dans le cas où le financement demeurerait au niveau actuel, il y aurait un équilibre à trouver entre :

- L'offre de services à faire auprès des citoyens : animation du local ; jardins communautaires ; activités pour enfants ; journal citoyen, etc.
- Le développement de projets portés par des citoyens en lien avec des ressources du quartier ou de l'arrondissement en vue de développer de nouveaux projets ou services dans le quartier.
- Des projets dits de proximité qui facilitent la cohésion et le lien social versus des projets qui demandent des assises sectorielles claires et un bassin de population plus large, telles les initiatives de développement de l'employabilité.

Il est clair que moins le dispositif mis en place dispose de moyens et de ressources, moins il est en mesure de viser la réalisation d'objectifs complexes. Mobiliser une population pour des fêtes de quartier, des soirées d'information, un jardin communautaire, des activités culturelles est moins complexe que d'élever le niveau d'employabilité, de diminuer le taux de chômage et de lutter tangiblement pour permettre une sortie réelle de la pauvreté ou de l'exclusion économique.

2. **Un deuxième scénario**, dit développementaliste, impliquerait un changement de modèle d'intervention et permettrait un élargissement territorial et une ampleur plus grande quant aux visées poursuivies par le projet. Ceci impliquerait des modifications en termes :

a. D'autonomisation du groupe d'intervention. Cette autonomisation pourrait emprunter plusieurs voies :

- La prise en main du projet par un organisme fédérateur : telle la Corporation de développement communautaire ou autre organisme capable de créer un consensus autour d'une nouvelle proposition de travail pour continuer et bonifier la structure actuelle d'intervention.
- La prise en main du projet par une table de concertation locale, à l'image de ce qui a été fait à Vivre Saint-Michel en santé avec le Chantier de revitalisation urbaine et sociale. Il pourrait s'agir de formaliser le travail fait par le Comité de la 2^e avenue.
- La création d'un nouvel organisme qui en s'incorporant se donnerait une capacité formelle d'intervention qui serait distincte de la mobilisation citoyenne et des structures d'action qui pourraient en découler.

b. D'élargissement du territoire. Cet élargissement pourrait être envisagé sous la forme de cercles concentriques où l'éloignement du centre traduit l'intégration d'une population de plus en plus large aux activités ou projets mis de l'avant.

c. De consolidation et augmentation du financement actuel.

- R1** Nous recommandons la tenue d'un débat auprès des parties prenantes impliquées historiquement dans le Projet *Sur la Main* pour décider du meilleur scénario à envisager pour l'avenir du projet *Sur la Main*.
- R2** En fonction du scénario retenu, nous recommandons la définition d'un territoire d'intervention qui soit approprié aux objectifs visés et qui tienne compte des capacités réelles d'intervention du Projet. Le territoire demandera à être défini en fonction du projet *Sur la Main* et non en fonction des considérations extérieures à ce dernier.

Gouvernance plurielle

Les deux scénarios précédents supposent une séparation des lieux de gouvernance entre ce qui relève de :

- a. la conception du projet d'intervention : cette action relèvera d'un dispositif – actuel ou nouveau – qui sera dédié à la réalisation du Projet ;
 - b. la concertation d'appui au Projet. Il s'agit d'une instance de gouvernance qui peut prendre la forme du Comité de travail de la 2^e avenue ou encore celle du Comité du milieu de vie du Vieux Rosemont où l'on retrouvait des groupes communautaires locaux et des résidents qui se concertent ;
 - c. la mobilisation citoyenne. Cette instance sera représentée par les différents comités de résidents qui ont vu jour entre 2001 et aujourd'hui pour le Projet *Sur la Main*.
- R3** Nous recommandons que les modalités de gouvernance du projet *Sur la Main* et des activités citoyennes soient dissociées pour éviter une confusion des genres entre intervention professionnelle et mobilisation citoyenne.

Travailler avec la population et les résidents pour valider les actions à entreprendre, pour les impliquer dans la production du diagnostic et l'identification des interventions à prioriser et pour participer activement à leur réalisation. Ceci demande de pouvoir accompagner adéquatement la mise en mouvement de résidents par différentes actions et aussi et surtout des instances permettant l'action citoyenne et les débats (assemblées publiques, comités de travail, leaders responsables de dossiers, réunions de délibérations, plan de communication, formation dans l'action, etc.). La mobilisation citoyenne en milieu défavorisé ne se décrète pas, elle se construit avec et par les citoyens.

- R4** Nous recommandons, dans la poursuite des efforts historiques du projet *Sur la Main*, de soutenir l'effort de mobilisation citoyenne prenant place sur le territoire desservi par le Projet. L'idée serait d'accompagner une formalisation progressive de l'actuel comité de résidents, de façon à le rendre plus opérationnel, plus représentatif et plus inclusif. Une telle démarche pourrait impliquer la mise sur

ped de comités spécifiques ou sectoriels d'actions : lesquels pourraient favoriser une meilleure mobilisation de la population. Il permettrait aussi d'assurer la participation de citoyens dans différents organismes communautaires ou tables de concertation en fonction des problèmes soulignés comme important par les résidents.

L'implication de l'arrondissement

À l'égard de ces trois lieux, l'arrondissement a un rôle clé à jouer. Ce rôle comporte plusieurs dimensions qui relèvent du faire, de l'aider à faire et du « laisser faire ».

À un moment de l'intervention, l'arrondissement peut être initiateur, à un autre moment il se fait accompagnateur ou médiateur, enfin, il peut être, dans un troisième en situation où il suit les initiatives citoyennes qui ont pris en charge des actions à réaliser.

Le dosage et l'équilibre entre ces trois rôles est à trouver de concert avec les acteurs partenaires du développement du territoire concerné et de concert avec les autres échelles d'instances publiques ou autres qui sont impliquées ou qui devraient ou pourraient l'être. Il y a là place à définition d'un nouveau cadre d'action publique locale en support à des démarches citoyennes de revitalisation urbaine.

L'arrondissement de Rosemont est déjà très impliqué. Il pourrait devenir un relai vers de nombreuses ressources exogènes : passerelle, levier de mobilisation de ressources pour le communautaire et les citoyens. L'arrondissement pourrait également devenir un levier de réflexion collective sur le développement local, d'échange et de circulation d'information : rôle de rassembleur des acteurs clés - affaires, communautaires, institutionnels, citoyens - du milieu.

R5 Nous recommandons que l'arrondissement se dote d'un dispositif favorisant l'accès aux ressources appropriées pour appuyer des initiatives citoyennes en place sur son territoire. Ce dispositif pourrait mettre à contribution des ressources d'autres paliers publics d'intervention : de la ville centre ou de ministères concernés.

Mise à jour du diagnostic sur les besoins de la population locale

L'évolution récente et à venir de nouveaux arrivants dans le quartier rend importante le renouvellement du diagnostic sur les besoins de la population locale. Pour réaliser ce dernier, il importe de mettre à contribution différentes ressources locales, pour modifier des comportements et des attitudes, pour reconnaître des expertises et de dégager une vision claire des objectifs et des actions à prioriser dans un plan d'action à concevoir avec la population locale. Pour réaliser ce dernier, il importe aussi de doter le Projet de ressources appropriées et de mobiliser une structure de recherche collégiale ou universitaire pouvant appuyer l'effort de mobilisation de connaissances.

La réalisation d'un tel diagnostic représentera une possibilité :

- de remobilisation citoyenne ;
- de développer un partenariat avec le milieu de l'enseignement ;
- de faire rayonner l'information au-delà du Projet. L'arrondissement peut devenir un levier important pour faciliter ce rayonnement.

R6 Nous recommandons la mise à jour du diagnostic fait avec la population du territoire concerné par le Projet *Sur la Main* afin de bien faire reposer les interventions à réaliser sur des besoins portés par cette dernière. Et que ce diagnostic soit connu et diffusé auprès de l'arrondissement et toutes les instances concernées.

R7 Nous recommandons la conception d'un plan de financement adéquat pour appuyer les activités à venir selon le scénario qui sera retenu à la suite de la réalisation de la recommandation R1. Ce financement devra permettre de financer la mission de base et les activités qui seraient progressivement développées. La gestion de cette enveloppe budgétaire sera fonction du scénario d'intervention retenu par la communauté.

R8 Nous recommandons que ce processus de collecte d'information se fasse en collaboration avec des structures de recherche de type collégial ou universitaire.

Faciliter la cohésion sociale

2. Penser un type d'un dispositif, tel l'Accorderie de Montréal, qui faciliterait la mise en relation des citoyens du Vieux Rosemont autour d'un intérêt commun qui réponde à des besoins sentis.

R9 Nous recommandons l'identification d'au moins un dispositif qui soit porteur et facilitateur de cohésion sociale sur le territoire. Un projet qui pourrait se développer à partir du local communautaire existant et autour duquel pourraient se greffer d'autres activités.

Faire mémoire

Systématiser des connaissances accessibles aux acteurs et aux citoyens en temps réel. Il importe donc de pouvoir compter aussi sur la mobilisation d'acteurs de production de connaissance de niveau collégial ou universitaire pour accompagner la réflexion et l'action qui se font dans les milieux en situation de revitalisation.

R10 Nous recommandons qu'une attention soit portée pour bien conserver trace des actions qui sont réalisées par le projet *Sur la Main* :

- que des bilans soient réalisés sur une base assez régulière ;
- que l'information soit bien conservée de façon à garder une mémoire historique et favoriser le développement d'une identité territoriale ;
- que des outils de vulgarisation soient utilisés : tels des émissions de radio, la production de documents vidéo afin de faciliter l'effort de mobilisation de citoyens et d'intervenants au Projet.

ÉVALUATION DU PROJET *SUR LA MAIN* : MISE EN CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Ce rapport porte sur l'évaluation du projet *Sur la Main*. Il pose un bilan du processus ayant conduit à la mise en place et au développement de ce projet ainsi que des actions et activités réalisées dans le cadre de sa mise en œuvre. Rappelons que le Projet *Sur la Main* naît autour de 2001 et qu'il reçoit un premier financement dans le cadre de l'entente Ville-MESS en 2003.

Deux objectifs sont au cœur de l'évaluation réalisée :

1. Dégager les conditions jugées facilitantes tout en identifiant les facteurs de réussite qui ont permis aux citoyens et citoyennes du territoire concerné de participer au développement de ce dernier.
2. Aider le Comité de résidents du projet *Sur la Main* (ci-après Projet) à mieux cerner les actions à entreprendre pour les trois prochaines années. L'idée est d'identifier une vision à court terme des interventions à poser de façon à renforcer le leadership et la capacité d'action du Comité de résidents.

L'évaluation est de nature socioterritoriale puisqu'elle porte un regard sur une action citoyenne mise en place pour améliorer le vivre ensemble de la population du quadrilatère délimité par la rue Dandurand au nord, le boulevard Saint-Joseph au sud, la 2^e avenue à l'est et la 1^e avenue et la Place Basile-Patenaude à l'ouest. Situé dans le quartier de Rosemont, ce secteur est fortement affecté par une concentration de la pauvreté et une dégradation de son tissu urbain. L'évaluation a permis d'identifier des pistes afin de faciliter une action de revitalisation du territoire concerné.

L'APPROCHE ÉVALUATIVE RETENUE ET LE CONTENU DU PRÉSENT RAPPORT

L'approche évaluative retenue s'inscrit à mi chemin entre l'évaluation de projet et l'évaluation habilitante. Ces deux modèles nous ont permis de :

1. Rendre compte des processus et d'activités réalisées entre 2001 et 2010 en situant le cadre et le contexte, à la fois territorial et social. Les actions qui ont eu cours sont présentées en ayant recours à :
 - a. des données factuelles. Ces données ont été reconstituées à partir de la consultation des documents produits dans le cadre du Projet ou traitant du Projet et d'entrevues ;

- b. des données interprétatives de nature qualitative. Ces informations ont été recueillies à l'aide d'une grille d'entrevue permettant de reconstituer les processus et les dynamiques qui ont prévalu au sein du projet. Nous avons procédé par des entrevues individuelles et par la tenue d'un groupe de discussion, pour récolter les informations.
2. Analyser les données recueillies en fonction :
 - a. du modèle de développement par l'initiative locale (Klein, 2009)² ;
 - b. des possibilités qui se présentent en termes de mobilisation citoyenne dans d'autres projets similaires. Nous situerons le Projet par rapport à deux autres expériences.
3. L'analyse des données nous permettra de dégager un certain nombre de constats à partir desquels nous dégagerons un ensemble de pistes d'actions qui seront proposées aux parties prenantes du Projet.

La réalisation de cette recherche évaluative partenariale a pris la forme d'une monographie construite à partir des différentes périodes d'évolution du Projet *Sur la Main*.

Les sections 1, 2 et 3 du présent rapport rendent compte du développement historique du Projet *Sur la Main*. Nous y avons regroupé des données, des témoignages et des éléments de synthèse incluant des graphiques et de tableaux récapitulatifs.

La section 4 présente une analyse à partir de laquelle nous dégageons à la fois des conditions gagnantes et des constats.

La section 5 rend compte de deux modèles d'intervention qui sont pertinents pour penser l'avenir du Projet *Sur la Main*. Des expériences auprès desquelles les intervenants du Projet et les citoyens concernés peuvent se référer et avec qui ils ont avantage à développer des échanges d'expertise.

La section 6 suggère un ensemble de pistes d'action en fonction de deux scénarios d'intervention : un premier, dit minimaliste, un deuxième, dit de développement.

L'ensemble de la démarche évaluative se veut partenariale et participative. Elle est coordonnée par un Comité d'évaluation composé des différentes parties prenantes. Il est à noter que les informations récoltées sont basées en grande partie sur des témoignages et qu'elles sont ainsi ancrées dans les perceptions des acteurs du milieu.

² Le modèle théorique du développement par l'initiative locale implique un processus de renforcement collectif. L'initiative locale a alors un effet structurant sur le milieu à travers les différentes étapes qu'elle franchit : initiative primaire, action collective, mobilisation des ressources, émergence d'une solidarité locale, construction d'une conscience territoriale, concertation et densification institutionnelle.

LA MÉTHODOLOGIE

Dans le cadre de la présente évaluation, quatorze entrevues individuelles ont été réalisées entre janvier et juin 2010 auprès d'acteurs communautaires, institutionnels et politiques liés au Projet³. Ces derniers ont participé activement à son développement à différentes étapes de son évolution. D'une durée approximative d'une heure, ces entrevues semi dirigées ont été appuyées par un guide d'entrevue commun adapté en fonction de la spécificité des interviewés et de leur rôle. Les questions étaient regroupées en huit sections portant sur : 1) l'intervenant et son organisation, 2) le projet étudié, son émergence et son évolution, 3) la mobilisation des ressources endogènes et exogènes, 4) la construction du leadership local, 5) la gouvernance locale, 6) l'impact du projet vis-à-vis la lutte à la pauvreté et l'exclusion sociale, 7) les facteurs de réussite ou de précarisation et 8) l'évolution du Projet.

De plus, pour bien cerner les retombées du projet et les aspirations des participants, nous avons réalisé trois entrevues individuelles semi dirigées auprès de membres du Comité de résidents. Ces entrevues ont pris la forme de parcours de vie où étaient abordées les six dimensions suivantes : 1) leur histoire personnelle, 2) leur vision du Projet, 3) la nature de leur implication au sein de celui-ci, 4) l'impact du Projet sur leur vie, 5) les rapports entretenus avec les organismes partenaires, les organismes du milieu et les fiduciaires et 6) leurs aspirations concernant l'avenir du Projet.

Finalement, un groupe de discussion a été organisé en avril 2010. Celui-ci a réuni sept membres du Comité de résidents et s'est déroulé autour des quatre thèmes suivants : 1) vision du projet *Sur la Main* et de son impact dans le milieu, 2) perceptions de l'élargissement territorial du projet 3) enjeux de gouvernance et 4) aspirations pour l'évolution du projet.

Le tableau suivant résume la démarche.

Types d'acteurs	Type d'entrevue et nombre de participants	
	Entrevues	Focus group
Les acteurs communautaires	9	7
Les acteurs institutionnels	4	
Soutien politique	1	
Les citoyens	3	

³ Il est à noter que trois de ces entrevues ont été de nature téléphonique. De plus, une de ces entrevues comprenait deux acteurs, ce qui nous amène à 15 acteurs interrogés. Finalement, nous tenons à préciser que le choix des acteurs interrogés visait la représentativité de la diversité des formes d'implication. Le choix s'est fait en consultation avec le Comité de suivi.

PORTRAIT SOCIOÉCONOMIQUE DU TERRITOIRE D'ACTION DU PROJET *SUR LA MAIN*⁴

Arrondissement Rosemont – La Petite-Patrie

L'arrondissement de Rosemont – La Petite-Patrie compte 133 618 habitants, ce qui en fait le troisième plus peuplé de la Ville de Montréal. La population de l'arrondissement est en croissance depuis 1996 et son portrait tend ainsi à évoluer. L'arrondissement est caractérisé par une forte présence de jeunes adultes de 20 à 34 ans et d'une faible concentration d'aînés (15,4% de 65 ans et plus) et d'enfants de moins de 14 ans (12,4%). Les familles monoparentales représentent 23,1% des familles. L'arrondissement est majoritairement francophone avec plus de 80% des répondants s'exprimant uniquement en français à la maison.

La population immigrante représente 20% de la population totale de l'arrondissement (26 325 personnes) et provient majoritairement de la France (10,3%), d'Haïti (9,9%) et de l'Algérie (6,9%). Parmi les immigrants, 27% sont de nouveaux arrivants ayant obtenu leur statut entre 2001 et 2006. Le principal lieu de naissance des nouveaux immigrants du territoire est désormais l'Algérie (16% des nouveaux immigrants).

En ce qui a trait à l'habitat, 73% de la population est locataire et parmi ceux-ci, 36,6% doivent consacrer plus de 30% de leur revenu au loyer brut. Ceci dit, l'arrondissement est marqué par un mouvement important de population avec 48% de déménagement au cours des 5 dernières années.

Le chômage atteint 8,4% au sein de l'arrondissement, il est toutefois plus marqué chez les jeunes hommes de 15-24 ans où il atteint 13%. Ceci dit, 22% de la population de 15 ans et plus n'ont aucun certificat, diplôme ou grade. Cependant, cette situation ne concerne que 13,3% des 25-64 ans. Le revenu moyen se chiffre à 28 831\$ par an. Le nombre de personnes vivant sous le seuil de faible revenu demeure cependant élevé, cette situation concernant quelque 47% de la population.

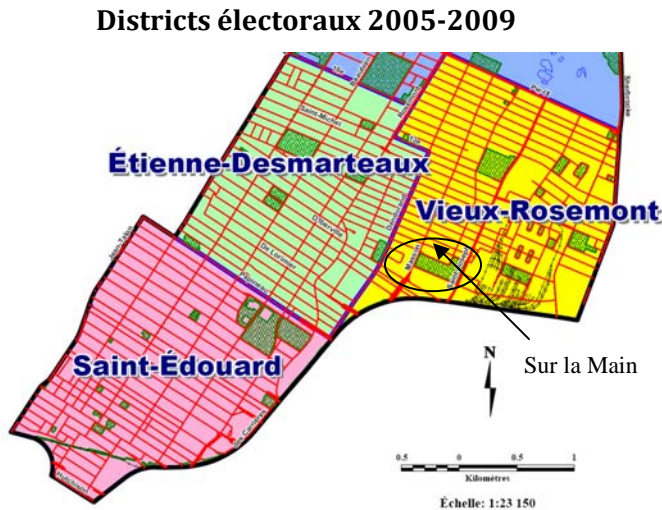
Le district du Vieux Rosemont (Pie-IX, Iberville, Dandurand, Sherbrooke)

Le district du Vieux-Rosemont est statistiquement similaire à son arrondissement. On y observe tout de même quelques particularités par rapport à Rosemont – La Petite-Patrie :

- Un peu plus d'enfants de 14 ans et moins (13,3% vs 12,4%) ;
- Un peu moins d'aînés de 65 ans et plus (12,2% vs 15,4%) ;

⁴ Les données présentées proviennent du recensement de 2006. Les données provenant d'une autre année sont précisées.

- Un peu plus de familles monoparentales (24,5% vs 23,1%) ;
- Moins d'immigrants (17,6% vs 20,0%), mais plus d'immigrants récents (29,2% vs 27,3%) ;
- Un peu plus francophone (83,8% vs 80%) ;
- Un peu plus riche (46 759 \$ annuel en moyenne par ménage vs 45 438 \$ pour l'arrondissement).



Source : Ville de Montréal

Le secteur de la 1^{ère}, 2^{ème} Avenue et Basile-Patenaude (entre Dandurand et Laurier)

Le secteur d'intervention prioritaire du projet *Sur la Main* compte 2 136 habitants⁵. Ce dernier comporte des différences notables avec le milieu avoisinant :

- Un nombre significativement plus important d'enfants de 14 ans et moins (16,9%, soit 360 enfants) ;
- Une présence importante de jeunes de 20-34 ans (36,8% de la population) ;
- Une très faible présence d'aînés de 65 ans et plus (6,3%) ;
- Une concentration plus importante de familles monoparentales (29,6%) ;
- Une plus faible prégnance du français à la maison (74,7%) ;
- Une grande mobilité de la population (56,2% ayant déménagé au cours des 5 dernières années vs 48% pour l'arrondissement) ;
- Une concentration plus importante d'immigrants (28,7% dont 29,3% sont de nouveaux arrivants soit 180 personnes⁶) ;

⁵ Ce secteur correspond aux aires de recensement 24662024, 24662025, 24661985, 24661986 de Statistiques Canada.

- Un taux de chômage supérieur chez les 15 ans et plus (9,6%⁷) ;
- Des revenus plus faibles que la moyenne (58% des 15 ans et plus gagnaient moins de 20 000\$ annuellement en 2005) ;
- Une population dépendante des transferts gouvernementaux (en moyenne 22% des revenus de la famille économique vs 14% pour l'arrondissement⁸).

Le territoire d'intervention de *Sur la Main* mis en perspective

<i>Variables / Territoires</i>	Secteur prioritaire : Sur la Main	Arrondissement Rosemont–Petite-Patrie	Ville de Montréal
Population	2 136	133 618	1 620 693
Population immigrante	28,7%	20,0%	30,8%
Immigration récente	29,3%	27,3%	25,7%
14 ans et moins	16,9%	12,4%	15,1%
65 ans et plus	6,3%	15,4%	15,2%
Monoparentalité	29,6%	23,1%	21,8%
Taux de chômage	9,6%	8,4%	9,1%
Revenu moyen par famille	40 389 \$	45 438 \$	51 842 \$
Ménages à faibles revenus	42,9%	31%	31,2%

Source : Statistiques Canada, Recensement 2006.

