



Centre de recherche sur les innovations sociales

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

Isabel Heck

Avec la collaboration de
Yannick Sanschagrin, Mariane Rail, Cassandre Ville,
Éric Joly et Raphaëlle de Albuquerque

Novembre 2023

Les Cahiers du CRISES
Collection Études de cas
ES2301

Le contenu des Cahiers de recherche n'engage que ses auteurs-es.

Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)

Collection Études de cas - no ES2301

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

Isabel Heck

Avec la collaboration de Yannick Sanschagrin, Mariane Rail, Cassandre Ville, Éric Joly et Raphaëlle de Albuquerque

ISBN : 978-2-89605-447-3

Dépôt légal : 2023

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archives Canada

Pour citer ce document : Isabel Heck, avec la coll. de Yannick Sanschagrin, Mariane Rail, Cassandre Ville, Éric Joly et Raphaëlle de Albuquerque (2023). *Innovet et apprendre pour mieux soutenir la lutte contre la pauvreté dans les quartiers montréalais – bilan du Projet impact collectif Phase 1*, Les Cahiers du CRISES, Études de cas, ES2301, 162 p., Montréal: Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2023/11/Cahier_ES2301.pdf

PRÉSENTATION DU CRISES

Le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) est un centre institutionnel de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) rattaché à la Faculté des sciences humaines (FSH) et à l'École des sciences de la gestion (ESG).

Organisation interuniversitaire et pluridisciplinaire, elle regroupe près d'une cinquantaine de chercheurs-euses réguliers-ères et autant de membres associés-es.

Les membres réguliers-ères proviennent de 11 universités québécoises :

- Université du Québec à Montréal (UQAM) qui accueille le Bureau principal du Centre
- Université du Québec en Outaouais (UQO)
- Université Laval
- Université de Sherbrooke
- Université Concordia
- HEC Montréal
- Université de Montréal
- Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)
- Université du Québec à Rimouski (UQAR)
- Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT)
- Université TÉLUQ (l'université à distance de l'Université du Québec).

Le CRISES étudie des innovations qui sont sociales par leurs processus (nouveaux rapports sociaux, nouvelles combinaisons) et **par leur portée** (appropriation, institutionnalisation). Nous définissons une innovation sociale (IS) comme 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. Le CRISES défend **une conception de l'innovation sociale n'étant ni bonne ni mauvaise a priori mais ancrée dans les rapports sociaux**, donc sujette à tensions et à conflits.

Le CRISES se distingue également en ce qu'**il étudie les IS en lien avec la transformation sociale qu'elles peuvent générer**. 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.

La programmation scientifique 2020-2027 du CRISES cible un défi à la fois sociétal et analytique : analyser **la contribution des innovations sociales à la justice sociale et environnementale**. Cette programmation s'appuie sur le cheminement scientifique approfondi par les membres du CRISES depuis plusieurs décennies, notamment sur le lien entre IS et transformation sociale, mais aussi sur un profond renouvellement des appuis théoriques et des programmes de recherche des axes, rendu nécessaire par les nouveaux enjeux qui confrontent nos sociétés.

Axe 1. La contribution des innovations sociales à la justice sociale et environnementale dans le champ des politiques et des pratiques sociales.

L'axe étudie les IS dans leur rapport à la justice sociale selon une **dimension de lutte pour la reconnaissance et d'identité, ainsi que la redistribution des ressources socioéconomiques et de la participation** afin de questionner le renouvellement des pratiques d'intervention. Soulignons que celui-ci a aussi pour toile de fond le lien entre inégalités sociales et crise écologique. Pour étudier ce renouvellement, les productions de l'axe investissent quatre domaines d'études :

- Les politiques et pratiques sociales en contexte de vulnérabilité : santé mentale, vieillissement, handicap, pauvreté, déficiences, logement social, urgence (sinistres et crises).
- Les dynamiques d'intersectionnalité en intervention sociale et développement communautaire (genre, classe, diversité).
- La politisation de la justice sociale et environnementale.
- La recomposition du *Welfare Mix* : rôle des mouvements citoyens, des fondations philanthropiques et de l'économie sociale et solidaire, en lien avec l'État.

Axe 2. La contribution des innovations sociales à la justice sociale et environnementale dans les territoires et milieux de vie.

L'axe étudie le territoire comme un **milieu où se gènèrent des réponses collectives à la déterritorialisation** provoquée par la globalisation, qui fait que les principaux pouvoirs sur les plans financiers, productifs et technologiques se détachent de toute assise territoriale et de toute préoccupation pour les milieux de vie. De nouvelles IS permettent d'observer « à la loupe » l'expérimentation de modèles de développement, mais aussi par le sentiment d'appartenance des acteurs-rices et des citoyens-nes à leur territoire. Des arènes conflictuelles se constituent où les luttes de classes se combinent avec des luttes territoriales motivées par la défense d'acquis menacés, ainsi que par des aspirations à une société plus juste et équitable sur les plans environnementaux et sociaux. Quatre thèmes mobilisent les membres de l'axe :

- Les dynamiques environnementales en lien avec la gouvernance des ressources (physiques, humaines, culturelles, etc.).
- Les milieux de vie comme base de reconfiguration socioterritoriale.
- Les nouveaux modèles d'action en développement territorial en milieu urbain et rural.
- Les fractures socioterritoriales et les inégalités.

Axe 3. La contribution des innovations sociales à la justice sociale et environnementale dans les organisations sociales et collectives.

Cet axe regroupe des projets qui cherchent à **comprendre comment les organisations sociales et collectives (OSC) opèrent la "mise en organisation" (en anglais "organizing") de la justice sociale et environnementale (JSE), notamment par la voie de la démocratisation économique**, au sein de projets d'économie sociale et solidaire (ESS), circulaire ou collaborative, entrepris par et agissant pour des populations marginalisées, tant dans les centres urbains que dans les régions ou les économies dites périphériques. Les travaux de l'axe se déploient autour de cinq dimensions :

- La mise en formes organisationnelles de la JSE : formes hybrides (alternatives, communs, plateformes), critiques des entreprises classiques, ESS.

- La mise en pratique de la JSE au sein des OSC : entrepreneuriat alternatif (collectif, marginal, autochtone) ; outils de gestion et de gouvernance équitables et soutenables ; stratégies de décroissance.
- La mise en système des OSC pour la JSE : accompagnement des organisations ; écosystèmes ; méta-organisations.
- La mise en mouvement et en lutte des OSC pour la JSE : organisation de la transformation sociale ; relation organisation et société ; action collective organisée.
- La mise en perspective de la JSE par les OSC : indicateurs alternatifs de performance ; performativité de la mesure d'impacts ; perspective critique du management.

Axe 4. La contribution des innovations sociales à la justice sociale et environnementale dans le champ du travail et de l'emploi.

Les innovations sociales en matière de travail et d'emploi ont un impact sur les trois faces de la justice sociale : **la distribution, la reconnaissance et la représentation**. Ces enjeux sont d'autant plus saillants dans le contexte de la 4^e révolution industrielle, avec le rôle croissant de l'intelligence artificielle et de l'économie de plateforme. Ces processus ont des impacts sur la qualité de l'emploi et de son encadrement, sur la division internationale du travail (sous-traitance, migrations), mais aussi sur la conciliation entre le travail réalisé dans la sphère de la production et celui affecté à la reproduction sociale. Face à ces mutations, des résistances, actions collectives et IS plus progressistes émergent, afin de défendre la justice sociale dans le travail et l'emploi, mais aussi les conditions d'une « transition juste » du point de vue écologique. Cinq thématiques structurent les travaux de cet axe :

- Les travailleurs-euses pauvres, les emplois faiblement qualifiés et faiblement rémunérés.
- Les innovations organisationnelles et managériales et les nouvelles modalités de dialogue social en milieu de travail et dans l'entreprise.
- Les temporalités sociales, la gestion des temps sociaux et la conciliation emploi/famille.
- L'action collective émanant du syndicalisme et des mouvements sociaux/identitaires.
- Le syndicalisme et les innovations institutionnelles face à la transition écologique.

Retrouvez le descriptif complet des axes de recherche du CRISES sur :

<https://crises.uqam.ca/recherche/axes-de-recherche/>

LES ACTIVITÉS DU CRISES

Notre Centre de recherche est d'abord un regroupement de chercheurs-euses qui profitent du partage d'un objet de recherche commun pour stimuler l'étude de l'innovation sociale. En plus de la conduite de nombreux projets de recherche, l'accueil de stagiaires postdoctoraux et la formation des étudiants-es, le CRISES organise toute une série de séminaires et de colloques qui permettent le partage et la diffusion de connaissances nouvelles. Le Centre dirige également plusieurs collections de Cahiers de recherche qui permettent de rendre compte des plus récents travaux des membres disponibles sur notre site internet : <http://crises.uqam.ca>.

Sylvain A. Lefèvre, Directeur



NOTES SUR LES AUTEURS-ES

Isabel HECK (Ph. D. en anthropologie) se consacre depuis plus de dix ans à la recherche-action dans le but de favoriser l'inclusion sociale. Jetant un pont entre la production de connaissances et l'action, elle a participé à divers projets transformateurs en collaboration avec des acteurs communautaires, institutionnels et philanthropiques, ainsi que des citoyen-ne-s de quartier à faible revenu. Elle s'intéresse aux approches visant une plus grande justice sociale et épistémique et le rapprochement des universités et des communautés. Après avoir travaillé comme chercheure en milieu communautaire et dirigé pendant sept ans l'Incubateur universitaire de Parole d'excluEs (IUPE), un dispositif de recherche-action engagé dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, elle œuvre maintenant comme responsable des apprentissages au sein du Projet impact collectif (PIC). Professeure associée de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), elle est membre associée du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) et collaboratrice du Centre de recherche de Montréal sur les inégalités sociales, les discriminations et les pratiques alternatives de citoyenneté (CREMIS).

Cassandra VILLE (M. Sc. en anthropologie) est candidate au doctorat en anthropologie à l'Université Laval. Ses travaux s'ancrent dans l'anthropologie de la santé et portent sur la relation entre l'environnement et la santé mentale en prenant comme cas d'étude les thérapies par la nature. Agente de recherche pour le Projet impact collectif en 2021 et 2022, elle travaille aujourd'hui comme auxiliaire de recherche pour l'Incubateur universitaire de Parole d'excluEs (IUPE), ainsi que pour l'Observatoire sur la santé mentale étudiante en enseignement supérieur (OSMÉES).

Éric JOLY (M. Sc. en géographie) est candidat au doctorat en géographie à l'Université de Montréal. Ses intérêts de recherche portent sur les rapports entre sciences et société, tout particulièrement à l'égard des questions climatiques. Chargé de cours en géographie et auxiliaire de recherche sur différents projets, il a travaillé comme agent de recherche au Projet impact collectif en août et septembre 2023.

Mariane RAIL (B. A. en sociologie) est étudiante à la maîtrise en sociologie à l'Université du Québec à Montréal, à la concentration en études féministes. Elle s'intéresse au féminisme matérialiste, aux théories queers et à l'écologie politique. En tant qu'auxiliaire de recherche, elle a travaillé auprès de l'Observatoire sur la formation à la diversité et l'équité (OFDE) et du Projet impact collectif.



Centre de recherche sur les innovations sociales

Raphaëlle DE ALBUQUERQUE est étudiante au baccalauréat en sociologie à l'Université du Québec à Montréal. Elle a travaillé comme agente de recherche au Projet impact collectif à l'automne 2022 et à l'hiver 2023.

Yannick SANSCHAGRIN (M. A. en anthropologie) est spécialisé en anthropologie économique, notamment sur les réseaux de monnaie locale complémentaire (MLC) et son appropriation sur un territoire donné, ainsi que d'autres phénomènes économiques à l'échelle humaine. Il a travaillé comme agent de recherche pour le Projet impact collectif de décembre 2022 à juin 2023.

TABLE DES MATIÈRES

TABLEAUX ET FIGURES	XI
LISTE DES ABRÉVIATIONS	XV
RÉSUMÉ/ABSTRACT	XVII
REMERCIEMENTS.....	XIX
CHAPITRE I - INTRODUCTION	21
1.1. Intention et objectif du rapport	21
1.2. Brève vue d'ensemble : c'est quoi le PIC ?	21
1.3. Le contexte d'implantation du PIC et son évolution	22
1.4. L'approche impact collectif.....	26
1.5. Plan d'évaluation, corpus de données et méthodes d'analyse	28
1.6. Limites, éléments de posture et contributions.....	32
1.7. Plan du rapport.....	35
CHAPITRE II – AXE COMMUNAUTÉS.....	37
2.1. Introduction et vue d'ensemble sur les initiatives des quartiers	37
2.2. Changement et renforcement des pratiques	43
A) Expérimentation et innovation.....	43
B) Travailler vers un changement commun.....	48
C) Pratiques de collaboration et engagement des partenaires	53
D) Pratiques d'évaluation et d'apprentissages	66
2.3. Renforcement de la structure de soutien	72
A) L'obtention de financements supplémentaires	73
B) Le renforcement des capacités d'action.....	73
C) Une reconnaissance bonifiée des Tables de quartier	74
D) Défis de structures de soutien	75
2.4. Analyse de la formule de soutien offerte par le PIC	76
A) La formule PIC	77
B) Accompagnement et formation	80
C) Relation continue et collaboration avec les partenaires communautaires. 82	

2.5. Synthèse, perspectives et intégration d'apprentissages de l'axe Communautés ..	83
Intégration des apprentissages et ajustements apportés pour la phase 2.....	87
CHAPITRE III : AXE PARTENARIAT.....	89
3.1. Situation initiale	89
3.2. L'évolution de la situation partenariale	92
A) Adhésion au projet.....	92
B) Évolution et appréciation de la gouvernance et des rôles des partenaires.	94
C) La satisfaction par rapport au rôle de l'opérateur Centraide.....	95
3.3. Retombées et limites du partenariat	97
A) Rapprochement et collaboration accrus entre acteurs	97
B) Un changement de posture et de pratiques.....	99
C) Le rôle du PIC au niveau régional	101
D) Lien entre les partenaires des instances de gouvernance et les initiatives des quartiers.....	104
3.4. Axe Partenariat : Synthèse, perspectives et intégration d'apprentissages	106
Intégration des apprentissages et ajustements apportés pour la phase 2.....	108
CHAPITRE IV – AXE CHANGEMENTS SYSTÉMIQUES.....	111
4.1. Introduction	111
4.2. Évolution du positionnement par rapport aux changements systémiques.....	112
4.3. Le cadre des six conditions du changement systémique et son application au PIC	115
4.4. Axe Changements systémiques : Synthèse, perspectives et intégration d'apprentissages.....	130
Intégration des apprentissages et ajustements apportés pour la phase 2.....	132
CHAPITRE V : CONCLUSION GÉNÉRALE.....	135
BIBLIOGRAPHIE.....	139
ANNEXES	148

TABLEAUX ET FIGURES

TABLEAUX

Tableau 1 : Données des recensements 2016 et 2021 pour l'Île de Montréal	25
Tableau 2 : Les cinq conditions de l'impact collectif adaptées par le PIC, phase 1	27
Tableau 3 : Entrevues effectuées pour le bilan	31
Tableau 4 : Vue d'ensemble des éléments favorisant l'innovation et l'expérimentation	48
Tableau 5 : Exemples de changements ciblés par les initiatives des quartiers	49
Tableau 6 : Vue d'ensemble : travailler vers un changement commun	53
Tableau 7 : Vue d'ensemble sur les pratiques collaboratives	61
Tableau 8 : Quelques stratégies et leviers utilisés pour rejoindre et mobiliser des citoyen·ne·s	62
Tableau 9 : Exemples d'effets sur la population recensés par les initiatives quartiers	69
Tableau 10 : Exemples de résultats quantitatifs partagés par les quartiers PIC.....	70
Tableau 11 : Vue d'ensemble sur les pratiques d'évaluation et d'apprentissage	72
Tableau 12 : Vue d'ensemble sur le renforcement de la structure de soutien.....	76
Tableau 13 : Vue d'ensemble sur la formule PIC.....	79
Tableau 14 : Vue d'ensemble sur l'accompagnement et la formation	81
Tableau 15 : Vue d'ensemble sur la « relation continue ».....	83

Tableau 16 : Synthèse des résultats de l'axe Communautés	84
Tableau 17 : Synthèse des résultats de l'axe Partenariat.....	106
Tableau 18 : Synthèse des résultats de l'axe Changements systémiques.....	130

FIGURES

Figure 1 : Les trois axes du schéma de transformation sociale du PIC, phase 1.....	28
Figure 2 : Corpus de données écrites	29
Figure 3 : Carte des initiatives PIC – phase 1	37
Figure 4 : Initiatives alimentaires déployées dans le cadre du PIC.....	39
Figure 5 : Démarches participatives déployées dans des initiatives PIC.....	42
Figure 6 : Consolidation d'une culture collaborative en trois dimensions	54
Figure 7 : Portrait des collaborations des initiatives des quartiers PIC	55
Figure 8 : Nœuds autour du rôle du PIC au niveau régional.....	102
Figure 9 : Piliers de la vision de la phase 2 du PIC.....	109
Figure 10 : Étapes parcourues jusqu'en 2019	112
Figure 11 : Les six conditions du changement systémique	116
Figure 12 : Avancées sur les conditions du changement systémique dans l'Ouest-de-l'Île..	118

Figure 13 : Avancées sur les conditions du changement systémique à Côte-des-Neiges.....	120
Figure 14 : Avancées transversales sur les conditions du changement systémique – axe Communautés	122
Figure 15 : Avancées sur les conditions du changement systémique – axe Partenariat.....	126
Figure 16 : Synthèse des principaux résultats et recommandations	136

LISTE DES ABRÉVIATIONS

CDC	Corporation de développement communautaire
CIUSSS	Centre intégré de santé et de services sociaux
CMTQ	Coalition montréalaise des Tables de quartier
CSSDM	Centre de services scolaire de Montréal
OMHM	Office municipal d'habitation de Montréal
PIC	Projet impact collectif
T0	Temps 0
T1	Temps 1
TIESS	Territoires innovants en économie sociale et solidaire
STS	Schéma de transformation sociale
UQAM	Université du Québec à Montréal

RÉSUMÉ

Le Projet impact collectif (PIC) est le résultat d'un partenariat innovant entre acteurs philanthropiques, institutionnels et communautaires pour soutenir la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale dans les quartiers montréalais. Une première phase dont le budget totalisait 23 millions de dollars (2015-2023) a permis le déploiement d'initiatives collectives dans 17 quartiers appuyées par un soutien financier et non financier. La présente recherche vise à cerner les retombées, les forces et les limites de ce projet à l'échelle des quartiers et du partenariat régional, ainsi que sur le plan des changements systémiques, afin d'orienter la suite du projet.

L'analyse a été effectuée à partir de plus de 100 rapports d'activité, d'évaluation et de recherche sur le projet et de 23 entrevues individuelles et de groupe effectuées aux fins du présent bilan. Les résultats indiquent une contribution claire du PIC à l'amélioration des conditions de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. À l'échelle des quartiers, la formule souple et pluriannuelle du PIC laisse une grande marge de manœuvre aux quartiers participants pour choisir les enjeux prioritaires et les stratégies à déployer dans le cadre de leurs initiatives. Le PIC a aussi contribué au renforcement de plusieurs pratiques collaboratives et à une reconnaissance accrue des Tables de quartier, en plus de générer des retombées tangibles en matière de pauvreté et d'exclusion sociale. Sur le plan du partenariat régional, on observe un rapprochement fort entre partenaires, une compréhension mutuelle et collaboration plus grande tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du PIC, ainsi qu'une évolution des pratiques et de la posture. Quant aux changements systémiques, nous avons relevé plusieurs avancées en nous appuyant sur le cadre des six conditions du changement systémique (Kania *et al.*, 2018). Ces avancées contribuent à transformer le partenariat régional et le système d'action du développement social local; elles n'ont toutefois pas abouti à une action collective au niveau régional en raison, notamment, d'un certain manque de clarté par rapport au rôle du collectif des partenaires PIC comme agent de changement à l'échelle de Montréal. Plusieurs limites relatives à l'iniquité territoriale, au manque de stabilité des ressources ainsi qu'au potentiel inexploité de collaboration entre les initiatives des quartiers, et entre les niveaux local et régional, sont également soulignées.

L'intégration des apprentissages depuis le début de phase 2 du projet a permis plusieurs ajustements en réponse aux défis observés. Ce rapport intègre, en conclusion des chapitres, un aperçu du chemin parcouru depuis le début de la phase 2 et offre quelques recommandations complémentaires.

Mots-clés : Évaluation, Impact collectif, Changement systémique, Pratiques collaboratives, Collaboration intersectorielle, Innovation sociale, Recherche-Action, Organismes communautaires, Philanthropie, Montréal.

ABSTRACT

The Collective Impact Project (CIP) results from an innovative partnership between philanthropic, institutional, and community actors to support the fight against poverty and social exclusion in Montreal neighborhoods. A first phase with a total budget of \$23 million (2015-2023) has enabled the development of collective initiatives in 17 neighborhoods through financial and non-financial support. This research aims to identify the benefits, strengths, and limitations of this project at the neighborhood and regional partnership levels, as well as in terms of systems change, to guide the project's future development.