Évolution du secteur

Une analyse des cartes sociodémographiques présentées en annexe, nous permet de constater que la zone d'intervention prioritaire de *Sur la Main* a connu des transformations importantes de 1996 à 2006 :

- Une diminution du pourcentage de familles monoparentales dans le secteur Basile-Patenaude ;
- Une croissance importante de la taille moyenne des familles dans le secteur Basile-Patenaude (entre 5,1 et 5,5 individus par famille) et une diminution de la taille de celles-ci depuis 2001 sur les 1^{ère}- 2^{ème} avenue ;
- Une augmentation progressive du revenu moyen des ménages (corollaire notamment à une augmentation du coût de la vie) ;
- Un taux de chômage qui demeure élevé dans ce secteur (au-dessus de la barre des 11%) alors que la situation a tendu à s'améliorer pour le milieu avoisinant ;
- Un plus faible pourcentage de ménages consacrant plus de 30% de leur revenu brut au loyer pour la 1^{ère} et 2^{ème} avenue, mais une augmentation pour le secteur Basile-Patenaude ;
- Un taux d'emploi en croissance chez les 15 ans et plus ;
- Un plus faible pourcentage des 15-24 ans ne fréquentant pas l'école.

⁶ Parmi les nouveaux arrivants, plus de la moitié provenait de l'Afrique, principalement de l'Afrique du Nord.

⁷ Le taux de chômage atteint 19,1% dans une aire de recensement du secteur.

⁸ Le taux des revenus liés aux transferts gouvernementaux atteint 35,5% dans un secteur.

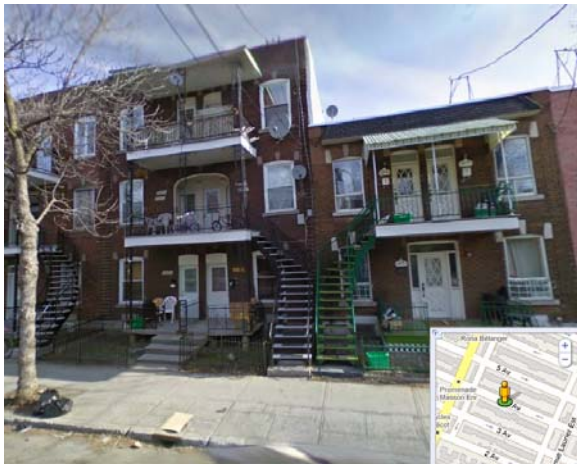
Ceci dit, il demeure difficile d'identifier des caractéristiques communes entre la zone prioritaire et la zone projetée (Saint-Michel, Iberville, Saint-Joseph, Rosemont). Voici néanmoins un effort pour dégager des dynamiques similaires :

- Un taux d'emploi chez les 15 ans et plus supérieur à la portion Est du quartier (est de Saint-Michel) ;
- Des revenus modestes pour la majorité des ménages du secteur (sous la barre des 50 000 \$) ;
- Des familles légèrement plus nombreuses qu'à l'est de Saint-Michel ;
- Une concentration de familles monoparentales entre les rues Masson et Dandurand ;
- Une faible présence de minorités visibles (moins de 10 %) sauf en marge des rues d'Iberville, Masson et du boulevard Saint-Michel (10-25%) ;
- Une très forte présence des 25-34 ans.

Caractérisation du milieu ciblé par le projet Sur la Main

Le secteur prioritaire du Projet *Sur la Main* présente un bâti particulier par rapport à l'ensemble du milieu avoisinant. En effet, celui-ci est marqué par la présence d'immeubles locatifs privés et sociaux de plus de 8 unités. Ceci constitue une rupture par rapport aux duplex et triplex qui constituent la constante du quartier. Les photos qui suivent illustrent ce phénomène.

Habitat typique du Vieux-Rosemont, 4^{ème} Avenue au sud de Masson



Source : Google Maps, 2010

Immeubles locatifs privés, 1^{ère} Avenue, face au Parc Pélican



Source : Google Maps, 2010

Logements de la SHDM, 2^{ème} Avenue entre Masson et Laurier



Source : Google Maps, 2010

Immeubles locatifs privés, Place Basile-Patenaude



Source : Google Maps, 2010

INTRODUCTION

Le projet *Sur la Main* est un projet à caractère communautaire initié par différents acteurs du Vieux Rosemont pour contribuer à l'amélioration des conditions de vie des résidents du secteur. Le projet cherche à briser l'isolement et à bâtir une communauté vivante au sein de laquelle les membres partageraient une vision commune du développement, collaboreraient ensemble et se donneraient les moyens pour développer des actions citoyennes. Pour ce faire, l'intervention prend place principalement sur un territoire comprenant la 2^e avenue, la 1^e avenue et la Place Basile-Patenaude (entre la rue Dandurand et le boulevard Saint-Joseph). Les actions sur la 2^{ème} avenue ont été déployées sur vingt ans.

Au fil de son évolution, l'intervention dans le secteur connaît différentes phases.

- Le pré-projet est initié en 1990-1991 et permet : 1) la formation sur la 2^e avenue d'une coopérative d'habitation, la Coopérative Pélican (1993-1998) ; et 2) la définition d'une première version d'une intervention territoriale plus large de développement social qui porte le nom de Projet de la 2^e avenue (2001-2003).
- Naissance du Projet *Sur la Main* (2003-2009) : *Sur la Main* est défini en continuité au Projet de la 2^e avenue. Il représente une alliance entre cinq partenaires communautaires regroupés sous le leadership du Comité logement Rosemont. Les cinq organismes coordonneront une action qui se veut complémentaire auprès de résidents de la 1^e avenue, de la 2^e avenue et de la Place Basile-Patenaude. Une personne ressource est embauchée pour animer la vie collective afin d'appuyer la formation et les activités d'un comité de résidents.
- Nouvelle version du Projet *Sur la Main* (2009-2011) : le partenariat de la phase précédente est reconfiguré. L'approche retenue privilégie une prise en charge du projet par le Comité de résidents du Vieux Rosemont et se veut ouverte sur la mobilisation d'une variété de ressources communautaires et institutionnelles.

PARTIE 1 : DE LA COOPÉRATIVE PÉLICAN AU PROJET SUR LA 2^E AVENUE

1.1 La Coopérative d'habitation Pélican (1993-1998)

Au début des années 1990, plusieurs acteurs du secteur du Vieux Rosemont font état d'une situation de violence et d'incursions fréquentes de la police dans le secteur de la 2^e avenue. Pour initier une action de revitalisation de ce secteur, la SHDM envisage le rachat d'un parc privé de quatre immeubles comprenant 101 logements situés sur la 2^e avenue. La SHDM propose de les racheter à l'aide du Programme *Bâtir des communautés saines et durables* de la ville de Montréal visant des actions dans les quartiers sensibles.

La procédure de rachat des 101 logements privés implique une rénovation du cadre bâti et une démarche de prise en charge par les locataires du parc locatif. Ces derniers témoignent d'une volonté de jouer ce nouveau rôle. Le Comité Logement Rosemont exerce des pressions sur la SHDM pour convertir 10% du parc immobilier de la 2^e avenue en logements subventionnés par l'OMH. L'acceptation de cette proposition par la SHDM a permis une réduction importante de la rotation des ménages. De plus, le CLR a également fait pression sur la SHDM pour mettre un local à la disposition des locataires.

En 1993, en collaboration avec la SHDM, est créée la Coopérative d'habitation du Pélican. Un conseil d'administration est formé. Des ateliers sur la coopération et la gestion de projets locatifs sont offerts aux résidents. La population des immeubles est homogène au plan ethnique et socioéconomique : elle est d'origine québécoise francophone.

De 1993 à 1998, la gestion coopérative des immeubles est assurée par le conseil d'administration de la Coopérative. Un petit local est mis à la disposition des sept membres du Conseil pour tenir des réunions. Cent ménages sont concernés par le projet coopératif qui se limite aux quatre immeubles possédés par la SHDM. En 1998, la Coopérative met fin à ses activités et la gestion des quatre immeubles est confiée à l'organisme Gérer son quartier (Groupe Bâtir son quartier).

Encadré I

Sur la Main – Perspective interne

Notre répondant a été le conseiller en gestion de la Coopérative d'habitation du Pélican de 1993 à 1994. En référence à cette période, il décrit le milieu tel un secteur homogène marqué par la violence issue du crime organisé : « *Il y avait le bunker des motards à deux rues de là* ». Le projet de coopérative de la SHDM n'est pas étranger à ce phénomène puisqu'on tentait de sécuriser les milieux troubles par l'habitat collectif. C'est la SHDM qui a approché les résidents pour les inviter à collectiviser progressivement leur milieu de vie.

Pour ce répondant, il ne fait aucun doute que les locataires de l'époque témoignaient d'une grande volonté à assumer leurs nouvelles responsabilités. Lors des réunions du Conseil d'administration de la coopérative, les 7 membres étaient toujours présents. Plusieurs membres étaient très dynamiques. Déjà en 1994, le CA bénéficiait d'un petit local pour tenir les réunions. Ils étaient animés par un grand désir d'avoir de l'emprise sur leur milieu. La FECHIMM tentait de les outiller en ce sens, cependant ceux-ci disposaient de bien peu de ressources.

Le processus de collectivisation de la SHDM était progressif puisque celle-ci demeurait propriétaire du bâti et responsable de la fiscalité pendant les premières années. Dans le cas de la Coopérative d'habitation Pélican, celle-ci a avorté avant l'époque des transferts, soit en mai 2002.

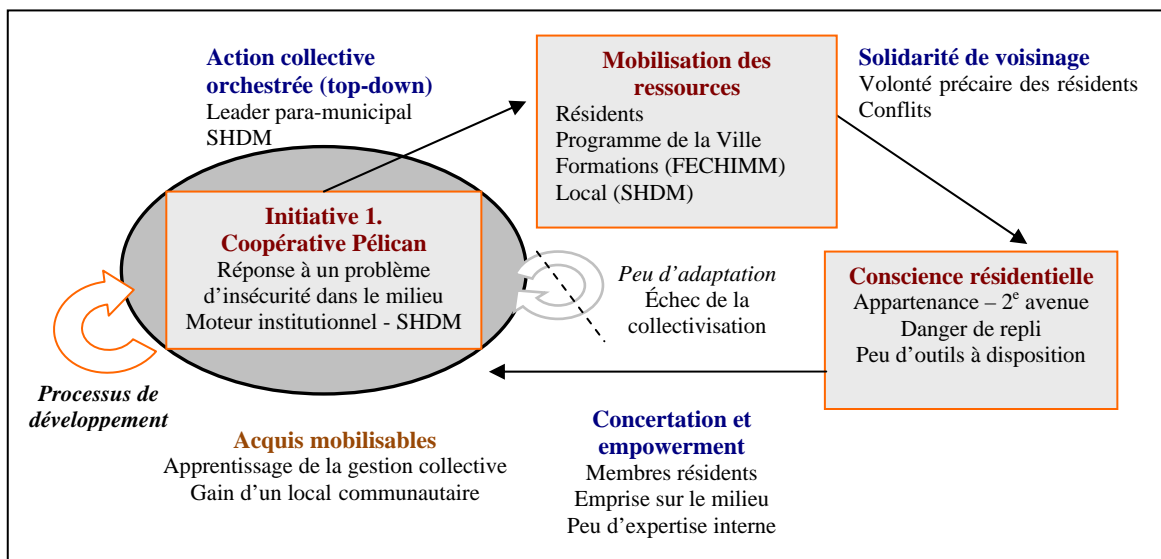
La taille du projet a représenté une des plus grandes difficultés rencontrées à la Coopérative Pélican selon notre répondant. En effet, l'ampleur des réparations à effectuer a tôt fait de surcharger la personne dévouée à ces tâches (l'homme à tout faire de la coopérative). L'absence d'une personne rémunérée en charge de la gestion et des appels d'offres a rapidement constitué un problème majeur. Ainsi pour notre répondant : « *C'était vraiment trop pour eux, la tâche était immense!* ».

L'aspect interrelationnel a également été identifié à titre de difficulté. En effet, en référant à 1994, notre répondant décrit le quartier du Vieux Rosemont comme un quartier populaire, un petit village où l'information circulait abondamment. La rue Masson était ainsi le théâtre de nombreuses discussions où la confidentialité du CA était souvent mise à l'épreuve.

1.1.1 Analyse de la phase Coopérative d'habitation du Pélican

Le schéma suivant illustre la mise en œuvre de cette première initiative du processus de développement en cours sur la 2^e avenue. L'élément déclencheur de l'action dans le secteur est l'insécurité qui y règne. La SHDM agit alors à titre de leader pour mobiliser le financement (rachat et rénovation du bâti), impliquer les résidents et outiller ces derniers à une prise en charge sous forme de coopérative d'habitation. Cette première tentative de structuration du milieu fait naître une solidarité de voisinage qui demeure fragile en raison du caractère top-down de l'initiative et aux conflits qui émergent entre les membres. Cette solidarité génère une conscience résidentielle et une appartenance positive à la 2^e avenue. Cependant, le cadre de l'initiative est restreint, ce qui limite les ressources mobilisables par les résidents. L'initiative ne saura pas s'adapter et se soldera par un échec du projet de collectivisation. Néanmoins, les résidents auront appris à s'organiser collectivement pour améliorer leur qualité de vie et obtenu un local communautaire. Ces acquis seront d'ailleurs des atouts mobilisables dans le cadre des initiatives ultérieures du processus de revitalisation de la 2^e avenue.

Figure 1 : La Coopérative d'habitation du Pélican (1993-1998)



Inspiré du modèle de développement par l'initiative sociale (Klein, 2008).

Le tableau qui suit résume quant à lui les différentes dimensions de cette phase :

Tableau 1 : Résumé synthèse de la phase de la Coopérative d'habitation du Pélican

Pré-projet – Coopérative d'habitation du Pélican (1993-1998)	
Élément déclencheur	Zone de pauvreté – Insécurité Rachat du parc locatif de la 2 ^e avenue par la SHDM – projet de revitalisation
Partenaires	SHDM OMH – Logements subventionnés (10%) Ville de Montréal - Programme <i>Bâtir des communautés saines et durables</i> Locataires - membres
Type de leadership	Institutionnel – para-municipal
Processus décisionnel	Conseil d'administration de la Coopérative : entretien des immeubles SHDM : fiscalité
Objectifs	Améliorer la qualité de vie du secteur Sécuriser le milieu Générer un sentiment d'appartenance
Financement et ressources mobilisées	Programme <i>Bâtir des communautés saines et durables</i> SHDM - rénovations Ressources techniques (FECHIMM) : formations en gestion coopérative offertes aux membres Prêt d'un local par la SHDM pour les membres
Forces	Implication des résidents à la gestion de leur milieu de vie Rénovation du bâti Cohésion sociale Appartenance Empowerment
Faiblesses et difficultés rencontrées	Initiative top-down sans volonté propre des citoyens Conflits entre les résidents – commérages Difficulté d'autogestion – population peu structurée Collectivisation partielle (sous-traitance) – marge de manœuvre limitée pour les résidents
Réalisations	Revitalisation et sécurisation du secteur Structuration du milieu – apprentissage de la gestion collective

1.2 Le Projet de la 2^e avenue (2001-2003)

L'action concertée sur la 2^e avenue débute en 2000 par la rencontre de deux besoins. D'une part, la SHDM désire voir s'améliorer la situation dans ses immeubles de la 2^e avenue. Elle se dit prête à libérer un appartement pour permettre une intervention de groupes communautaires ou institutionnels sur place. D'autre part, le CLSC et d'autres acteurs communautaires avaient identifié dès la fin des années 1990 le fait que des enfants étaient laissés à eux-mêmes dans cette zone du Vieux Rosemont. Sont alors mobilisés des organisateurs communautaires du CLSC, des intervenants de la Corporation de développement communautaire de Rosemont, du Comité logement Rosemont et du projet Pact de rue.

Cette démarche permet une alliance entre différents acteurs qui fonderont en 2001 le Comité de travail de la 2^e avenue, lequel donnera naissance au Projet de la 2^e avenue. Les premières organisations associées au Projet sont :

- La Corporation de développement communautaire de Rosemont.
- Le CLSC de Rosemont
- Le Comité Logement Rosemont
- Gérer son quartier
- Bâtir son quartier
- La SHDM.

Le CLSC facilite le démarrage et la structuration du Comité de travail de la 2^e avenue en affectant une organisatrice communautaire au soutien du Projet. Les objectifs du Comité sont les suivants.

- Hausser la qualité de vie et tisser des liens entre les résidents (101 ménages).
- Briser l'isolement.
- Créer un nouveau réseau social.
- Développer un sentiment de valorisation et d'autonomie.

Dès le départ, les membres se questionnent sur la façon d'assurer la prise en charge du projet :

- Doit-on laisser les résidents initier des projets à leur rythme ?
- Les intervenants doivent-ils prendre en charge les activités et stimuler le développement de projets ?
- En raison des besoins observés sur des territoires connexes, doit-on limiter l'intervention au parce immobilier de la SHDM sur la 2^e avenue ou peut-on étendre l'action de

revitalisation aux secteurs formés par les habitations présentes sur la 1^e, la 2^e et la Place Basile-Patenaude ?

Un consensus se dégage : un encadrement doit être fourni par les organismes communautaires sur la base de projets conçus en réponse aux besoins des résidents. De plus, la base territoriale d'intervention est élargie pour rejoindre environ 800 ménages répartis sur la 1^e avenue, la 2^e avenue et la Place Basile-Patenaude. C'est ce consensus qui a conduit à la formation du Comité de résidents.

La mobilisation de résidents se fait par des invitations individualisées. Quinze personnes sont ciblées pour leur dynamisme, leur implication et leur intérêt à la vie collective. En mars 2002, la démarche permet de mobiliser sept résidents (six femmes et un homme) qui formeront le noyau du Comité de résidents. Parmi ces personnes, deux femmes sont particulièrement dynamiques et dévouées au projet. Le groupe se réunit mensuellement. Trois grandes idées animent alors le projet : entraide, prise en charge et appropriation.

Les résidents, appuyés par l'organisatrice communautaire, amorcent une réflexion collective sur l'utilisation du local et les activités à réaliser. Cette réflexion génère plus de trente-cinq propositions allant de soirées cinéma, au troc de vêtements, à la mise en place d'une cuisine collective, etc. Trois objectifs ont été retenus.

- Aménager un jardin collectif sur un terrain prêté par la SHDM.
- Publier un bulletin trimestriel d'information.
- Aménager le local mis à la disposition du Projet par la SHDM : peinture, décoration, appropriation des lieux.

Peu après la formation du Comité de résidents, ce dernier, accompagné par l'intervenante communautaire, réalise une enquête sur les besoins des résidents. La préoccupation des résidents envers les enfants et le désir d'avoir des activités éducatives conduiront à la création du camp de jour estival Le Bloc. Le camp est logé dans le local communautaire de la 2^e avenue. Le projet est coordonné par Accès-Cible Jeunesse Rosemont. Il a été financé à l'aide du Programme Carrière Été.

Un bulletin citoyen, le Journal PRIMEUR, est lancé. Il aborde différentes thématiques : répertoire des ressources communautaires, suggestions d'activités hivernales dans le secteur, messages du Comité des résidents, recettes. Le projet est de courte durée. Il prend fin en avril 2003.

Pendant cette période, plusieurs projets structurants émergent : le jardin collectif, l'animation pour les enfants, l'aménagement d'un local communautaire, les fêtes, le bulletin et la distribution de paniers de Noël. D'autres réalisations sont initiées par le Comité des résidents, dont une pétition citoyenne visant à proposer la réinstallation d'une patinoire dans le Parc du Pélican.

Au plan sociodémographique, la situation change. La zone accueille de plus en plus de nouveaux arrivants dont des personnes issues de l'immigration. L'intervention ponctuelle des organisateurs communautaires du CLSC permet une atténuation des frictions causées par cette diversification culturelle. Rapidement, on travaillera à faire reconnaître les atouts des communautés culturelles et les chances d'apprentissage qui se présentent par leur arrivée dans le quartier.

En avril 2003, le Comité de résidents en phase d'essoufflement profite de la tribune du Comité de travail de la 2^e avenue pour faire part de ses inquiétudes face à la démobilisation progressive de ses membres et à la crainte de perdre le local communautaire prêté par la SHDM si des projets mobilisateurs ne sont pas lancés.

Les membres du Comité de travail de la 2^e avenue prennent conscience que le projet demande beaucoup aux résidents. À la fin 2003, le Comité de résidents compte seulement deux membres actifs. La CDC libère une enveloppe de 1 000 dollars pour permettre l'organisation de petits événements et pour assurer une utilisation minimale du local communautaire.

L'année 2003 permet la réalisation d'un bilan critique informel par le Comité de travail de la 2^e avenue, lequel soulève le questionnement suivant.

- Devons-nous être autant d'intervenants pour agir uniquement sur le Projet de la 2^e avenue ?
- Devrions-nous mettre fin à notre implication auprès du Comité de résidents de la 2^e avenue pour nous pencher davantage sur le quartier dans son ensemble ?
- Serait-il préférable de simplement proposer des activités auxquelles les résidents pourraient participer ?

Encadré II

Sur la Main – Parcours de vie

Originaire de l'Outaouais, notre répondante emménage avec son enfant sur la 2^{ième} Avenue en 2003. À son arrivée, le quartier est marqué par la présence du crime organisé (Bo Gars) et par un fort sentiment d'insécurité. Le milieu est à ce moment en voie de diversification ethnique.

Le Comité de résidents de la 2^e avenue est alors en place et notre répondante décide de s'y impliquer activement de façon à mieux connaître son voisinage et à améliorer la sécurité dans le milieu. Cependant, du côté du Comité, les choses ne sont pas aisées puisqu'une clique est en place. Ce groupe est plutôt conservateur et peu réceptif à la venue de nouveaux arrivants issus de l'immigration. Notre répondante, face aux préjugés ethniques, tente d'ouvrir l'esprit de ses pairs. Dans ce contexte, il est difficile de mobiliser des participants. Les activités sont alors plus axées autour de fêtes et d'activités pour les enfants.

Le départ du leader vers 2005 donnera un souffle nouveau au Comité. Pour la répondante, il s'agit d'une véritable relance. L'arrivée de nouveaux participants issus de l'immigration donne un nouveau visage au projet et permet de recruter rapidement plusieurs membres. Aujourd'hui, le Comité est, selon elle, dans une autre phase de démobilisation et elle se propose de dédier du temps au recrutement de nouveaux membres. Elle mentionne que le Comité vit périodiquement des phases de démobilisation.