The analysis was based on over 100 activity, evaluation, and research reports on the project, and 23 individual and group interviews conducted specifically for this research. The results show that the CIP has made a clear contribution to improving conditions to fight against poverty and social exclusion. At the neighborhood level, the CIP's flexible, multi-year formula gives participating neighborhoods considerable leeway in choosing the issues and strategies to be deployed. The CIP has contributed to the strengthening of several collaborative practices and increased recognition of neighborhood tables, with tangible outcomes on poverty and social exclusion issues. In terms of regional partnerships, there has been a strong rapprochement between partners, greater mutual understanding, and collaboration both within and outside the CIP, and evolution in practices and attitudes.

As for systems changes, we have identified several advances, based on the framework of the six conditions of systems change (Kania et al. 2018), contributing to transforming the regional partnership and the local social development action system; the efforts have not, however, resulted in collective action at the regional level, due primarily to the lack of clarity in the role of the PIC partners as agents of change at the scale of Montreal. Several limitations, linked to territorial inequity, lack of stability in resources and untapped potential for collaboration between neighborhood initiatives and the local and regional levels, were also highlighted.

The integration of lessons learned since the start of phase 2 of the project has enabled several adjustments in response to the challenges identified. This report provides, at the end of each chapter, an overview of the progress made since the start of phase 2 and offers several additional recommendations.

Key words: Evaluation, Collective Impact, Systems Change, Collaborative Approaches, Cross-sector Collaboration, Social Innovation, Action Research, Community Organizations, Philanthropy, Montreal.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier toutes les personnes engagées de près ou de loin au PIC qui ont contribué à ce bilan : les répondant·e·s qui ont participé aux entrevues, celles et ceux qui ont été présent·e·s lors de l'événement de validation des résultats préliminaires, le 1^{er} juin 2023, ainsi que les collègues universitaires et de Centraide avec qui nous avons pu échanger sur les analyses au cours des derniers mois.

Un merci particulier aux membres de l'équipe de recherche, Cassandre Ville, Yannick Sanschagrin, Mariane Rail et Raphaëlle de Albuquerque pour leur engagement et la patience dont elles et ils ont fait preuve dans la codification d'un très grand corpus de données, et à Éric Joly pour s'être joint à l'équipe à la toute fin du processus. Merci à Patricia Rossi et Marie-Caroline Juneau pour les échanges et conseils tout au long du processus; à Rotem Ayalon et Marie-Lyne Brunet pour leurs commentaires sur les versions préliminaires de ce rapport et les nombreuses clarifications dans la reconstitution des éléments de l'histoire du PIC; et à Akina Matsuo, Baptiste Godrie, Chantal Grandchamps, Mathieu Chaurette, Sonia Tello Rozas, et Sylvain A. Lefèvre pour les discussions sur des éléments d'analyse. Un grand merci à Marie-Michèle Robitaille pour la révision linguistique de ce rapport, à Florence Majérus pour la préparation des éléments graphiques et à Florence Pouvreau Naud et le CRISES pour son édition. Il va sans dire que toute erreur ou omission est de la seule responsabilité de l'auteur.

CHAPITRE I - INTRODUCTION

1.1. Intention et objectif du rapport

Ce rapport présente une évaluation de la phase 1 (2015 à 2023) du Projet impact collectif (PIC), une initiative qui vise à soutenir la lutte contre la pauvreté et l'exclusion à Montréal à travers un partenariat inédit entre acteurs philanthropiques, institutionnels et communautaires. L'expérimentation et l'apprentissage étant au cœur du Projet impact collectif, cette évaluation a pour objectif principal de produire des connaissances qui permettent aux parties prenantes d'apprendre et de s'ajuster pour la suite du projet.

Les objectifs secondaires sont de capter les effets générés dans l'écosystème d'action visé par le PIC et de contribuer aux connaissances concernant l'impact collectif et plus largement la lutte contre la pauvreté (Co.spire, 2018).

Ainsi, ce rapport s'adresse premièrement aux personnes impliquées de près ou de loin dans le PIC et, deuxièmement, aux actrices et acteurs intéressés par les enjeux abordés dans ce rapport, notamment : les approches et pratiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale et de développement social local; la collaboration entre les milieux philanthropique, institutionnel et communautaire, et son évolution; les changements systémiques ainsi que l'évaluation de transformations complexes.

Cette introduction au rapport offre une vue d'ensemble sur le Projet impact collectif et les méthodes utilisées pour effectuer le bilan de la phase 1. Après une brève vue d'ensemble sur le PIC, nous brossons un portrait de son contexte d'implantation et de son évolution avant d'offrir un court aperçu de l'approche impact collectif. Nous précisons ensuite l'intention derrière le bilan de la phase 1, le corpus de données sur lequel nous nous appuyons, les questions qui nous ont guidés ainsi que les méthodes utilisées. Nous aborderons ensuite les limites et défis rencontrés, ce qui nous permettra de préciser notre posture de recherche, pour finalement aborder les contributions identifiées. L'introduction se termine par une présentation des chapitres subséquents du rapport.

1.2. Brève vue d'ensemble : c'est quoi le PIC ?

Le Projet impact collectif est né d'une volonté commune d'aller plus loin dans le soutien à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale dans les quartiers montréalais. Il répond au besoin d'un fonds qui permet de développer des réponses structurantes aux priorités collectives déterminées par les Tables de quartier, pour lequel peu de financement était jusqu'alors disponible (Pole et Bérubé, 2019).

Dans sa phase initiale (phase 1, 2015-2023), le partenariat du Projet impact collectif regroupait neuf fondations philanthropiques¹, trois partenaires « stratégiques » (la Coalition montréalaise des Tables de quartier, la Direction régionale de santé publique de Montréal et la Ville de Montréal), avec Centraide du Grand Montréal comme opérateur du projet. Dans un souci de chercher plus de cohérence et d'efficacité dans leur allocation de fonds, les partenaires philanthropiques contribuent pour 23 millions de dollars à un pot commun qui sert à soutenir des initiatives d'impact collectif dans 17 quartiers montréalais. Les partenaires mentionnés font partie des instances de gouvernance du projet et participent ainsi à son développement stratégique, alors que Centraide, en plus de son rôle stratégique dans les instances, opérationnalise l'ensemble des dimensions avec l'aide d'une équipe dédiée à la coordination du PIC au sein de Centraide et le soutien de divers services à l'interne².

Pour participer au PIC (phase 1), les quartiers devaient manifester leur intérêt à participer au projet. Par la suite, les partenaires ont choisi, à partir de certains critères, cinq quartiers qui ont reçu un soutien dit « intensif » et 12 quartiers au soutien dit « modéré » afin de répondre aux priorités de leurs plans de quartier. Dans les premières années, le PIC se présentait comme un fonds « peu normé et souple » : autant les enjeux que les stratégies de déploiement d'initiatives ont été largement établis selon les priorités collectives des quartiers, ce qui a engendré une grande diversité d'actions collectives à travers l'Île de Montréal. Au-delà du soutien financier, le PIC offrait diverses possibilités en renforcement des capacités et compétences sous forme de cours de formation, d'ateliers, d'événements et d'autres formules d'accompagnement, portant principalement sur l'approche impact collectif et l'évaluation en contexte collectif.

1.3. Le contexte d'implantation du PIC et son évolution

Le Projet impact collectif s'implante dans un contexte de politiques **d'austérité** au Québec, où de nombreux réseaux se mobilisent pour dénoncer les compressions budgétaires et leurs conséquences sur les inégalités sociales. C'est aussi une période où **les fondations philanthropiques subventionnaires cherchent à redéfinir** leur propre rôle. Si ce rôle a consisté pendant plusieurs années à financer les projets d'innovation sociale, il doit être repensé dans un contexte où l'État n'assure plus la pérennisation d'initiatives novatrices. Au même moment, la Fondation Lucie et André Chagnon termine les grandes ententes avec le gouvernement provincial autour des programmes Québec en forme, Avenir d'enfants et Réunir Réussir, laissant la place à de nouvelles orientations.

¹ Les fondations philanthropiques partenaires du PIC (Phase 1) sont : la Fondation Lucie et André Chagnon, la Fondation de la famille Pathy, la Fondation de la famille J.W. McConnell, la Fondation Mirella et Lino Saputo, la Fondation Dollar d'argent, la Fondation du Grand Montréal, la Fondation Molson, la Fondation Marcelle et Jean Coutu, ainsi que la Fondation familiale Trottier.

² Les dimensions opérationnelles comprennent, entre autres, la gestion des investissements, la relation avec les quartiers et le suivi des initiatives, la gestion du partenariat avec des ressources en renforcement des capacités et en évaluation, ainsi que l'entretien de la relation avec les partenaires et l'animation des instances de gouvernance.

Le contexte de mobilisation amène plusieurs fondations à publier une lettre ouverte dénonçant les politiques d'austérité, signée sous le nom du Collectif des fondations québécoises contre les inégalités, geste inusité de prise de position politique par le milieu philanthropique (Berthiaume et Lefèvre, 2020). C'est également une période où les résultats des campagnes annuelles de Centraide du Grand Montréal sont en baisse. La fondation publique cherche à se repositionner; elle a déjà amorcé un virage vers une approche territoriale à partir des années 2010, au-delà de son soutien à des secteurs d'activités particuliers comme la réussite éducative ou l'insécurité alimentaire. Le PIC est perçu comme l'occasion pour Centraide de se renouveler, d'adopter le rôle de rassembleur et d'attirer des fonds complémentaires à sa campagne (Fontan et Pole, 2017).

Le PIC naît donc dans un contexte de transformation du milieu philanthropique, lequel demeure toutefois fortement attaché au courant de la **philanthropie stratégique**, qui tend à viser des retombées spécifiques à travers des dons orientés et à en mesurer l'impact (Frumkin, Pache et Gautier, 2020), élément qui s'avère particulièrement difficile dans le cas d'initiatives collectives qui abordent des enjeux complexes. Dans ce contexte, le PIC est une proposition fort attirante, en ce qu'elle propose une voie nouvelle, expérimentale et collaborative, tout en s'appuyant sur une approche qui intègre une dimension évaluative forte.

Parmi les approches de la philanthropie, c'est avec celle de la **philanthropie territorialisée** («*Place-Based Philanthropy*») que le PIC a le plus en commun. Pole et Fontan (2018) la définissent ainsi dans leur étude sur la philanthropie subventionnaire :

Telle que définie par Karlstrom, Brown, Chaskin, et Richman (2007, cité dans Fehler – Cabral et al., 2016), la philanthropie territorialisée réfère à un engagement intentionnel, stratégique et à long terme dans un lieu/territoire donné (que ce soit une ville, un district ou un quartier) en vue de générer de meilleures opportunités pour ses résident·e·s (habitant·e·s) et une plus grande proximité entre la fondation et ses vis-à-vis des milieux. Elle implique un investissement important dans le développement de relations directes avec les [actrices et] acteurs des milieux soutenus. Elle mobilise aussi un ensemble de supports et de ressources qui vont au-delà de la dimension financière. [...]

Pour une fondation, la décision d'adopter une approche de philanthropie territorialisée peut découler d'une double reconnaissance selon laquelle :

les problématiques sociales sont multidimensionnelles et requièrent une approche globale, notamment dans les zones les plus dévitalisées;

les donateurs (organismes soutenus) n'opèrent pas de façon isolée. Ils font partie d'un écosystème caractérisé par l'interdépendance et dont la résilience demande qu'ils travaillent en collaboration plutôt qu'en concurrence (IVAR, 2015). (Ibid. : 19)

Cette approche territorialisée s'articule dans un contexte où le milieu communautaire montréalais est déjà organisé autour de concertations territoriales, les **Tables de quartier** qui travaillent à améliorer les conditions de vie par le déploiement d'actions collectives. Financées depuis 2006 par le partenariat que forment Centraide, la Ville de Montréal et la Direction

régionale de santé publique, les Tables de quartier mobilisent des actrices et acteurs communautaires et des représentant-e-s des Arrondissements, des écoles, de la santé publique, de l'économie sociale et de la population. Elles et ils s'engagent ensemble dans le développement des communautés, ou le « **développement social local** », défini ainsi :

Le développement social local réfère à un processus coopératif construit et porté ensemble par les acteurs et par les citoyen-ne-s d'un territoire local qui vise l'amélioration des potentiels individuels et collectifs et des conditions de vie sur les plans social, culturel, économique et environnemental. Ce processus s'appuie sur une vision globale et adopte une approche intégrée qui reconnaît l'interrelation des dimensions du développement et qui vise la complémentarité des interventions. (Comité de pilotage de l'Initiative montréalaise de soutien au développement social, 2015 : 9)

Cette approche, visant à réduire les inégalités sociales et à renforcer le sentiment d'appartenance à la communauté, s'appuie, entre autres, sur la participation citoyenne, le développement des capacités, le partenariat et l'action intersectorielle (*ibid.*, avec référence à INSPQ, 2002 et Tremblay, 2013). Comme nous verrons plus loin, le Projet impact collectif vient ainsi renforcer ce qui existe déjà, tout en agissant comme catalyseur dans plusieurs dimensions. Comme le soulignent Pole et Bérubé (2019), le PIC se veut une réponse pour pallier la fragmentation des financements disponibles pour la mise en œuvre des plans de quartier :

Le PIC est conçu pour s'attaquer à un enjeu précis : les divers financements disponibles pour les initiatives de développement intégré des communautés sont fortement limités, normés et fragmentés, chaque source de financement ayant ses propres balises et paramètres. Les quartiers qui dépendent de ces sources de financement existantes sont mis au défi de coordonner et d'agencer les différents éléments de financement de façon à respecter la cohérence et l'intégrité de leur plan d'action de quartier. (Pole et Bérubé, 2020)

Au-delà de l'Initiative montréalaise, d'autres programmes ont cherché à renforcer le travail collaboratif dans les quartiers montréalais. Mentionnons en particulier le programme Revitalisation urbaine intégrée (RUI)³ de la Ville de Montréal, qui a soutenu une douzaine de projets dans dix zones défavorisées de Montréal en promouvant l'approche territoriale intégrée (Divay et Slimani, 2013 : 3).

Lors du déploiement du Projet impact collectif, plusieurs influences ont contribué à accélérer la transformation du milieu. La **pandémie** a entraîné des changements de pratiques dans l'ensemble de la société, y compris dans les milieux communautaire et philanthropique (Imagine Canada, 2021; Couturier, 2021, Heck *et al.*, 2022). Le milieu communautaire a dû s'ajuster rapidement à des besoins émergents, et revoir ses façons de rejoindre les personnes en situation

³ La revitalisation urbaine intégrée (RUI) est une approche qui vise à établir un diagnostic des secteurs défavorisés sur un territoire, puis à mettre en œuvre des actions prioritaires et structurantes pour leur milieu (Gouvernement du Québec, 2010). Le programme vise la réalisation de projets en concertation avec le milieu (organismes, citoyen-ne-s, institutions), prenant en compte les dimensions sociales, économiques et environnementales du développement territorial (Heck, Manon et Monier, 2020 : 20).

d'exclusion sociale, faisant preuve d'une grande capacité d'adaptation. Du côté philanthropique, la crise sociosanitaire a favorisé la mobilisation collective et l'adoption d'une posture de plus grande confiance envers les acteurs communautaires. Le PIC a contribué à ces avancées en préparant le terrain pour leur développement et en allégeant les processus d'allocation et de reddition de comptes (Institut Mallet, 2020; Saifer, 2020). L'avènement de la **philanthropie basée sur la confiance** (« *Trust-Based Philanthropy* ») (Mayer, 2021; Trust-Based Philanthropy Project, 2021), qui a gagné en popularité dans les dernières années, vient accentuer davantage la transformation des relations et des rapports de pouvoir entre bailleurs de fonds et organisations financées, et constitue une influence certaine sur l'écosystème philanthropique montréalais. Finalement, on observe une évolution de la posture des pouvoirs publics à l'égard de la philanthropie avec des apprentissages mutuels sur la collaboration et un intérêt grandissant pour des collaborations à l'échelle municipale (Delorme, 2023).

Après avoir brossé ce bref portrait des efforts de lutte contre la pauvreté à Montréal, il convient de fournir quelques renseignements sur **l'état de la pauvreté** à Montréal lors de la même période. Les éléments suivants complètent la description du contexte d'implantation du PIC en tant que projet d'envergure pour renforcer le soutien à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Les données du recensement de Statistique Canada nous indiquent que l'Île de Montréal compte 339 955 personnes en situation de faible revenu en 2016, selon la mesure du panier de consommation (MPC)⁴ (Ville de Montréal, 2021), soit 17,1 % de la population. Le tableau ci-dessous met en parallèle les données du recensement de 2016 avec celles de 2021 à l'échelle de l'Île de Montréal (division de recensement 2466) et affiche une amélioration sur le plan des indicateurs liés à la pauvreté :

Tableau 1 : Données des recensements 2016 et 2021 pour l'Île de Montréal

	2016	2021
Revenu médian des ménages après impôt	50 400 \$	58 000 \$
Pourcentage de ménages à faible revenu, selon la mesure du panier de consommation (MPC)	17,9 %	11 %
Pourcentage de personnes de 15 ans et plus ayant reçu un revenu provenant d'un soutien du gouvernement en raison de la COVID-19	s. o.	70,8 %
Frais moyens de logements (locataires)	851 \$	987 \$
Pourcentage de ménages qui consacrent 30 % ou plus au logement	30,2 %	24 %
Pourcentage de personnes de 15 ans et plus vivant seules	21,5 %	22,3 %
Personnes âgées de 25 à 64 ans sans diplôme	10,6 %	9,4 %

⁴ « La mesure du panier de consommation (MPC), élaborée par Emploi et Développement social Canada, désigne la mesure officielle de la pauvreté au Canada. Elle est fondée sur le coût d'un panier de biens et de services précis correspondant à un niveau de vie modeste et de base. » (Statistique Canada, 2023). Il tient compte de particularités locales et de variations liées aux différentes tailles de famille. Le calcul de la MPC est critiqué en raison de son seuil de pauvreté inférieur à celui d'autres mesures (notamment, la mesure de faible revenu et la mesure de revenu viable).

Source : Statistique Canada (2021) et Ville de Montréal (2021).

Si on observe une baisse générale du taux de faible revenu à Montréal depuis plusieurs années (Centre d'étude sur la pauvreté et l'exclusion, 2022), il est important de rappeler que les données de 2021 ont été recueillies lors de la pandémie de COVID-19, période pendant laquelle le gouvernement fédéral a versé des prestations dans le but d'atténuer les répercussions négatives de la crise sociosanitaire. Plus de 70 % des personnes de 15 ans et plus en ont reçu, ce qui contribue à la diminution de la pauvreté reflétée dans ce tableau, parmi d'autres facteurs tels que la diminution du taux de chômage, l'augmentation du salaire minimum ou encore les transferts gouvernementaux ciblés pour les familles et les aîné·e·s. Comme le rappelle le Centre d'étude sur la pauvreté et l'exclusion (2022 : 4), cette situation montre l'efficacité de telles mesures :

Malgré la diminution remarquable du taux de faible revenu, attribuable en grande partie aux mesures de soutien du revenu mises en place au début de la pandémie COVID-19, notamment par le gouvernement fédéral, témoigne de l'efficacité de ce type d'intervention pour réduire la pauvreté. Cette expérience doit nous inciter, comme société, à réfléchir à des stratégies durables de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale et à l'importance d'offrir des aides financières adéquates à travers des programmes tels que l'aide sociale et l'assurance-emploi. (Centre d'étude sur la pauvreté et l'exclusion, 2022 : 4)

Cette évolution semble contraster avec ce qui est observé sur le **terrain**, où on fait état d'une dégradation de la situation et de la **complexification des enjeux**. De nombreuses études font par ailleurs le même constat, par exemple sur le plan de la sécurité alimentaire (Fournier, 2022; Heck, Ruelland *et al.*, 2022; Imagine Canada, 2021; Saifer, 2020). Malgré une amélioration globale, il reste plusieurs centaines de milliers de personnes au sein de notre ville qui ne peuvent subvenir à leurs besoins de base. Pour **certains groupes de la population, on observe des écarts très importants par rapport à la moyenne montréalaise**. Le taux de faible revenu (MPC) s'élève à 41,4 % chez les résident·e·s non permanents; à 17,2 % chez les immigrant·e·s récents; et à 19,1 % chez les personnes vivant seules. Les organismes communautaires sont aux premiers rangs pour soutenir les personnes les plus affectées par la pauvreté et développer des réponses à l'échelle locale pour lutter contre les inégalités. Rappelons également que Montréal affiche un taux de pauvreté nettement supérieur à toutes les régions administratives du Québec à l'exception du Nord-du-Québec. À titre de comparaison, il se situe à 4,8 % sur la Rive-Sud et à 4,6 % à Laval, alors que la moyenne québécoise est de 6,4 % (Statistique Canada, 2023).

1.4. L'approche impact collectif

L'impact collectif est une approche de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, systématisée en 2011 à partir de plusieurs expériences nord-américaines par Kania et Kramer (2011) de la firme de consultants FSG. Devant le constat qu'aucune organisation ne peut à elle seule répondre aux enjeux complexes d'exclusion et de pauvreté, cette approche propose un travail collaboratif et intersectoriel : « *Collective impact initiatives are long-term commitments by a group of important actors from different sectors to a common agenda for solving a specific social problem* » (*ibid.* : 39). Cette publication parue dans la *Stanford Social Innovation Review* a connu un

rayonnement important et a créé un engouement fort pour cette approche qui est aujourd’hui déployée dans de nombreux pays du monde. L’approche est basée sur cinq conditions essentielles permettant de produire un impact collectif, conditions qui ont évolué au fil du temps (Cabaj et Weaver, 2016), tout comme l’approche elle-même, afin d’intégrer des dimensions telles que l’équité et l’approche relationnelle (McAfee, Glover Backwell *et al.*, 2015; Milligan, Zerda *et al.*, 2022).