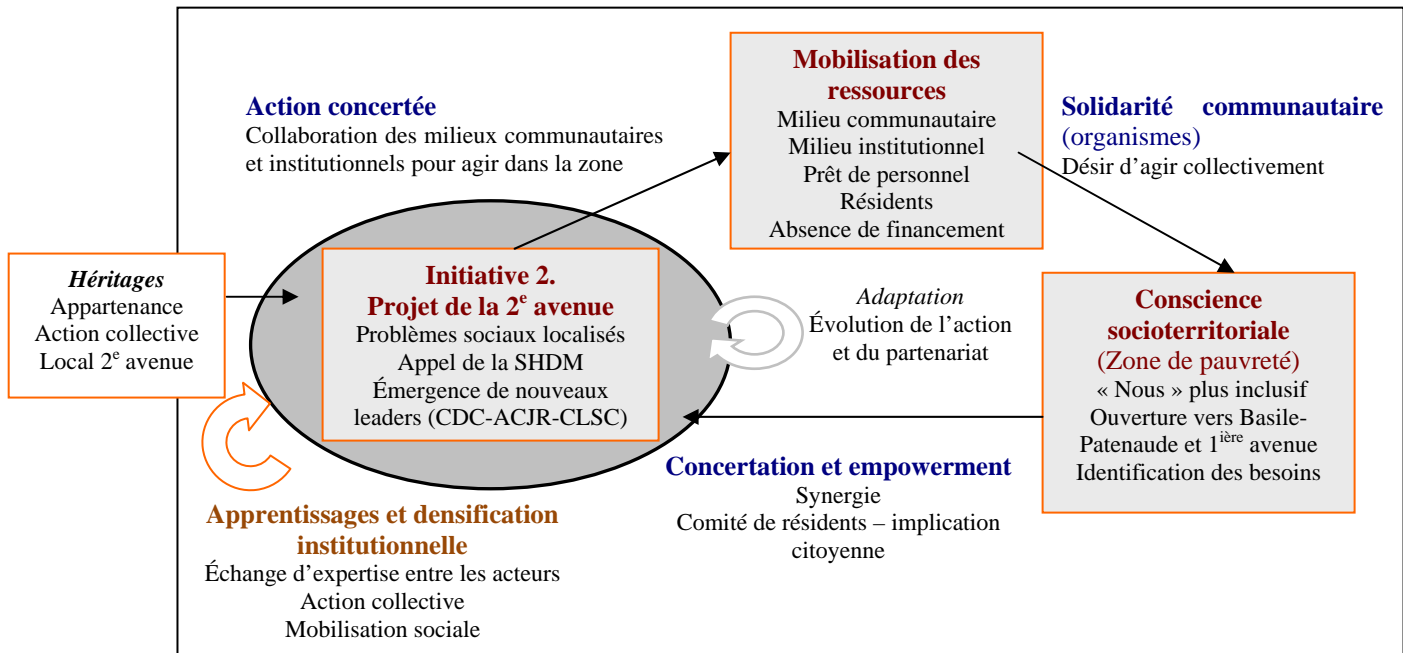
Malgré le fait que plusieurs membres aient déménagé à l'extérieur de la zone d'intervention initiale, ils continuent à s'impliquer dans le projet et dans le Comité de résidents. Pour elle, c'est la preuve que le projet génère un fort sentiment d'appartenance et qu'il est mûr pour un élargissement puisque les membres viennent déjà d'une zone élargie. Ces personnes veulent garder le contact et continuent à venir au Comité et aux activités.

Pour notre répondante, l'apport positif du projet dans le milieu est indéniable. Ce dernier a permis d'augmenter le sentiment de sécurité par les conditions de bon voisinage engendrées. Apprendre à connaître ses voisins et leur culture ainsi que la confiance permise par cette connaissance constituent les dimensions les plus importantes qu'elle identifie. L'apport du projet relève de la création de liens d'amitié avec les autres résidents et de la mise en réseau dans le milieu rosemontois. À ce titre, notre interviewée s'implique activement dans différents organismes et institutions du milieu. Par le bénévolat, elle se sent utile et contribue au bien-être des gens qui l'entourent.

1.2.1 Analyse de la phase Projet de la 2^e avenue

Le schéma suivant illustre la mise en œuvre du Projet de la 2^e avenue. Celui-ci est la seconde initiative du processus de développement se déployant sur la 2^e avenue et hérite ainsi des acquis de la phase précédente.

Figure 2 : Le Projet de la 2^e avenue (2001-2003)



Inspiré du modèle de développement par l'initiative sociale (Klein, 2008).

Encore une fois, c'est la SHDM qui initie l'action. Celle-ci interpelle le milieu communautaire local pour améliorer la qualité de vie des résidents aux prises avec des problèmes sociaux multiples⁹. La réceptivité du milieu est excellente puisqu'il s'agit d'un secteur ciblé par plusieurs pour des interventions spécifiques. L'appel de la SHDM et la présence d'un local pour tenir des activités se présentent ainsi telle une occasion de structurer une action concertée dans cette zone. Différents partenaires prêteront du personnel pour animer le local et mobiliser les citoyens, et ce, malgré une absence de financement. Ce projet concerté fait naître une solidarité entre les organismes qui apprennent à travailler collectivement dans un secteur ciblé. Pour les résidents, le projet permet de cibler les besoins du milieu. Avec la mise en place de différentes initiatives, dont le Comité de résidents et le camp de jour Le Bloc, se créent peu à peu un « nous » plus inclusif qui s'ouvre vers la 1^{ère} avenue et la place Basile-Patenaude. Une conscience socioterritoriale émerge basée sur un intérêt commun à améliorer la qualité de vie du secteur. Le Projet de la 2^e avenue

⁹ Le CLSC se joindra rapidement au projet, ce qui implique une action conjointe des milieux institutionnel et communautaire.

fait grandir le milieu par l'échange d'expertise entre les acteurs et sa mise en commun, par un apprentissage de l'action collective et par la mise en action des résidents.

Le tableau qui suit résume les différentes dimensions de cette phase :

Tableau 2 : Résumé synthèse de la phase Pré-projet

Pré-projet –Comité de travail de la 2^e avenue (2001-2003)	
Élément déclencheur	<ul style="list-style-type: none"> • Zone de pauvreté – Violence – Enfants laissés à eux-mêmes • Expérience de la Coopérative Pélican • Appel à la mobilisation de la SHDM - Local communautaire prêté par la SHDM
Partenaires	Comité de travail de la 2 ^e avenue : <ul style="list-style-type: none"> • Gérer son quartier (2001) • CDC Rosemont (2001) • CLSC Rosemont (2001) • Comité Logement Rosemont (2001) • SHDM (2001) • Accès-Cible Jeunesse Rosemont (2003) • Bouffe Action de Rosemont (ponctuel) • Résidents (ponctuel)
Type de leadership	Mixte : Institutionnel et Communautaire
Processus décisionnel	Concertation Décisions collectives
Objectifs	Coordonner l'action dans le milieu
Partenariat	Alliance en fonction des intérêts des organismes à se joindre au projet
Financement et ressources mobilisées	Absence de financement pour l'action concertée Financement et ressources mobilisées <ul style="list-style-type: none"> • Injection de fonds par les partenaires (gardienne pour Comité de résidents) • 1 000\$ de la SHDM à la CDC pour le maintien du Comité de résidents • Prêt de personnel (CLSC, CDC, Bouffe-Action, ACJR) • Prêt d'un local (SHDM) • Placement carrière été – Accès-Cible Jeunesse Rosemont pour Le Bloc
Partage des ressources	Partage d'expertise Collaboration et Réseautage
Forces	Activités déterminées en fonction des besoins exprimés par les résidents Engagement des ressources du milieu De belles réalisations avec peu de moyens – Animation du milieu de vie Activités pour les enfants réussies Groupe de réflexion horizontal – Apprentissage de l'action concertée Implication des résidents
Difficultés	Démobilisation du Comité de résidents dès 2003 et sous-utilisation du local communautaire Des réalités distinctes sur les différentes avenues (dissensions) Des remises en question <ul style="list-style-type: none"> • Nombreux partenaires pour petite zone • Soutien au Comité de résidents • Territoire d'intervention restreint • Structuration de l'offre de services (ascendante ou descendante)
Réalisations	Comité de résidents - 7 résidents en 2002 (soutien CDC et CLSC) <ul style="list-style-type: none"> • Remue-méninges sur activités souhaitées • Aménagement et animation du local communautaire • Bulletin citoyen trimestriel (échec) • Jardin collectif sur la 2^e avenue (Bouffe-Action) • Le Bloc (ACJR) – camp estival pour les enfants du secteur dans le local communautaire • Renforcement du pouvoir d'agir (pétition Parc Pélican) • Atténuation des frictions (sociales et ethnoculturelles)

PARTIE 2 : *SUR LA MAIN*, UN PROJET ISSU D'UN PARTENARIAT ENTRE CINQ ORGANISATIONS COMMUNAUTAIRES DE ROSEMONT (2003-2009)

2.1 L'entente Ville-MESS : une occasion de consolider l'action dans le secteur

Le Comité Logement Rosemont (CLR), membre du Comité de travail de la 2^e avenue, saisit l'occasion de l'appel d'offre lancé dans le cadre de l'entente Ville-MESS¹⁰ en 2003 pour concevoir le projet *Sur la Main*. La proposition regroupe cinq organisations. Les besoins identifiés par les cinq organismes sont : le soutien aux enfants, aux adolescents et aux aînés, la sécurité alimentaire et le logement.

- Oasis des enfants s'occupera de l'encadrement des enfants de 5 à 12 ans et les assistera dans leurs devoirs scolaires.
- Bouffe-Action de Rosemont outillera les résidents pour leur permettre de mieux s'alimenter.
- Le Carrefour Montrose travaillera à l'amélioration de la qualité de vie des personnes âgées en combattant la solitude et en encourageant l'autonomie.
- Accès-Cible jeunesse Rosemont s'occupera de l'amélioration de la qualité de vie des jeunes de 12-18 ans.
- Le Comité Logement Rosemont assistera les résidents et leur donnera des informations et des références juridiques sur les droits des locataires.

Le Projet *Sur la Main* se veut une initiative concertée pour améliorer les conditions de vie de 800 ménages habitant trois sites : la 1^e avenue, la 2^e avenue et la Place Basile-Patenaude. Il vise à accompagner les résidents de cette zone afin de bâtir une communauté vivante où les membres partageraient une vision commune de leur développement, collaboreraient ensemble, se donneraient les moyens d'accéder à la connaissance et à l'action citoyenne. Pour ce faire, quatre objectifs de travail sont identifiés.

- Soutenir la mise en place et le fonctionnement de trois comités de résidents : un pour chaque site.
- Assurer la collaboration et l'entraide entre les résidents.
- Promouvoir les activités des partenaires auprès des résidents et encourager leur participation.
- Informer les résidents sur les différentes ressources du quartier.

¹⁰ La Ville de Montréal et le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale sont cosignataires d'une *Entente administrative de développement social et de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale*.

Pour répondre à ces objectifs, les partenaires sont conscients du besoin d'assurer la présence d'une personne pour coordonner l'action dans le local communautaire de la 2^e avenue. Ainsi, dès 2004, le projet embauche une intervenante à temps plein pour s'occuper de l'animation citoyenne dans le local communautaire, pour soutenir les activités du projet, pour référer les résidents vers les services appropriés et pour stimuler la participation des résidents aux activités.

Cette personne-ressource était l'ancienne animatrice du camp estival Le Bloc. Elle demeure en poste deux années et est remplacée en 2005 par le coordonnateur actuel.

2.2 Un démarrage facilité par les acquis de la phase initiale

Le CLR assure le leadership au cours de cette période. Il est aussi fiduciaire du Projet. Malgré son implication au sein du Comité de travail de la 2^e avenue, le Projet *Sur la Main* s'inscrit en rupture avec la formule de gouvernance précédente où les acteurs institutionnels, la SHDM pour la Coopérative Pélican et le CLSC pour le Projet de la 2^e avenue, jouaient un rôle central.

Le Projet *Sur la Main* bénéficie dès son démarrage de certains effets positifs des activités réalisées lors de la phase antérieure.

- Des acteurs qui ont appris à réfléchir conjointement à des actions communes.
- Des résidents ayant développé une certaine conscience communautaire.
- Un Comité de résidents affaibli, mais ayant initié la réflexion sur les besoins du milieu et les actions à entreprendre.
- Un local communautaire pour tenir différentes activités.
- Un camp d'été pour les jeunes et l'implication de ceux-ci dans le milieu.
- Des jardins collectifs sur la Place Basile-Patenaude et la 2^e avenue.

2.3 Financement du projet *Sur la Main* : un montage de ressources financières

L'appel d'offre de la Ville de Montréal dans le cadre de l'entente Ville-MESS en vue d'accueillir les propositions du milieu se fait en 2003. Le Projet *Sur la Main* des cinq partenaires est retenu.

Le Comité Logement Rosemont assure la gestion des enveloppes financières octroyées. L'embauche du coordonnateur est également prise en charge par le CLR. Toutes les dépenses

engagées par le projet et les activités développées avec le Comité des résidents doivent être approuvées par celui-ci.

Pour 2004 et 2005, le Comité Logement Rosemont reçoit 71 000 dollars de l'arrondissement pour le Projet *Sur la Main*. De ce montant, une partie est consacrée à l'embauche d'une personne à la coordination et quelques 6 000 dollars sont alloués à chaque organisation partenaire.

En 2006, la subvention allouée passe à 51 596 dollars. Les partenaires du Projet acceptent une diminution de leur part du financement afin de maintenir l'embauche de la personne chargée de la coordination.

En 2008, le projet *Sur la Main* réussit à accéder à un financement complémentaire issu d'une entente entre la Ville de Montréal et le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles portant sur l'accueil et l'intégration des immigrants (MICC)¹¹. L'obtention de ce financement constitue une reconnaissance de la démarche d'intégration culturelle mise en place conjointement par le Projet *Sur la Main* et le Comité de résidents du Vieux Rosemont.

Tableau 3 : Évolution du financement du projet *Sur la Main* de 2004 à 2010¹

	2003-2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ville de Montréal – MESS	71 000 \$ ²	71 000 \$ ²	51 596 \$ ³	51 596 \$ ³	51 596 \$ ³	28 750 \$ ⁴	38 000 \$
Ville de Montréal – MICC					9 250 \$	9 250 \$	
MICC			2 276 \$	1 224 \$			
Financement ponctuel ⁶	1 000 \$	1 000 \$	3 500 \$				2 600 \$
BIL – CDEC <i>Pré-employabilité</i>						70 000 \$	
Programme Carrière Été – Accès-Cible <i>Projet Le Bloc</i>			4 852 \$	7 364 \$	3 688 \$	6 997 \$	6 083 \$
Total	74 500 \$		57 596 \$		63 346 \$	± 80 000 \$	± 81 000 \$

¹ Le financement transite par des fiduciaires du milieu dont le principal est le Comité Logement Rosemont.

² 29 430 dollars sont versés aux 5 partenaires du projet pour les activités réalisées.

³ 10 000 dollars sont versés aux 5 partenaires du projet pour les activités organisées.

⁴ 3 800 dollars sont versés au Comité de résidents pour la tenue de différentes activités.

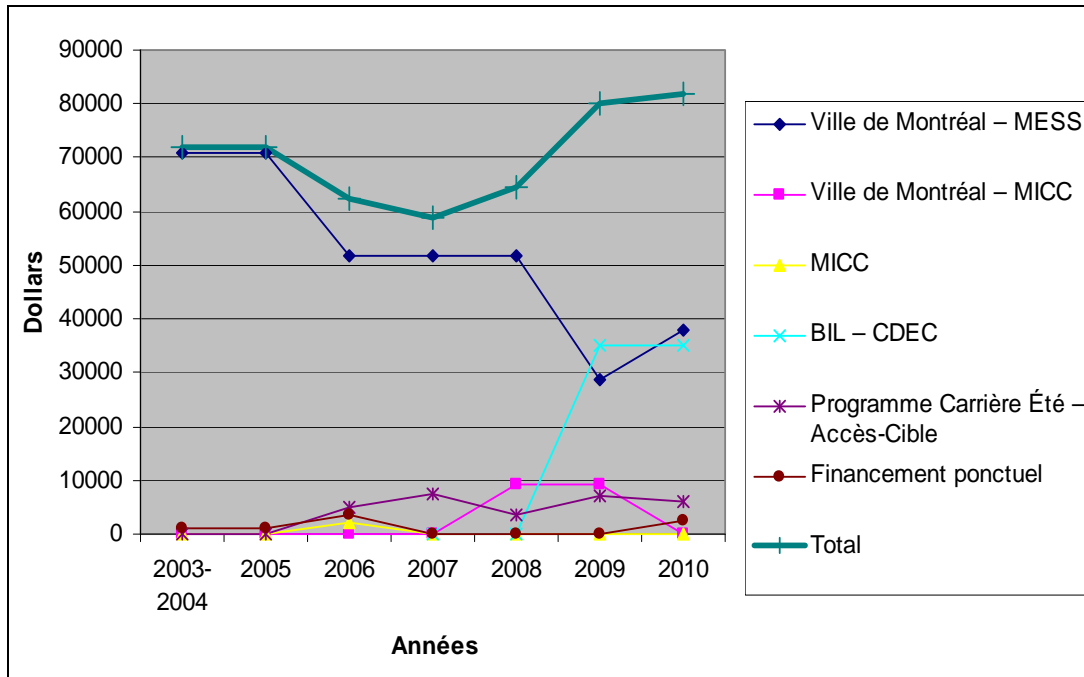
⁵ Une somme 1 000 dollars est accordée à Accès-Cible pour les activités des enfants. Les 1 000 dollars restants sont consacrés à une sortie familiale estivale.

⁶ Le financement ponctuel provient de différents acteurs du milieu (CDC, Accès-Cible, Caisse populaire de Lorimier et Club Optimiste) et permet la tenue d'activités organisées par le Comité de résidents ou pour des sorties organisées par les partenaires.

¹¹ Cette entente triennale (2007-2010) entre la Ville de Montréal et le MICC prévoit un octroi de 4,5 millions de dollars à la Ville de Montréal pour soutenir des projets facilitant l'intégration des immigrants sur le territoire montréalais. Pour l'année 2007-2008, près de 30 projets ont été soutenus dans différents secteurs de la Ville. Les axes d'intervention prioritaires sont : le développement économique, l'intégration à l'emploi, l'habitation, l'amélioration des milieux de vie et la lutte contre la discrimination.

Le schéma qui suit illustre l'évolution du financement du projet *Sur la Main*.

Figure 3 : Évolution du financement du projet *Sur la Main* 2003-2010



2.4 Une offre souple et évolutive de services

Le Projet *Sur la Main* parvient à structurer une offre de services souple et diversifiée. Il réussit à élargir les activités aux adultes et aux aînés. Ces dernières sont planifiées par les partenaires qui proposent un calendrier au coordonnateur qui l'affiche dans le local.

Les activités se tiennent majoritairement dans le local communautaire. Elles sont sous la supervision du coordonnateur et des organismes partenaires qui bénéficient d'une enveloppe spécifique issue de l'entente Ville-MESS pour les assurer. Les activités proposées visent le plus possible à répondre aux besoins émis par les résidents. La stratégie est fondée sur l'accompagnement et l'éducation populaire. Le projet cherche à créer un sentiment d'appartenance suscitant chez les citoyens l'envie de participer. Le tableau suivant présente les différentes activités tenues en 2005-2006.

Tableau 4 : Bilan des activités au projet *Sur la Main* pour l'année 2005-2006

Activités	Fréquence	Participation	Organisme responsable
Réunion mensuelle du Comité des résidents		11	Comité des résidents
Aide aux devoirs	2 fois / semaine	14	Oasis des enfants
Camps d'été	32 jours / an	15	Accès Cible Jeunesse Rosemont
Atelier sur le logement social	Ponctuelle (4 X)	10	Comité Logement Rosemont
Enquête sur la qualité du logement	Ponctuelle	50	Comité Logement Rosemont
Café rencontre	Ponctuelle (4 X)	15	Carrefour Montrose
Enquête sur les aînés du secteur	Ponctuelle	20	Carrefour Montrose
Cuisine collective	Ponctuelle (4 X)	5	Bouffe Action Rosemont
Jardins collectifs	2 fois / semaine	35	Bouffe Action Rosemont (BAR)
Clinique d'impôt	Ponctuelle	100	Revenu Québec
Atelier prévention des incendies	Ponctuelle	10	Service des incendies
Fin de semaine de répit pour les enfants	Ponctuelle	6	CLSC
Fin de semaine de répit pour les familles	Ponctuelle	7	BAR et Comité des résidents
Journée Culturelle	Ponctuelle	150	Comité des résidents
Vente de garage et épiluchette	Ponctuelle	80	Comité des résidents
Journée portes ouvertes et BBQ	Ponctuelle	70	Comité des résidents
Fête de Noël	Ponctuelle	142	Comité des résidents et les 5 partenaires
Journée mondiale du refus de la misère	Ponctuelle	80	Coalition des groupes communautaires de Rosemont

Source : *Sur la Main* (2006). Bilan des activités au projet *Sur la Main* pour l'année 2005-2006.

Au cours de la première année d'intervention, peu de liens sont entretenus entre le groupe des cinq partenaires et le Comité des résidents. Les partenaires font cependant preuve d'une grande ouverture et sont à l'écoute des besoins du milieu. Les besoins se précisent au fil de la structuration du Projet. La mise en relation avec le Comité de résidents démarre réellement en 2005 avec l'arrivée du nouveau coordonnateur. Celui-ci agit à titre de médiateur que nous qualifions d'interculturel entre des résidents du secteur et l'offre de services pensée ou proposée (calendrier) par les partenaires.

Tableau 5 : Bilan des activités pour l'année 2007

Type d'activités	Nombre d'activités	Participation moyenne (personnes)
Réunion des membres du Comité des résidents	9	10
Conférences et ateliers	8	50
Activités populaires et fêtes	4	120
Autres activités à l'échelle du quartier Exemple : Forum citoyen	5	20
Camps de jour	Été	15
Aide aux devoirs	Hebdomadaire	15

Source : Plan d'action 2008

En 2008, les axes d'intervention du projet sont redéfinis. Les axes visent le soutien à la vie communautaire, le soutien aux enfants et aux familles, la revitalisation urbaine intégrée et l'intégration des familles nouvellement arrivées.

Tableau 6 : Sur la Main : plan d'action 2008

Activités	Partenaires	Fréquence
Orientation 1. Soutien à la vie communautaire		
Consultation des résidents sur les besoins de la communauté	Comité de résidents	Mensuel
Matinées culturelles	Comité de résidents	2 fois / an
Activités de réjouissances / fêtes	Comité de résidents	3 fois / an (Famille, Noël, Halloween)
Clinique d'impôt	Revenu Québec et Canada	Mars et avril
Cafés rencontre et soutien aux aînés	Carrefour Montrose	3 fois / an
Orientation 2. Soutien aux enfants et à la famille		
Aide aux devoirs	Oasis des enfants	10 mois / an
Camps de jour	Accès Cible Jeunesse Rosemont	2 mois / an
Fin de semaine de répit	CLSC	1 fois / an
Jardin collectif	Bouffe Action de Rosemont	Printemps – été
Ateliers sur la sécurité alimentaire	Bouffe Action de Rosemont	2 fois / an
Orientation 3. Revitalisation urbaine intégrée		
Ateliers logement social	Comité Logement Rosemont	3 fois / an
Ateliers responsabilité citoyenne	SODER	1 fois / an
Atelier gestion des matières résiduelles et dangereuses	SODER	1 fois / an
Atelier sur les Gaz à effet de serre	SODER	1 fois / an
Présence au conseil d'arrondissement	Comité de résidents	Tous les mois
Atelier sur la sécurité	Tandem	1 fois / an
Orientation 4. Intégration des familles nouvellement installées dans la communauté		
Atelier sur les différents systèmes de la société québécoise	Comité de résidents	4 fois / an
Visites guidées	Comité de résidents et Société d'histoire de Rosemont	3 fois / an
Voyage d'intégration en familles	Comité de résidents	2 fois / an
Exposition sur la mixité culturelle	Comité des résidents et Société d'histoire de Rosemont	2 fois / an

Source : Plan d'action 2008

2.5 Du Comité de résidents de la 2^e avenue au Comité de résidents du Vieux Rosemont

Mis sur pied en 2002, le Comité de résidents de la 2^e avenue entre lentement en opération. Ses membres rédigent des communiqués pour le journal local et organisent différentes activités dont des ateliers pour les adolescents. Le Comité de résidents connaît toutefois une démobilitation rapide en 2003. Le Projet *Sur la Main* permet de redynamiser la vie du Comité.