Le PIC envisage l’impact collectif non pas comme une méthode à appliquer, mais plutôt comme une approche dont on peut s’inspirer pour renforcer l’action collective de lutte contre la pauvreté et l’exclusion à Montréal. Il sert de référence externe sur laquelle l’ensemble des participant·e·s au PIC peuvent s’appuyer dans leur travail collectif.

Pour la phase 1 du PIC, les conditions d’impact collectif étaient traduites et adaptées comme suit :

Tableau 2 : Les cinq conditions de l’impact collectif adaptées par le PIC, phase 1

CONDITIONS DE L’IMPACT COLLECTIF ¹	BRÈVE DÉFINITION
1. Structure de soutien, gouvernance et confiance mutuelle	S’appuyer sur une structure pour le travail collectif qui permet aux participant·e·s de transformer leur compréhension (lecture plus systémique), leurs relations et leurs intentions. Cette structure doit reposer sur des principes de travail qui permettent aux participant·e·s de se sentir assez en confiance pour pouvoir aborder les controverses, les paradoxes et des opinions divergentes en lien avec les enjeux complexes du quartier.
2. Aspirations partagées et plan d’action commun	Établir collectivement une vision, des valeurs, un rêve partagé. Ces aspirations doivent être inspirantes et assez ambitieuses pour que chacun·e réalise à quel point une transformation des pratiques collectives est nécessaire pour réaliser le changement.
3. Engagement inclusif de la collectivité et communications	Mettre la collectivité au cœur du processus de changement en permettant à une variété d’acteurs locaux et aux citoyen·ne·s concernés de contribuer à la réflexion, aux décisions, aux actions. Communiquer de manière continue pour sensibiliser, rassembler et maintenir l’engagement.
4. Évaluation et apprentissages stratégiques	Rassembler des informations et des savoirs stratégiques, en utilisant notamment un système d’évaluation commun, en vue d’utiliser ces informations pour (ré)orienter les décisions stratégiques. Se doter de stratégies de captation, de partage, d’appropriation et de réinvestissement des connaissances.
5. Stratégies leviers et influence	Mettre l’accent sur des stratégies qui offrent un haut potentiel d’effet levier et qui sont en lien avec les connaissances des acteurs locaux, les réseaux et les ressources nécessaires au changement. Mettre à profit les connaissances, les réseaux et les ressources locales en vue d’exercer une influence régionale (p. ex. : acteurs stratégiques, politiques publiques, etc.).

Source : Projet impact collectif – Comité de pilotage du 25 mai 2018, inspiré de Dynamo (2018) et de Cabaj et Weaver (2016).

L’une des particularités de l’adaptation de l’impact collectif au PIC est le choix des Tables de quartier comme structure de soutien. Contrairement à nombre d’initiatives que l’on retrouve

ailleurs dans le monde, le PIC s'appuie sur des structures de soutien existantes dans les quartiers, qui travaillent déjà avec bon nombre d'acteurs. Cela reflète la volonté des idéateurs du PIC de se baser sur l'« existant » et de le renforcer. En effet, le cadre fait référence à des pratiques présentes, mais pas nécessairement développées dans tous les quartiers. Soulignons en particulier l'importance accordée dans l'impact collectif à la formulation d'aspirations partagées au sein d'une communauté afin de susciter l'engagement de celle-ci; l'évaluation et les apprentissages stratégiques, qui permettent de garder le cap sur la cible de changement, occupent également une place importante.

Après cette mise en contexte générale, regardons de plus près le plan d'évaluation, les corpus de données, ainsi que les méthodes d'analyse sur lesquelles nous nous sommes appuyés aux fins du présent bilan.

1.5. Plan d'évaluation, corpus de données et méthodes d'analyse

Un **plan d'évaluation** détaillé a été développé en 2018 par Co.spire (2018), en collaboration avec le comité d'évaluation du projet, en se basant sur le schéma de transformation sociale du PIC (voir l'annexe 1). Ce plan met de l'avant l'intérêt principal de l'évaluation du PIC comme étant de générer des **apprentissages stratégiques** et vise donc à :

- soutenir la capacité des parties prenantes à mieux comprendre le contexte dans lequel évolue le PIC ; saisir en temps réel l'évolution de l'action et ses effets émergents ;
- appuyer des prises de décisions visant soit à réviser la stratégie et à adapter les pratiques pour enligner le projet sur l'atteinte des objectifs initiaux, ou à adapter les objectifs initiaux pour tenir compte de l'éclairage apporté par l'évaluation » (*ibid.* : 9).

Les objectifs secondaires nommés dans le plan d'évaluation sont de :

- connaître les effets générés dans l'écosystème d'action visé par le PIC et de produire un récit crédible de la contribution de l'initiative à ces effets [...];
- dégager des leçons en vue d'informer les pratiques au-delà de la fin du projet [...];
- contribuer aux connaissances générales au sein de l'univers des praticiens et chercheurs (*ibid.* : 10-11).

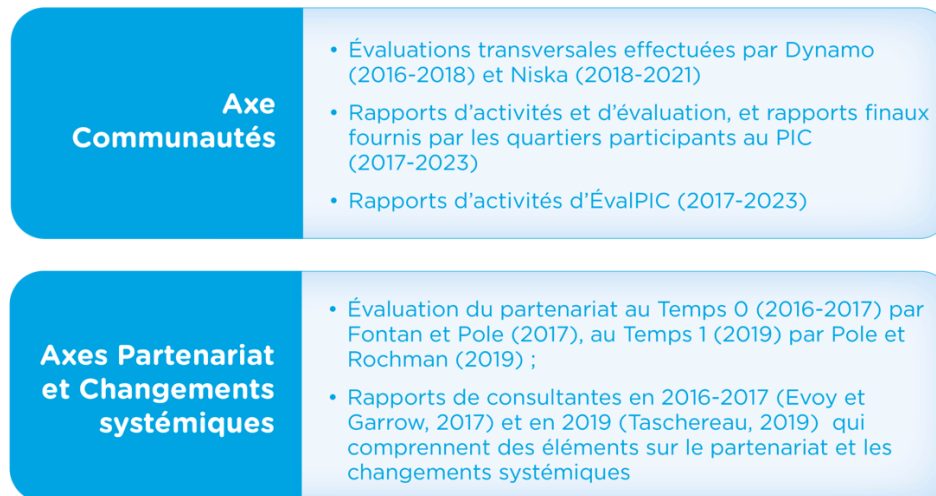
Nous avons conservé ces objectifs pour le présent bilan tout comme nous avons maintenu la structure de l'analyse en trois axes qui se trouvent dans le schéma de transformation sociale, soit :

Figure 1 : Les trois axes du schéma de transformation sociale du PIC, phase 1



Sur le plan des données, nous disposons d'un vaste corpus de rapports d'activités, d'évaluation et de recherche sur l'axe Communautés. Nous avons également plusieurs rapports sur l'axe Partenariat, qui touchent aussi de façon éphémère au changement systémique, dont le dernier date de 2019 :

Figure 2 : Corpus de données écrites



Pour l'axe Communautés, nous voulions dans un premier temps **saisir les constats émergent du milieu communautaire**. Nous avons ainsi procédé à l'analyse de 100 documents transmis entre 2017 et 2021 par les représentant·e·s des 17 quartiers participant au PIC, et codifiés à l'automne 2021 et à l'hiver 2022. À partir des questions du plan d'évaluation, nous avons créé un thème et plusieurs sous-thèmes pour chacune des conditions d'impact collectif ainsi que plusieurs autres pour capter les effets recensés, les éléments de contexte, ainsi que certains éléments ayant trait à la formule PIC, comme le renforcement des capacités, le soutien financier, entre autres (voir l'arbre thématique à l'annexe 5). Cette codification a mené à 19 fiches qui nous ont permis de formuler les premiers résultats.

À la suite de cette première étape d'analyse, nous avons ciblé à l'automne 2022, avec le comité d'évaluation et en collaboration avec l'équipe PIC et les conseillères et conseillers en développement social, les éléments les plus importants à refléter pour les trois axes, en tenant compte du contexte et des intérêts actuels :

Pour l'axe Communautés, nous voulions avant tout comprendre :

- les contributions du PIC à l'échelle des quartiers (retombées sur le plan des pratiques du milieu, transformations concrètes, etc.) ;
- la trajectoire des initiatives (leviers, moments charnières, défis) ;
- les limites de la formule PIC (où on aurait aimé voir plus d'évolution, les effets négatifs ou contre-productifs) ;

- les aspects de la collaboration avec l'opérateur et les partenaires, de l'offre en renforcement des compétences et plus généralement de la formule du PIC qui ont été appréciés.

Pour l'axe Partenariat, nous avons cherché à comprendre :

- l'évolution du partenariat (l'adhésion au projet, le rôle et l'engagement des partenaires, l'appréciation et le rôle de l'opérateur) ;
- les retombées et limites de la collaboration.

Pour l'axe Changements systémiques :

- le chemin parcouru et la perception du travail accompli ;
- les avancées, les limites et les perspectives sur le plan du changement systémique, en particulier au niveau régional, mais aussi à l'échelle des quartiers.

Cette organisation des priorités nous a permis de procéder à une codification simplifiée pour les rapports finaux des quartiers et, ainsi, de répertorier les principaux apprentissages, les avancées, les défis et les moments charnières qui y sont partagés. Nous avons ensuite croisé nos constats avec ceux des rapports d'évaluation transversale de Dynamo (2018) et de Niska (2019, 2020 et 2021). En complément aux données écrites, nous avons effectué des entrevues individuelles et collectives (voir le tableau 3).

Pour ce qui est de l'axe Partenariat et de l'axe Changements systémiques, nous avons codifié l'ensemble des rapports cités dans la Figure 2 (voir l'annexe 4 pour une description de ces documents) avec des thèmes qui découlent des questions citées (appréciation du partenariat, évolution du partenariat, adhésion au projet, limites et retombées du partenariat). Les évaluations du partenariat réalisées au « Temps 0 » (2016-2017) par Fontan et Pole (2017) et au « Temps 1 » (2019) par Pole et Rochman (2019) étaient particulièrement pertinentes pour notre analyse.

Enfin, pour compléter les données et analyses écrites, nous avons effectué 24 entrevues individuelles et de groupe avec 35 actrices et acteurs, entre les mois de décembre 2022 et avril 2023. Les entrevues duraient de 46 à 110 minutes, 71 minutes en moyenne.

Tableau 3 : Entrevues effectuées pour le bilan

Description des répondant-e-s	Nombre d'entrevues	Nombre de personnes
Répondant-e-s de quartiers : 5 quartiers à soutien intensif ; 3 quartiers à soutien modéré	8 entrevues (5 individuelles, 3 avec 2 ou 3 personnes)	11 personnes
Répondant-e-s de Centraide : 7 conseillères et conseillers ; 3 membres de la direction ; 1 ancien membre de la direction	11 entrevues : 7 conseillers et conseillères ; 4 membres de la direction	11 personnes
Répondant-e-s de Dynamo : 5 conseillères et conseillers	1 entrevue de groupe	5 personnes
Répondant-e-s des partenaires régionaux PIC : 1 acteur communautaire ; 7 actrices et acteurs philanthropiques	3 entrevues individuelles, 1 entrevue de groupe	8 personnes
Total	24 entrevues individuelles et collectives	35 personnes

Les entrevues visaient à compléter les données et les analyses sur des éléments moins abordés dans les rapports écrits, tout en offrant aux répondant-e-s l'occasion de laisser émerger ce qui est important pour elles et eux, plutôt que de les diriger systématiquement vers les effets recherchés dans le schéma de transformation sociale. Une grille générale d'entretien couvrant les trois axes (voir l'annexe 6) a été adaptée pour chacune des entrevues. Nous avons pu effectuer des entrevues avec chacun des types d'acteurs, sauf les partenaires institutionnels qui n'ont pas pu participer à l'entrevue de groupe. Une rencontre avec une représentante de la Ville en juin 2023 nous a permis de valider certains constats.

Les entrevues ont été transcrites grâce à la fonction de transcription automatique de Teams, puis éditées, anonymisées et codifiées. Afin de respecter la confidentialité des données, celles-ci ont été sauvegardées sur le SharePoint UQAM de la chercheuse principale auquel seule l'équipe de recherche a eu accès, ce qui est d'autant plus important étant donné le double ancrage de celle-ci dans l'équipe de coordination PIC et à l'UQAM (voir plus bas). Toutes les citations utilisées dans ce rapport qui sont reliées aux initiatives des quartiers, qu'elles proviennent de rapports internes ou d'entrevues, ont été validées par les représentant-e-s de celles-ci.

Tout au long du processus de collecte de données et d'analyse, nous avons effectué des rencontres avec le comité d'évaluation du PIC, composé de **Patricia Rossi** (Fondation Lucie et André Chagnon) et **Marie-Caroline Juneau** (Fondation McConnell). Au total, 11 rencontres ont été tenues entre juillet 2022 et août 2023 pour discuter des choix méthodologiques et valider les analyses. L'équipe de développement social de Centraide a également été mobilisée à trois reprises pour partager ses perspectives sur ces éléments. Finalement, les résultats préliminaires ont été présentés, discutés et validés le 1^{er} juin 2023 devant 55 personnes, en majorité issues du milieu communautaire, mais aussi des milieux philanthropique et institutionnel et provenant de ressources accompagnatrices.

Finalement, mentionnons que cette étude est menée par Isabel Heck, responsable des apprentissages et des connaissances au PIC, professeure associée de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) et membre associée du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). Plusieurs agent·e·s de recherche l'ont assistée à différents moments du projet en participant à la codification et à l'analyse des données : **Cassandra Ville** (étudiante au doctorat, anthropologie, Université Laval, de novembre 2021 à mai 2022), **Raphaëlle de Albuquerque** (étudiante au baccalauréat, sociologie, UQAM, de décembre 2022 à avril 2023) et **Yannick Sanschagrín** (M. Sc., anthropologie, Université de Montréal, de décembre 2022 à juin 2023). **Mariane Rail** (étudiante à la maîtrise, sociologie, UQAM, de novembre 2022 à septembre 2023) a contribué à la codification et à l'analyse des données pour l'axe Communautés et à l'édition du présent rapport. Finalement, **Éric Joly** (étudiant au doctorat, géographie, Université de Montréal, août et septembre 2023) a appuyé la chercheuse principale dans la rédaction des chapitres sur les axes Communautés et Changements systémiques. Précisons que le « nous » utilisé dans le présent rapport désigne l'auteure principale et n'engage qu'elle.

1.6. Limites, éléments de posture et contributions

Effectuer ce bilan n'a pas été sans défis ; nous en soulignons quelques-uns dans cette section, ce qui nous permet du même coup de préciser la posture que nous avons adoptée face à ces défis. Nous offrons ensuite un aperçu des contributions identifiées.

Premièrement, l'une des plus grandes difficultés que pose ce bilan, au-delà de son ampleur générale, **concerne l'évaluation des retombées du PIC dans un contexte où de multiples influences contribuent à changer les situations**. Il s'agit d'un problème central rencontré par de nombreuses personnes engagées dans des processus évaluatifs, comme le souligne Cabaj (2014) :

One of the most difficult challenges for the evaluators of any intervention – a project, a strategy, a policy – is to determine the extent to which the changes that emerge in a community are attributable to the activities of the would-be change makers or to some other non-intervention factors. [...] The question of attribution is a major dilemma for participants and evaluators of Collective Impact initiatives. Collective Impact participants need to sort out the “real value” of their change efforts and the implications for their strategy and actions, yet determining attribution is the most difficult challenge in an evaluation of any kind. [...] Acknowledge that multiple factors are likely behind an observed change or changes and seek instead to understand the contribution of the Collective Impact effort activities to the change. (Cabaj, 2014 : 18)

Parler de contribution plutôt que d'attribution et reconnaître que de multiples influences façonnent les changements invite à adopter une posture d'humilité et à se questionner sur l'utilisation de la notion « d'impact » qui sous-entend une relation de cause à effet. Bien que plusieurs efforts méthodologiques aient été déployés par les praticien·ne·s de l'impact collectif

pour isoler les contributions d'initiatives d'impact collectif par rapport à d'autres influences (par exemple, ORS Impact et Spark Policy Institute, 2018), l'application d'une telle approche dans le cadre du PIC aurait demandé la mobilisation de multiples acteurs des 17 quartiers ainsi qu'une étude approfondie du contexte de chaque quartier afin de cerner la contribution du PIC aux changements, ce qui aurait largement dépassé le cadre de notre étude. La complexité d'évaluer l'impact, les ressources que de tels efforts exigent, ainsi que les dynamiques de pouvoirs entre bailleurs de fonds et organismes financés qui peuvent teinter les résultats de telles démarches, contribuent à une montée du scepticisme par rapport à la mesure d'impact (Gugerty et Karlan, 2018; TIESS, sans année; Ebrahim, 2013).

Deuxièmement, l'évaluation du PIC à cet égard est particulièrement complexe, car **l'impact collectif s'y articule à deux niveaux** : le niveau régional, avec ses instances de gouvernance qui réunissent les partenaires philanthropiques, institutionnels et communautaires, avec l'équipe de coordination comme structure de soutien; et le niveau local qui se déploie dans chacun des 17 quartiers. Si les acteurs régionaux se sont donné une vision de changement à travers le STS (voir l'annexe 1) et un plan d'évaluation ciblant les intérêts des partenaires, les évaluations des initiatives des quartiers ne s'y intègrent pas et n'y répondent pas nécessairement⁵. Dans le jargon de l'impact collectif, nous n'avons pas, au PIC, un système d'évaluation commun, mais plutôt une volonté partagée de mettre en avant les apprentissages stratégiques qui permettent d'orienter la suite du projet.

Afin de surmonter les tensions possibles entre l'utilisation de cadres d'évaluation avec des cibles de changement développées par des bailleurs de fonds et les perspectives qui émergent des initiatives des quartiers PIC, nous avons décidé d'envisager l'impact collectif comme une source d'inspiration pour le PIC plutôt qu'une méthode à appliquer. Puis nous avons adopté, en particulier pour l'axe Communautés, une posture où nous avons cherché à saisir les avancées, défis et limites perçus par les personnes impliquées dans les initiatives. Cette approche inductive nous a amenés à cerner au chapitre II les principaux changements associés au PIC qui restent toutefois, comme nous le verrons plus loin, proches de plusieurs conditions de l'impact collectif. Nous qualifierons dans la suite du rapport les contributions jugées positives par les répondant·e·s et les écrits analysés comme des avancées ou des retombées.

Soulignons trois autres limites de notre étude :

Troisièmement, le **chevauchement entre la phase 1 (2015-2023) et la phase 2**, lancée en 2021-2022, rend difficile la démarcation nette entre les deux phases. Cela est particulièrement le cas pour les entrevues, effectuées en majorité en début 2023, alors que la phase 2 était déjà bien entamée. Plusieurs apprentissages clés de ce rapport ont été partagés dès 2021, en particulier dans les instances de gouvernance PIC, ce qui a conduit à plusieurs ajustements depuis. Les répondant·e·s font rarement une distinction claire entre les deux phases et se réfèrent souvent à leur expérience des dernières années. Nous avons essayé le plus possible de circonscrire notre

⁵ Les initiatives des quartiers PIC étaient libres de choisir quelles dimensions évaluer, bien qu'elles étaient encouragées par l'opérateur à évaluer d'abord les pratiques collaboratives et ensuite les effets sur les populations.

analyse à la phase 1, tout en expliquant, dans la dernière section de chaque chapitre, le chemin parcouru depuis le début de la phase 2.

Quatrièmement, les **données dont nous disposons sont très inégales tant sur le plan de la quantité que de la qualité**. Pour l'axe Communautés, nous avons une très grande quantité de données grâce aux rapports transmis par les quartiers; or les renseignements fournis varient considérablement d'un rapport à l'autre. Bien que plusieurs présentent des démarches réflexives et des analyses développées, d'autres sont davantage rédigés comme des redditions de compte et ne sont pas suffisamment détaillés pour alimenter les analyses. Les rapports sur l'axe Partenariat couvrent exclusivement la période de 2015 à 2019, et nous ne disposons que de très peu de données sur l'axe Changements systémiques. Les entrevues ont permis de combler une grande partie de ces manques, même si la majorité de répondant·e·s activement impliqués dans le PIC ont relativement peu de recul face au projet, ce qui rend plus difficile le constat des forces et des limites.

Cinquièmement, la décision de confier la réalisation du bilan à une **chercheuse principale** responsable des apprentissages et des connaissances **au sein de l'équipe de coordination PIC** comporte certains inconvénients, mais aussi plusieurs avantages. La plus grande limite réside sans doute dans le risque que certains répondant·e·s hésitent à exprimer leurs insatisfactions étant donné la position de la chercheuse sein de l'équipe de l'opérateur, malgré les précautions prises à l'égard de la confidentialité des données, détaillées plus haut. Un autre risque concerne le manque potentiel de distance critique face au projet, que nous avons atténué en menant de nombreux échanges avec des chercheur·e·s externes au projet.