Le rôle des membres du Comité de résidents de la 2^e avenue est défini en 2003 de la façon suivante :

- Agir à titre de relai informationnel auprès des autres résidents : assurer le lien entre partenaires et collaborateurs du Projet de la 2^e avenue et les résidents.
- Réaliser des projets collectifs en fonction des besoins des résidents.
- Agir comme coresponsable du local avec l'intervenante.

Les attentes du Comité de résidents face au projet *Sur la Main* se présentent ainsi :

- Être consulté au même titre que les autres partenaires.
- Participer activement à la réalisation d'activités.
- Ouverture des activités au secteur constitué de la Place Basile-Patenaude, de la 1^e et 2^e avenue.
- Être informé des activités du Projet par des comptes-rendus.
- Clarifier le rôle de chacun des partenaires.

Le Projet repose sur une représentativité de résidents des trois sites. D'où le changement de nom qui survient en 2006-2007 pour « Comité de résidents du Vieux Rosemont ».

La gouvernance du Projet donne lieu à la mise en place de deux instances.

- Le Comité de résidents du Vieux Rosemont repose sur une représentativité de résidents des trois sites. Ce comité est la résultante d'une fusion entre le Comité de résidents de la 2^e avenue et deux autres comités embryonnaires de la 1^e avenue et de la Place Basile-Patenaude.
- Le Comité milieu de vie du Vieux Rosemont créé en 2004 réunit les partenaires du Projet *Sur la Main*, la personne à la coordination du Projet, des acteurs communautaires – dont Pact de rue, la CDC de Rosemont, le CLSC-CHSLD de Rosemont, Gérer son quartier, la SHDM, un représentant de la pastorale sociale – et des résidents des trois sites. Ce Comité est en quelque sorte une continuation du Comité de travail de la 2^e avenue mis sur pied dans la phase précédente.

Encadré III

Sur la Main – Parcours de vie

Originaire du Maroc, notre répondant est arrivé avec sa famille au Québec en 2006. Ils sont d'abord hébergés chez une connaissance avant d'élire domicile dans le Vieux Rosemont. C'est par le biais de l'école que l'interviewé entend parler des services de Sur la Main. En effet, il entend parler dans la cours d'école des services d'aide aux devoirs de la 2^{ième} Avenue. C'est ainsi qu'il fera la connaissance du coordonnateur de Sur la Main. Ce dernier l'accueille et lui explique le projet et les services offerts par les partenaires. Le répondant adhère alors au Comité Logement Rosemont et fait part de son désir d'implication dans le projet et de sa volonté de faire du bénévolat pour avoir une expérience en sol québécois.

Le répondant commence à s'impliquer activement dans le Comité des résidents visitant le local une fois par semaine et s'impliquant dans l'organisation du Magasin Partage ou encore de la Fête de Noël. Le membre rencontré tombe tout de suite sous le charme de la dynamique qui règne non seulement dans le Comité des résidents, mais dans l'ensemble du milieu communautaire : *« Au Centre Lafond, les gens sont très accueillants. Tu arrives là-bas et on te présente à tout le monde »*.

L'accueil au sein du Comité des résidents a été facile et naturel. Pour lui, le Comité des résidents est une expérience d'implication et de bénévolat qui permet d'être reconnu dans le milieu. En effet, Sur la Main peut devenir une référence lorsqu'un membre postule sur un poste. Ainsi, l'implication civique peut devenir un levier pour l'emploi. Il cite alors son propre exemple où le projet Sur la Main a été un tremplin vers un emploi dans le milieu communautaire rosemontois. Ainsi, un des atouts majeurs du projet Sur la Main identifié est le réseautage qu'il permet. De plus, le réseautage établi par le projet Sur la Main et le membership de l'interviewé au Comité Logement Rosemont lui ont permis d'accéder à un logement abordable avec le projet Loggia. Ainsi, il aura été un tremplin pour une amélioration de sa condition de vie, même si ceci s'est soldé par un éloignement du quartier du Vieux Rosemont.

Un autre atout soulevé est le soutien à l'immigration assuré par Sur la Main. En effet, pour le répondant, il s'agit d'une aide immense à l'intégration. Il cite en exemple des activités telles que la visite du quartier en autobus et la présentation des différentes ressources. Il mentionne que plusieurs immigrants connaissent très peu leur quartier et ses ressources. De nouveaux participants se joignent au Comité des résidents ou aux activités organisées régulièrement. Même si plusieurs sont souvent absents des réunions, ils demeurent disponibles pour aider lors des événements. Ainsi, même si une personne ne s'implique pas totalement dans le Comité des résidents, elle peut bénéficier du réseau d'entraide qui s'est tissé autour de Sur la Main, connaître les ressources et ainsi accélérer son processus d'intégration.

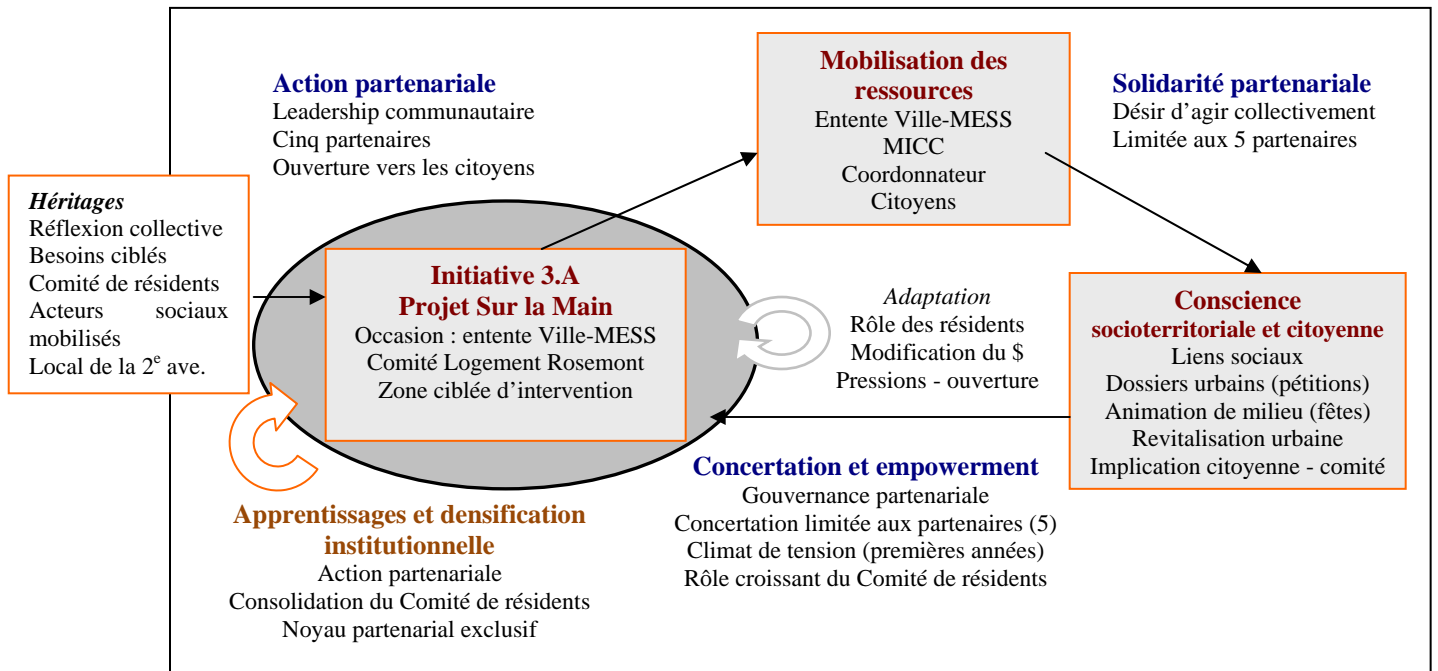
Les activités liées aux enfants sont pour lui une grande réussite du projet. Le camp d'été au BLOC fonctionne très bien. Le Comité des résidents participe à la planification des activités des enfants. Il constate que les familles sont au cœur du projet Sur la Main et qu'il y a beaucoup de familles dans le Comité des résidents. L'animation du milieu de vie par des fêtes et des événements intégrateurs est aussi identifiée comme atout du projet.

Pour le répondant, l'élargissement de la zone de participation du projet Sur la Main est déjà commencé. En effet, par le bouche à oreille et l'intérêt porté au projet, les gens se déplacent maintenant du boulevard Saint-Michel ou même de Bélanger/Pie-IX. Pour lui, l'autonomie de Sur la Main s'inscrit dans une évolution logique. Travaillant maintenant pour différents organismes communautaires du quartier, il est à même de voir le fonctionnement d'un OSBL et à encourager le projet et le Comité des résidents à pousser vers une autonomisation. Le Comité des résidents gère déjà les activités de terrain, mais ce sont toujours les partenaires qui gèrent l'argent. Pour lui, l'autonomie financière est souhaitable pour une plus grande liberté d'action et pour permettre d'aller chercher de nouveaux partenaires financiers.

2.6 Analyse de la phase partenariale du projet *Sur la Main*

Le schéma suivant illustre la mise en œuvre du Projet *Sur la Main*. Le Projet *Sur la Main* est la troisième initiative du processus de développement se déployant sur la 2^e avenue et hérite ainsi des acquis des phases précédentes.

Figure 4 : Le Projet *Sur la Main* (2003-2009)



Inspiré du modèle de développement par l'initiative sociale (Klein, 2008).

C'est un acteur impliqué dans le Projet de la 2^e avenue, le Comité Logement Rosemont, qui prendra le leadership pour développer une action partenariale dans la zone. L'annonce des sommes de l'entente Ville-MESS agit à titre d'élément déclencheur. Le CLR interpelle 4 partenaires communautaires aux expertises complémentaires pour réaliser des activités dans le milieu. Ceux-ci embauchent une ressource pour incarner le projet et se partagent les fonds restants de l'entente Ville-MESS pour assurer la tenue d'activités. Les partenaires s'impliquent grandement dans le projet et on voit naître une solidarité partenariale entre les groupes qui maximisent leur intervention par une complémentarité de leurs actions. L'initiative est de nature partenariale, mais évoluera progressivement vers une plus grande inclusion des résidents. Pour ces derniers, le projet permet de créer des liens sociaux par l'animation du local, de bénéficier de services de proximité et de s'impliquer à la revitalisation de leur milieu. La consolidation du Comité de résidents participera à la construction d'une conscience citoyenne et à l'empowerment

de certains résidents. La gouvernance partenariale permettra certes une synergie intéressante, mais se coupera de certaines ressources du milieu pourtant engagées dans la phase précédente. Ainsi le projet *Sur la Main* enrichit le milieu par l'apprentissage de l'action partenariale et du développement d'une nouvelle façon d'intervenir dans une zone ciblée ainsi que par la prise en charge croissante des activités par les résidents, mais le caractère exclusif du partenariat ne permet pas à celui-ci d'évoluer en fonction des nouveaux besoins qui émergent et de répondre à la volonté d'ouverture du bailleur de fond. Ce qui, nous le verrons, conduira à une transformation importante du projet *Sur la Main*.

Le tableau qui suit résume les grands traits du Projet *Sur la Main* dans sa phase partenariale :

Tableau 7 : Résumé synthèse du Projet *Sur la Main* (2003-2009)

Projet Sur la Main : groupe des 5 partenaires (2003-2009)	
Élément déclencheur	Indice de défavorisation confirme le secteur comme une zone prioritaire – RUI Entente Ville-MESS – Lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale
Type de leadership	Communautaire Mixte : Communautaire et citoyen
Processus décisionnel	Fonctionnement formalisé Décisions partenariales Implication grandissante du Comité des résidents
Objectifs	Structurer une offre de services souple et complémentaire Rejoindre les adultes
Partenariat	Alliance partenariale limitée aux cinq partenaires <ul style="list-style-type: none"> • Comité Logement Rosemont (respect de l'entente Ville-MESS et gestion) • Accès-Cible Jeunesse Rosemont • Bouffe-Action Rosemont • Oasis des enfants de Rosemont • Carrefour Montrose Comité de résidents de la 2 ^e avenue SHDM (prêt du local) Animation d'ateliers : SODER, Tandem, Société d'histoire de Rosemont, Agence de revenu Canada et Québec (Clinique d'impôt)
Concertation	Comité de milieu de vie du Vieux Rosemont <ul style="list-style-type: none"> • Comité de résidents de la 2^e avenue à Comité de résidents du Vieux Rosemont (représentation élargie aux trois îlots) • CLSC – CHSLD Rosemont (faire reconnaître les démarches de 2001 à 2003) • Sur la Main • Pact de rue • CDC de Rosemont • Gérer son quartier (Bâtir son quartier)
Financement et ressources mobilisées	Entente Ville-MESS (2004 et 2009) <ul style="list-style-type: none"> • Évolution du financement : une chute progressive : 2004 – 2005 : 71 000 \$ (6 710\$ / partenaire et 29 430\$ pour intervention) 2006 – 2007 : 51 596 \$ (2 000\$ / partenaire) 2008 : 51 596 \$ + 9 250 (Ville - MICC) = 60 846 \$ 2009 : 28 750 \$ + 9 250\$ (Ville - MICC) = 38 000 \$ Ville de Montréal et MICC (volet interculturel) Financement externe ponctuel (appui aux initiatives des résidents) Placement carrière été via l'Accès-Cible (Le Bloc) Boulangerie Première Moisson (don de pain)

Partage des ressources	Partage de ressources entre les partenaires
Forces	Élargissement de l'offre de services vers les adultes Intégration des nouveaux arrivants Services pour les enfants Approche concertée Présence d'une coordination sur place Consolidation du Comité de résidents Partenariat d'acteurs bien ancrés dans le Vieux Rosemont
Difficultés et faiblesses	Démarrage <ul style="list-style-type: none"> • Réticence des résidents (programmation peu adaptée aux travailleurs et manque d'information) • Peu de passerelles avec la phase précédente Faible participation aux activités ponctuelles (BAR) - Insatisfaction de certains partenaires Faible connexion au milieu - Allergie à l'institutionnel de certains partenaires prive le projet de collaborateurs pertinents
Réalisations	Embauche d'une coordination permanente Consolidation d'une base citoyenne – Comité de résidents (1 fois par mois) Activités des partenaires: <ul style="list-style-type: none"> • Bouffe Action de Rosemont <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuisine collective et information alimentaire ▪ Atelier de cuisine avec les enfants – activité boîte à lunch • Comité Logement Rosemont <ul style="list-style-type: none"> ▪ Séances d'information sur les droits des locataires ▪ Suivi et administration du projet • Carrefour Montrose <ul style="list-style-type: none"> ▪ Café rencontre pour les aînés ▪ Conférences et activités intergénérationnelles • Oasis des enfants <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aide aux devoirs et accompagnement des enfants de 6-9 ans • Accès-Cible Jeunesse Rosemont <ul style="list-style-type: none"> ▪ Camp d'été Le Bloc (6-12 ans) Autres activités : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Clinique d'impôt ▪ Ateliers divers et conférences ▪ Enquêtes sur la qualité du logement et sur les aînés du secteur ▪ Évaluation des connaissances des résidents sur les ressources et activités du quartier (2005) ▪ Fin de semaine de répit et camp familial ▪ Visites guidées (parlement, sites historiques de Montréal, etc.) ▪ Fêtes citoyennes (Fête de la famille, soirée interculturelle, vente de garage, BBQ, etc.) ▪ Implication politique, assistance à des manifestations et assistance des résidents au Conseil d'arrondissement et au forum citoyen ▪ Amélioration physique du milieu : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Obtention d'un passage reliant la Place Basile-Patenaude et Masson ▪ Rénovation des logements de la 2^e avenue par la SHDM

PARTIE 3 : LE PROJET *SUR LA MAIN*, UN PARTENARIAT RECONFIGURÉ (2009-2011)

En 2009, l'arrondissement diminue l'enveloppe financière du Projet et revoit les conditions qui y sont rattachées, dont le partenariat entre les cinq organisations communautaires et l'octroi d'un financement dédié pour appuyer leurs actions. Bien que l'arrondissement se dise satisfait des actions réalisées, il souhaite que le projet s'ouvre davantage sur le milieu et poursuive la mobilisation de nouveaux acteurs institutionnels. La nouvelle proposition découle d'une réflexion amorcée en 2008 par les parties prenantes engagées dans le Projet *Sur la Main* en vue de l'autonomisation progressive de la démarche et de sa prise en charge par le Comité de résidents du Vieux Rosemont, lequel se dit prêt.

3.1 Plan d'action 2009-2011 du Comité de résidents du Vieux Rosemont : Projet *Sur la Main*

Sous le leadership du coordonateur du Projet *Sur la Main*, un plan d'action est présenté à l'arrondissement par le Comité de résidents du Vieux Rosemont. La zone d'intervention identifiée correspond alors au quadrilatère situé entre les boulevards Saint-Joseph, Rosemont et Saint-Michel et la rue Iberville. Ce plan repose sur quatre axes d'intervention.

- L'employabilité des résidents prestataires d'aide sociale.
- Le rapprochement et l'intégration de familles dans le quartier.
- La revitalisation intégrée du quartier.
- L'encadrement et accompagnement de jeunes de moins de 12 ans dans leur développement physique, culturel et intellectuel.

La préoccupation concernant l'emploi est clairement identifiée, particulièrement en lien avec les problèmes liés à l'intégration des populations nouvellement immigrées.

Le thème « rapprochement et intégration » vise explicitement une action de médiation interculturelle où il s'agit de favoriser une meilleure utilisation des équipements publics dédiés à l'amélioration de la qualité de vie de la population : services communautaires, bibliothèque, maison de la culture, biodôme, jardin botanique, etc.

Notons aussi le maintien des collaborations précédentes avec diverses organisations communautaires ou institutionnelles pour la conduite de plusieurs des activités développées dans la phase précédente : telles les rencontres thématiques d'information et la clinique d'impôt.

Tableau 8 : Bilan des activités pour 2009-2010 selon les axes d'intervention du plan d'action du Comité des résidents du Vieux Rosemont

<p>1-Revitalisation intégrée du quartier</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atelier d'information sur les ressources du milieu <ul style="list-style-type: none"> ○ Informations pour les jeunes mères – SIPP ○ Atelier sur le calcul des hausses de loyer admissible (Comité Logement) • Clinique d'impôt • Présentation du plan d'action au quartier (Librairie Paulines) <p>2-Rapprochement et intégration des familles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fêtes (Noël) • Exposition et activités sur la culture Kabyle dans le cadre des Fêtes de la famille (5 juin 2010) • Organisation et participation financière aux activités de la semaine interculturelle du Comité Accessibilité de Rosemont (Mars 2010) • À venir : <ul style="list-style-type: none"> ○ Visites guidées des ressources (été 2010) ○ Pique-nique en famille à l'extérieur de Montréal (été 2010) <p>3-Encadrement et accompagnement des jeunes de moins de 12 ans</p> <ul style="list-style-type: none"> • Camp de jour de 2 mois – Le Bloc en collaboration avec l'Accès-cible Rosemont <ul style="list-style-type: none"> ○ Rencontre préalable avec les parents en juin 2010 • À venir : <ul style="list-style-type: none"> ○ Activités sportives en collaboration avec l'arrondissement (été 2010) ○ Ateliers pour les enfants <p>4-Employabilité des résidents prestataires d'aide sociale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pré-employabilité pour des personnes éloignées du marché du travail <ul style="list-style-type: none"> ○ Projet Relais / BILL – terminé ○ Rapport déposé à la CDEC <p>En continue :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Référencement : assurer une présence au local et référer les résidents vers les ressources appropriées (plusieurs appels et visites chaque semaine) • Animer et assurer le bon fonctionnement du Comité de résidents • Soutenir les résidents dans l'organisation d'activités citoyennes visant à créer et renforcer des liens
--

3.2 Financement de la ville réduit et montage financier diversifié mobilisant plusieurs acteurs

En 2009, l'arrondissement Rosemont-Petite-Patrie entend élargir l'action concertée au-delà des cinq organismes partenaires du projet *Sur la Main*. Prend alors fin l'octroi d'un financement d'appoint pour les cinq partenaires du Projet. Les fonds consentis par l'arrondissement au

Comité logement de Rosemont, fiduciaire du Projet *Sur la Main*, sont à hauteur de 28 750 dollars pour 2009 et 2010.

Le projet *Sur la Main* bénéficie toujours d'une subvention de 9 250 dollars de l'Entente sur l'accueil et l'intégration des immigrants liant le MICC à la Ville de Montréal.

Ces montants – Ententes Ville-MESS et Ville-MICC – financent le salaire du coordonnateur, les frais d'administration du fiduciaire et la tenue d'activités.

En 2009, le coordonnateur procède à une recherche de financement complémentaire pour assurer le bon déroulement des activités du Comité de résidents du Vieux Rosemont. Il sollicite alors différents partenaires du milieu dont la Caisse populaire De Lorimier qui accorde un montant de 2 000 dollars pour soutenir des activités citoyennes.

Le projet *Sur la Main* bénéficie toujours d'un local communautaire sur la 2^e avenue. Pour assurer le camp estival « Le Bloc », Accès-Cible Jeunesse Rosemont mettra deux animatrices à la disposition du Projet.

Projet Relais

La Corporation de développement économique et communautaire de Rosemont – Petite-Patrie (CDEC) approche le Projet *Sur la Main* pour la réalisation d'un projet de pré-employabilité pour les résidents du Vieux-Rosemont¹². Cette proposition est liée au Budget d'initiatives locales (BIL), un programme d'Emploi Québec. Le coordonnateur du Projet *Sur la Main* et la coordonnatrice du Comité Logement Rosemont y voient alors une occasion de répondre à la priorité emploi identifiée par les résidents et développent le Projet « Relais ». Ce projet sera soumis, puis accepté à la table ad hoc du BIL. Le Comité Logement Rosemont signe alors un protocole d'entente avec Emploi-Québec et obtient un financement de 70 000 dollars pour 2009-2010. Une ressource est alors embauchée par le Comité Logement Rosemont pour réaliser le projet. Celle-ci bénéficiera de l'appui du personnel de la CDEC qui possède une expertise en employabilité.

3.3 Rénovation du parc immobilier public de la 2^e avenue

En 2009, la SHDM procède à la rénovation des quatre immeubles de la 2^e avenue. Il s'agit d'un investissement de plus de 1,4 millions de dollars pour les 101 unités. Les travaux prendront fin

¹² Initialement, le projet devait se restreindre au secteur des 1^e, 2^e avenues et de la Place Basile-Patenaude, mais cette échelle s'est avérée peu adéquate à une initiative en pré-employabilité.

en février 2011. Des hausses raisonnables de loyer sont prévues pour les locataires. L'aménagement paysager envisagé devrait avoir un effet positif sur l'image de la zone. Pendant la phase de rénovation, les résidents sont relocalisés à l'intérieur de la zone couverte par le projet. Ceci est particulièrement important pour les familles avec enfants d'âge scolaire de façon à éviter un transfert d'école pendant l'année.

Encadré IV

Sur la Main – Parcours de vie

C'est en juillet 2005 qu'un membre du Comité des résidents interrogé et sa famille arrivent à Montréal. Originaires d'Algérie, elle reçoit le support d'une connaissance pour trouver un logement sur la 1^{ère} Avenue. Le couple arrive au Québec avec une formation professionnelle. Malgré tout, un d'entre eux devra suivre un cours d'appoint pour se recycler. Cette période de formation sera très exigeante puisqu'il nécessite la combinaison d'un emploi, d'un cours du soir et de la parentalité.

Dès son premier été en sol montréalais, l'interviewée fait la rencontre d'Algériens au Parc Pélican et entend parler du projet Sur la Main qui offre des services pour les enfants (aide aux devoirs et camp d'été au Bloc). Elle appelle alors le coordonnateur du projet pour avoir plus d'information et va visiter les locaux. Elle reçoit un très bon accueil et ses enfants participeront rapidement aux activités du Bloc qui sont considérées comme une excellente occasion de socialisation et d'intégration. Voyant l'effet bénéfique du projet sur ses enfants, la répondante s'implique rapidement dans le Comité des résidents et participe aux rencontres mensuelles de celui-ci. Ces rencontres sont l'occasion de déterminer les activités à venir et de recevoir différents conférenciers qui apportent des informations importantes pour les citoyens. De plus, le Comité est un lieu de socialisation où se nouent différentes amitiés. Par les activités organisées, Sur la Main lui permet de se bâtir un réseau de contacts dans le quartier. En effet, les participants rencontrent différents intervenants et élus, ce qui consolide leur appartenance au milieu. Pour l'interviewée, ces rencontres sont très importantes et permettent de bien saisir le fonctionnement de la société d'accueil.

La répondante organise cet été (2010) pour la troisième fois une exposition sur la Culture Berbère lors de la Semaine des familles où sera servi un repas traditionnel. Pour la préparation des denrées, Bouffe-Action prête sa cuisine. Ceci illustre l'implication bénévole de plusieurs membres du Comité des résidents pour organiser différentes activités et le partage de ressources entre les organismes et les projets du milieu.

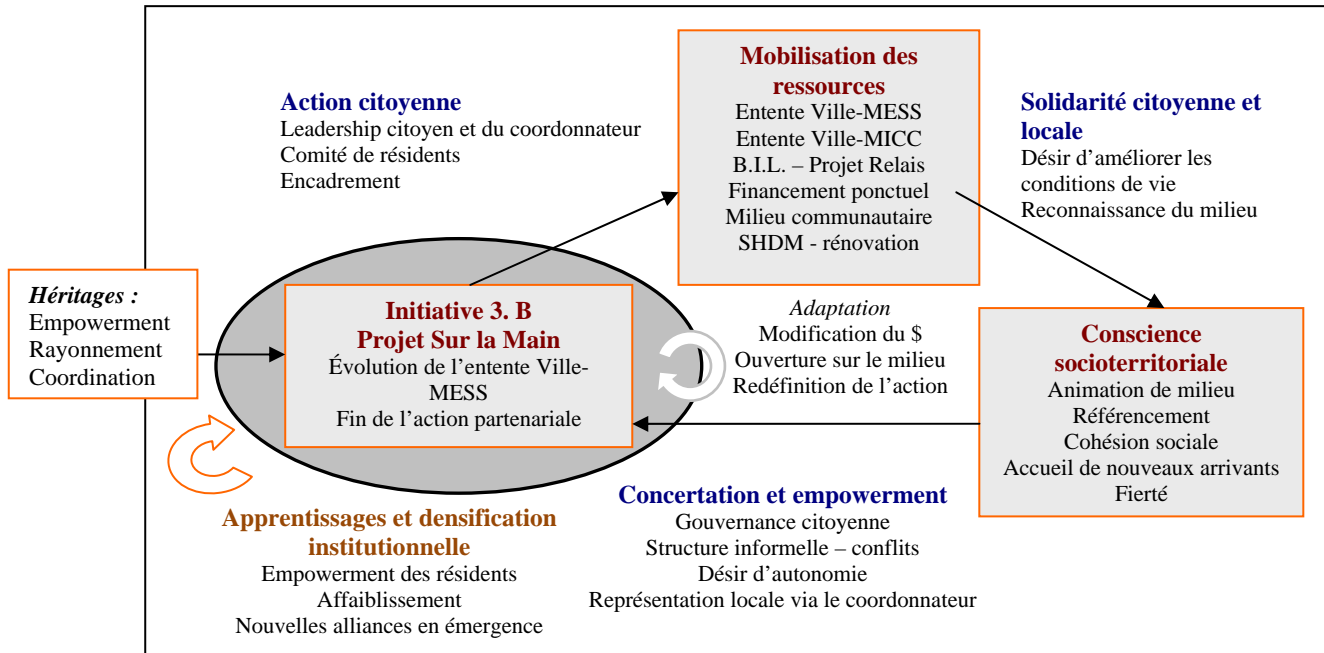
En référant à l'accueil reçu à son arrivée à Montréal, la répondante s'émeut. Elle explique que les ressources en aide alimentaire et en emploi sont un joyau pour un nouvel arrivant. Elle se souvient avec émotions de sa visite des banques alimentaires du quartier à une époque où sa famille était dans le besoin. Ces ressources ont fait la différence la première année en l'absence d'un réseau personnel de soutien. Il précise que ces ressources communautaires doivent être référées par les pairs, car à la lecture des brochures d'immigration, un nouvel arrivant a peine à s'imaginer de quoi il s'agit. Aujourd'hui, elle se fait un devoir de référer les nouveaux arrivants vers les ressources adéquates.

La répondante est fort heureuse de l'obtention d'un plus grand local pour le projet Sur la Main en 2010, car le local actuel est exigüe et empêche parfois une plus large participation. En ce qui a trait à l'autonomisation du projet, elle croit que ceci faciliterait l'organisation des activités dans la mesure où le Comité aurait une enveloppe budgétaire pour acheter le matériel à l'avance sans attendre l'approbation du fiduciaire. La transformation du partenariat est pour elle un point positif.

3.4 Analyse de la phase citoyenne du projet *Sur la Main*

Le schéma suivant illustre la restructuration du projet *Sur la Main* suite à une modification des conditions de financement.

Figure 5 : Le Projet *Sur la Main* (2009-2011)



Inspiré du modèle de développement par l'initiative sociale (Klein, 2008).

Cette phase s'amorce par la fin de l'action partenariale. C'est alors une action citoyenne qui se construit. Le Comité de résidents détermine les activités en fonction des besoins exprimés et, à l'aide du coordonnateur, mobilisent les ressources adéquates. La nouvelle façon de faire implique des alliances et du financement à la carte en fonction des projets qui émergent. La reconnaissance du milieu face au projet *Sur la Main* facilite la mobilisation de ressources. Parallèlement, une solidarité citoyenne émerge chez les résidents impliqués dans le Comité ou dans ses activités. Une conscience socioterritoriale se construit autour du Comité de résidents. Ceux-ci tissent des liens, animent leur milieu et facilitent l'intégration des nouveaux arrivants en les référant aux ressources locales. La rénovation des immeubles par la SHDM participe au développement d'une identité positive face au milieu de vie. Cette appartenance favorise l'implication citoyenne, cependant celle-ci demeure plutôt informelle, ce qui laisse place à certains conflits face aux activités à développer. Le projet se connecte de plus en plus au milieu par l'adhésion du coordonnateur aux différentes concertations locales. À ce jour, le projet a permis un renforcement de la capacité d'agir des résidents, mais celui-ci demeure limité aux membres du comité, aucune véritable assemblée publique n'étant tenue. De plus, le retrait des 5

partenaires a affaibli quelque peu le projet qui doit redéfinir son action et créer de nouvelles alliances pour s'adjoindre les ressources nécessaires au maintien et au développement de ses activités.

Le tableau suivant révèle les grands traits de la reconfiguration du projet *Sur la Main* :

Tableau 9 : Résumé synthèse Projet *Sur la Main* (2009-2011)

Projet Sur la Main : un partenariat reconfiguré (2009-2011)	
Élément déclencheur	L'arrondissement et le milieu désirent ouvrir le projet à de nouveaux acteurs Insatisfaction de certains partenaires
Leadership	Leadership citoyen encadré – Comité de résidents du Vieux Rosemont
Processus décisionnel	Fonctionnement souple et informel Décisions citoyennes nécessitant l'aval du coordonnateur
Objectifs	Inclusion sociale Modulation des services en fonction des besoins exprimés
Partenariat	Alliances à la carte en fonction des projets (SODER, CLSC, anciens partenaires, etc.) Accès-Cible Jeunesse Rosemont (Le Bloc) Comité Logement Rosemont (fiduciaire) CDEC de Rosemont (projet Relais –B.I.L.) SHDM (prêt du local) Comité de résidents du Vieux Rosemont (bénévolat)
Concertation	Comité Accessibilité Rosemont (dossiers multiculturels) Comité de détresse psychologique en santé mentale Comité Loge Action (à partir de 2010 : participation assurée par deux résidents) Table des intervenants de milieu (intervenant en employabilité du projet Relais) Comité d'élargissement de la zone de la RUI Vieux Rosemont (assisté de 2 résidents)
Financement et ressources mobilisées	Entente Ville-MESS – 28 750 \$ annuellement 2009-2012 Entente MICC – Ville de Montréal – 9 250 \$ pour le volet interculturel Financement des activités citoyennes (Caisse populaire De Lorimier – 2 000 \$ en 2010) Projet B.I.L (70 000 \$) Placement carrière été – Accès-Cible (Camp d'été Le Bloc)
Partage des ressources	Subventions financent le salaire de l'intervenant et une partie des activités Implication continue du fiduciaire
Forces	Cohésion maintenue par la présence du coordonnateur Comité des résidents très impliqué, motivé et reconnu par le milieu Le sentiment d'appartenance des membres est très fort Modulation des services en fonction des besoins exprimés Réseautage et insertion sociale
Difficultés ou faiblesses	Période d'adaptation suite à la fin de l'action partenariale - Perte d'activités Baisse du financement – Absence de fonds récurrents pour réaliser les activités
Réalisations	Renforcement du pouvoir d'agir des citoyens Réseautage Animation de milieu Insertion sociale des nouveaux arrivants Activités : <ul style="list-style-type: none"> • Rencontres mensuelles du Comité de résidents • Séance d'information à la Librairie Paulines • Activités de pré-employabilité (Projet B.I.L.) • Fêtes citoyennes (Noël, Fête de la Famille, etc.) • Camp d'été Le Bloc (Accès-Cible Jeunesse Rosemont) • Présences au Conseil d'arrondissement • Clinique d'impôt • Séances d'information et conférences
Défis	Élargissement partenarial et territoriale souhaité Période d'adaptation suite à la fin du fonctionnement partenarial

PARTIE 4 : LES FACTEURS DE RÉUSSITE DU PROJET *SUR LA MAIN*

De l'achat de quatre immeubles par la SHDM, au début des années 1990 à aujourd'hui, s'écoule une vingtaine d'années marquées par une volonté institutionnelle, communautaire et citoyenne de voir les choses s'améliorer dans le Vieux Rosemont.

Que dégager de cette expérimentation sociale ?

Dans un premier temps, nous dégagerons des constats qui nous apparaissent des éléments clés pour mieux comprendre cette expérience. Dans un deuxième temps, nous identifierons des pistes de travail en lien avec des projets similaires.

4.1 Constats

Un territoire d'intervention qui a beaucoup évolué en 20 ans

- Pauvreté et exclusion : des besoins toujours présents en termes de lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale, et ce, malgré une fluctuation à la hausse et à la baisse des taux de pauvreté.
- Ethnicisation du territoire : un renouvellement de la population habitant le Vieux Rosemont suite à la localisation dans ce secteur de l'arrondissement de populations nouvellement arrivées au Canada.
- En vingt ans, la question sociale est toujours liée à la pauvreté et à l'exclusion sociale. Elle se manifeste maintenant moins par des problèmes de sécurité publique et plus par des problèmes dits d'intégration sociale et socioéconomique de personnes immigrantes.

Le logement social, une voie privilégiée pour revitaliser des zones marginalisées autour d'un leadership mouvant

- En vingt ans, le site de la 2^e avenue accueille trois initiatives locales mettant en scène quatre leaders différents :
 - La Coopérative Pélican (1993-1998) : leadership institutionnel SHDM.
 - Le Projet de la 2^e avenue (2001-2003) : leadership institutionnel du CLSC en concertation avec des groupes communautaires.
 - Le Projet *Sur la Main*
 - Première mouture (2003-2009) : leadership communautaire du CLR (2003-2009) en alliance avec quatre partenaires ;

- Deuxième mouture (2009-2011) : leadership partagé entre le Comité de résidents du Vieux Rosemont et son coordonnateur ;
- Mise en place d'un comité d'élargissement par l'arrondissement R-PP.
- Ces trois initiatives reposent sur la volonté de mobiliser des résidents et des ressources institutionnelles ou communautaires. Il est intéressant de constater que les acteurs spécialisés dans le logement social exercent un leadership important à deux reprises : dans les années 1990 et dans la première mouture du Projet *Sur la Main*.

Une action étatique innovante et incontournable

- La SHDM opte pour la mobilisation citoyenne pour penser un projet coopératif de gestion de quatre immeubles de la 2^e avenue (1991-1998). Cette innovation n'obtient pas tous les effets escomptés. Elle n'atteint pas l'objectif visé : prise en charge effective par les membres de la Coopérative de la gestion des 101 logements.
- La SHDM opte pour la concertation avec des acteurs communautaires et institutionnels pour faire face aux besoins rencontrés par des résidents de la 2^e avenue (2001-2003). Cette prise de décision rejoint les préoccupations portées par des représentants d'organisations communautaires et institutionnelles quant à l'importance d'agir sur ce secteur du Vieux Rosemont. En mettant un local à la disposition de la communauté de l'îlot de la 2^e avenue, la SHDM rend possible une intervention au cœur du territoire visé.
- Le gouvernement et la Ville de Montréal sont cosignataires d'une entente permettant à la Ville de décentraliser des enveloppes budgétaires à l'échelle des arrondissements pour appuyer des actions de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale (Entente Ville-MESS).

Se pose alors la question du leadership. Doit-il venir des résidents, des organisations communautaires ou des acteurs institutionnels ?

Premier élément de réponse : un rôle moteur partagé entre des organisations de l'économie sociale, de l'action communautaire et des acteurs institutionnels

- La gestion des immeubles de la 2^e avenue est confiée à l'organisme d'économie sociale Gérer son quartier.
- Le CLSC joue un rôle clé dans l'animation du premier Comité de résidents de la 2^e avenue.
- Le Comité logement suit et accompagne l'expérience de la 2^e avenue depuis le milieu des années 1990. Il assure un leadership fort au sein du *Projet Sur la Main* entre 2003 et 2009.
- L'arrondissement prend le relais du leadership en 2009 en misant sur une articulation élargie et plus étroite entre des résidents du Vieux Rosemont et des ressources institutionnelles et communautaires.

Ces actions se développent pour des résidents et non par ces derniers.

Deuxième élément de réponse : une mobilisation « en dents de scie » de résidents du Vieux Rosemont sous le leadership d'un animateur – médiateur interculturel

- De la formation de la Coopérative Pélican en 1993 aux réunions actuelles du Comité de résidents du Vieux Rosemont, nous observons une mobilisation inégale mais continue de résidents et résidentes¹³. Malgré un taux de roulement important, le leadership citoyen se renouvelle et accompagne l'action portée par des intervenants communautaires ou institutionnelles. La participation de résidents aux activités oscille entre une centaine de personnes participant à des fêtes, de 10 à 20 personnes inscrites à une activité régulière, à quelques résidents se joignant à une activité ponctuelle. Cette participation se caractérise par une volonté de se joindre à des activités à caractère familial ou offertes à des enfants. Elle prend aussi la forme d'activités ciblées et s'adressant à des adultes sur une variété de thèmes relevant d'intérêts spécifiques.
- Les personnes les plus démunies des trois sites demeurent difficilement mobilisables et ont une connaissance et une compréhension approximatives du Projet *Sur la Main*.
- La mobilisation de résidents demeure fragile et peu formalisée. Nous observons des phases d'engouement suivies de périodes de démobilitation. Nous constatons que peu ou pas d'activités du genre « assemblée publique » ont été réalisées de 2001 à 2010. La stratégie de mobilisation des acteurs et des personnes à la coordination a plutôt visé à cibler la participation de personnes présentant ou indiquant un intérêt pour le Projet *Sur la Main*. La démocratie participative est peu formalisée au sein des différentes versions du Comité de résidents. Elle permet parfois une forte implication de personnes au sein de sous-comités de travail et se traduit à deux reprises par la production d'outils de communication (bulletin et journal). Une réflexion s'impose au sujet des conditions de mobilisation de personnes en situation de pauvreté ou d'exclusion.
- À partir de 2005, un rôle central est joué par l'animateur médiateur interculturel du Projet *Sur la Main*. Il contribue au changement de dynamique entre le leadership assumé par le groupe des cinq partenaires communautaires et un leadership assumé par le Comité de résidents du Vieux Rosemont autour du projet « intégration interculturelle ».

L'action par des résidents est importante, mais elle demande à être soutenue au moyen d'actifs mis à leur disposition.

¹³ Parmi les variations dans le nom des différents comités de résidents, nous retrouvons parfois une féminisation non standardisée du nom : le Comité de résidents et résidentes de la 2^e avenue ou encore Comité de résidentEs.

Ces actifs, quel sont-ils ?

- Prêt d'un local par la SHDM, prêt de personnel par divers organismes, avance de fonds par d'autres, développement de services et d'activités de proximité par des organismes alliés ou partenaires, subventions étatiques...
- Financement public indirect (prêt de personnel) et direct (subventions) de 2001 à 2010, mais à la baisse entre 2005 et 2010 et reconfiguré entre 2009 et 2010. Les indicateurs relevés – nombre d'activités, mobilisation de résidents – sont positifs en termes d'impacts du Projet *Sur la Main* sur la population locale. Les fonds mis à la disponibilité par l'arrondissement pour le Projet diminuent au fil des ans, mais sont complétés en 2009-2010 par une subvention importante d'Emploi-Québec. Malgré les fluctuations, l'embauche d'une personne à la coordination est maintenue de 2003 à aujourd'hui.

Des impacts mitigés du Projet : tensions entre des activités identitaires visant le réseautage et des activités de mobilisation

- Le Projet *Sur la Main* peut servir de tremplin aux résidents pour s'intégrer au marché du travail. Le milieu communautaire rosemontois reconnaît l'engagement citoyen des membres du Comité de résidents et des passerelles vers l'emploi peuvent ainsi être créées. Le réseautage et la connexion aux organismes du milieu est un atout majeur du projet.
- Le Projet permet de générer un sentiment d'appartenance par l'animation socioculturelle du milieu.
- Le Projet *Sur la Main* est devenu une ressource pour les citoyens leur permettant d'agir dans leur cadre de vie immédiat et dans leur quartier. Le projet peut agir à titre de plateforme d'action et de revendication citoyenne permettant à des personnes en situation d'exclusion de se faire entendre (pétitions, rencontre des élus, priorités de quartier, etc.). Ces actions citoyennes ont des retombées sur la revitalisation du milieu (patinoire au Parc du Pélican, aménagement d'un sentier entre Masson et Basile-Patenaude, rénovations des immeubles de la SHDM).
- Le Projet permet de mettre les citoyens en relation avec les ressources du milieu.
- Le Projet *Sur la Main* a amené les organismes partenaires à évoluer en fonction des besoins exprimés par les citoyens. L'expression citoyenne a ainsi poussé les organismes à l'innovation dans l'élaboration de leur offre de services et dans la manière de distribuer ces services.
- Le Projet *Sur la Main* est un terreau fertile pour l'implantation de nouveaux projets par l'appartenance générée et la synergie existante.

Le Projet *Sur la Main* permet la réalisation de deux types d'activités auprès de résidents du Vieux Rosemont et de quartiers voisins. Nous observons une tension entre ces deux types d'activités, lesquelles renvoient à deux échelles territoriales.

- Un premier groupe d'activités permet de rejoindre des enfants, des adolescents et des familles : de l'aide aux devoirs, aux camps de vacances, aux fêtes, etc. Nous sommes dans le grand secteur de la convivialité, du loisir et de l'entraide de proximité. Ce premier groupe d'activités permet de construire le vivre ensemble, de définir un sentiment d'appartenance, de renforcer la cohésion sociale. Pour ce groupe d'activités, le parc d'immeubles est un territoire d'action privilégié sur lequel on peut construire pour mobiliser des résidents d'autres secteurs.
- Un deuxième groupe d'activités permet de joindre des préoccupations particulières : la liaison sociale et la sécurité alimentaire par les jardins communautaires ; la méconnaissance du cadre institutionnel québécois, des rencontres d'information et des cliniques d'impôt, le développement de l'employabilité, etc. Ce deuxième groupe d'activités permet de mettre en mouvement, d'habiliter, de développer des expertises, de travailler par une approche plus personnalisée. Pour ce groupe d'activités, il faut recruter des personnes ayant des aptitudes ou qui sont dans un contexte ou une position favorable pour passer à l'action. Le territoire d'intervention est plus large et repose sur une population plus importante pour faciliter le travail des organismes support.

Pour le projet de la Coopérative Pélican, l'échelle était celle du parc d'immeubles de la 2^e avenue. Le problème sur lequel ont buté les intervenants de la SCHL était de voir se développer au sein des membres de la coopérative une expertise en gestion d'un parc relativement grand de logements sociaux avec peu de ressources financières pour appuyer ces derniers. La marche était haute et n'a pas pu être montée.

Pour le Projet de la 2^e avenue, la tension entre les activités de proximité et de lien social avec celles liées à l'habilitation d'individus ou de groupes de personnes est présente de 2001 à aujourd'hui. On observe dans les procès verbaux des discussions entre les intervenants sur l'échelle territoriale qui serait la plus adéquate pour atteindre les objectifs visés. Très rapidement est posée la question de l'élargissement du territoire d'intervention de la 2^e avenue à d'autres rues adjacentes (1^e avenue et la Place Basile-Patenaude). Fait à noter, cette question est moins soulevée par les résidents des quatre immeubles de la 2^e avenue ou par des résidents des secteurs proches et plus par les intervenants. Les résidents sont à l'aise avec des activités principalement destinées aux familles afin de faciliter la vie sociale tout en permettant la tenue de réunions d'information et des fêtes (halloween, épluchette de blé d'inde, repas dégustation, découvertes culturelles, etc.). Les intervenants communautaires et du réseau institutionnel jugent intéressant d'agir sur le développement social mais sont aussi préoccupés par des actions

plus structurelles, lesquelles demandent de travailler à une échelle territoriale plus grande pour rejoindre plus de personnes en situation de pauvreté ou d'exclusion.

4.2 Facteurs de réussite

- Implication soutenue d'acteurs du secteur du logement social ;
- Concertation et collaboration entre des ressources locales : communautaires, d'économie sociale et institutionnelles ;
- Prêt d'un local communautaire ;
- Coordination du projet par un animateur – médiateur interculturel engagé à plein temps pour assurer cette fonction ;
- Stratégie soutenue et continue de premier niveau de mobilisation citoyenne ;
- Modulation de l'offre de services en fonction des besoins exprimés par les citoyens ;
- Mobilisation de ressources externes : financement.