Le plus grand **avantage** associé à faire porter la recherche par une personne qualifiée à l'interne du projet est la **capacité accrue de réinvestir les apprentissages** au sein même du projet et auprès des partenaires. Travailler au quotidien sur un projet permet aussi d'acquérir une **connaissance poussée du contexte et une expérience des dynamiques du projet** difficile à acquérir pour une personne externe. Cet avantage nous semble particulièrement important étant donné que le premier objectif de l'évaluation du PIC est le réinvestissement des apprentissages. On peut qualifier cette approche d'évaluation de « recherche-action » dans laquelle la chercheuse participe aussi, au-delà de la production des connaissances, au développement d'actions, menant à une imbrication forte des apprentissages et de l'action transformatrice (Fals Borda, 1996; Hall et Tandon, 2017; Reason et Bradbury, 2008).

Ainsi, au-delà de l'apport qu'elle souhaite fournir au développement futur du Projet impact collectif, la présente recherche a pour but de contribuer, par une étude de cas, à l'avancement des connaissances sur l'évolution de la collaboration entre acteurs philanthropiques, institutionnels et communautaires, et sur les approches et les pratiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale et les manières de les soutenir.

1.7. Plan du rapport

Cette introduction, qui nous a permis de situer le contexte d'implantation du PIC et de préciser les objectifs, la méthode et la posture de notre recherche, est suivie par trois chapitres de présentation de résultats. Le chapitre II, sur l'axe Communautés, résume les contributions du PIC à l'échelle des quartiers. Il aborde les retombées, points forts et défis constatés dans les initiatives PIC, ainsi que l'appréciation des participant·e·s pour la formule de soutien du PIC. Dans le chapitre III, nous présentons les résultats de l'axe Partenariat, soit l'évolution, les retombées et les limites de la collaboration des partenaires des instances de gouvernance du PIC. Le chapitre IV, consacré à l'axe Changements systémiques, porte sur le travail en lien avec le changement à l'échelle des systèmes locaux et régionaux. Chacun des trois chapitres se clôt par une synthèse des résultats, une discussion de quelques limites pour dégager des pistes d'amélioration et une présentation des ajustements effectués depuis le début de la phase 2. Le rapport se termine avec une courte conclusion qui rappelle les principaux résultats et propose des pistes de réflexion sur la portée des résultats dans un contexte plus large.

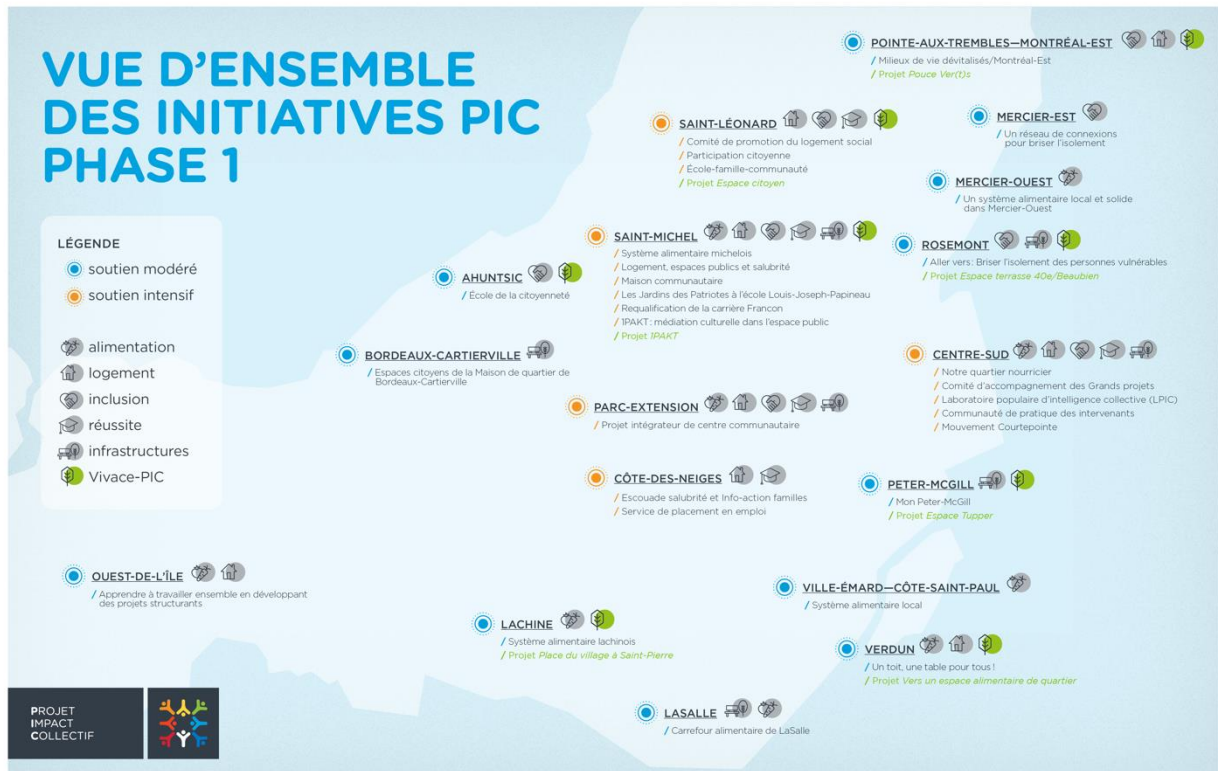
CHAPITRE II – AXE COMMUNAUTÉS

2.1. Introduction et vue d'ensemble sur les initiatives des quartiers

Le premier grand constat que nous pouvons faire sur la contribution du PIC à l'échelle des quartiers est que la souplesse du financement PIC – qui offre aux quartiers une grande marge de manœuvre pour déterminer les enjeux sur lesquels ils souhaitent travailler et choisir les stratégies à déployer – a mené à une très grande diversité d'initiatives. Dans cette première section du chapitre, nous donnons une vue d'ensemble sur ce qui a été développé dans les quartiers, en présentant la diversité des enjeux abordés et des stratégies déployées par les quartiers⁶.

La carte ci-dessous, produite par l'équipe de coordination PIC, illustre les différentes initiatives déployées lors de la phase 1 en les associant à leurs principaux champs d'intervention :

Figure 3 : Carte des initiatives PIC – phase 1



Source : Projet impact collectif.

⁶ Pour consulter une liste complète des initiatives déployées lors de la phase 1 du PIC, voir l'annexe 2.

Il ressort de la carte que beaucoup de quartiers travaillent sur plusieurs enjeux à la fois, les plus récurrents étant l'alimentation, l'inclusion et le logement. D'autres se sont investis dans le développement de nouvelles infrastructures communautaires et d'espaces citoyens ou ont travaillé à la réussite éducative et professionnelle à travers leurs initiatives.

Plusieurs quartiers ont décidé de **développer de nouvelles infrastructures communautaires** (Bordeaux-Cartierville, LaSalle, Parc-Extension, Peter-McGill, Rosemont, Saint-Michel). Ce sont des projets de longue haleine qui demandent beaucoup de persévérance, en particulier pour ceux qui cherchent à obtenir des espaces pérennes en partenariat avec les Arrondissements, comme des maisons communautaires ou des maisons de quartier. À titre d'exemple, **Saint-Michel** s'est fait céder un terrain pour la Maison communautaire par la Ville après trois ans de travail. À **Bordeaux-Cartierville**, le projet de maison de quartier, issu d'une mobilisation citoyenne et attendu depuis 20 ans, a été inauguré au printemps 2023. C'est le fruit d'une longue collaboration entre la Table de quartier et les acteurs municipaux pour créer un espace géré par et pour les citoyen-ne-s à l'intérieur du nouveau Centre culturel et communautaire qui héberge de nombreux organismes communautaires du quartier.

Les actrices et acteurs communautaires de **Rosemont** ont, pour leur part, ouvert un espace dans un local loué, dans un secteur jusqu'alors peu desservi par des organismes, afin de mieux rejoindre des personnes en situation d'exclusion sociale. En plus d'activités organisées dans cet espace, différentes pratiques complémentaires ont été déployées par ce quartier pour faire connaître les ressources disponibles auprès du plus grand nombre de personnes possible : la Mobile du coin (plateforme de référencement en forme d'île, qui se déplace dans les parcs, devant les commerces et dans les événements afin de diffuser de l'information sur les ressources du quartier), le travail de proximité, un site Web répertoriant les organismes du quartier ainsi qu'un lieu de rencontre extérieur, aménagé à travers le programme Vivace-PIC.

Dans le cadre du PIC, huit quartiers ont développé et renforcé des infrastructures en sécurité alimentaire, dont plusieurs à l'échelle locale. On compte plusieurs projets de marchés de quartier ou de marchés mobiles comme à **Lachine**, des jardins de production maraîchère comme à **Centre-Sud**, une épicerie solidaire à **Ville-Émard-Côte-Saint-Paul** et un carrefour alimentaire à **LaSalle**. Si le PIC a appuyé le déploiement de plusieurs de ces projets, il a aussi et surtout permis de renforcer la collaboration entre acteurs locaux, par exemple pour mutualiser les ressources en approvisionnement dans le système alimentaire de **Mercier-Ouest**. Les initiatives couvrent souvent plus d'un volet, allant de la production à la consommation en passant par la transformation et la distribution, sans oublier la dimension éducative. Cette dernière est particulièrement investie par le quartier **Saint-Michel** où un programme unique d'environnement et d'agriculture urbaine a été mis sur pied à l'école secondaire Joseph-Louis-Papineau. Relié au système alimentaire local, il permet aux élèves de s'initier à l'horticulture sur le terrain de l'école, dont les récoltes approvisionnent des organismes en sécurité alimentaire et un marché de quartier.

Figure 4 : Initiatives alimentaires déployées dans le cadre du PIC



Source : Vivre Saint-Michel en santé, Mercier-Ouest Quartier en santé, CDC Centre-Sud, Concert'Action Lachine, Table de développement social de LaSalle, Concertation Ville-Émard-Côte-St-Paul.

Plusieurs autres ont développé de **nouvelles pratiques de collaboration et d'intervention** aux effets importants sans que ceux-ci soient aussi tangibles qu'un marché ou une épicerie. Mentionnons **Côte-des-Neiges** qui s'est attaqué à l'insalubrité des logements grâce à une collaboration inédite entre l'Arrondissement, le milieu communautaire et des locataires à travers l'initiative Escouade salubrité. Le quartier **Saint-Léonard**, quant à lui, a formé une collaboration porteuse entre plusieurs écoles et organismes communautaires afin d'accompagner des familles immigrantes vers la réussite éducative des enfants. **Mercier-Est** a tissé des liens avec des commerçant-e-s et déployé des travailleuses et travailleurs de proximité pour briser l'isolement. **Centre-Sud**, à travers son initiative Mouvement Courtepointe, a cherché à donner un sens nouveau à la trame narrative sur ce quartier historiquement québécois francophone en diffusant des récits d'expériences de femmes immigrantes sur le quartier. Enfin, **Ahuntsic** a mis sur pied une école de la citoyenneté, une initiative sans ancrage physique, qui a contribué à renforcer de façon transversale les pratiques de mobilisation citoyenne dans son quartier, comme l'illustre l'extrait ci-dessous :

Encadré 1 : Ahuntsic

*Le projet d'impact collectif que s'est donné le quartier est un projet innovant et très ambitieux. **L'École de la citoyenneté n'est pas un lieu physique en soi, mais bien un projet avec une approche** qui voulait mettre les bases à la participation citoyenne engagée. Par le biais de l'éducation populaire, le quartier voulait faire en sorte que les organismes ne soient pas seulement dans l'offre de services, mais aussi engagés dans des luttes pour agir sur les conditions de vie des plus défavorisés. Le changement structurel était de diminuer les inégalités en les dénonçant et en agissant sur les causes de la pauvreté grâce à la mobilisation de nos populations vulnérables. Le quartier a déterminé que la mobilisation citoyenne était l'enjeu à travailler, et notre défi dans Ahuntsic. Mettre le citoyen au cœur de nos enjeux était important pour les membres,*

*et encore à ce jour, ce défi est resté une priorité pour le quartier. Nous remarquons même que **plusieurs organismes du quartier ont maintenant un poste d'agent[e] de mobilisation** dans leurs équipes avec qui le PIC peut collaborer. Il est certain que ce n'est pas chose facile de travailler sur des enjeux structurants lorsque les demandes de services explosent dans les organismes, mais la volonté est là et le quartier aspire à se mobiliser pour améliorer les conditions de vie de nos citoyen-ne-s. Les enjeux de chacun ne sont pas nécessairement les mêmes, mais les résident-e-s que nous desservons le sont. **L'École de la citoyenneté est un moyen supplémentaire de transformer le tissu social du quartier**, en sensibilisant les résident-e-s à certains enjeux vécus par nos populations. Notre projet veut favoriser les rencontres entre eux, et mettre en marche des occasions de mobilisation qui nous permettront d'agir collectivement sur les enjeux. (Solidarité Ahuntsic 2022 : 16)*

Et, finalement, plusieurs quartiers ont déployé des efforts pour **influencer des politiques ou des règlements**, voire même des grands projets immobiliers, et **changer les mentalités** pour faire reconnaître des enjeux liés à l'exclusion sociale et à la pauvreté (Ahuntsic, Centre-Sud, Côte-des-Neiges, Ouest-de-l'Île, Peter-McGill, Saint-Léonard, Saint-Michel, Verdun). C'est le cas notamment de **l'Ouest-de-l'Île** ou de **Saint-Léonard** qui cherchent à faire reconnaître les enjeux de pauvreté dans leurs territoires; ou encore de **Saint-Michel** qui cherche à requalifier la carrière Francon (qui sert de dépôt de neige en hiver), en invitant la société à changer son regard sur la gestion de la neige usée pour l'envisager comme une ressource plutôt qu'un déchet. À **Peter-McGill, les actrices et acteurs locaux se sont fortement mobilisés** pour garder des familles au centre-ville et ont remporté le combat pour la construction d'une première école primaire dans le secteur. Ces stratégies visant des transformations souvent qualifiées de « systémiques » sont risquées, car leurs retombées sont très incertaines et peuvent rester intangibles pendant de nombreuses années. Les récits de trois initiatives qui ont privilégié ces stratégies montrent néanmoins des retombées significatives qui confirment toute la pertinence d'un soutien souple et pluriannuel pour mener de telles démarches :

Encadré 2 : Ouest-de-l'Île

*De nombreuses actions et stratégies ont été mises en œuvre afin d'avoir **un impact sur les politiques** en place, notamment au niveau des municipalités et arrondissements de l'Ouest-de-l'Île. Il ne serait pas véridique de mentionner que le PIC a lui seul permis de modifier certaines politiques au niveau de la **sécurité alimentaire**, mais le projet a définitivement eu un impact à ce sujet. À titre d'exemple, la municipalité de Pointe-Claire a **modifié ses réglementations afin de permettre le développement d'un marché public**. Aujourd'hui, la Ville estime même que d'autres marchés devraient être autorisés afin d'améliorer l'accès aux fruits et aux légumes pour plus de résident-e-s. Dans les derniers mois, les actions menées en ce qui a trait au [deuxième] laboratoire d'expérimentation collective (logement) ont elles aussi eu un impact considérable sur la Ville de Pointe-Claire. Celle-ci ayant en effet annoncé que la Ville développerait dans l'avenir un **règlement visant la création d'un fonds pour le logement inclusif**. L'équipe du PIC a profité de l'élection à l'automne dernier pour sensibiliser les élu-e-s et candidat-e-s potentiel-le-s pour ce qui est des pistes de solutions associées au développement de logements abordables. **Le fait que ce fonds soit une***

priorité pour Pointe-Claire est une victoire incroyable. (Centre de ressources communautaires de l'Ouest-de-l'Île, 2022 : 20)

Encadré 3 : Peter-McGill

L'événement de mobilisation École en plein air, en mars 2018, a permis de grandes avancées concernant **l'implantation d'écoles primaires** dans le quartier. En effet, grâce au travail et à la collaboration de l'Arrondissement, de la commission scolaire, des élus·e·s et des groupes communautaires, le gouvernement provincial a annoncé, en juin 2018, [deux] projets d'écoles primaires pour notre district. (Table de quartier Peter-McGill, 2022 : 5)

L'annonce de la construction d'un centre communautaire intégré pour notre quartier est également un changement énorme pour notre milieu. Puisque nous ne possédons, pour l'instant, aucun lieu de rencontre central au sein du quartier, il est parfois difficile d'entrer en contact avec les nouveaux résident·e·s du quartier. Avec le futur centre, les résident·e·s auront un point d'accès unique pour s'informer sur les projets, services et organismes du quartier. **Avec ces deux annonces, nous avons pu concentrer nos efforts sur les besoins en espaces verts et en logements sociaux.** Avec le travail du comité Vie de quartier, il a été possible de soumettre plusieurs projets de verdissement à différents appels à projets (TD Park People, SHIFT Concordia, Vivace-PIC, CASES, budget participatif). Nous avons également co-fondé, avec [quatre] autres partenaires, une coalition pour la requalification du Royal-Victoria. (Ibid.)

Encadré 4 : Verdun

Vu la nature du projet verdunois et la multitude d'initiatives qui ont été développées, ressortir des moments charnières n'est pas facile. Dans le volet alimentation, un des moments clés du projet fut la définition du Système alimentaire verdunois (SAV). Il s'agissait d'un moment qui nous a permis de **mieux comprendre le fonctionnement de notre système au niveau local**, mais ce fut surtout le **premier résultat collectif concret**, suite à l'important travail de mobilisation des acteurs en alimentation que nous avons effectué. Il a permis de bâtir une certaine confiance entre les acteurs. C'est en [nous] basant sur le SAV que nous avons développé **nos [deux] projets collectifs structurants (le circuit d'approvisionnement local et le projet d'espace alimentaire de quartier)** [...]. (Concertation en développement social de Verdun, 2022 : 8)

En ce qui concerne le volet logement et l'OPA [Opération populaire d'aménagement du secteur Dupuis-Hickson], le changement réglementaire que l'Arrondissement a effectué suite à notre **démarche participative et l'élaboration du cahier de recommandations** fut un moment charnière. Ce fut notre première "victoire", puisqu'en **modifiant le règlement de zonage** sur le secteur Dupuis/Hickson, l'Arrondissement empêchait très fortement que le secteur soit développé à la carte par des promoteurs privés. En posant ce geste, l'Arrondissement annonçait clairement son intention de prendre du leadership en développant sa propre vision du secteur, ce que les citoyen·ne·s voulaient impérativement. (Ibid.)

Figure 5 : Démarches participatives déployées dans des initiatives PIC



Sources : Concertation Saint-Léonard, Table de quartier de Parc-Extension, Table de quartier Peter-McGill.

La diversité de stratégies et d'initiatives témoigne du respect de l'autonomie des acteurs communautaires dans le choix de la cible et du chemin pour y arriver.

Chacune de ces initiatives est à considérer à la lumière du contexte et compte tenu de la trajectoire propre à chaque quartier. Quelques quartiers collaborent depuis longtemps avec de multiples acteurs du territoire regroupés autour de Tables de quartier bien établies. C'est le cas de **Saint-Michel** et de **Centre-Sud**, deux des cinq quartiers à soutien intensif qui ont pu utiliser le PIC comme un levier pour travailler sur plusieurs priorités collectives (voir tableau, annexe 2). Leurs stratégies complémentaires, dont quelques-unes présentaient des issues très incertaines, montrent l'intérêt de combiner des stratégies de déploiement de projets « visibles » avec des stratégies plus risquées, assorties d'objectifs politiques. Pour d'autres quartiers, où les Tables sont plus récentes, où les groupes communautaires sont moins nombreux et souvent moins financés, le PIC a permis de renforcer significativement la collaboration et la capacité d'action, et d'en favoriser la reconnaissance. Par exemple, à **Pointe-aux-Trembles-Montréal-Est**, le PIC a permis de développer le soutien communautaire dans des coopératives de secteurs dépourvus de services. À **LaSalle**, qui compte très peu d'acteurs communautaires, le PIC aurait été un des premiers projets collaboratifs du quartier, selon une personne qui y est impliquée. Les ressources humaines des Tables varient aussi très fortement d'un quartier à l'autre : si certaines ne reposent que sur un·e ou deux employé·e-s, d'autres peuvent compter sur un effectif de plus d'une dizaine d'employé·e-s, ce qui influence bien évidemment leur capacité d'action et de mobilisation.