4.3 Facteurs affaiblissants

- Discontinuité des formes de leadership ;
- Concertation et partenariat en fonction de l'offre de services ;
- Mobilisation politique non formalisée de résidents, cycles continus de mobilisation – démobilisation, faible capacité de régler les conflits et dégager des consensus ;
- Financement précaire ;
- Rotation de personnel au sein des réseaux d'appui : institutionnel et communautaire.

PARTIE 5 : EXPÉRIENCES PERTINENTES

Depuis une vingtaine d'années, le paysage montréalais se transforme sur le plan des modalités de gouvernance locale. Un nouveau modèle prend forme, basé sur la concertation, la collaboration, la participation et le partenariat.

Ces nouvelles modalités de gouvernance mobilisent une grande diversité d'acteurs dans un même secteur et entre des secteurs, au sein d'un même territoire et entre des territoires. Fait important à noter, elles visent aussi l'implication et la participation de la population.

Au nombre des nouveautés mentionnons l'apparition :

- de tables sectorielles, multisectorielles ou territoriales de concertation ;
- d'actions concertées autour de la santé et de l'environnement ;
- de forums citoyens ;
- d'actions libertaires ;
- de comités de citoyens ;
- d'expériences de budget participatif.

Deux expériences retiennent particulièrement notre attention en lien avec le Projet *Sur la Main*. Il s'agit des projets *Maison Fleury* et *Parole d'excluEs*. Nous avons retenu ces deux cas d'intervention car ils constituent des réponses à des situations similaires à celles auxquelles fait face le Projet *Sur la Main*.

5.1 La Maison Fleury – une initiative issue de la démarche concertée pour le développement de Saint-Benoît

Solidarité Ahuntsic (SA) est la table intersectorielle du quartier. Celle-ci compte plus d'une centaine de membres issus des milieux communautaires, institutionnels et citoyens. Pour améliorer la qualité de vie des résidents et lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale, elle mise particulièrement sur des stratégies favorisant l'action concertée et le développement de la capacité d'agir de la communauté. C'est dans cette perspective que SA s'est engagée dans la mise en œuvre d'approches intégrées de développement social dans les milieux pauvres du quartier. Cette initiative est issue d'une réflexion amorcée lors du Forum social local tenu en 1997 où la détérioration des conditions de vie dans certains secteurs s'est avérée préoccupante.

Huit poches de pauvreté ont été identifiées et ont donné lieu à des initiatives spécifiques¹⁴.

Chacun de ces secteurs bénéficie aujourd'hui d'une approche intégrée qui réunit différents acteurs locaux issus des milieux institutionnels, communautaires, citoyens, politiques et parfois des affaires. Ces Comités de partenaires sont coordonnés par un salarié de Solidarité Ahuntsic et veille au respect des orientations. Certains projets s'incarnent dans des lieux de rassemblement (Maison Fleury, Maison du Monde, Maison de la Visite), alors que d'autres se déploient librement dans le territoire.

La démarche concertée pour le développement social de Saint-Benoît

Saint-Benoît, par la gravité de sa situation, est le premier secteur où fut expérimentée l'approche intégrée. En 2000, un premier noyau de quatre membres de SA amorce la réflexion sur les actions concertées à entreprendre : le Carrefour d'aide aux nouveaux arrivants (CANA), le Service de Nutrition et d'Action Communautaire (SNAC), le CLSC le Carrefour Jeunesse Emploi Ahuntsic/Bordeaux-Cartierville. Lors de cette phase réflexive le CANA et le CLSC assument le leadership (Centre Saint-Pierre, 2009) et mobilisent de nouveaux partenaires. Au fil des ans, une dizaine de partenaires institutionnels et communautaires aux expertises diversifiées viendront se greffer à la *Démarche concertée pour le développement social de Saint-Benoît*. Des citoyens seront également consultés pour établir le diagnostic et cibler les besoins du secteur. La démarche vise alors à initier des actions concertées et des projets structurants au-delà des objectifs spécifiques de chacun des partenaires ainsi qu'à soutenir l'engagement des citoyens au développement de leur communauté.

Les partenaires de la démarche concertée pour le développement social de Saint-Benoît

Le Comité des partenaires Saint-Benoît est animé par Solidarité Ahuntsic. Il est composé d'un noyau d'initiateurs :

- Carrefour d'aide aux nouveaux arrivants (CANA)
- Service de Nutrition et d'Action Communautaire (SNAC)
- CLSC (aujourd'hui intégré au Centre de santé et de services sociaux Ahuntsic/Montréal-Nord, le CSSSAMN)
- Carrefour Jeunesse Emploi Ahuntsic/Bordeaux-Cartierville.

¹⁴ Pour chacun de ces secteurs, on établira également des zones d'action prioritaires. Par exemple, dans Saint-Benoît, on ciblera les immeubles locatifs de la Terrasse Fleury, de Mont-Cassin et de la Place Meilleur, le HLM Meunier-Tolhurst et les familles des élèves de l'école Saint-Benoît.

Auxquels sont venus se greffer les partenaires suivants :

- La corporation de développement économique communautaire (CDEC) d'Ahuntsic Cartierville
- École primaire Saint-Benoît
- Comité Logement Ahuntsic-Cartierville
- Ville de Montréal et l'Arrondissement Ahuntsic/Cartierville
- Office Municipal d'Habitation de Montréal (OMHM)
- Rue Action Prévention (RAP) Jeunesse
- Centre des Jeunes de Saint-Sulpice (CJSS)
- Centre des Ressources Éducatives et Pédagogiques (CREP)
- Association multifamiliale du HLM Meunier-Tolhurst
- RePère
- Pause Famille
- Ateliers 5 épices
- Centre de ressource de la 3^{ème} avenue
- Tandem Ahuntsic/Cartierville
- Éco Quartier Ahuntsic
- Police du quartier.

Ceux-ci participeront activement à la mise en place de différents projets dans le milieu dont la Maison Fleury¹⁵.

La Maison Fleury

En février 2001, grâce au soutien financier de Centraide, la **Maison Fleury** ouvre ses portes et incarnera la démarche¹⁶. Une coordonnatrice est embauchée par Solidarité Ahuntsic et les organismes s'engagent à mobiliser des citoyens et organiser avec eux des activités (Centre Saint-Pierre, 2009). Les activités des partenaires sont supportées par une enveloppe de l'entente Ville-MESS.

Plusieurs activités se tiendront à la Maison Fleury de 2001 à 2010 de l'employabilité (Projet BIL) aux cafés-causeries. La mobilisation citoyenne connaîtra un certain succès avec de nombreux sous-comités thématiques jumelant citoyens et partenaires communautaires. Cependant, celle-ci demeurera difficile en raison de la grande rotation des ménages dans le secteur. Ainsi,

¹⁵ Certains de ces partenaires ne sont plus actifs dans le Comité.

¹⁶ La démarche de Saint-Benoît sera particulièrement rapide. Dans le cas de Saint-Sulpice, à titre de comparaison, 3 années de rencontres seront nécessaires avant d'accoucher d'un plan d'action.

rapidement, la Maison Fleury évoluera malgré elle en un point de services réunissant majoritairement des femmes Maghrébines en situation d'exclusion. Faute de véritables projets citoyens, elle sera alors perçue comme un dédoublement de services offerts au Centre communautaire Ahuntsic.

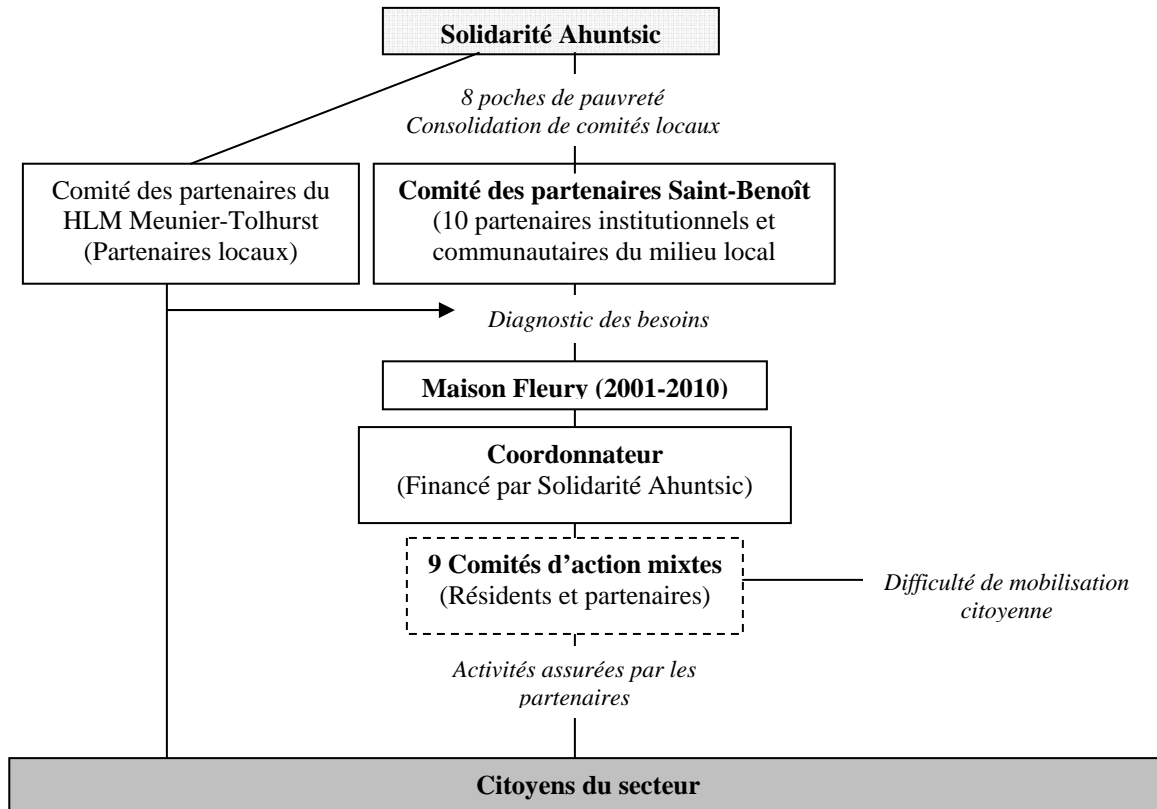
À cette mouvance des résidents s'ajoute une rotation importante du personnel chez les partenaires qui affaiblira considérablement la démarche. Chaque nouvel arrivant devait se réapproprier le projet et était peu outillé à mobiliser les résidents. De plus, certains questionnaient l'implication de leur organisme et il fallait déployer beaucoup d'énergie pour garder le cap¹⁷. Finalement, en 2010, suite aux difficultés du projet à rencontrer ses objectifs, au départ de la coordonnatrice et au retrait du financement de Centraide, la Maison Fleury fermera ses portes.

Malgré tout, la démarche concertée se poursuit dans Saint-Benoît. Les partenaires sont actuellement en processus de réflexion accompagnés par l'expertise de La Clé pour redéfinir les modalités de leurs actions et responsabilités dans le développement social du territoire¹⁸. Un nouveau concept émerge actuellement pour remplacer la Maison Fleury. Il s'agirait d'une Maison de citoyens où le rôle des organismes en serait un d'accompagnement.

¹⁷ Avec du recul, le peu d'attention portée au mouvement de personnel est identifié comme une grave erreur du projet (Achour, 2010).

¹⁸ Ce suivi de La Clé est rendu possible grâce à un soutien de Centraide.

Organigramme – Démarche concertée pour le développement social de Saint-Benoît



Résumé de l'approche intégrée de développement social d'Ahuntsic

- Huit poches de pauvreté identifiées pour y déployer une approche intégrée de développement social.
- Chacun de ces secteurs, suite à une volonté affirmée du milieu, voit naître une coalition d'acteurs spécifiques intéressés à s'impliquer dans la démarche. Certaines de ces coalitions comprennent également des citoyens (Comité aviseur de la Maison de la Visite).
- Chacune de ces concertations locales évoluent différemment et est autonome dans sa prise de décision.
- Des sous-comités thématiques sont mis sur pieds dans certains cas et regroupent citoyens et partenaires du milieu pour initier des actions spécifiques.
- Solidarité Ahuntsic fournit les ressources humaines nécessaires au bon fonctionnement de ces approches intégrées. Par exemple, la Maison de la Visite bénéficie d'un coordonnateur sur place qui anime le lieu, suscite des idées et organise des activités. De plus, elle offre du soutien aux initiatives.

- Les différentes démarches intégrées, par la diversité des partenaires réunis, servent de levier pour mobiliser des ressources humaines, techniques et financières.
- La continuité/stabilité est un élément central de ce type de démarche. Or, au sein de certaines démarches, la rotation de personnel a posé problème poussant les acteurs à sensibiliser régulièrement les nouveaux arrivants sur les objectifs de la démarche et le bien fondé de celle-ci.
- La mobilisation de citoyens de profils diversifiés s'est avérée facilitante pour assurer la pérennité de celle-ci. La Maison Fleury, par sa concentration de personnes fragilisées, n'a pas su maintenir la mobilisation citoyenne. De plus, son caractère mono-ethnique et féminin a écarté des participants potentiels.

Tableau 10 : Les apprentissages possibles à partir du cas de la Maison Fleury

	Sur la Main	Maison Fleury (Ahuntsic – Saint-Benoît)
Problématique initiale	Sécurisation et revitalisation du milieu	Lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale
Stratégie	Mobilisation citoyenne Revitalisation du bâti (SHDM) Référencement Actions partenariales (2003-2009)	Approche de développement social intégré Mobilisation citoyenne Actions concertées
Gouvernance	Fiduciaire Coordonnateur Comité de citoyens	Table de quartier (Solidarité Ahuntsic) Comité des partenaires Saint-Benoît (institutionnels, communautaires et politiques) 9 sous-comités thématiques (partenaires et citoyens)
Leadership	Citoyens appuyés par le coordonnateur	Solidarité Ahuntsic (local) Comité des partenaires Saint-Benoît (quartier) Coordonnateur et résidents (Maison Fleury)
Partenariat	Collaboration par projet	Coalition locale d'acteurs
Financement	Entente Ville-MESS – salaire Entente Ville-MICC Prêt de personnel (Le Bloc) \$\$ via le fiduciaire <i>En régression...</i>	Entente Ville-MESS (activités des partenaires) Centraide (salaire, loyer, administration) Solidarité Ahuntsic (fiduciaire) <i>En régression...restructuration</i>
Équipe de travail	Coordonnateur Animatrices du Bloc (été) Intervenants en employabilité (2)	Coordonnateur Partenaires du milieu (animation du local)
Axes d'intervention	Employabilité des résidents prestataires Encadrement des jeunes (12 ans et -) Rapprochement et intégration des familles Revitalisation intégrée du quartier	Engagement citoyen Emploi Sécurité alimentaire Rapprochement et intégration
Sur le terrain	Local communautaire (SHDM) Présence d'un coordonnateur	Local communautaire (location) Présence d'une coordonnatrice
Impacts	Revitalisation du milieu de vie Animation – création de liens sociaux Empowerment	Animation du milieu – création liens sociaux <i>Négatifs</i> : appropriation par minorité, évolution vers offre de services, dédoublement
Échelles d'intervention	Un milieu de vie (quadrilatère initial) et une zone de mobilisation élargie	Secteur Saint-Benoît (plus particulièrement les locataires et les voisins des blocs appartements sur Terrasse Fleury, Mont-Cassin et Place Meilleur)

Comparaison des deux projets

Les projets *Sur la Main* et Maison Fleury partent tous deux d'un constat de concentration de la pauvreté dans un secteur donné dominé par des immeubles à logements. Les deux stratégies misent sur la mobilisation citoyenne pour revitaliser le milieu et lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Cependant, alors que l'action se structure en concertation élargie dans Saint-Benoît, elle sera limitée à un noyau de partenaires dans le Vieux-Rosemont. Ceci aura un impact considérable sur la mobilisation des ressources des deux projets.

Au niveau de la **gouvernance**, la Maison Fleury, à titre de projet de la table de quartier Solidarité Ahuntsic, bénéficie d'un comité des partenaires issus de différentes sphères du milieu et de sous-comités d'action regroupant partenaires et citoyens. Le comité des partenaires (Comité Saint-Benoît) réfléchit l'action pour l'ensemble du quartier Saint-Benoît, dont la Maison Fleury est une initiative parmi d'autres. Cette façon de faire permet une vision élargie des meilleures actions à mettre en œuvre sur le territoire. De son côté, le projet *Sur la Main* est sous la tutelle d'un organisme du milieu (Comité Logement Rosemont). Depuis la fin du partenariat (groupe des 5), malgré sa présence dans différentes concertations, le projet *Sur la Main* ne bénéficie pas d'une structure lui permettant de mobiliser des expertises du milieu. Il bénéficie néanmoins d'un comité de citoyens actif qui alimente le projet en idées. À ce titre, le **leadership** des deux initiatives s'appuie à la fois sur le coordonnateur en place et les citoyens pour développer des projets. Cependant, inscrite dans une approche intégrée, la Maison Fleury bénéficie également des retombées d'un leadership local assuré par Solidarité Ahuntsic et d'un leadership de quartier assuré par les partenaires.

En ce qui a trait au **financement**, les deux projets fonctionnent à partir d'un fiduciaire. Cependant, alors que *Sur la Main* est lié à un organisme du milieu, la Maison Fleury est sous l'égide d'une table de concertation intersectorielle. De plus, les deux projets bénéficient de l'entente Ville-MESS pour soutenir leurs activités. Toutefois, la Maison Fleury, grâce au soutien de Centraide qui finance la structure du projet, peut libérer cette somme pour les activités des partenaires. Les deux projets connaissent actuellement une phase de restructuration et de régression de leur financement. À la Maison Fleury, cette **restructuration** implique une fermeture du local et une réflexion sur un nouveau mode d'action, alors qu'elle implique la fin de l'action partenariale pour *Sur la Main*.

Les **axes d'intervention** des deux projets se rejoignent en matière de rapprochement et intégration, ainsi que d'emploi. Cependant, on dénote un accent particulier pour les jeunes et la famille au cœur du projet *Sur la Main*. Cette particularité n'est sans doute pas étrangère à la capacité de mobilisation citoyenne du projet. Sur le terrain, l'action se déploie de façon similaire

par la présence permanente d'un coordonnateur qui supervise les actions citoyennes. Cependant, la Maison Fleury est également animée par les partenaires, comme lors de la phase partenariale du projet *Sur la Main*. Cette animation est remise en question dans la mesure où elle est perçue comme un dédoublement de services par plusieurs intervenants d'Ahuntsic et ne favoriserait pas la prise en main souhaitée. Les deux projets connaissent une appropriation progressive par des citoyens issus de la communauté maghrébine. Ce phénomène est perçu négativement dans le cadre de la Maison Fleury où il est vécu comme une forme de repli.

Finalement, en ce qui a trait au **territoire d'intervention**, les deux secteurs sont liés à des îlots de logements locatifs et s'inscrivent dans des quadrilatères précis. Cependant, leurs lieux d'implantation diffèrent. En effet, le projet *Sur la Main* s'inscrit au cœur du parc immobilier concerné, alors que la Maison Fleury a installé ses quartiers sur une rue commerciale, la rue Fleury Ouest.

5.2 Parole d'excluEs : un projet de mobilisation sociale par le logement communautaire à Montréal-Nord¹⁹

Parole d'excluEs est issu d'une démarche amorcée en 2003. La première phase a donné lieu à la production et la diffusion d'un documentaire réfléchissant sur les conceptions et les pratiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion au Brésil, en Argentine et au Québec. Elle a permis de prendre conscience qu'au Québec les stratégies de lutte contre la pauvreté sont souvent étatiques et individuelles, alors que dans le Sud, elles ont tendance à être collectives. C'est ainsi dans un désir de lutter collectivement contre la pauvreté et l'exclusion sociale par la mobilisation citoyenne que fut fondé le mouvement Parole d'ExcluEs en 2006.

¹⁹ Les informations proviennent d'une entrevue tenue avec Marlène Pominville-Racette, coordonnatrice Regroupement Citoyen de l'Îlot Pelletier tenue le 13 juillet 2010. Elles proviennent également du site web du projet (<http://paroledexclues.site11.com/>), du blog de l'Incubateur universitaire Paroles d'ExcluEs (<http://iupe.wordpress.com/parole-dexclues/>) et de documents internes fournis lors de l'entrevue (dépliants, rapport d'activités, budget, etc.).

Origines du projet dans Montréal-Nord

Foyer de violence et de troubles sociaux, le secteur de l'Îlot Pelletier est ciblé par la Ville de Montréal en 2007 pour entreprendre une action de revitalisation. Celle-ci interpelle alors la SHAPEM (Société d'habitation populaire de l'Est de Montréal) pour racheter quelques immeubles problématiques, rénover ces derniers et initier la revitalisation du secteur²⁰. C'est la SHAPEM qui interpellera *Parole d'excluEs* pour développer un projet de mobilisation citoyenne. Trois grandes orientations ressortent de l'Assemblée générale de fondation : A) mettre en place la structure (organiser la parole), B) développer des projets (enraciner notre action), C) consolider le financement (vers une autonomie d'action).

Dès janvier 2008, le projet de Mobilisation par le logement social²¹ prend forme et le local communautaire de la rue Pelletier (prêté par la SHAPEM) ouvre ses portes sous la coordination de *Parole d'excluEs*. L'Accorderie de Montréal sera rapidement mise sur pied et viendra partager le local communautaire²². Partie prenante du projet, l'Accorderie facilite, stimule et structure la coopération entre les résidents²³. Le local communautaire est le foyer d'activités ponctuelles et est à la disposition des résidents pour y tenir des actions constructives. L'approche préconisée mise sur l'action collective. On écarte le plus possible les interventions individuelles qui sortent du champ de compétence du personnel et s'éloignent de la philosophie du projet.

À l'été 2008, une étude sur les besoins et aspirations des résidents est lancée en étroite collaboration avec l'Incubateur universitaire *Paroles d'excluEs*. Les étudiants sondent la population de différentes façons passant de l'entrevue au vox pop. Cette étude sert d'outil de mobilisation citoyenne et de promotion du projet. Le 20 septembre 2008, l'étude est présentée à la population lors d'une assemblée publique²⁴.

L'assemblée publique de septembre 2008 permettra de mobiliser une douzaine de personnes autour des constats établis pour mettre en place un comité citoyen : le Regroupement citoyen de

²⁰ La mission de la SHAPEM consiste à participer à la revitalisation et à la dynamisation urbaine et sociale de l'Est de Montréal, pour le bénéfice de la communauté et en collaboration avec les agents économiques et sociaux, en réalisant des projets d'habitation et des projets immobiliers, pour la population locale, et en offrant des logements de qualité aux ménages à faible et moyen revenu (<http://www.arrondissement.com>).

²¹ Le projet de Mobilisation par le logement social comporte deux volets : l'avenue Pelletier (112 logements et le site de l'ancienne biscuiterie Viau dans Hochelaga-Maisonneuve (78 logements).