Finalement, rappelons qu'au-delà du contexte particulier de chaque quartier, la pandémie de COVID-19 et ses répercussions ont eu un impact inestimable sur l'ensemble des initiatives, comme le souligne le quartier **Saint-Michel** :

Encadré 5 : Saint-Michel – la place de la pandémie dans le développement d'initiatives

Comment passer sous silence la pandémie qui est venue tester notre souplesse et notre capacité d'adaptation et a changé la tournure des initiatives. Devant un tel obstacle, la solidarité et le ralliement ont pris place. Les partenaires ont priorisé des actions concrètes pour répondre aux nombreux besoins et composer avec les nouvelles limites de la situation. Pour le projet Autonomie alimentaire, réussite éducative et préemployabilité, une cellule de crise a été mise sur pied et le dépannage alimentaire a été priorisé pour répondre à ce besoin exacerbé par la pandémie. Pour le

projet 1PAKT, l'alliance de nouveaux partenaires dans les projets a permis d'aller vers les citoyen-ne-s du quartier de façon créative et ainsi d'éviter les attroupements dans les parcs. Enfin, pour le projet Empowerment, logements, espaces collectifs et salubrité, le regroupement des partenaires et le désir de rejoindre la population confinée ont insufflé de nouvelles énergies au projet. Nous ne saurons jamais ce qui serait advenu de certains projets sans la pandémie. Les faits nous indiquent, par exemple, que les besoins dans Saint-Michel se sont accrus avec la COVID et que l'ensemble des organismes communautaires et la Table de quartier ont été très sollicités pendant cette période. Nous pensons que notre capacité d'agir collectivement en amont de la pandémie a facilité la réponse que nous avons pu amener à la population en ce moment charnière. (Vivre Saint-Michel en santé, 2022 : 22)

Dans les sections qui suivent, nous verrons plus en détail quelques retombées du PIC sur les quartiers, ainsi que les forces et faiblesses de la formule PIC.

2.2. Changement et renforcement des pratiques

Le changement des pratiques, ainsi que le renforcement et la reconnaissance des Tables de quartier, sont les deux éléments le plus souvent mentionnés lorsqu'on aborde la question de la contribution du PIC. Cette section expose les principaux changements et renforcements de pratiques auxquels le PIC aurait contribué. Il est important de souligner que l'approche impact collectif est venu renforcer des pratiques qui avaient déjà cours dans le milieu communautaire montréalais, bien qu'elles n'aient pas été développées de la même manière dans tous les quartiers participants. Certaines d'entre elles, en particulier le travail vers un changement commun, ainsi que les pratiques d'évaluation, étaient moins répandues, contrairement à la collaboration et la mobilisation de partenaires.

A) Expérimentation et innovation

Cette sous-section place le contexte et donne les facteurs internes et externes qui ont mené à des changements de pratiques et à des innovations. Tout d'abord, précisons ce que l'on entend par « innovation » et « pratiques innovantes ». Dans sa déclaration québécoise pour l'innovation sociale publiée en 2011, le Réseau québécois en innovation sociale (RQIS) définit l'innovation sociale ainsi :

Une innovation sociale est une nouvelle idée, approche ou intervention, un nouveau service, un nouveau produit ou une nouvelle loi, un nouveau type d'organisation qui répond plus adéquatement et plus durablement que les solutions existantes à un besoin social bien défini, une solution qui a trouvé preneur au sein d'une institution, d'une organisation ou d'une communauté et qui produit un bénéfice mesurable pour la collectivité et non seulement pour certains individus. La portée d'une innovation sociale

est transformatrice et systémique. Elle constitue, dans sa créativité inhérente, une rupture avec l'existant. (RQIS 2011 : 3)

L'innovation renvoie à ce qui est développé pour **répondre à un besoin social auquel les pratiques actuelles ne sont pas en mesure de répondre, soit parce que les pratiques elles-mêmes sont inadéquates, soit parce qu'il manque de ressources pour les déployer correctement**. Il est donc important – en particulier dans notre contexte – de **renforcer et de consolider les pratiques émergentes pour que celles-ci puissent réaliser leur plein potentiel**. Ainsi, pour comprendre l'émergence d'innovations au PIC, il faut garder en tête que lorsqu'un quartier cible un changement et choisit des stratégies en vue de démarrer une initiative, il y a un **équilibre à trouver entre la consolidation de bonnes pratiques existantes ou émergentes (souvent sous-financées), et l'essai de formules complètement nouvelles**. Étant donné qu'une forte mobilisation au sein du quartier est également centrale à l'approche impact collectif, le quartier doit prendre en compte les initiatives en cours, les rêves de longue date qui tardent à se concrétiser et les nouvelles aspirations qui traversent sa population.

D'emblée, notons que le PIC, inspiré de l'approche impact collectif, cherche à favoriser l'innovation par sa flexibilité et son approche axée sur l'expérimentation, la collaboration et les apprentissages pour travailler vers un changement commun. Le PIC se veut un cadre où l'on a droit à l'erreur et où l'on ose essayer de nouvelles choses.

En complément au soutien de base du PIC, la Fondation McConnell, souhaitant financer tout particulièrement l'innovation, a créé une enveloppe singulière pour soutenir la création d'espaces citoyens regroupés au sein du projet Vivace-PIC. Celui-ci a favorisé la mobilisation citoyenne ainsi que la collaboration entre les Arrondissements et le milieu communautaire. Dans ce cadre, l'OBNL La Pépinière a été mandaté pour accompagner neuf projets de développement d'espaces citoyens dans différents quartiers participant au PIC⁷ lors des trois années de déploiement de ce soutien supplémentaire aux quartiers PIC.

Nous nous sommes interrogé-e-s sur les **facteurs déclencheurs d'innovations et de changements de pratiques** au sein des initiatives PIC et les avons regroupés dans deux catégories : (a) ceux liés à la formule PIC, qui met l'accent sur la souplesse, l'évaluation et la prise de recul pour adapter les pratiques; (b) ceux liés aux pratiques du milieu communautaire en général et ceux qui s'imposent par des transformations du milieu ou du contexte, comme le roulement de personnel, l'émergence de nouveaux besoins ou encore les multiples changements amenés par la pandémie.

Comme nous l'avons déjà souligné, la **souplesse de la formule PIC encourage la prise de recul, la réflexion et l'exploration**. La prise de recul a permis dans bien des cas de révéler des angles morts et des insuffisances dans les pratiques pour répondre aux besoins des gens. De plus, l'approche même qui consiste à s'orienter vers un changement commun plutôt que d'envisager le

⁷ Il s'agit des quartiers Ahuntsic, Lachine, Peter-McGill, Pointe-aux-Trembles-Montréal-Est, Rosemont, Saint-Léonard, Saint-Michel et Verdun (voir l'annexe 3).

changement comme l'aboutissement d'un projet dont il faut assumer la gestion permet d'explorer d'autres pistes et stratégies de réalisation.

Certains quartiers ont fait part d'efforts pour **élaborer des initiatives ayant pour but de tester des pratiques jugées meilleures que celles qui sont en place et ainsi combler certains vides dans l'offre aux citoyen-ne-s**. C'est le cas par exemple de **Lachine**, qui cherche à cerner « Comment travailler encore mieux, comment se démarquer encore plus du type de relations commerciales existantes, pour rétablir le pouvoir des citoyen-ne-s, et prioritairement des plus vulnérables, sur leur alimentation » (Concert'Action Lachine, 2020 : 10). **Côte-des-Neiges** a développé une initiative sur le logement social et abordable après avoir recensé ce qui se faisait ailleurs :

Compte tenu des limites importantes aux programmes actuels et de l'ampleur des besoins dans Côte-des-Neiges, cette stratégie vise à aller au-delà des programmes existants afin de créer et d'expérimenter d'autres façons de développer du logement social et abordable (30 % du revenu), dans une perspective d'accroître les options pour les individus et familles à faible revenu. (Corporation de développement communautaire de Côte-des-Neiges, 2018 : 5)

La documentation des changements et des apprentissages, qu'encourage tout particulièrement le PIC, peut mener à un processus où les actrices et acteurs d'un quartier considèrent **avoir atteint les limites des initiatives et des méthodes déployées** et où l'innovation s'impose, pour ainsi dire. C'est le cas d'**Ahuntsic** à l'égard des pratiques de consultation et de communication citoyennes :

Nous avons presque atteint les limites de ce que peuvent offrir les méthodes traditionnelles de consultation et nous pensons qu'il est possible pour nous d'aller plus loin. Sans vraiment renier ces méthodes, nous pensons qu'il faut, en plus, développer des espaces virtuels d'expression des idées et des projets concrets de lutte à la pauvreté en encourageant particulièrement la participation des citoyen-ne-s et des groupes concernés. Il s'agit ici d'un changement majeur dans nos méthodes d'approche de la population qui vise, par le biais d'une plateforme virtuelle, à favoriser l'interaction en temps réel entre les citoyen-ne-s et les [actrices et] acteurs locaux, et agir à la fois comme un des lieux de concertation citoyenne et une rampe de lancement d'actions collectives» (Solidarité Ahuntsic, 2017 : 16).

Dans plusieurs autres quartiers, les processus d'évaluation ont également permis d'ajuster les pratiques pour générer de meilleures retombées. C'est le cas à **Mercier-Est** qui a expérimenté de multiples moyens de communication, comme des bornes interactives, pour faire connaître les ressources du quartier et renforcer les réseaux de proximité. Après une évaluation de ces moyens, le quartier a retenu le simple code QR, qu'il a affiché dans de multiples lieux, dont les commerces de proximité, pour rejoindre largement la population visée. D'autres quartiers ont utilisé l'évaluation pour réinventer les structures de gouvernance. À titre d'exemple, **Saint-Michel** a créé une nouvelle structure de gouvernance allégée pour remplacer une gouvernance collaborative établie dans le cadre de ses initiatives PIC, mais jugée trop lourde :

Nous avons corrigé un malaise important suscité par des projets dont les structures autonomes dédoublaient parfois les structures existantes de la table de concertation. La démarche de planification stratégique participative a innové en modifiant de façon importante la structure de fonctionnement qui datait de plus de 15 ans. Cette démarche audacieuse est accompagnée par un comité d'évaluation qui évalue la première année de fonctionnement [...] pour faire des ajustements au besoin. (Vivre Saint-Michel en santé, 2020 : 3).

L'un des exemples les plus parlants sur le plan de l'expérimentation est l'intention du quartier **Saint-Michel** de requalifier la carrière Francon, notamment par un travail de sensibilisation qui vise à changer le regard que l'on porte sur la neige : « On travaille vers l'objectif de réaménager l'ancienne carrière Francon, présentement utilisée par la Ville de Montréal pour le déversement des neiges usées. L'un des objectifs développés au cours du déploiement de l'initiative est de requalifier la neige et de changer les perceptions à son égard afin de la considérer non plus comme un déchet, mais plutôt comme une ressource, un "or blanc" » (Vivre Saint-Michel en santé, 2021 : 17). Cette visée a une portée systémique et nécessite des pratiques de sensibilisation et d'influence politique innovantes en vue d'influencer une nouvelle gestion des neiges à Montréal. Afin d'accroître la connaissance du site de l'ancienne carrière et de faciliter l'appropriation du projet par les citoyen·ne·s, le quartier a, entre autres initiatives, réalisé, traduit et diffusé un reportage vidéo « Francon, un pas de plus » (https://www.youtube.com/watch?v=nV8rOjAACyg&ab_channel=DynamoCollectivo) (Vivre Saint-Michel en santé, 2022 : 13).

Il s'agit là d'une initiative très innovante, qu'il aurait été très difficile de financer par des programmes réguliers en raison de ses retombées incertaines et peu tangibles à court terme.

Certains quartiers sont d'avis que la formule du PIC aurait amené un changement de posture favorisant l'expérimentation et l'apprentissage. L'**Ouest-de-l'Île** témoigne en ce sens :

On entrait dans le PIC avec le droit à l'erreur, avec le fait qu'on essayait, qu'on allait tester des choses pour voir ce que ça allait donner. [On] est dans une approche systémique, parce que ce sont de gros dossiers, puis on ne peut pas avoir de l'impact sur tout. [...] En ajoutant un volet évaluatif qui est plus en termes de posture d'apprenant, je pense que, d'un point de vue, ça nous permet d'oser. [...] pouvoir oser prendre des risques-là, je pense que c'est super important, puis aussi d'être capable de s'ajuster rapidement. (Entrevue, janvier 2023, milieu communautaire)

Au-delà de la « formule PIC », bien d'autres éléments peuvent favoriser l'innovation et l'ajustement des pratiques. En raison de ses structures plus horizontales et de la faible bureaucratie, le milieu communautaire a une **forte capacité générale d'adaptation**. Souvent, les acteurs terrain ajustent leurs pratiques quotidiennes dès qu'ils constatent que les pratiques en cours ne portent pas leurs fruits, sans mobiliser de processus réflexifs complexes. **Certains ajustements se font rapidement, sans être reconnus comme des innovations**. Cela s'est accentué par la situation pandémique qui a rendu la prise de recul encore plus difficile qu'auparavant, comme l'indique cette répondante :

Je reviens à l'innovation et [au] changement de pratique... Je pense que, parfois, on peine [...] à se mettre un peu à l'extérieur pour dire « qu'est-ce qui est de l'innovation? Qu'est-ce qui est un changement de pratique », versus ce qui est juste [...] en mode survie ou un besoin qui s'impose par la force des choses? Je pense qu'on n'a pas ce recul, qu'on n'est pas très bon, aussi, pour se mettre de l'avant en disant « Ça, c'est quelque chose d'innovant [...] » Ce n'est pas un langage [...] qu'on maîtrise beaucoup, je crois. (Entrevue, février 2023, milieu communautaire)

De même, il est souvent mentionné que le **roulement de personnel constitue un facteur menant à l'adoption de nouvelles pratiques**. En effet, les nouveaux membres du personnel ont tendance à porter un regard nouveau sur les initiatives et à se réapproprier certaines pratiques, ce qui est propice aux adaptations. Le quartier **Ahuntsic** témoigne de la transformation des pratiques provoquée par un changement de personnel :

Cette période a également vu les salarié·e·s du projet changer, ce qui a également transformé la vision. L'interprétation des nouvelles personnes du projet se faisait de façon moins théorique et plus pratique, ce qui a également contribué à changer le projet à ce moment. Pendant les dernières années du projet, cette nouvelle vision a donc guidé l'École de la citoyenneté vers quelque chose favorisant des participations plus légères de la population, mais dans de plus nombreux projets. Nous avons également développé au cours de cette période un volet destiné aux intervenant·e·s, voyant à quel point peu d'entre eux se connaissaient et connaissaient les services des autres organismes. Cet élément de réseautage n'était pas prévu lors des débuts de l'initiative, mais il s'est révélé extrêmement bénéfique pour le quartier, si bien que nous avons décidé de le poursuivre et [de] l'approfondir lors de la phase [2]. » (Solidarité Ahuntsic 2022 : 17)

Enfin, il est évident que la crise sociosanitaire a fortement façonné les expériences au sein des initiatives. **Facteur complexe, la pandémie s'est avérée être à la fois un frein et un levier à l'innovation**. Les actrices et acteurs font état d'annulation des activités, d'épuisement et de difficultés de mobilisation et de recrutement en raison des restrictions. En outre, certains enjeux sociaux ont été engendrés ou exacerbés par la pandémie (par exemple, l'isolement, la détresse psychologique et l'insécurité alimentaire) ou par d'autres crises (migrants, logement) et se sont traduits par une augmentation des demandes urgentes de personnes dans le besoin.

Dans certains cas, le contexte pandémique a agi comme un catalyseur pour l'expérimentation et l'innovation, étant donné que l'adaptation des pratiques était inévitable, que ce soit à l'égard du fonctionnement des équipes ou des services aux citoyen·ne·s. C'est le cas à **Ville-Émard-Côte-Saint-Paul**, où le travail collectif s'est avéré un outil de transformation des pratiques :

« [F]ace aux nouveaux besoins d'aide alimentaire qui ont émergé au début de la pandémie, une réponse très rapide, concertée et innovante est venue par la mise en place d'une cellule d'urgence en alimentation composée [d'actrices et] d'acteurs du milieu. Toutes et tous ont mis la main à la pâte, de la recherche de financement à la distribution de denrées en passant par les achats, la localisation, la préparation des sacs, etc. Aujourd'hui, avec du recul, nul doute que l'innovation et le travail collaboratif développé

dans le cadre du SAL [ont] eu un grand impact sur les résultats du projet. Nous croyons que cette façon de faire est là pour rester.» (Concertation Ville-Émard-Côte-Saint-Paul, 2022 : 7).

Une expérience que partage **Lachine** :

Tous les organismes innovent. On a encore moins le temps de s'arrêter sur nos petites contradictions internes. Juin 2020 – Création du jardin de production maraîchère à Lachine au COVIQ : Un point tournant dans le cadre de l'implantation d'un système alimentaire durable. (Concert'Action Lachine, 2022 : 12)

Toutefois, les changements de pratiques en faveur d'approches innovantes ont dû composer avec certains **freins et défis**. De manière générale, les quartiers nous ont fait part d'**enjeux liés à un sous-financement global qui place les initiatives en mode survie** face à des besoins parfois criants, ce qui restreint les efforts d'expérimentation des initiatives dont les effets sont plutôt incertains ou qui se manifestent seulement à long terme. Le défi de prendre du recul pour reconnaître et valoriser les innovations est également souligné. Plusieurs de ces éléments font écho aux études effectuées pendant la pandémie, qui ont montré que la crise sociosanitaire a entraîné de multiples ajustements dans les pratiques, tout en rendant plus difficiles la prise de recul et les réformes structurelles à long terme (Heck *et al.*, 2022; Imagine Canada, 2021; Couturier et Fortin, 2021). Dans ce contexte, les changements de pratiques, que nous abordons dans les prochaines sections, ont agi comme des leviers particulièrement importants pour garder le cap sur les visées systémiques, malgré l'adversité du contexte.

Tableau 4 : Vue d'ensemble des éléments favorisant l'innovation et l'expérimentation

Éléments liés à la formule PIC
Souplesse du financement
Prise de recul pour déterminer les meilleures pratiques
Prise de recul pour évaluer les pratiques déployées
Possibilité de prendre des risques et de travailler sur des priorités dont les retombées sont incertaines
Droit à l'erreur
Éléments liés au milieu communautaire en général, à la transformation du contexte ou du milieu
Forte capacité d'adaptation du milieu
Roulement de personnel
Pandémie : nouvelles règles et augmentation des besoins
Diverses crises qui ont entraîné une augmentation des besoins

B) Travailler vers un changement commun

Se donner des aspirations communes et travailler collectivement vers une cible de changement est l'un des éléments clés de l'impact collectif. Cela implique souvent l'adoption d'une nouvelle posture, où l'on sort d'une logique de projet et où on façonne collectivement une vision du

changement au fort potentiel rassembleur. On trace la voie pour atteindre le changement commun; on détermine les acteurs essentiels et les stratégies pour y arriver; puis on apprend à travailler ensemble, à orienter la trajectoire collective, vers l’atteinte des cibles de changement, afin de produire les effets souhaités et de dépasser les possibilités offertes par l’action individuelle.

Ainsi, chaque quartier participant à la phase 1 du PIC s’est fixé une cible de changement à l’issue d’un processus collectif. Pour la plupart, c’était une nouveauté de s’orienter autour d’un changement commun. Pour plusieurs conseillères et conseillers de Dynamo que nous avons rencontrés en entrevue de groupe, il s’agit d’un cheminement important qui s’est opéré pendant la phase 1 :

« C’est une conviction qu’il faut se mettre ensemble. Tu sais, plus on est autour de la table, plus on va avoir de l’impact [...] Les gens l’ont testé, l’ont expérimenté, puis voient que ça fait une différence » (Groupe de discussion, février 2023, Dynamo).

Voici quelques exemples de changements formulés par les initiatives des quartiers :

Tableau 5 : Exemples de changements ciblés par les initiatives des quartiers

QUARTIER	CHANGEMENT(S) CIBLÉ(S)
Ahuntsic	« Dans cinq ans, nous aurons développé à l’échelle du quartier un environnement favorable à la participation citoyenne, des pratiques et des initiatives d’actions communes entre organismes communautaires, de même que des initiatives citoyennes autonomes susceptibles de peser sur les décisions locales en matière de lutte à la pauvreté. Ces pratiques et ces initiatives témoigneront d’un sens des responsabilités collectives à l’égard de la situation de pauvreté des personnes et des familles de notre quartier. »
Pointe-aux-Trembles–Montréal-Est	« Soutenir la mobilisation des parties prenantes autour des enjeux d’exclusion sociale et de pauvreté dans le secteur des coopératives d’habitation. Consolider nos capacités de travailler ensemble dans une démarche intégrée. »
Rosemont	« On veut renforcer les capacités du milieu à rejoindre les personnes vulnérables. On veut que les intervenants soient mieux outillés pour accompagner ces citoyens vers une prise en charge individuelle et collective (empowerment). On veut que les intervenants connaissent mieux les ressources qui existent pour être en mesure de mieux diriger ces citoyens vers celles-ci. On veut que les citoyens vulnérables soient mieux accompagnés, mieux outillés, mieux référés. Finalement... On veut briser l’isolement des personnes vulnérables ! »
Saint-Léonard	« Projet EFC : améliorer la situation de la scolarisation chez les jeunes du secteur francophone. Projet Participation citoyenne : renforcer l’engagement des citoyens et rendre plus accessible la mobilisation ; développer des liens entre les différentes communautés culturelles. Projet Logement : favoriser le développement du logement social et communautaire dans Saint-Léonard, viser l’amélioration et le maintien du parc locatif actuel, ainsi que le développement de services de proximité dans une perspective de développement urbain intégré. »
Verdun	« Dans cinq ans, la communauté a développé des conditions favorables au maintien de la population dans le quartier, notamment des populations les plus vulnérables. [...] Que l’offre en logement social soit adaptée aux besoins du quartier [...]. Que diverses stratégies complémentaires soient développées en matière d’accès à l’alimentation, afin de répondre à la variété des besoins et situations. »

Ces exemples montrent que les changements ciblés par les initiatives PIC sont relativement larges et intègrent souvent dans leur formulation des stratégies pour les atteindre. À quelques exceptions près, les quartiers ne se donnent pas de cibles chiffrées, mais visent une transformation complète ou une amélioration de la situation (Saint-Léonard, Verdun, Ahuntsic), un renforcement de pratiques (Pointe-aux-Trembles–Montréal-Est) ou les deux à la fois (Rosemont).

Résoudre des enjeux complexes nécessite d'intervenir à différents niveaux à partir de divers champs d'expertise, ce qui implique souvent de sortir d'une logique sectorielle. Au-delà du développement ou de la consolidation de la collaboration, 15 quartiers sur 17 ont déployé une diversité de stratégies pour atteindre leur cible de changement et ont réussi à intégrer une logique intersectorielle en mobilisant des acteurs dont la mission n'est pas directement liée au changement visé.

Plusieurs cas au sein du PIC illustrent comment les initiatives ont été menées en vertu d'un souci d'attaquer un problème sur divers fronts, par l'intersectorialité. L'initiative lancée à **Côte-des-Neiges** pour combattre l'insalubrité des logements mobilise ainsi plusieurs types d'intervenants : des organismes communautaires de secteurs différents; des pairs citoyen-ne-s (des locataires pouvant aider à déstigmatiser la question de la salubrité); des services de pédiatrie sociale; mais aussi des services d'inspection de l'Arrondissement, afin de travailler sur un front auquel le communautaire n'a généralement pas accès.

Le lien avec les résident·e·s, leur mobilisation et leur participation sont en général difficiles à obtenir sur tous les enjeux qui les concernent, et en particulier en ce qui concerne les questions de salubrité. Il s'agit d'un problème encore difficile à aborder avec les familles. Les préjugés qu'il véhicule empêchent les personnes qui en souffrent d'en parler de peur d'être stigmatisées. Il est donc possible de surmonter ces freins en multipliant les collaborations avec des organismes du quartier, ainsi qu'en offrant des ateliers aux intervenant·e·s qui entretiennent déjà des liens de confiance avec les familles membres (Côte-des-Neiges, 2022a : 9)

Compte tenu de la sensibilité du sujet, les gens, quand on va cogner chez eux, ils nous connaissent pas, hein? Beaucoup de gens ont des craintes, des peurs. On a beau leur expliquer qui on est, ça veut pas dire qu'ils nous font confiance dès la première fois qu'ils nous croisent, et on comprend pourquoi. L'idée, c'est qu'[avec] des voisins, c'est beaucoup plus facile. [...] Et on voit qu'il y a un impact automatique, parce que c'est différent de voir quelqu'un qui habite dans mon immeuble, que je connais. Tu sais, même si je le connais pas si bien, je l'ai déjà vu. La confiance est déjà complètement différente. (Entrevue, février 2023, milieu communautaire)

L'initiative du système alimentaire de **Lachine** exemplifie également la « dé-sectorialisation » :

C'est un beau prétexte, la sécurité alimentaire, pour articuler des liens de collaboration avec d'autres secteurs d'intervention. Je vois aujourd'hui le comité logement, qui est impliqué dans le GTSAL [Groupe de travail en sécurité alimentaire de Lachine], [...] pour

faire les liens entre le logement et la sécurité alimentaire [...]. (Entrevue, janvier 2023, opérateur)

À **Pointe-aux-Trembles-Montréal-Est**, l'initiative cible les enjeux d'exclusion sociale et de pauvreté dans le secteur des coopératives d'habitation. Les avancées, tant sur le front social que celui du cadre bâti, sont la résultante d'un travail effectué avec :

- des résident·e·s de coopératives, à travers l'intervention de milieu et la mobilisation citoyenne;
- des organismes, à l'échelle locale et provinciale (par exemple, la Fédération des coopératives), pour renforcer la collaboration, la sensibilisation et le transfert d'expertise;
- les sphères politiques, afin de renforcer la portée et la reconnaissance du projet.

Prenons enfin l'exemple de **Saint-Michel**, dont le travail sur la requalification de la neige dans la carrière Francon nécessite des efforts de sensibilisation importants. Pour ce faire, le quartier a recueilli des témoignages auprès de citoyen·ne·s qui subissent le bruit des déversements de neige et utilisé des travaux de recherche ayant recensé des pratiques de requalification de la neige dans d'autres contextes. Il a, par la suite, travaillé avec les sphères politiques afin de changer les mentalités et les pratiques sous-jacentes. Cette expérience met en exergue la nécessité d'éclairer un même enjeu à partir de différents angles.

Plusieurs actrices et acteurs constatent que l'adoption d'une approche orientée vers le changement commun agit comme un catalyseur pour la mobilisation et agit comme force fédératrice – un élément sur lequel nous reviendrons dans la sous-section suivante sur la collaboration et l'engagement des partenaires. L'une des conseillères de Dynamo souligne :

L'impact collectif [...] nous dit de garder le cap sur le changement, ou que le changement est au cœur de la mobilisation. [...] je pense que dans les quartiers PIC, pour la plupart, c'est ça qui s'est produit [...] Comme si le fait d'adopter une approche [de] changement facilite la mobilisation, ou rend la mobilisation plus enthousiaste. (Groupe de discussion, février 2023, Dynamo)

Travailler collectivement vers l'atteinte d'une cible de changement commune ne se fait pas sans heurts, comme l'ont admis plusieurs de nos répondant·e·s. D'une part, l'adoption de cibles de changement communes appelle à **déconstruire la mentalité et le fonctionnement dominants** axés sur une logique de déploiement de projets. D'autre part, elle exige de s'extraire d'une posture où l'on est centré sur sa propre organisation pour réorienter ses priorités en fonction des aspirations collectives, un travail d'autant plus ardu dans un contexte de précarité des ressources, où certains intérêts organisationnels doivent parfois être mis en avant pour assurer la viabilité des organismes. Ce répondant souligne l'effort que demande le travail collaboratif, au-delà des priorités organisationnelles :

Convaincre, amener tout le monde, changer les mentalités, [ce sont] des longs processus, en respectant ce que les gens pensent, mais [tout en étant] capable de travailler ensemble

pour du concret, pour arriver à développer des projets... C'est ça, aussi, qui alourdit des fois des processus. (Entrevue, mars 2023, milieu communautaire)

Les actrices et acteurs du quartier **LaSalle** témoignent de leurs apprentissages pour éviter que le processus de planification soit trop lourd et démotivant :

Le Projet impact collectif conjugue avec des réalités complexes et changeantes qui rendent vaines toute tentative de planification de l'action dans les moindres détails. De plus, une trop longue période de planification peut être un facteur de démotivation pour les partenaires. Il faut être prêt à accepter une certaine ambiguïté. En considérant ce caractère très évolutif du projet collectif, il devient primordial de prévoir régulièrement des moments de validation de la compréhension commune des orientations qui sont prises. (Table de développement social de LaSalle, 2020 : 13)

D'autre part, dans une visée de mobilisation, les changements sont souvent formulés de façon ouverte, pour que chacun·e y trouve sa place. Plusieurs répondant·e·s ont mentionné le défi de trouver **un équilibre**, dans l'énoncé d'un changement, entre être précis et ciblé pour faciliter l'atteinte du changement, et suffisamment large pour permettre à l'ensemble de la communauté de s'y reconnaître et d'y adhérer.

Le quartier **Ahuntsic** témoigne de son expérience à ce sujet :

L'intention [d']améliorer les conditions de vie de nos populations vulnérables par le biais de l'éducation populaire et de la participation citoyenne était reconnue et acceptée de tous. Par contre, les enjeux prioritaires ont été plus difficiles à établir. Le logement et la sécurité alimentaire ont été privilégiés par les membres. Ce qui a fait en sorte que des organismes très investis au début de la mise en place se sont tranquillement désintéressés de la démarche puisque ces enjeux n'étaient pas dans leurs « missions de base ». [...] Avec le comité de pilotage du projet, il y a eu plusieurs allers-retours pour tenter de sortir de cette impasse et finalement mettre de côté les enjeux prioritaires et élargir les possibilités. La souplesse était nécessaire et ce fut une décision importante puisque l'éventail des actions possibles s'élargissait. (Solidarité Ahuntsic 2022 : 16-17)

Ce cas de figure illustre bien le fait que l'aspect fédérateur d'un projet et la poursuite d'un changement commun se font de manière évolutive plutôt qu'exclusivement en amont. Il en va de la vocation même du PIC, où le dialogue, la réciprocité et la co-construction occupent une place centrale.

Maintenant que nous avons exposé les leviers et les défis liés à l'élaboration d'une cible de changement commune, nous nous pencherons, dans les sous-sections qui suivent, sur les retombées engendrées par cette approche. « Collaboration et engagement des partenaires » s'attelle à cerner en quoi le ralliement autour d'une cible de changement commune favorise l'engagement des partenaires. Ensuite, « Pratiques d'évaluation et d'apprentissage » présente plusieurs exemples des méthodes employées par les quartiers pour évaluer les retombées de leur travail.

Tableau 6 : Vue d'ensemble : travailler vers un changement commun

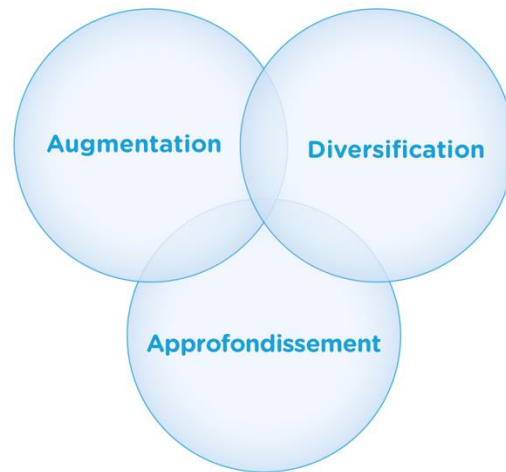
Forces, levier et retombées
Chacune des initiatives travaille vers un changement commun, ce qui implique une nouveauté pour la plupart Presque tous les quartiers mobilisent des acteurs au-delà d'un seul secteur d'activités et dépassent ainsi la logique sectorielle Déploiement de stratégies à de multiples niveaux : participation citoyenne, collaboration avec diverses organisations, influence politique Effet catalyseur pour la mobilisation Consultations régulières pour valider la vision commune plutôt qu'une lourde planification qui ne laisse pas suffisamment de place à l'adaptation en cours de route
Freins et défis
Pratique dominante axée sur le déploiement de projet Centralité des priorités organisationnelles plutôt que collectives Difficulté de trouver l'équilibre entre un énoncé de changement précis qui facilite l'atteinte de la cible et un énoncé suffisamment large pour favoriser la participation du plus grand nombre

C) Pratiques de collaboration et engagement des partenaires

L'établissement d'une cible de changement commune, qui est au cœur de l'approche impact collectif, encourage non seulement la mobilisation de partenaires⁸, mais aussi la collaboration intersectorielle, afin de miser sur différents leviers vers le changement visé. En ce sens, l'une des contributions singulières du PIC est l'augmentation des ressources affectées au travail collaboratif. À ce sujet, les expériences qui nous ont été partagées montrent que le PIC a porté ses fruits. En effet, les données permettent de constater que les **collaborations ont non seulement augmenté en nombre, mais se sont diversifiées et ont été approfondies et renforcées, participant ainsi à la consolidation d'une culture collaborative**. Nous abordons, dans ce qui suit, chacune de ces trois dimensions et terminons par une discussion des freins et des limites à la collaboration au sein des initiatives PIC.

⁸ Nous distinguons les partenaires des collaborateurs comme suit: un partenaire partage la vision commune et s'engage pour une certaine période de temps; un collaborateur n'adhère pas nécessairement à la vision commune et ne s'engage pas à moyen ou à long terme; sa présence demeure périphérique et sa participation plus ciblée.

Figure 6 : Consolidation d'une culture collaborative en trois dimensions



Source : Auteur·e·s.

Soulignons que si les éléments présentés ci-dessous sont issus de l'ensemble du corpus de données, une intégration spécifique des constats issus de l'expérience du projet Vivace-PIC est employée. Financé par la Fondation McConnell dans le contexte du PIC, ce projet pilote qui a duré trois ans met tout particulièrement en lumière les tenants et aboutissants des pratiques collaboratives. L'objectif commun de ces espaces était de créer un effet levier pour les initiatives d'impact collectif développées dans ces quartiers.

Augmentation des pratiques collaboratives

Travailler vers **une cible de changement commune** aurait permis en premier lieu de mobiliser plusieurs partenaires et ainsi d'augmenter le nombre de collaborations au sein d'une initiative. Une représentante de **Parc-Extension** est d'avis que plus un projet est fédérateur, plus la diversité des acteurs qui se sentent interpellés par lui est grande, ce qui suscite l'adhésion au projet. Elle témoigne ainsi :

Pour les projets, jusqu'à présent, je n'ai pas eu [...] de difficulté à rejoindre du monde pour la mobilisation [...] l'ensemble des [actrices et] acteurs sont quand même [intéressés], vu que [ce sont] des projets [...] qui répondent à des enjeux qui concernent tout le monde. Si on parle du centre communautaire, ça concerne tout le monde, et on est [dans] un quartier qui est [en] situation d'urgence, avec des organismes communautaires qui vont devoir déménager très rapidement. Donc, forcément [...] il y a un intérêt [pour la] mobilisation qui se fait assez facilement. (Entrevue, mars 2023, milieu communautaire)

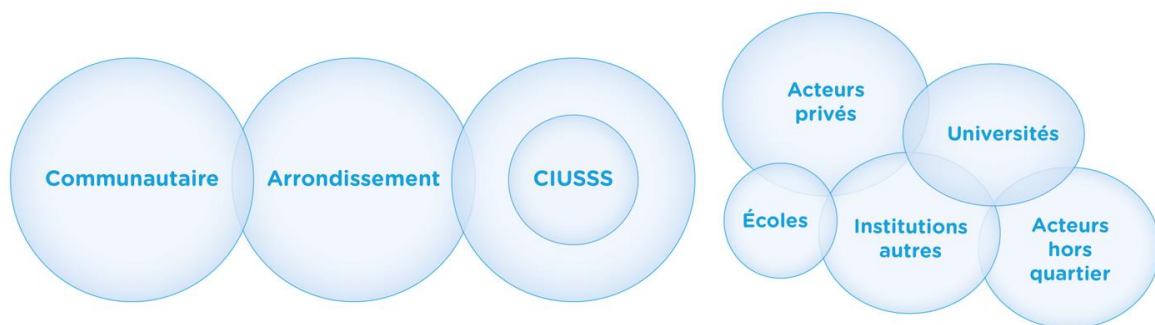
À **Côte-des-Neiges**, le projet portant sur la salubrité des logements s'est avéré très rassembleur sur plusieurs fronts : « [...] il y avait vraiment beaucoup de groupes, même des groupes [qui ne travaillaient] pas le logement, en fait, qui trouvaient ça vraiment important » (entrevue, février 2023, milieu communautaire). Ce travail a demandé un investissement important pour que les partenaires comprennent la valeur de leur contribution :

Les difficultés nées au déploiement des projets ne recueillaient pas suffisamment de collaboration (les partenaires avaient de leur côté leurs agendas liés au travail au sein de leurs organisations). Mais en échangeant individuellement avec chacun des membres des deux concertations et collectivement lors des rencontres des membres, les partenaires ont eu l'opportunité de mieux comprendre le processus de leur implication qui tient compte de leur disponibilité et de leur champ de compétence. En ayant admis l'idée que leur implication ajoutée à celles des autres partenaires rejaillissait positivement auprès des résidents du quartier, les partenaires se sont retrouvés plus impliqués dans les projets. (Côte-des-Neiges, 2022a : 18)

Diversification des collaborations

L'augmentation des pratiques collaboratives aurait mené, en deuxième lieu, à une diversification des types de collaborateurs. Plusieurs quartiers ont en effet travaillé avec des acteurs qu'on pourrait qualifier d'atypiques en contexte communautaire (par exemple, le milieu immobilier, les commerces ou, de façon plus générale, des acteurs hors quartier), comme l'illustre le graphique ci-dessous :

Figure 7 : Portrait des collaborations des initiatives des quartiers PIC



Source : Auteur·e·s.

La grandeur des cercles représente le nombre de collaborations avec chaque type d'acteur dans les initiatives PIC. Il en ressort, sans surprise, que toutes les initiatives PIC rassemblent plusieurs acteurs communautaires et que l'Arrondissement est le partenaire non communautaire le plus typique. Les organisatrices et organisateurs communautaires (représentés par le grand cercle autour du CIUSSS) sont également très présents dans les initiatives, contrairement aux autres professionnel·le·s du CIUSSS qui sembleraient plus difficiles à mobiliser (illustrés par le petit cercle autour du CIUSSS). Cet écart peut s'expliquer par le fait que les CIUSSS couvrent des territoires beaucoup plus grands que ceux des Tables de quartier, ce qui rend l'engagement plus difficile; ou encore, par le fait que les enjeux de santé n'occupent pas une place centrale dans les initiatives développées.

Le nombre relativement élevé d'acteurs privés peut sembler surprenant. La majorité d'entre eux collaborent aux nombreuses initiatives en sécurité alimentaire (par exemple, les productrices et producteurs agricoles qui approvisionnent les marchés de quartiers). De plus, les efforts de mobilisation liés à des enjeux fédérateurs encouragent aussi des collaborations avec des acteurs « qui ne sont pas des acteurs naturels », avance **Centre-Sud** (entrevue, mars 2023) qui a travaillé avec des promoteurs immobiliers afin de les sensibiliser aux préoccupations de citoyen-ne-s dans le cadre de son initiative Comité d'accompagnement de grands projets. Une représentante de la Table de quartier affirme qu'une « posture de convergence et de collaboration plutôt que d'opposition » aux grands projets immobiliers a été adoptée afin de générer des « retombées dans le quartier et [de] vraiment améliorer la qualité de vie des personnes qui [y] habitent » (Présentation de résultats préliminaires du PIC, juin 2023).

Ainsi, l'accent mis sur la collaboration intersectorielle au PIC encourage des partenariats atypiques mais féconds. De l'avis de cette conseillère Centraide, le PIC :

[...] c'est aussi les rencontres improbables. [...] On parlait de Mercier-Est; des acteurs communautaires qui travaillent avec des commerçants, ce n'est pas une habitude. [Ce sont] [...] deux perspectives différentes qui se rencontrent. [...] ça a permis [...] de trouver de nouveaux chemins, de connecter des acteurs qui ne travaillaient pas nécessairement ensemble. (Entrevue, janvier 2023, opérateur)

À titre d'exemple de collaboration avec un acteur hors quartier qui n'est pas privé, mentionnons le cas du quartier **Verdun**, dont les efforts de lutte contre la gentrification et de maintien des populations vulnérables dans le quartier l'ont amené à collaborer avec l'OBNL SOLIDES, situé à l'extérieur de la ville. Ce partenariat a permis l'acquisition de bâtiments en vue d'offrir des logements communautaires à la population locale.

Approfondissement des partenariats

Il ressort, en troisième lieu, que la qualité des collaborations aurait évolué durant la phase 1 du PIC : plusieurs quartiers font état d'un approfondissement et d'un renforcement de leur rapport à divers collaborateurs. Les collaborations avec le municipal vont de la transaction à des partenariats à long terme. Les échanges initiaux avec ces entités ont souvent une nature et une portée transactionnelles. On vise par exemple à obtenir des permis et des investissements financiers pour un projet ayant lieu dans des espaces publics, ou à réduire le délai de traitement en s'associant à l'acteur municipal.

Le cas de **Bordeaux-Cartierville** illustre bien la transformation des rapports et des rôles. Si le municipal a toujours été vu comme un « atout indéniable pour la concrétisation du projet » (Conseil local des intervenants communautaires de Bordeaux-Cartierville, 2016 : 13), ce n'est qu'au fil du temps et de nombreuses discussions qu'une compréhension commune s'est construite. Avoir une maison citoyenne à l'intérieur d'un centre municipal pourrait prendre de multiples configurations de partage des rôles et responsabilités, allant du choix du nom jusqu'à la gestion au quotidien. Des compréhensions initialement divergentes ont évolué vers une plus

grande vision commune et abouti à une convention qui a permis de traiter de l'ensemble des aspects où la Maison de quartier est autogérée par et pour les citoyen-ne-s du quartier :

Avec l'Arrondissement, on a une convention pour dire qui est responsable de quoi, quand. Par exemple, si le CLIC [Conseil local des intervenants communautaires] ne veut plus porter la Maison de quartier ou si la Maison de quartier ferme, qu'est-ce qu'on fait des meubles, etc. ? Au niveau des horaires, au niveau de la responsabilité civile. Je pense que l'Arrondissement est très content d'avoir fait ça parce que tout est structuré. C'est une structure, une feuille de route légale et je pense que ça, il faut le faire. [...] C'est ardu, mais nécessaire et fondamental, et ça rassure. (Entrevue, février 2023, milieu communautaire)

Parvenir à mettre un tel cadre sur pied a demandé énormément d'investissements et a permis de consolider le partenariat avec le municipal bien au-delà d'un rapport transactionnel.