²² « Une Accorderie, c'est un système d'échange de services qui regroupe toutes les personnes intéressées à échanger entre elles différents services tels que du dépannage informatique, de la traduction de texte, du transport, des formations, de l'aide pour une déclaration d'impôts, etc. » (<http://www.accorderie.ca>).

²³ Initialement sous la tutelle de Parole d'excluEs, L'Accorderie est actuellement en processus d'autonomisation par rapport au projet Parole d'ExcluEs.

²⁴ Une quarantaine de personnes seront présentes lors de cette assemblée.

l'Îlot Pelletier (RCIP)²⁵. Cette instance citoyenne est autonome de *Parole d'excluEs*, mais doit en respecter les valeurs et principes. Sous l'animation de la coordonnatrice (financée par PE), le RCIP se réunira mensuellement pour réfléchir des actions possibles autour de quatre préoccupations issues de l'étude :

- Économie, emploi et lutte contre la pauvreté ;
- Sécurité urbaine ;
- Relations interculturelles et intergénérationnelles ;
- Environnement.

Structuration de l'action sur l'avenue Pelletier

1. Problème d'insécurité et de gangstérisme sur l'avenue Pelletier
2. Intervention policière
3. L'arrondissement affirme sa volonté de sécurisation et revitalisation du secteur
4. La SHAPEM est interpellée pour racheté deux immeubles et revitaliser le milieu
5. Parole d'ExcluEs est interpellé pour collaborer avec la SHAPEM et assurer la mobilisation des citoyens
6. Le projet Mobilisation par le logement social voit le jour et occupe un local prêté par la SHAPEM sur la rue Pelletier
7. PE s'inspire de la démarche de l'Accorderie de Québec et met sur pied l'Accorderie de Montréal
8. L'Incubateur universitaire Parole d'excluEs voit le jour et initie une étude sur les besoins et aspirations de la population
9. Présentation des résultats aux habitants et publicisation de Parole d'ExcluEs
10. Formation du Regroupement citoyen de l'Îlot Pelletier et réflexion autour des 4 priorités ressorties dans l'étude
11. Démarrage de différentes initiatives dont le projet de verdissement, le journal du Regroupement, les soupers thématiques, etc. avec la collaboration d'acteurs du milieu

Système d'acteurs

Le système d'acteurs du projet se présente ainsi : une alliance fondatrice entre la SHAPEM et *Parole d'excluEs* ; la population locale regroupée autour d'un regroupement citoyen ; un comité promoteur regroupant les partenaires locaux actifs et un partenariat avec l'incubateur universitaire *Parole d'excluEs* (Fontan, Rodriguez, van Schendel, 2009). Sur le terrain ce système se déploie comme suit :

Deux partenaires initiaux :

- Société d'habitation populaire de Montréal (Shapem)
 - Acquisition de 112 unités de logement dans le secteur de l'Îlot Pelletier
 - Processus d'acquisition de nouvelles unités en cours

²⁵ Le RCIP est un regroupement de citoyens qui se mobilisent. C'est un outil pour résoudre les problèmes du quartier, pour trouver des solutions durables. Le RCIP est un comité d'information, d'action et de réalisation. C'est une assemblée générale des citoyens du quartier qui se veut ouverte et un moyen pour rejoindre nos représentants politiques (Projet de revitalisation de l'Îlot Pelletier).

- Offre locative de qualité
- Prêt d'un local communautaire sur la rue Pelletier
- Le collectif *Parole d'ExcluEs*
 - Animation et mobilisation locale
 - Développement de partenariats pour la réalisation de projets
 - Structure avec CA et comité promoteur
 - Développe les alliances en appui au projet, dont celle avec l'Incubateur universitaire *Parole d'excluEs*
 - Initie et gère le projet Accorderie Montréal jusqu'à l'autonomisation du projet par la formation de conseils d'administration.

Un regroupement citoyen :

- Regroupement citoyen de l'Îlot Pelletier
 - 12-30 citoyens participent de près ou de loin
 - Amélioration de la qualité de vie du quartier
 - Quatre sous-comités d'action en fonction des projets développés et des leaders responsables pour chaque grand dossier

Gouvernance

Le Regroupement citoyen de l'Îlot Pelletier

Le processus de prise de décision au sein du RCIP évoluera dans le temps. À ses débuts, il mise sur une prise de décisions collectives. Face à l'inefficacité de cette stratégie, le RCIP en viendra rapidement à l'identification de porteurs de projets pour chacune des quatre préoccupations (un homme et une femme). Ceux-ci se réunissent fréquemment pour faire le suivi des projets initiés. À partir de 2009, constatant la lourdeur de la tâche des porteurs²⁶, la formule tend à évoluer vers la consolidation de véritables comités de travail. Actuellement, le RCIP a une forme souple et plutôt informelle, mais un questionnement est en cours sur une formalisation (membership, charte, etc.).

Les partenaires du milieu

Les stratégies à adopter pour revitaliser le milieu émergent du regroupement citoyen. Une fois celles-ci identifiées, la coordonnatrice cherche à mobiliser les partenaires adéquats dans le

²⁶ Il est à noter que l'instabilité de l'implication et les limites du bénévolat en termes de temps notamment sont des impondérables avec lesquels doivent jongler les intervenants.

milieu. Les partenariats sont développés sur la base de la réalisation d'un projet commun, d'un partage de valeurs, de savoirs et de ressources et ce, pour la durée du dit projet (Fontan, Rodriguez, van Schendel, 2009). C'est ainsi que le Projet de revitalisation et verdissement de l'Îlot Pelletier initié en 2009²⁷ par Parole d'ExcluEs et le RCIP a mobilisé les 5 collaborateurs suivants :

- la Société de verdissement du Montréal métropolitain (SOVERDI),
- la SHAPEM,
- le Gérécomm (logement social),
- l'Arrondissement de Montréal-Nord
- et l'école secondaire Calixa-Lavallée.

Les collaborateurs sont informés de la démarche citoyenne entourant le projet et doivent travailler de concert avec le RCIP. Pour s'assurer du bon déroulement des projets, des comités intersectoriels sont créés au besoin et réunissent partenaires et citoyens. Ces comités permettent de faciliter la recherche de subventions et de vaincre l'inefficacité d'un fonctionnement en silos.

La mobilisation élargie

La population est informée par le Journal du Regroupement citoyen de l'Îlot Pelletier et par des assemblées publiques où sont également conviés des acteurs clés concernés (député, membres d'une table de concertation, maire, etc.). Ces assemblées sont une occasion de mobiliser de nouveaux participants et de faire preuve de transparence auprès des citoyens.

Fonctionnement interne

Parole d'excluEs bénéficie d'un Conseil d'administration composé de sept membres provenant de différents milieux professionnels se réunissant sur une base régulière (8 rencontres en 2008). Ceux-ci partagent les valeurs du mouvement et aident celui-ci dans son développement et sa structuration. Le CA est élu par les membres de Paroles d'excluEs (une centaine) qui sont des sympathisants de l'initiative. Pour valider les initiatives entreprises, le projet tient une assemblée générale annuelle auprès de ses membres et des rencontres thématiques.

Parole d'excluEs s'est également doté d'un comité promoteur pour chaque territoire (Montréal-Nord et Maisonneuve). Le comité promoteur de Montréal-Nord se réunit mensuellement et est composé de 12 membres issus du milieu communautaire local et de partenaires actifs (Comité

²⁷ Ce projet permettra d'enjoliver la rue Pelletier, la rue Garon, ainsi que la rampe d'accès de l'école secondaire Calixa-Lavallée. De plus, le volet 2011 devrait permettre l'aménagement d'un parc dans un des stationnements sous-utilisés du complexe locatif. L'entretien devrait revenir à termes aux citoyens dans un désir de responsabilisation et appropriation.

Logement ; CSSS Fondation La Visite ; Entre-parents ; École secondaire Calixa-Lavallée ; UQÀM-ARUC ; SHAPEM ; etc.). Le comité promoteur assure ainsi la liaison avec le milieu et permet d'améliorer la gestion du projet de mobilisation :

Le comité promoteur permet aux organismes responsables de regarder sous d'autres angles, d'autres éclairages les projets citoyens qui se développent dans le cadre du projet de mobilisation, et les faire avancer plus rapidement par le soutien, l'expertise, les contacts des membres de ces comités qui se trouvent décuplés en raison de leur travail en collaboration (Fontan et al. 2009, p. 36).

Ainsi, le projet de mobilisation bénéficie de l'expertise du milieu pour pousser plus loin son action.

Leadership

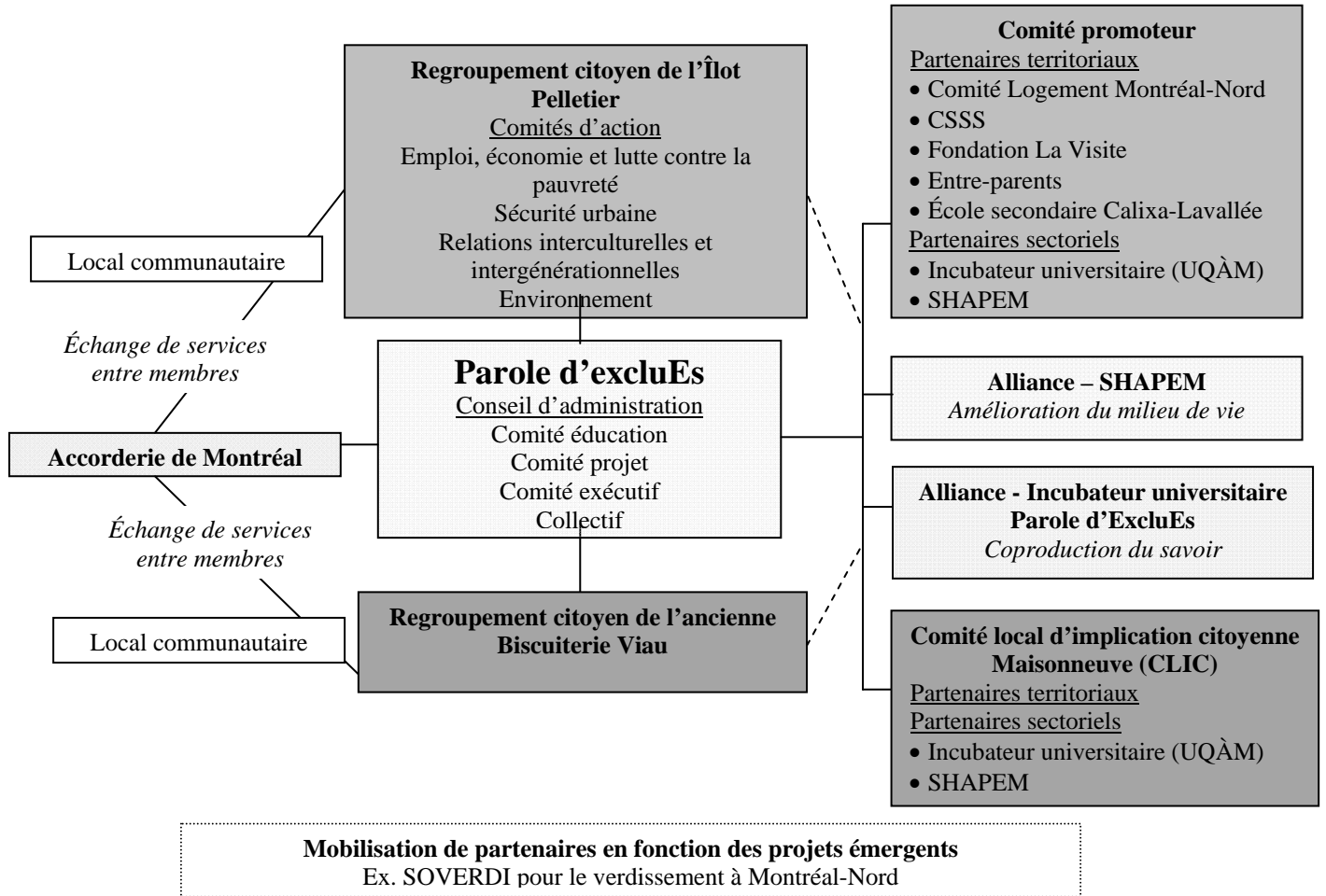
Au sein de cette initiative, ce sont les citoyens qui définissent leurs besoins, réfléchissent à des pistes d'action et mettent en place des projets structurants pour leur milieu de vie. Le rôle de Parole d'excluEs est alors d'accompagner ces derniers dans le processus. L'importance de cet accompagnement varie en fonction des comités et des gens impliqués. Ainsi, alors que certains comités sont très autonomes, d'autres nécessitent plus d'encadrement. De plus, l'implication au sein du Regroupement citoyen de l'Îlot Pelletier étant bénévole, il importe de doser les tâches demandées. Ainsi, la coordonnatrice prend régulièrement le relai pour faire avancer les dossiers plus rapidement.

Le leadership des résidents s'expriment également par leur adhésion à l'Accorderie. Forte d'un membership de plus de 300 personnes, ce réseau d'échange permet aux résidents d'identifier leurs forces et de les mettre au bénéfice de la communauté tout en bénéficiant des atouts d'une autre personne en retour. Des activités collectives voient également le jour sous cette forme et le local communautaire est désormais le théâtre de repas culturels, de cours d'espagnol ou encore d'atelier de réparation de vêtement (Journal)²⁸.

En ce qui concerne la rénovation du cadre bâti en vue d'offrir des logements de qualité aux résidents, c'est la SHAPEM qui est ici en charge. Le vivre ensemble dans les immeubles est également sous sa responsabilité et un comité de résidents est en processus de création. Celui-ci sera distinct du Regroupement citoyen et sera davantage ancré dans la quotidienneté.

²⁸ Une réflexion est actuellement en cours pour permettre aux participants du RCIP d'obtenir des heures en banque à l'Accorderie pour le temps investi pour la communauté.

Organigramme de Parole d'excluEs



Réalisations de 2007 à 2010

Le projet de la rue Pelletier a évolué rapidement grâce aux nombreuses ressources mobilisées. Voici répertoriées les principales réalisations du projet de 2007 à 2010 :

- Regroupement citoyen de l'Îlot Pelletier (organisation citoyenne) ;
- Adoption d'un plan de revitalisation intégré par les citoyens ;
- Développement de projets pour améliorer la qualité de vie :
 - groupe d'achats pour lutter contre l'insécurité alimentaire ;
 - bulletin d'information citoyen ;
 - plus de 700 échanges de services entre les 350 membres de l'Accorderie ;
 - corvées de nettoyage des rues, fêtes de quartier (les Voisineries), activités de la pleine lune ;
 - mise en dialogue des citoyens avec l'administration publique locale pour faire avancer leurs priorités ;
 - pressions auprès d'un groupe de ressources techniques en habitation sociale pour exiger le développement d'une offre de logements pour de grandes familles ;
 - démarches pour localiser un centre de la petite enfance sur le site de l'école secondaire Calixa-Lavallée ;
 - prise d'information et préparation des citoyens à une consultation publique sur le plan d'aménagement de l'arrondissement Montréal-Nord ;
 - mobilisation de ressources financières auprès d'institutions publiques pour développer des projets porteurs (Fontan et al. 2010).

Les apprentissages possibles à partir du cas de Parole d'excluEs

Pour bien saisir les apprentissages possibles pour le projet *Sur la Main* à partir du cas de Parole d'ExcluEs, nous avons réalisé le tableau synthèse ci-dessous qui compare les deux initiatives.

Tableau 11 : Les apprentissages possibles à partir du cas de Parole d'excluEs

	Sur la Main	Parole d'ExcluEs (Montréal-Nord)
Problématique initiale	Sécurisation et revitalisation du milieu	Sécurisation et revitalisation du milieu
Stratégie	Mobilisation citoyenne Revitalisation du bâti (SHDM) Référencement	Mobilisation citoyenne Revitalisation du bâti (SHAPEM)
Gouvernance	Fiduciaire Coordonnateur Comité de citoyens	Conseil d'administration (7 membres) Comité promoteur (12 membres) Assemblée générale (100 membres) <i>Projet de mobilisation par le logement social</i> Regroupement citoyen de l'Îlot Pelletier Porteurs de projet (2 citoyens / projet) Comités intersectoriels (par projet) Assemblées publiques
Leadership	Citoyens appuyés par le coordonnateur	Citoyens appuyés par <i>Parole d'excluEs</i> , l'Accorderie et des partenaires du milieu
Partenariat	Collaboration par projet	Collaborations par projet Collaboration étroite et permanente avec : <ul style="list-style-type: none"> • SHAPEM • Accorderie • Incubateur universitaire Parole d'excluEs
Financement	Entente Ville-MESS – salaire Entente Ville-MICC Prêt de personnel (Le Bloc) \$\$ via le fiduciaire <i>En dents de scie...</i>	MDEIE Emploi-Québec Fondations Caisse d'économie solidaire Ville de Montréal (culture) \$\$ via les fiduciaires // SHAPEM (logement) et <i>Parole d'excluEs</i> (mobilisation) <i>En progression...</i>
Équipe de travail	Coordonnateur Animatrices du Bloc (été) Intervenants en employabilité (2)	Coordonnateur du projet Coordinatrice du comité citoyen Animatrices de l'Accorderie (2) Étudiants stagiaires (9 en 2008) Conseillère scientifique (Modèle d'action)
Axes d'intervention	Employabilité des résidents prestataires Encadrement des jeunes (12 ans et -) Rapprochement et intégration Revitalisation intégrée du quartier	Économie – emploi – lutte contre la pauvreté Sécurité urbaine Relations interculturelles et intergénérationnelles Environnement
Sur le terrain	Local communautaire (SHDM) Présence d'un coordonnateur	Local communautaire (SHAPEM) Présence d'un coordonnateur Local partagé avec l'Accorderie (synergie)
Impacts	Revitalisation du milieu de vie Animation – création de liens sociaux Empowerment	Revitalisation du milieu de vie Animation – création de liens sociaux Empowerment
Échelles d'intervention	Un milieu de vie (quadrilatère initial) et une zone de mobilisation élargie	Un milieu de vie (Îlot Pelletier) et une zone de mobilisation élargie 2 zones d'action (Mtl-Nord/H-M) – adaptation du modèle

Comparaison des deux projets

Bien que les deux projets comportent plusieurs éléments similaires en ce qui a trait aux motifs de l'intervention, à la stratégie adoptée et aux impacts dans le milieu, nous verrons que plusieurs éléments les différencient également.

Au niveau de la **gouvernance**, PE, à titre d'organisme, bénéficie d'une structure formelle lui permettant de compter sur l'expertise de différents membres issus à la fois du milieu local et du milieu professionnel. Son approche citoyenne est également formalisée et offre un cadre d'action aux bénévoles impliqués en plus d'assurer une percolation de l'information à travers des assemblées publiques. Cette gouvernance est guidée par une charte de principes que tous (partenaires, membres, employés) s'engagent à respecter. Le **leadership** est ici assumé par les résidents appuyés par différentes ressources. De son côté le Projet *Sur la Main* (SLM) est un sous-projet du Comité Logement Rosemont et ne possède pas à ce titre de structure propre de gouvernance. Son approche citoyenne s'inscrit davantage dans la convivialité et l'informel. Le leadership est aujourd'hui assumé par les résidents et bénéficie de l'appui du coordonnateur.

Au niveau du **partenariat**, bien que les deux projets misent sur des collaborations à la carte en ce qui a trait au développement de projet, une différence majeure subsiste puisque PE collabore étroitement avec la SHAPEM, l'Accorderie et l'IUPE pour réfléchir et adapter son action. Ce partenariat a une répercussion directe sur **l'équipe de travail** en place qui est enrichie par la présence de stagiaires et de collaborateurs. Ainsi, alors que le coordonnateur de SLM assumait à lui seul l'animation sociale du milieu, PE bénéficiait d'une équipe complémentaire.

Au niveau des **axes d'intervention**, les deux projets témoignent de préoccupations à la fois pour les cadres physiques, économiques et sociales. Ainsi, les questions d'employabilité, de rapprochement, de sécurité, de revitalisation ou encore d'environnement sont priorisées de part et d'autre. Cependant, SLM témoigne d'une sensibilité particulière pour l'intégration, les familles et les enfants, alors que l'environnement s'affirme pour PE.

Finalement, les deux initiatives misent sur des **échelles multiples d'intervention**. En effet, leurs actions de revitalisation se déploient à l'échelle d'un milieu de vie précis (quadrilatère), alors que la mobilisation et certaines activités concernent une zone élargie.

Cependant, lorsqu'on se penche sur PE à titre d'organisme, on constate que sa structure a permis une adaptation du processus de mobilisation dans un autre quartier, soit Hochelaga-Maisonneuve. Cette double expérimentation permet une réflexion collective sur les meilleures stratégies d'action et enrichit l'initiative de Montréal-Nord par le fait même.

PARTIE 6 : NOUVELLE FENÊTRE D'OPPORTUNITÉ POUR LE PROJET *SUR LA MAIN* : PISTES DE TRAVAIL ET RECOMMANDATIONS

La présente recherche permet une reconstitution de la mémoire collective du projet *Sur la Main*. Il s'agit certes d'une reconstitution incomplète réalisée dans le cadre d'une évaluation participative. Cette évaluation constitue une opportunité de réfléchir sur l'avenir du Projet. Pour appuyer cette réflexion, la présente section propose une lecture prospective donnant lieu à différentes recommandations.

Choix du bon dispositif

L'analyse de la trajectoire historique du Projet *Sur la Main* permet d'identifier deux grands scénarios de travail.

1. **Un premier scénario**, dit minimaliste, s'inspirerait du modèle actuel d'intervention du Projet *Sur la Main*. Ce dernier repose sur un travail de mobilisation citoyenne et d'accompagnement de résidents pour favoriser une prise en charge d'activités et une mise en réseautage entre les besoins de la population visée par le Projet et différents réseaux d'action communautaire et de services publics.
 - a. Formalisation de la participation citoyenne
 - b. Dans le cas où le financement demeurerait au niveau actuel, il y aurait un équilibre à trouver entre :
 - L'offre de services à faire auprès des citoyens : animation du local ; jardins communautaires ; activités pour enfants ; journal citoyen, etc.
 - Le développement de projets portés par des citoyens en lien avec des ressources du quartier ou de l'arrondissement en vue du développer de nouveaux projets ou services dans le quartier.
 - Des projets dits de proximité qui facilitent la cohésion et le lien social versus des projets qui demandent des assises sectorielles claires et un bassin de population plus large, telles les initiatives de développement de l'employabilité.

Il est clair que moins le dispositif mis en place dispose de moyens et de ressources, moins il est en mesure de viser la réalisation d'objectifs complexes. Mobiliser une population pour des fêtes de quartier, des soirées d'information, un jardin communautaire, des activités culturelles est moins complexe que d'élever le niveau d'employabilité, de diminuer le taux de chômage et de lutter tangiblement pour permettre une sortie réelle de la pauvreté ou de l'exclusion économique.

2. **Un deuxième scénario**, dit développementaliste, impliquerait un changement de modèle d'intervention et permettrait un élargissement territorial et une ampleur plus grande quant aux visées poursuivies par le projet. Ceci impliquerait des modifications en termes :

- a. D'autonomisation du groupe d'intervention. Cette autonomisation pourrait emprunter plusieurs voies :
 - La prise en main du projet par un organisme fédérateur : telle la Corporation de développement communautaire ou autre organisme capable de créer un consensus autour d'une nouvelle proposition de travail pour continuer et bonifier la structure actuelle d'intervention.
 - La prise en main du projet par une table de concertation locale, à l'image de ce qui a été fait à Vivre Saint-Michel en santé avec le Chantier de revitalisation urbaine et sociale. Il pourrait s'agir de formaliser le travail fait par le Comité de la 2^e avenue.
 - La création d'un nouvel organisme qui en s'incorporant se donnerait une capacité formelle d'intervention qui serait distincte de la mobilisation citoyenne et des structures d'action qui pourraient en découler.
- b. D'élargissement du territoire. Cet élargissement pourrait être envisagé sous la forme de cercles concentriques où l'éloignement du centre traduit l'intégration d'une population de plus en plus large aux activités ou projets mise de l'avant.
- c. De consolidation et augmentation du financement actuel.

R1 Nous recommandons la tenue d'un débat auprès des parties prenantes impliquées historiquement dans le Projet *Sur la Main* pour décider du meilleur scénario à envisager pour l'avenir du projet *Sur la Main*.

R2 En fonction du scénario retenu, nous recommandons la définition d'un territoire d'intervention qui soit approprié aux objectifs visés et qui tienne compte des capacités réelles d'intervention du Projet. Le territoire demandera à être défini en fonction du projet *Sur la Main* et non en fonction des considérations extérieures à ce dernier.

Gouvernance plurielle

Les deux scénarios précédents supposent une séparation des lieux de gouvernance entre ce qui relève de :

- a. la conception du projet d'intervention : cette action relèvera d'un dispositif – actuel ou nouveau – qui sera dédié à la réalisation du Projet ;
- b. la concertation d'appui au Projet. Il s'agit d'une instance de gouvernance qui peut prendre la forme du Comité de travail de la 2^e avenue ou encore celle du Comité du milieu de vie du Vieux Rosemont où l'on retrouvait des groupes communautaires locaux et des résidents qui se concertent ;
- c. la mobilisation citoyenne. Cette instance sera représentée par les différents comités de résidents qui ont vu jour entre 2001 et aujourd'hui pour le Projet *Sur la Main* ;

R3 Nous recommandons que les modalités de gouvernance du projet *Sur la Main* et des activités citoyennes soient dissociées pour éviter une confusion des genres entre intervention professionnelle et mobilisation citoyenne.

Travailler avec la population et les résidents pour valider les actions à entreprendre, pour les impliquer dans la production du diagnostic et l'identification des interventions à prioriser et pour participer activement à leur réalisation. Ceci demande de pouvoir accompagner adéquatement la mise en mouvement de résidents par différentes actions et aussi et surtout des instances permettant l'action citoyenne et les débats (assemblées publiques, comités de travail, leaders responsables de dossiers, réunions de délibérations, plan de communication, formation dans l'action, etc.). La mobilisation citoyenne en milieu défavorisé ne se décrète pas, elle se construit avec et par les citoyens.

R4 Nous recommandons, dans la poursuite des efforts historiques du projet *Sur la Main*, de soutenir l'effort de mobilisation citoyenne prenant place sur le territoire desservi par le Projet. L'idée serait d'accompagner une formalisation progressive de l'actuel comité de résidents, de façon à le rendre plus opérationnel, plus représentatif et plus inclusif. Une telle démarche pourrait impliquer la mise sur pied de comités spécifiques ou sectoriels d'actions : lesquels pourraient favoriser une meilleure mobilisation de la population. Il permettrait aussi d'assurer la participation de citoyens dans différentes d'organismes communautaires ou de tables de concertation en fonction des problèmes soulignés comme important par les résidents.

L'implication de l'arrondissement

À l'égard de ces trois lieux, l'arrondissement a un rôle clé à jouer. Ce rôle comporte plusieurs dimensions qui relèvent du faire, de l'aider à faire et du « laisser faire ».

À un moment de l'intervention, l'arrondissement peut être initiateur, à un autre moment il se fait accompagnateur ou médiateur, enfin, il peut être, dans un troisième en situation où il suit les initiatives citoyennes qui ont pris en charge des actions à réaliser.

Le dosage et l'équilibre entre ces trois rôles est à trouver de concert avec les acteurs partenaires du développement du territoire concerné et de concert avec les autres échelles d'instances publiques ou autres qui sont impliquées ou qui devraient ou pourraient l'être. Il y a là place à définition d'un nouveau cadre d'action publique locale en support à des démarches citoyennes de revitalisation urbaine.

L'arrondissement de Rosemont est déjà très impliqué. Il pourrait devenir un relai vers de nombreuses ressources exogènes : passerelle, levier de mobilisation de ressources pour le communautaire et les citoyens. L'arrondissement pourrait également devenir un levier de réflexion collective sur le développement local, d'échange et de circulation d'information : rôle de rassembleur des acteurs clés - affaire, communautaires, institutionnels, citoyens - du milieu.

R5 Nous recommandons que l'arrondissement se dote d'un dispositif favorisant l'accès aux ressources appropriées pour appuyer des initiatives citoyennes en place sur son territoire. Ce dispositif pourrait mettre à contribution des ressources d'autres paliers publics d'intervention : de la ville centre ou de ministères concernés.

Mise à jour du diagnostic sur les besoins de la population locale

L'évolution récente et à venir de nouveaux arrivants dans le quartier rend importante le renouvellement du diagnostic sur les besoins de la population locale. Pour réaliser ce dernier, il importe de mettre à contribution différentes ressources locales, pour modifier des comportements et des attitudes, pour reconnaître des expertises et de dégager une vision claire des objectifs et des actions à prioriser dans un plan d'action à concevoir avec la population locale. Pour réaliser ce dernier, il importe aussi de doter le Projet de ressources appropriées et de

mobiliser une structure de recherche collégiale ou universitaire²⁹ pouvant appuyer l'effort de mobilisation de connaissances.

La réalisation d'un tel diagnostic représentera une possibilité :

- de remobilisation citoyenne ;
- de développer un partenariat avec milieu de l'enseignement ;
- de faire rayonner l'information au-delà du Projet. L'arrondissement peut devenir un levier important pour faciliter ce rayonnement.

R6 Nous recommandons la mise à jour du diagnostic fait avec la population du territoire concerné par le Projet *Sur la Main* afin de bien faire reposer les interventions à réaliser sur des besoins portés par cette dernière. Et que ce diagnostic soit connu et diffusé auprès de l'arrondissement et toutes les instances concernées.

R7 Nous recommandons la conception d'un plan de financement adéquat pour appuyer les activités à venir selon le scénario qui sera retenu à la suite de la réalisation de la recommandation R1. Ce financement devra permettre de financer la mission de base et les activités qui seraient progressivement développées. La gestion de cette enveloppe budgétaire sera fonction du scénario d'intervention retenu par la communauté.

R8 Nous recommandons que ce processus de collecte d'information se fasse en collaboration avec des structures de recherche de type collégial ou universitaire.

Faciliter la cohésion sociale

3. Penser un type d'un dispositif, tel l'Accorderie de Montréal, qui faciliterait la mise en relation des citoyens du Vieux Rosemont autour d'un intérêt commun qui réponde à des besoins sentis.

R9 Nous recommandons l'identification d'au moins un dispositif qui soit porteur et facilitateur de cohésion sociale sur le territoire. Un projet qui pourrait se

²⁹ Le projet Sur la Main est en relation avec des intervenants du CEGEP Marie-Victorin, secteur travail social. La collaboration mentionnée pourrait se développer avec des stagiaires du CEGEP. Elle peut aussi compter sur des dispositifs universitaires, mentionnons : le Service aux collectivités de IUQAM, les travaux de l'Incubateur universitaire *Parole d'excluEs* de l'UQAM, l'équipe du Volet Science-Société du Centre de recherche sur les innovations sociales, le Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales de l'UQAM.

développer à partir du local communautaire existant et autour duquel pourraient se greffer d'autres activités.

Faire mémoire

Systematiser des connaissances accessibles aux acteurs et aux citoyens en temps réel. Il importe donc de pouvoir compter aussi sur la mobilisation d'acteurs de production de connaissance de niveau collégial ou universitaire pour accompagner la réflexion et l'action qui se font dans les milieux en situation de revitalisation.

R10 Nous recommandons qu'une attention soit portée pour bien conserver trace des actions qui sont réalisées par le projet *Sur la Main* :

- **que des bilans soient réalisés sur une base assez régulière ;**
- **que l'information soit bien conservée de façon à garder une mémoire historique et favoriser le développement d'une identité territoriale ;**
- **que des outils de vulgarisation soient utilisés : tels des émissions de radio, la production de documents vidéo afin de faciliter l'effort de mobilisation de citoyens et d'intervenants au Projet.**

RÉFÉRENCES

LES ENTREVUES

Azzedine Achour, coordonnateur de Solidarité Ahuntsic.

Baudoin Kutuka, coordonnateur du projet Sur la Main.

Chantale Lauzon, conseillère en développement communautaire, Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social de l'arrondissement Rosemont- Petite-Patrie.

Claudine Delière, conseillère en développement de l'employabilité, CDEC Rosemont – Petite-Patrie.

Denis Lanteigne, conseiller en développement, Oasis des enfants.

Denis Richard, agent sociocommunautaire, Poste 44 du SPVM.

Elsa Lemaire, nouvelle directrice de Bouffe-Action de Rosemont.

France Brochu, ex-directrice de la CDC de Rosemont et directrice de 123 Go!

Gérard Allard, conseiller en gestion de la Coopérative Pélican (1993-1994) – Formateur à la FECHIMM et auparavant avec Atelier Habitation Montréal.

Gilles Grondin, ex-conseiller municipal du Vieux-Rosemont – Union Montréal, Mouvement national des Québécoises et Québécois.

Jacques Brosseau, directeur, Carrefour Montrose.

Linda Forest, gestionnaire des conventions à la SHDM.

Marlène Pominville-Racette, coordonnatrice du Regroupement Citoyen de l'Îlot Pelletier

Rachel Landry, adjointe administrative de Bouffe-Action de Rosemont.

Renée Champagne, ex-directrice de l'Accès-Cible Jeunesse Rosemont.

Stéphan Corriveau, initiateur du projet Sur la Main au Comité Logement Rosemont, aujourd'hui à la Fédération des locataires d'habitations à loyer modique du Québec.

Suzanne Audette, organisatrice communautaire, CSSS Lucille-Teasdale.

Parcours de vie I, membre du premier Comité de résidents du Vieux Rosemont.

Parcours de vie II, membre du Comité de résidents du Vieux Rosemont.

Parcours de vie III, membre du Comité de résidents du Vieux Rosemont.

LE FOCUS GROUP

Focus Group, sept membres du Comité de résidents du Vieux Rosemont.

LES DOCUMENTS

- Accès-Cible Jeunesse Rosemont (non daté). *Le contrat de ville, un projet de partenariat : Sur la Main*. Documents de travail. Tâches et responsabilités de l'intervenant, Code éthique.
- Accès-Cible Jeunesse Rosemont (non daté). *Projet Sur la Main : Tableau sur les objectifs, moyens, échéances et responsables*.
- Arrondissement Rosemont La Petite-Patrie (2010). Procès-verbal de la séance ordinaire du conseil d'arrondissement tenue le lundi 8 février 2010 à 19 h au 5650, rue d'Iberville, 2e étage. En ligne : http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/arr_ros_fr/media/documents/Proces_verbal_du_8_fevrier_2010.pdf (consulté le 11 mai 2010).
- Carrefour Montrose (2009). *Bilan annuel 2008-2009*, p. 40.
- Carrefour Montrose (2008). *Bilan annuel 2007-2008*, p. 33.
- Carrefour Montrose (2007). *Bilan annuel 2006-2007*, p. 28.
- Carrefour Montrose (2006). *Bilan annuel 2005-2006*, pp.18-19.
- Carrefour Montrose (2005). *Bilan annuel 2004-2005*, pp.18-19.
- Carrefour Montrose (2004). *Bilan annuel 2003-2004*, pp.15-16.
- CDC de Rosemont (2003). *Demande de financement. Le BLOC, pièce par pièce : Intervention auprès des enfants d'un milieu défavorisé de Rosemont*. 19 p.
- Centre Saint-Pierre (2009). « Solidarité Ahuntsic à Montréal », *Agir dans son milieu*, pp. 67-76.
- Champagne, Renée (2004). *Contrat de ville – Projet 2^e avenue*. Document, 1 p.
- CLSC de Rosemont (2002). *Détresse psychologique et santé mentale*. Modalités de collaboration entre le CLSC-CHSLD de Rosemont et les organismes communautaires du quartier Rosemont, 3 p.
- Comité d'élargissement de la zone RUI (2009). *Compte-rendu de la 1^{ère} rencontre pour l'élargissement de la zone de la RUI du Vieux-Rosemont*, 12 novembre 2009.
- Comité d'élargissement de la zone RUI (2010). *Compte-rendu de la 2^e rencontre pour l'élargissement de la zone de la RUI du Vieux-Rosemont*, 21 janvier 2010.
- Comité de résidents (2002). *PRIMEUR : Le Journal de la 2^e avenue*. 2^e édition, décembre 2002, 7 p.
- Comité de résidents (2002). *Le Sans-Nom : Le Journal de la 2^e avenue*. 1^{ière} édition, septembre 2002, 12 p.
- Comité de résidents de la 2^e avenue (2005). *Ordre du jour du 26 janvier 2005*. Activités : organisation du local ; origine et développement du projet.
- Comité de résidents / Projet Sur la Main (2005). « Réflexions des participants du Comité de résidents », *Le Croqué vif*, vol. XV, no. 1, octobre 2005, p.24.
- Comité de résidents de la 2^e Avenue (2004). *Activités collectives pour des résidents de la 2^e Avenue*. Entrefilet pour le Journal de Rosemont-La Petite Patrie.

- Comité de résidents de la 2^e Avenue (2004). Ordre du jour : Rencontre du comité de résidents et résidentes de la 2^e avenue du 29 novembre 2004.
- Comité de résidents de la 2^e Avenue (2004). Ordre du jour du 17 février 2004.
- Comité de résidents de la 2^e Avenue (2004). Ordre du jour du 5 février 2004.
- Comité de résidents de la 2^e Avenue (2004). Réunion du 20 janvier 2004.
- Comité de résidents de la 2^e avenue (2003). Ordre du jour du 6 novembre 2003.
- Comité de résidents de la 2^e Avenue (2003). Notes manuscrites.
- Comité de résidents de la 2^e Avenue (non daté). Rôle, mandat, attentes et préoccupations du comité.
- Comité de résidentEs du Vieux-Rosemont (2008). « Du couscous à la poutine : une démarche d'intégration de citoyenNEs par les citoyenNEs », *Le Croqué vif*, vol. XVII, no. 2, septembre 2008, p.27.
- Comité de résidentEs du Vieux Rosemont (2007). *Une démarche d'intégration des citoyens par les citoyens. Rapport d'activités 2006-2007 : volet interculturel*. Document, 16 p.
- Comité du milieu de vie du Vieux-Rosemont (2005). *Liste des partenaires* – Avril 2005, Local communautaire : logistique et règlements. Mandat des partenaires.
- Comité du milieu de vie du Vieux Rosemont. Notes manuscrites (11 avril 2005) sur l'origine du projet.
- Comité du milieu de vie du Vieux-Rosemont (2005). Compte-rendu – Réunion du, 9 mars 2005.
- Comité du milieu de vie du Vieux Rosemont (2004). *Procès verbal de la réunion du 25 novembre 2004*. Prise de notes par Émilie Ouellette, 4 p.
- Comité de travail de la 2^e avenue (2003). Ordre du jour détaillé de la réunion du 23 avril 2003, 2 p.
- Comité de travail de la 2^e avenue (2003). Ordre du jour de la réunion du 30 septembre 2003.
- Comité Logement Rosemont (2010). *Demande de soutien financier (Entente Ville-MICC 2009-2010) – Projet Sur la Main / Ça me dit en famille*. Document présenté à la Ville de Montréal, 5 février 2010, 8p.
- Comité Logement Rosemont (2009). *Résolution du Conseil d'administration du CLR lors de la réunion du 1^{er} décembre 2009 à Montréal*. 1 p.
- Comité Logement Rosemont (2009). *Demande de soutien financier – Projet Sur la Main*. Document préliminaire dans le cadre de l'entente administrative de développement social et de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale (Ville-MEES / 2009-2011), date inconnue, version du 18 décembre 2009, 8 p.
- Comité Logement Rosemont (2008). *Demande de soutien financier – Projet Sur la Main : Bâtir une communauté saine et durable*. Document présenté à la Ville de Montréal, 24 janvier 2008, 9p.
- Comité Logement Rosemont (2008). *Rapport annuel 2007-2008*. 48 p.
En ligne : <http://www.comitelogement.org/?q=RA0708> (consulté le 10 mars 2010).
- Comité Logement Rosemont (2007). *Demande de soutien financier – Projet Sur la Main (SLM)*. Document présenté à la Ville de Montréal, 23 mars 2007.

- Comité Logement Rosemont (2007). *Rapport annuel 2006-2007*. 54 p.
En ligne : <http://www.comitelogement.org/?q=taxonomy/page/or/17> (consulté le 10 mars 2010).
- Comité Logement Rosemont (2007). Rapport final – Projet Sur la Main, Contrat de ville – volet lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Septembre 2007, 3 p.
- Comité Logement Rosemont (2007). *Les visages du Vieux-Rosemont*. Document présenté dans le cadre du Projet Sur la Main, 8 p.
- Comité Logement Rosemont (2006). *Demande de soutien financier – Projet Célébrations Vieux-Rosemont*. Document présenté à la Ville de Montréal (Service du développement culturel de la qualité du milieu de vie et de la diversité ethnoculturelle, Direction de la sécurité du revenu et du développement social, Division du développement social), 21 juin 2006, 9 p.
- Comité Logement Rosemont (2005). *Rapport annuel 2004-2005*. 72 p.
En ligne : <http://www.comitelogement.org/?q=node/view/501> (consulté le 10 mars 2010).
- Comité Logement Rosemont (2004). *Rapport annuel 2003-2004*. 70 p.
En ligne : <http://www.comitelogement.org/?q=rapport2004> (consulté le 10 mars 2010).
- Comité Logement Rosemont (2003). *Bilan et perspectives*. p. 34.
- Conseil d'administration du Comité de la 2^e avenue (2003). *Compte-rendu du 30 septembre 2003*.
- Consultation communautaire, communiqué, 30 avril 2005. Engagement des jeunes de la confirmation de la paroisse – Maxime Denis
- Fontan, J.-M., P. Rodriguez et V. van Schendel (2009). « Parole d'excluEs, une approche innovante en matière de lutte contre l'exclusion sociale et la pauvreté », *Revue Vie Économique*, volume 1, no. 4.
- Fontan, J.-M. et al. (2010). « Le modèle d'action de mobilisation contre l'exclusion sociale par le logement communautaire de Parole d'excluEs », *Cahier du RQRP-ÉS*, numéro 4, 102 pages.
- Guindon, Geneviève (2004). *Projet de la 2^e avenue*. Document d'appui (1^{ère} version). CDC de Rosemont, 22 septembre 2004.
- Guindon, Geneviève (2003). *Évaluation du projet d'animation auprès des enfants de la 2^e Avenue*. Rencontre de mi étape avec les parents le 12 août 2003, 2 p.
- Klein, Juan-Luis (2008) « Territoire et développement. Du local à la solidarité interterritoriale ». Dans Massicotte, G. (Dir.) *Sciences du territoire : perspectives québécoises*. Québec, Qc. Presses de l'Université du Québec, pp : 315-333.
- Kutuka, Baudouin (2005). *Rapport d'enquête sur l'évaluation des connaissances des résidents sur les ressources du quartier, les activités et leur engagement pour le développement de la communauté*. Projet Sur la Main, Avril 2005, 11 p.
- Kutuka, Baudouin (2007). « L'équipe du comité de résidents à l'Assemblée nationale », *Le Croqué vif*, vol. XVII, no. 3, juin 2007, p.15
- Lettre à Madame Larouche de l'Arrondissement Rosemont – Petite-Patrie pour une patinoire au Parc Pélican.

- Ouellette, Émilie (2004). *Accès-Cible Jeunesse Rosemont. Le contrat de Ville, un projet de partenariat : Sur la Main*. Document, 3p.
- Ouellette, Émilie (2003). *Le Bloc*. Document informationnel sur l'historique du projet Le Bloc, 6 p.
- Projet Sur la Main (2010). *Budget 2010 – Contrat de Ville*. Document interne, 1p.
- Projet de la 2^e avenue (2004). *Compte-rendu de la rencontre du 23 septembre 2004*. Réunion des partenaires. Rédaction Geneviève Guindon, CDC de Rosemont, 4 p.
- Projet de la 2^e avenue (2004). *Ordre du jour et résumé*. Rencontre du 10 mars 2004.
- Projet de la 2^e avenue (2004). *Ordre du jour*. Rencontre du 2 juin 2004.
- Projet de la 2^e avenue (2004). *Ordre du jour*. Rencontre du 2 juin 2004.
- Projet de la 2^e avenue (2004). *Ordre du jour*. Rencontre du 25 novembre 2004.
- Projet de la 2^e avenue (2004). *Ordre du jour*. Rencontre du 28 avril 2004.
- Projet de la 2^e avenue (2004). *Ordre du jour: 4 octobre 2004*. Notes manuscrites.
- Projet de la 2^e avenue (2002). *Rencontre avec les résident-e-s*. 25 mars 2002. *Remue-méninges : ce qu'on aimerait comme activités collectives dans le local*.
- Projet sur la Main (2007). *Plan d'action 2008 : Bâtir une communauté saine et durable*. Document, 8p.
- Projet sur la Main (2006). *Bilan d'activités 2005-2006*. Document interne, 15 p.
- Projet Sur la Main (2005). *Rapport mensuel – Mars 2005*. Document, 4 p. *Projet sur la Main : objectifs, partenaires, intervenants, comité. Règles du partenariat*
- Projet Sur la Main (2004). *Procès-verbal du 28 avril 2004*.
- Projet Sur la Main (non daté) – Pamphlet promotionnel
- Projet sur la Main et Comité des résidents (2009). *Plan d'action 2009-2012 : Vers le point tournant*. Document, 6 p.
- Projet Sur la Main (2005). *Bulletin bimensuel d'information du quartier*. No 1, mars 31, 2005.
- Projet Sur la Main / Comité de résidents du vieux Rosemont (2007). *Plan d'action 2007*, feuillet.
- Ville de Montréal et Gouvernement du Québec (2004). *Contrat de Ville*. Rapport d'étape du Projet sur la Main, Développement social et lutte à la pauvreté, 5 p.

RÉFÉRENCES WEB

Site Internet de la Ville de Montréal, section sur la Revitalisation urbaine intégrée :

http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=2239,2891961&_dad=portal&_schema=PORTAL

Site Internet Collectif quartier, section sur le Revitalisation urbaine intégrée :

<http://www.collectifquartier.org/>

Site Internet de Paroles d'excluEs : http://paroledeexclues.site11.com/?page_id=976

Site Internet du projet Agir dans son milieu : <http://www.uquebec.ca/ptc/adsm/node/125>