Dans certains cas de figure, les retombées de ces collaborations s'inscrivent dorénavant dans le long terme, allant parfois par-delà les initiatives PIC. Le quartier **Saint-Michel** estime pouvoir « capitaliser sur la relation de collaboration développée [avec l'Arrondissement] » (Vivre Saint-Michel en santé, 2020 : 1), tandis que sa Table de quartier travaille avec l'Arrondissement dans le cadre de plusieurs projets afin de bénéficier de ressources matérielles et financières et d'un soutien politique. Plus encore, le développement collectif d'un outil pour dresser l'inventaire des terrains disponibles pour du logement social aurait encouragé l'Arrondissement à placer la question du logement au cœur de ses priorités.

À **Saint-Léonard**, le Projet École-Famille-Communauté illustre un partenariat fort entre milieux scolaire et communautaire. Lors d'une visite terrain au Festival impact collectif en 2022, des représentant-e-s communautaires et scolaires ont partagé quelques éléments clés de leurs pratiques partenariales qui assurent leur bon fonctionnement – « partage de pouvoir, confiance mutuelle, reconnaissance des expertises, des besoins et réalités mutuelles, communication rapide » (Présentation de Saint-Léonard, lors du Festival impact collectif) – ainsi que les mécanismes d'évaluation qui leur ont permis de s'ajuster tout au long du projet. Le partenariat aurait même entraîné la bonification des salaires des agent-e-s communautaires par le Centre de services scolaire afin d'accroître la stabilité du personnel.

Des partenariats intersectoriels forts ont aussi été réalisés dans d'autres initiatives, par exemple à l'Escouade salubrité de **Côte-des-Neiges**, comme illustrés précédemment. Le travail vers des cibles de changement communes a non seulement approfondi les partenariats intersectoriels, mais aussi les partenariats communautaires, comme en témoigne le quartier **Centre-Sud** :

Pour les groupes, c'est un gros changement de posture aussi de se [...] dire, allez, on travaille sur un projet collectif, ça veut dire qu'il faut parler [...] ouvertement de nos financements, de nos contributions, de la réalité de ce que ça coûte. Ça, c'était là [...] dans tous les projets, [...] d'être beaucoup plus transparent sur les investissements qu'on fait, d'être beaucoup plus proactif dans les engagements. C'est venu changer quelque chose de culturel. (Entrevue, mars 2023, milieu communautaire)

Éléments facilitateurs et freins

Fruit d'un cheminement, la consolidation d'une culture collaborative au sein des initiatives a été rendue possible grâce à quelques éléments clés. À cet égard, les conclusions du projet Vivace-PIC permettent d'éclairer les tenants et aboutissants de la collaboration avec l'Arrondissement. Rappelons ici que Vivace-PIC favorise la création d'espaces citoyens et se concrétise le plus souvent à travers la collaboration entre le milieu communautaire et l'Arrondissement. Le rapport final de Vivace-PIC souligne plusieurs éléments importants. D'abord, l'intégration dès le départ de partenaires des Arrondissements aux rencontres de planification avec le comité citoyen facilite le dialogue. Ensuite, commencer à petite échelle permet de faire la démonstration du concept et de son potentiel à l'Arrondissement et de l'aider à comprendre le type de modèle collectif qui lui est proposé. À cet égard, la présence d'une personne dans l'Arrondissement qui connaît bien le travail des Tables de quartier est un atout. Enfin, chaque partie doit faire preuve de patience envers l'autre. L'administration municipale, par exemple, doit composer avec des échéanciers qui n'allouent pas toujours la même flexibilité que ceux du milieu communautaire (Vivace-PIC 2022 : 30).

Plusieurs actrices et acteurs soulignent l'importance de clarifier les rôles des partenaires et de définir un but commun pour donner un sens à la collaboration. **Bordeaux-Cartierville** témoigne à ce sujet : « *Par exemple, toute la relation partenariale avec l'Arrondissement était difficile [dans] les premiers temps. Puis, le fait que ça soit nommé a fait que ça s'est amélioré* » (entrevue, février 2023, milieu communautaire). Les actrices et acteurs du quartier insistent aussi sur l'importance de bien définir les bénéficiaires de la collaboration auprès de chaque organisme et institution participante. En effet, lorsque chaque partie est en mesure de reconnaître la pertinence de la collaboration en fonction de ses propres intérêts, on observe un engagement plus marqué dans le projet. Ce témoignage de **Côte-des-Neiges** confirme l'importance de cette étape :

La question de comment on voit la pertinence du projet; « Qu'est-ce que ça me donne [à] moi? » [...] c'est un moment vraiment important. [...] Quand les deux côtés ont vraiment vu l'utilité de cette collaboration [...], ça jouait aussi de façon importante, je pense, dans l'adhésion au projet. [...] C'est vraiment un point super intéressant. Qu'est-ce que ça nous apporte, cette collaboration? Est-ce qu'on peut préciser nos besoins et nos intérêts, et voir comment ça converge? (Entrevue, février 2023, milieu communautaire)

Ce quartier rapporte ainsi qu'« [en] dépassant le stade des premières réactions, on en arrivait à réfléchir ensemble à partir des constats. Cela permettait un partage objectif des situations, qui a permis un consensus sur les changements à opérer » (Corporation de développement communautaire de Côte-des-Neiges, 2022 : 17-18). Parmi les leviers qui favorisent l'engagement de partenaires et une relation de qualité basée sur la confiance mutuelle, l'**Ouest-de-l'Île** met de l'avant l'intégration d'un effort réflexif visant à clarifier l'objectif des collaborations et des rencontres. De son côté, **Lachine**, qui a déployé de nombreuses initiatives au sein de son système alimentaire, avance que le sentiment de solidarité dans le déploiement d'actions permet aux différents partenaires de surmonter les petites divergences ponctuelles qui les divisaient auparavant.

Ce développement de « réels réflexes collaboratifs » permettrait un renforcement des liens de confiance entre les acteurs, avance l'**Ouest-de-l'Île** (*ibid.*). Il s'agirait là d'une condition gagnante qui permettrait aux partenaires de « voir leurs complémentarités, tout en respectant leurs missions » (Table de développement social Pointe-aux-Trembles–Montréal-Est, 2020 : 15). Elle faciliterait, par ailleurs, le travail vers une cible de changement commune. Selon certains quartiers (notamment **Ouest-de-l'Île** et **Centre-Sud**), cette culture de collaboration où priment l'échange, la concertation et la mise en commun de ressources et d'expertise contraste avec le travail en silo qui aurait prévalu jusqu'ici, une observation partagée par cette conseillère de Centraide :

Au niveau de la culture de collaboration dans les quartiers, je pense que ce qui a eu un immense impact est de passer d'une culture de compétition pour des ressources limitées [...] à des réflexes de se faire confiance les uns et les autres pour se dire que telle chose a été publiée, telle opportunité existe. (Entrevue, décembre 2022, opérateur)

Les résultats font ainsi état de l'émergence ou du renforcement de relations entre certains partenaires anciens et nouveaux, illustrant l'évolution d'une culture de collaboration. **Mercier-Ouest** témoigne :

Le nombre et la qualité des rencontres en lien avec le PIC ont eu un réel impact sur la dynamique collective à l'échelle du quartier. [...] Ce processus a permis d'entamer une formalisation du travail collectif et a joué un rôle d'accélérateur, de liant, dans la dynamique de réseautage entre les partenaires du quartier. (Mercier-Ouest Quartier en santé, 2017 : 3)

Finalement, soulignons que le partage des ressources financières du PIC amène une reconnaissance de la contribution de chacun et favorise ainsi un engagement plus soutenu des partenaires, comme l'illustre le quartier **Lachine** :

L'impact positif de la reconnaissance de l'expertise des organismes partenaires par un appui financier : la reconnaissance du travail et de l'expertise des organismes communautaires partenaires par le partage des ressources financières attribuées au projet du PIC a grandement contribué à générer une cohésion autour du projet de système alimentaire lachinois. Les organismes sont ainsi devenus partie prenante du projet. (Concert'Action Lachine, 2022 : 13)

Quant aux défis soulevés par nos interlocutrices et interlocuteurs, ceux-ci concernent principalement les enjeux liés à des cultures organisationnelles différentes entre les groupes d'acteurs, et, dans une moindre mesure, la nature des rapports avec les acteurs institutionnels.

Plusieurs quartiers et conseillères et conseillers Centraide ont noté certaines tensions initiales dues à des différences entre les cultures organisationnelles des collaborateurs, à des divergences de points de vue ou encore à un manque de clarté dans les rôles. La consolidation d'une culture de collaboration aurait donc nécessité une période de dialogue et d'ajustement entre les différents partenaires et acteurs. Ainsi, pour atteindre son plein potentiel, un partenariat doit

passer par un processus d'apprentissage collectif, où les enjeux sont définis, les rôles sont clarifiés, les diagnostics sont entendus et une vision commune est construite. Il s'agit d'un processus exigeant, car il nécessite un travail sur plusieurs fronts, comme l'indique le quartier **Mercier-Ouest** :

Il s'agit d'une démarche qui nécessite de rassembler un ensemble de prérequis visant à construire un environnement favorable à la collaboration; que ce soit dans le choix des outils, des pratiques collaboratives à développer ou encore des conventions d'usage à déterminer en fonction des situations. (Mercier-Ouest Quartier en santé, 2017 : 4).

Par ailleurs, la rencontre de différents milieux d'action, dont les modes opératoires diffèrent, peut s'avérer très frustrante. Le quartier **Centre-Sud** illustre bien ce défi :

Force [est] de constater que les acteurs clés de cet écosystème du développement et aménagement urbain avancent tous à des rythmes différents selon leur secteur d'activités. Que ce soit l'Arrondissement, les promoteurs ou le milieu communautaire, le rythme de travail varie grandement, car ces derniers sont tous tributaires d'échéanciers complexes et multiples. Le CAGPCS [Comité d'accompagnement des grands projets du Centre-Sud] doit en permanence trouver l'équilibre et évaluer comment le travail de concertation peut se moduler à ces réalités dans lesquelles il baigne également. (CDC Centre-Sud, 2022 : 4)

Bon nombre de paramètres échappaient au contrôle des acteurs communautaires. L'expérience d'actrices et d'acteurs communautaires dans les initiatives Vivace-PIC permet aussi de constater des défis liés à la lenteur, à la complexité et à la rigidité organisationnelle des institutions, lesquels induisent certaines inquiétudes. L'accès aux personnes-ressources appropriées aurait parfois été limité, une situation exacerbée par les restructurations internes ponctuelles des institutions, lors desquelles les dossiers peuvent changer de mains rapidement sans donner le temps aux nouveaux responsables de se familiariser avec leurs particularités. Dans de nombreux projets PIC, réunissant les milieux communautaire et institutionnel, le partenariat semble rester très inégalitaire sur le plan du pouvoir décisionnel.

Finalement, dans un contexte de pénurie des ressources, plusieurs quartiers ont témoigné du défi de maintenir la vision commune et de se centrer sur la dimension collective du projet. **Saint-Michel** en offre un exemple :

Un autre défi est l'aspect collectif du projet. Nous remarquons que ça peut être tellement facile pour les organismes qui sont bien occupés de se concentrer seulement sur leur partie du projet et de négliger l'aspect collectif. Comment faire pour que les partenaires développent un sentiment d'appartenance avec LEUR projet afin que ce dernier ne demeure pas celui de VSMS [Vivre Saint-Michel en santé]? Comment faire aussi pour que les partenaires se sentent impliqués même sans financement? Pour le moment, on voit que c'est surtout le rôle de la [T]able de quartier de ramener les aspirations partagées et [d']assurer un travail collectif en comités de suivi. La [T]able joue aussi un grand rôle dans l'accueil de nouvelles ressources humaines pour faire connaître les besoins du quartier, les objectifs communs et l'historique du projet. (Vivre Saint-Michel en santé, 2022 : 23).

L'importance du leadership de la Table de quartier pour cultiver l'engagement des partenaires reste centrale. Certains quartiers ont d'ailleurs suggéré de viser au moins deux co-porteuses ou co-porteurs d'initiatives PIC, ou encore de mobiliser plus largement afin de prévenir l'essoufflement et d'éviter qu'une seule organisation se retrouve avec une charge de travail trop lourde.

Tableau 7 : Vue d'ensemble sur les pratiques collaboratives

Forces et retombées
Augmentation des collaborations facilitée par le caractère fédérateur des initiatives et l'importance du projet de changement
Diversification des collaborations au-delà des partenaires communautaires et de l'Arrondissement
Approfondissement des collaborations évoluant vers une plus grande vision commune
Leviers
Co-élaboration de projets, dès les premières étapes
Compréhension mutuelle des rôles et responsabilités
Alignement sur une vision et un but communs
Clarification des bénéfices et de l'utilité des collaborations, et de la complémentarité des rôles
Clarification des objectifs et des intentions des rencontres
Transparence, confiance
Partage des ressources financières
Freins et défis
Différences entre les cultures organisationnelles
Grand investissement qu'exige le travail collaboratif
Inégalité de pouvoir et manque de contrôle sur certains processus
Pénurie de ressources

Participation citoyenne

En ce qui a trait au renforcement des pratiques collaboratives, le PIC a aussi généré des retombées en lien avec la participation citoyenne qui méritent une attention particulière. On constate des **avancées considérables dans plusieurs quartiers**, rendues possibles grâce à la mise en place de différentes stratégies visant à rejoindre et à mobiliser les citoyen-ne-s. Les initiatives des quartiers ont également relevé plusieurs défis liés à la participation citoyenne. Dans les paragraphes suivants, nous regardons de plus près ces stratégies et ces défis, exemples à l'appui, afin de mieux situer la question de la participation citoyenne au sein du PIC.

Les défis de la participation citoyenne nommés par les quartiers sont nombreux et reflètent de manière générale ceux identifiés communément dans les initiatives et recherches misant sur cette approche (Carrel, 2017; Godrie, Ouellet *et al.*, 2018; Heck, Manon *et al.*, 2020). D'une part, il s'est parfois avéré **ardu de rejoindre les personnes en situation d'exclusion sociale et de pauvreté et de stimuler la participation citoyenne**. Certains quartiers disent réussir à rejoindre et à mobiliser des citoyen-ne-s, mais pas celles et ceux qui vivent des enjeux de

pauvreté et d'exclusion sociale. D'autres ont du mal à mobiliser la population à moyen et à long termes, surtout pour des projets qui s'étirent dans le temps et dont les retombées sont peu tangibles. **Verdun** témoigne à ce sujet :

Mobiliser les citoyen-ne-s sur des démarches à long terme est évidemment un défi majeur; d'autant plus lorsque nous ne contrôlons pas les échéanciers. Par exemple, la démarche de planification du secteur Dupuis/Hickson portée par l'Arrondissement a été mise sur pause pendant de longs mois, avant de reprendre à un rythme effréné au printemps dernier. Pas facile dans ce contexte de maintenir les citoyen-ne-s mobilisé-e-s. (Concertation en développement social de Verdun, 2022 : 8)

D'autre part, l'instabilité ainsi que la pénurie de ressources humaines et financières dans le milieu communautaire constituent également des freins à la mobilisation citoyenne.

Ces défis ont poussé les acteurs à tester de nouvelles stratégies. Voici quelques exemples de stratégies déployées pour rejoindre et mobiliser les citoyen-ne-s, dont plusieurs sont détaillées plus loin :

Tableau 8 : Quelques stratégies et leviers utilisés pour rejoindre et mobiliser des citoyen-ne-s

Quelques stratégies déployées au sein des initiatives PIC
Comprendre les besoins des personnes à rejoindre avant de développer les initiatives
Inclure des citoyen-ne-s dans la prise de décisions
Encourager la mobilisation par les pairs
Engager des travailleurs de proximité ou de rue (porte-à-porte ou investissements de lieux particuliers), intégrer des ressources spécifiques pour la mobilisation
Travailler avec des organismes qui sont en lien avec certains groupes considérés comme difficiles à rejoindre
Collaborer avec des commerçant-e-s
Investir des zones non desservies en y implantant des services ou des lieux de rencontre
Investir de multiples canaux de communication
Communiquer dans différentes langues
Rendre le contenu et le format des rencontres accessibles; intégrer des éléments ludiques
Ajuster les horaires, offrir des services de garde ou d'autres accommodements
Mobiliser des personnes autour d'éléments concrets et tangibles, en particulier dans des projets de longue haleine

Dans le cadre d'expériences **Vivace-PIC**, des sondages ont été réalisés auprès des citoyen-ne-s au sujet des sites à aménager avant le début des travaux afin de veiller à ce que ceux-ci correspondent à leurs besoins. Et pour tirer parti des meilleurs moments pour mener la consultation, il a fallu s'adapter aux horaires des personnes à rejoindre et aux canaux de communication qu'elles privilégiaient (messages textes, appels, réseaux sociaux, etc.).

À **Saint-Michel**, l'ajout d'une ressource en coordination de projet a permis de rejoindre et d'accompagner un plus grand nombre de locataires dans le cadre d'une initiative liée au

logement (Vivre Saint-Michel en santé, 2020 : 15). À **Bordeaux-Cartierville**, « le nom et le logo du projet [de Maison de quartier] ont été soumis au vote des résident[-e-s] pour renforcer leur sentiment d'appartenance au projet [et] être en cohérence avec le souhait de favoriser la participation citoyenne dans le déploiement de l'initiative » (Conseil local des intervenants communautaires de Bordeaux-Cartierville, 2022 : 2). À **Parc-Extension**, plusieurs moyens ont été mis sur pieds pour faciliter la participation citoyenne (cf. entrevue, mars 2023, milieu communautaire) :

- du porte-à-porte par zonage avec l'aide de bénévoles du Bureau d'information de Parc-Extension;
- divers mécanismes de traduction simultanée lors des assemblées, dans un contexte de forte diversité ethnoculturelle;
- l'ouverture d'une garderie en partenariat avec un organisme communautaire voisin pour permettre aux parents d'assister aux assemblées;
- l'inscription des événements sur la plateforme Eventbrite et leur diffusion au sein de plusieurs organismes communautaires afin de rejoindre leurs membres intéressés.

Ces stratégies montrent le besoin de travailler sur différents fronts pour rejoindre le plus de gens possible, en dépit des obstacles qui persistent. Le quartier témoigne de la difficulté de rendre les sujets accessibles :

Ce n'est pas un sujet facile à comprendre, c'est très technique. C'est un autre enjeu sur lequel on travaille tout le temps à la Table de quartier, c'est comment arriver à rendre ce qu'on appelle « l'éducation populaire ». À rendre ces informations faciles, pour la compréhension de tout le monde. Peu importe la langue, le statut, le niveau scolaire, c'est vraiment pour tous. On n'y est pas encore arrivé à 100 %. (Ibid.)

En plus des exemples fournis précédemment, nous avons cru bon de focaliser sur trois quartiers en particulier, soit Peter-McGill, Ahuntsic-Cartierville et Saint-Léonard, dont les expériences – parmi tant d'autres – illustrent certaines stratégies de mobilisation porteuses.

Peter-McGill

Ce quartier a accordé une importance particulière aux ressources dédiées à la mobilisation, motivé par l'idée selon laquelle celle-ci constitue « le visage de la démarche, le premier contact vers l'implication des citoyen·ne·s dans leur quartier » (Table de quartier Peter-McGill, 2022 : 4). Le quartier Peter-McGill a par ailleurs misé sur l'engagement citoyen pour influencer le politique. Ses efforts ont notamment mené à la promesse de construction d'une première école publique au sein de ce quartier du centre-ville où il est difficile de garder les familles et d'implanter des espaces collectifs. Ici encore, les citoyen·ne·s ont été placés au cœur du projet. Après avoir invité les citoyen·ne·s à se mobiliser autour d'un projet concret (la conception et la mise en place d'un nouvel espace de socialisation ou d'une classe en plein air) qui sert leurs intérêts, le quartier les a invités à participer aux rencontres avec les élu·e·s :

Permettre aux résidents-ne-s d'élaborer et de présenter eux-mêmes leurs projets aux élu-e-s et employé-e-s de l'arrondissement est un aspect très motivant de leur implication. D'autant plus que les citoyen-ne-s sont par la suite beaucoup plus informés quant au mode de fonctionnement des différents services de la Ville et des processus de réalisation des projets. (Ibid. : 3)

Il est beaucoup plus motivant pour les citoyen-ne-s de se mobiliser autour d'un projet concret. En effet, nos enjeux sont parfois larges et nous avons peu de pouvoir d'actions sur les solutions à mettre en place. C'est donc une source de démotivation et de frustration pour les résident-e-s qui ont l'impression que les élu-e-s ne sont pas à l'écoute. Cependant, lorsqu'on invite les gens à se mobiliser et à participer à un projet concret, par exemple, le design et la mise en place d'un nouvel espace de socialisation ou la classe en plein air, les gens sont beaucoup plus intéressés. (Ibid. : 5)

L'importance de la présence accrue des agentes de mobilisation est également un élément primordial de notre démarche. Lors de la première année et demie de mise en place de la démarche, la structure avait proposé [trois] agent-e-s, chacun-e travaillant 14 h/semaine, et dédié-e à une clientèle spécifique (familles, jeunes, aîné-e-s). Malheureusement, la faible présence sur le terrain des agent-e-s de mobilisation et leur travail en silo a rendu [difficiles] non seulement le recrutement et le maintien des ressources humaines en place, mais également la mobilisation, parce que les résident-e-s du quartier ne connaissaient tout simplement pas leur travail. Nous avons finalement changé la structure afin d'avoir [deux] agentes de mobilisation à 28 h/semaine, afin d'accroître leur présence et leurs relations avec les citoyen-ne-s. Ce fut un franc succès, non seulement pour le recrutement et la rétention de personnel, mais également dans l'augmentation du nombre de personnes participantes, ainsi que leur niveau d'implication. (Ibid. : 6)

La diversification des modes de participation et de communication [est centrale], surtout lorsqu'on travaille beaucoup plus en mode virtuel et à distance. Nous avons beaucoup misé sur les réseaux sociaux durant la pandémie, afin de garder contact avec les membres, mais également pour faire connaître nos actions. Nous nous sommes tournés vers des plateformes souvent utilisées par des populations plus jeunes (p. ex., Instagram), et nous avons vu notre auditoire augmenter. De plus, afin de vulgariser des enjeux complexes, nous avons élaboré des publications courtes, attirantes, simples et claires. L'engagement avec la communauté a été très efficace. La présence dans les médias traditionnels est également nécessaire, afin de rappeler aux élu-e-s les défis vécus par la population et de faire de la démarche PIC et de la Table de quartier les experts sur ces enjeux. (Ibid.)

Ahuntsic

L'approche d'Ahuntsic est fort intéressante, car elle montre que le PIC permet l'adoption de plusieurs manières de concevoir et de réaliser une initiative. Ce quartier a cherché à renforcer, de façon transversale, les pratiques de participation citoyenne au sein même des organismes déjà présents dans le quartier, plutôt que de monter un projet complètement nouveau. Misant sur une culture de solidarité, la Table souhaitait mettre en lumière les situations vécues relativement au

logement en donnant un poids à la voix citoyenne (Projet impact collectif, 2022a : 8). L'objectif ne se limitait pas à mobiliser les acteurs visés; il s'agissait aussi de sensibiliser et de mobiliser l'ensemble de la communauté à des enjeux qui ne touchent pas toujours tout le monde directement.

Mettre les résident-e-s en action n'est pas toujours chose facile pour de multiples raisons, et c'est encore plus difficile pour les personnes vivant des vulnérabilités et situations problématiques. Ces constats nous ont permis d'établir que l'implication peut se faire de différentes formes (témoignages, prise de paroles, présences à des ateliers et participation pour un temps précis, etc.). C'est ici que la solidarité et le désir d'implication de la population prennent tout leur sens, lorsque vient le temps de construire une action qui pourrait agir sur les conditions de vie ou porter le message dans l'espace public. [...] L'École de la citoyenneté travaille donc, par ses démarches, à mettre un éclairage sur ce vécu. Reconnaître et porter la voix des personnes vulnérables devient l'affaire de tous et en prendre conscience est un grand pas dans la bonne direction. En utilisant différents médiums pour porter leurs messages, nous croyons pouvoir impliquer les personnes concernées et nous tentons de faire naître de la solidarité auprès du plus grand nombre de résident-e-s qui entendent ce message. (Solidarité Ahuntsic 2022 : 15)

Elles et ils ont ainsi exploré différentes façons de renforcer la participation citoyenne, par exemple en se déplaçant dans des lieux de distribution alimentaire et des parcs, pour rejoindre et mobiliser des personnes habituellement éloignées des prises de décision, comme contribution au budget participatif de l'Arrondissement.

Saint-Léonard

La Table de quartier de Saint-Léonard, Concertation Saint-Léonard, a intégré le PIC en tant que mécanisme de concertation relativement jeune dans un quartier qui compte moins d'organismes communautaires que d'autres. Selon les actrices et les acteurs de ce quartier, le PIC aurait eu un effet structurant et transversal à travers les trois initiatives déployées en réussite éducative et inclusion de familles immigrantes, en logement social et en participation citoyenne. Nous verrons que celles-ci ont permis de rejoindre et de mobiliser des citoyen·ne·s et des partenaires et d'influencer des institutions à travers leurs réalisations. Le succès de la création d'un Espace citoyen et d'ateliers d'éducation populaire en particulier a permis de transformer les rapports avec l'institutionnel grâce à une plus grande reconnaissance du travail communautaire et de la mobilisation citoyenne.

L'Espace citoyen vise le développement d'une culture de participation citoyenne à l'échelle du quartier et à rejoindre davantage de citoyen·ne·s. (Concertation Saint-Léonard, 2021). Il fait l'objet d'une appropriation considérable des citoyen·ne·s, qui sont de plus en plus nombreux à s'y investir :

La mise en place du comité ambassadeur citoyen permet de mieux comprendre les besoins des citoyen·ne·s. De plus en plus autonomes dans leurs prises de décision, il est possible de voir un grand désir de faire bouger les choses et de poser des actions concrètes. Cela

renforce la mobilisation et la représentation de la population léonardoise dans le besoin de logements sociaux. (Concertation Saint-Léonard, 2022 : 6).

Un effet du projet Participation citoyenne que nous n'avions pas anticipé est que les membres du comité citoyen deviennent des exemples de participation citoyenne pour les générations plus jeunes. Effectivement, les parents deviennent des modèles pour leurs enfants, qui veulent suivre la même formation du laboratoire Leadership Citoyen. À titre d'exemple, la [troisième] cohorte a été marquée par la présence d'une adolescente de 15 ans inspirée par l'engagement de sa mère, actrice active au sein du comité citoyen. Ainsi, nous pouvons constater que le comité citoyen devient un catalyseur de la participation citoyenne autant sur le plan générationnel que sur l'étendue des citoyen·ne·s rejoins par les activités du projet. (Ibid. : 18)

Si ces exemples et stratégies ont clairement permis une montée en pouvoir des citoyen·ne·s dans plusieurs quartiers, le chemin à parcourir pour rejoindre les personnes en situation d'exclusion sociale et de pauvreté et les voir prendre place au cœur des initiatives PIC, comme le souhaitent de nombreux acteurs impliqués, est encore long.

D) Pratiques d'évaluation et d'apprentissages

Inspiré du modèle d'évaluation *When Collective Impact has an Impact* (ORS Impact et Spark Policy Institute, 2018), l'opérateur Centraide a encouragé les quartiers participants à évaluer, dans un premier temps, leurs pratiques de collaboration puis, dans un second temps, les effets sur les populations à l'échelle locale et systémique. Afin d'accompagner les quartiers depuis leur situation initiale respective, le PIC a offert des formations sur l'évaluation en contexte collectif tout au long de la phase 1 (voir la section 2.4), ce qui a permis de renforcer les pratiques.

Dans les paragraphes suivants, nous résumons brièvement les pratiques évaluatives qui se sont déployées dans le cadre du PIC avant de présenter les points forts et les retombées de l'évaluation, qui concernent tout particulièrement le travail collaboratif et la mesure des effets directs des initiatives sur les populations ciblées. Enfin, nous abordons quelques freins et défis, qui relèvent tout particulièrement de la lourdeur du processus évaluatif, d'enjeux liés à la mesure des effets et des difficultés à intégrer les apprentissages et à les transmettre entre les quartiers.

Portait global au sein du PIC

Le PIC s'est déployé dans un contexte où l'évaluation était fortement associée à la reddition de compte. Selon l'une des conseillères Dynamo qui a accompagné les quartiers dès les premières années, l'un des objectifs du PIC était de « démystifier » l'évaluation, c'est-à-dire de la différencier de la reddition de comptes, et d'en montrer l'intérêt pour les apprentissages. Peu de quartiers avaient une pratique d'évaluation établie avant de rejoindre le PIC. Plusieurs formations, espaces d'échanges et formules d'accompagnement personnalisées étaient offerts par Dynamo tout au

long de la phase 1. Cette offre a sans doute fortement contribué à l'adoption graduelle des démarches d'évaluation par tous les quartiers participant au PIC.

Afin d'alléger le processus d'évaluation, Dynamo recommandait aux quartiers de procéder par petites « boucles d'évaluation », des processus courts et ciblés sur des questions précises, qui permettent de réinjecter les apprentissages dans la pratique avant la fin du projet.

Dans son bilan ÉvalPIC 2021-2022, Dynamo (2022) rapporte que :

- six quartiers sont dans une première boucle d'évaluation;
- cinq quartiers sont dans une deuxième boucle d'évaluation;
- quatre quartiers sont dans une troisième boucle d'évaluation;
- deux quartiers sont dans une quatrième boucle d'évaluation.

Et plus précisément :

- **13 quartiers** ont orienté leur démarche d'évaluation sur la **mesure des effets** auprès des publics cibles.
- **12 quartiers** ont **adapté leur démarche** de mobilisation, de collaboration et d'intervention en fonction des résultats obtenus.

Les quartiers ont ainsi eu l'occasion d'expérimenter l'évaluation de manières très différentes, en recourant tantôt à des processus d'évaluation formels, tantôt à des pratiques réflexives très organiques. Il n'y avait pas de cadre d'évaluation homogène : chaque quartier était accompagné par Dynamo et était libre de déterminer ses propres méthodes d'évaluation. Certains ont utilisé la méthode du changement le plus significatif, d'autres ont procédé par des questionnaires, des sondages ou des entrevues, ou encore par une combinaison de ces méthodes. Plusieurs ont répertorié le nombre de personnes desservies par leurs actions, ou le volume d'aliments produits ou transformés dans le cadre d'initiatives alimentaires.

Il va sans dire que les capacités évaluatives se sont renforcées de façon générale, ce qui a mené à une pratique assumée et de plus en plus enracinée dans le travail de terrain. On pourrait parler d'une culture d'évaluation qui s'est développée; une répondante parle de l'émergence d'une « communauté apprenante » sur son territoire (entrevue, janvier 2023, milieu communautaire). Certains conseillères et conseillers de Dynamo soulignent ainsi l'apport de l'évaluation :

[L'effet principal] qu'il y a eu sur les quartiers, c'est d'amener les quartiers à avoir l'intention concrète, consciente, d'avoir de l'effet. D'être un petit peu moins en mode « juste projet » [...] Le fait qu'ÉvalPIC les invite à se poser des questions, à [déterminer] leurs questions d'évaluation, puis à renforcer ces capacités-là, forcément, ça a amené plus de conscience sur le « qu'est-ce que ça donne, nos projets? » (Groupe de discussion, février 2023, Dynamo).

Dynamo et les quartiers ont d'ailleurs relevé plusieurs éléments facilitateurs et leviers en matière d'évaluation : la simplicité et la clarté de la démarche; l'envergure de la collecte de

données, plutôt que son caractère probant; la convivialité dans la communication des résultats; la prise de recul; et le dialogue ouvert et engagé sur les nœuds (Dynamo, 2022a : 38-39).

Points forts et retombées

Les pratiques évaluatives ont permis tout au long de la phase 1 de dégager des apprentissages afin de réajuster les pratiques ou encore de renforcer les pratiques porteuses, que ce soit sur le plan de la collaboration entre partenaires ou des initiatives déployées, pour mieux atteindre le changement visé. Quatre quartiers rencontrés en entrevues ont été d'avis que l'évaluation donne la possibilité aux quartiers de s'ajuster en fonction des expérimentations et des changements de contexte, tout en ayant droit à l'erreur. L'**Ouest-de-l'Île** en témoigne ainsi :

[Nous avons] testé puis intégré de nombreuses pratiques afin de mieux collaborer. Voici quelques exemples concrets : [l]es ancrages ou les check-ins font maintenant partie de presque toutes les rencontres. Les partenaires ont tendance à souvent questionner « le pourquoi » d'un comité ou d'un projet. La pratique de clarifier l'intention et/ou les objectifs des rencontres est définitivement bien établie. (Centre de ressources communautaires de l'Ouest-de-l'Île, 2022 : 21)

De manière similaire, cet autre quartier souligne comment l'ÉvalPIC permet de poser un regard d'ensemble sur une initiative et de cerner les nœuds présents dans la collaboration :

Les rencontres d'évaluation et les échanges ont fait ressortir et constater, de façon partagée par les participants, une même vision des contraintes et des apprentissages, ce qui permet un élan de collaboration et de motivation supplémentaires. À un moment, en 2021, des incompréhensions sont apparues au sein du [nom du comité]. Pour les apaiser, plusieurs rencontres avec chacun des membres et des suivis de rencontres du comité ont permis de préciser le rôle de chacun des membres et le niveau d'implication. (Rapport final d'un quartier anonymisé, 2022)

Les quartiers ont ainsi fait usage de l'évaluation afin de renforcer leurs démarches collaboratives, un levier considéré comme crucial pour ce quartier :

Finalement, notre démarche d'évaluation, accélérée au cours de l'an 4 de notre initiative, s'est également révélée être un levier pour nous. En effet, cette démarche d'évaluation ainsi que la réflexivité et les apprentissages qui en ont découlé, nous ont permis de mieux cerner nos forces et d'identifier les aspects de notre SAL [Système alimentaire local] qui doivent être améliorés. D'ailleurs, ce sont ces apprentissages qui ont facilité notre travail collectif et ont permis d'élaborer le projet soumis dans le cadre du second appel de projet PIC. (Concertation Ville-Émard-Côte-Saint-Paul, 2022 : 7)

Les quartiers ont eu recours à plusieurs outils différents dans leurs démarches évaluatives. Comme nous l'avons vu dans la sous-section sur l'innovation, **Mercier-Est**, dans son initiative visant à créer des réseaux de solidarité pour briser l'isolement, a combiné des entretiens individuels avec les commerçant·e·s et des entretiens collectifs avec des intervenant·e·s de

proximité sensibilisés au projet ainsi que des personnes au cœur du déploiement de l’initiative. Cette démarche a permis d’ajuster le projet en trouvant la bonne formule pour créer un outil de communication efficace qui servirait à rejoindre autant les commerces que les personnes en situation d’exclusion et ainsi faire connaître et augmenter la fréquentation des ressources du quartier. Elle a mené à la création d’un code QR distribué sous forme d’autocollants que les commerces de proximité pouvaient exposer dans leurs vitrines.

Côte-des-Neiges estime que les pratiques d’évaluation et les apprentissages sont l’un des leviers les plus importants pour ses initiatives. Le quartier, qui a combiné la collecte statistique, les entretiens avec des porteurs d’initiatives et les sondages auprès de la population, témoigne que l’évaluation a permis d’apporter plusieurs améliorations au projet, entre autres pour mieux rejoindre la population.

Du côté de **Centre-Sud**, on a invité les participant·e·s de trois initiatives (Soupe Locale Centre-Sud, Mouvement Courtepointe et Notre quartier nourricier) à raconter leur expérience sur une carte postale qui leur avait été acheminée. Quatre-vingt-sept cartes postales remplies par 34 participant·e·s ont permis de relever 210 effets sur la population. La Table a ensuite catégorisé les effets afin de regrouper les changements les plus significatifs autour de trois grands pôles : le développement du potentiel individuel, le lien social et l’engagement social. Le tableau ci-dessous illustre quelques-uns des effets concrets partagés sur les cartes postales.

Les exemples partagés par les Tables de quartier à l’égard des retombées sur les populations sont nombreux, si bien que nous n’en citons que quelques-uns ici :

Tableau 9 : Exemples d’effets sur la population recensés par les initiatives quartiers

Projet d’intervention de milieu <i>(Pointe-aux-Trembles–Montréal-Est)</i>	Escouade salubrité <i>(Côte-de-Neiges)</i>	Les P’tits Marchés <i>(Lachine)</i>	Initiatives Centre-Sud <i>(Notre quartier nourricier, Courtepointe, Soupe locale)</i>
Les activités du groupe brisent l’isolement Les activités individuelles offrent un soutien psychologique	Meilleure connaissance des droits des locataires Sentiment d’un pouvoir d’agir Amélioration des conditions de logements Développement de solidarités entre les locataires	Découverte de nouveaux produits Plus grande alimentation à base de fruits et de légumes	Amélioration de la confiance en soi Développement des compétences par l’expérimentation Création de liens sociaux Rassembleur et brisant l’isolement Plus grande mixité sociale Désir de s’impliquer davantage

Afin de donner une idée de l'ampleur des initiatives, voici quelques résultats quantitatifs répertoriés par trois initiatives de quartiers à soutien intensifs :

Tableau 10 : Exemples de résultats quantitatifs partagés par les quartiers PIC

Côte-des-Neiges Escouade Salubrité 2018-2022	Saint-Léonard École-Famille-Communauté Janvier 2019 – janvier 2020	Saint-Michel Système alimentaire 2019-2020
<p>« Depuis le début du projet, 576 ménages ont reçu de l'aide dans leurs démarches afin d'améliorer leurs conditions de logement » (CEIL Côte-des-Neiges, 2022 : 4)</p> <p>2 413 logements rejoins en porte-à-porte dans 97 immeubles différents (<i>ibid.</i> : 5)</p>	<p>« 1 183 interventions ont été réalisées par les agents, que ce soit auprès des familles, des partenaires ou avec les équipes-écoles en lien avec l'accompagnement de famille [...] 28 ateliers ont été animés – environ 315 participants [...] 6 sorties ou activités récréatives avec des familles – environ 300 participants rejoins » (Concertation Saint-Léonard, 2020 : 20)</p>	<p>« 700 kg de fruits et légumes produits – 1 345 kg d'aliments transformés – 1 040 personnes impliquées – 155 familles abonnées à un groupe d'achat et aux boîtes de provisions » (Projet Impact Collectif, 2020b : 11)</p>

L'analyse des effets, à partir des témoignages de personnes ayant participé aux initiatives, a parfois été combinée à une réflexion approfondie sur la pérennité des changements engendrés. C'est le cas de l'Escouade Salubrité (**Côte-des-Neiges**) qui s'est ainsi interrogée à mi-chemin de son parcours sur la portée de ses actions :

Il est clair que nous sommes toujours dans des impacts temporaires plutôt que dans des impacts durables. De plus, à date le projet s'est concentré beaucoup sur des cas individuels. Cependant, le travail quotidien de l'Escouade permet d'informer nos réflexions et les liens établis avec des instances, des institutions, des services et des élu·e·s créent un potentiel fort intéressant de travail sur des enjeux systémiques. (Corporation de développement communautaire de Côte-des-Neiges, 2020 : 14)

Cela montre bien que le déploiement d'une initiative n'est qu'une étape vers le changement. Une telle analyse systémique permet de prendre du recul pour constater les écarts qu'il faut encore combler pour transformer la situation qu'on souhaite changer et, ainsi, ouvrir la voie pour aller plus loin.

Freins et défis

Parmi les freins qui ressortent des témoignages recueillis, la **lourdeur du processus d'évaluation** occupe une place prépondérante. Même si elles en valent la peine, les évaluations représentent un défi important pour certains quartiers, accentué notamment par le contexte de sous-financement généralisé du milieu communautaire et la pandémie. De l'avis de ce quartier :

Ce serait bien qu'on ait quelqu'un qui nous soutienne. [...] Dynamo, ils nous forment et [font] les rencontres, etc., mais c'est quand même nous-mêmes qui faisons l'éval[uation] et qui faisons le journal de bord et qui [...] identifions les questions d'apprentissage et d'évaluation, etc. C'est hyper lourd. [...] Pour [...] ceux qui ne savent pas le faire, tu peux t'arracher les cheveux [...], c'est complexe l'évaluation. [...] C'est tellement beaucoup de travail que je trouve que l'évaluation pourrait être plus simple, plus légère. (Entrevue, février 2023, milieu communautaire)

Certains modèles mentaux associant l'évaluation à la reddition de compte devaient également être déconstruits pour mettre de l'avant l'intérêt de l'évaluation pour les apprentissages. Ainsi, dans certains cas où l'effet visé n'était pas atteint ou ne l'était que partiellement, les **craintes liées au mode de financement par projet ont engendré des réticences** vis-à-vis de la communication des résultats :

Il y a eu [...] pour certains quartiers, la peur de montrer qu'ils n'avaient pas atteint [l'effet visé], puis que là, ils seraient peut-être coupés financièrement. Parce que c'est un modèle mental, hein? « Si je ne dis pas ce que le bailleur de fonds veut entendre [...] il va me retirer mon financement. » [...] Le PIC a eu cet effet-là, en fait, de casser ce modèle mental là, parce que je pense que ça n'existe plus, ou moins, aujourd'hui, dans ces quartiers-là. [...] Il y a des quartiers [où] ça a pris du temps parce qu'ils étaient un petit peu en résistance ou préoccupés par l'effet que ça aurait. (Entrevue, février 2023, anonymisée)

Malgré cette évolution, certains répondant-e-s sont restés critiques du fait que **l'opérateur orientait les quartiers vers la mesure des effets** durant la phase 1, ne serait-ce qu'en raison de la charge de travail que cela représente. D'autant plus que nombre de quartiers considèrent qu'il est difficile de vraiment constater les transformations sociales à court terme et à petite échelle. Plusieurs soulignent ainsi la **difficulté d'attribuer des causes aux transformations observées** et d'identifier les contributions de leurs actions :

Il se peut qu'il soit difficile de départager dans le futur la contribution spécifique qu'auront eue les Espaces citoyens dans l'atteinte de nos objectifs, à l'intérieur du grand tout que sera la Maison de quartier. D'autant que ces objectifs visent des transformations sociales et sont, en soi, complexes à mesurer. (Conseil local des intervenants communautaires de Bordeaux-Cartierville, 2016 : 7)

Ces propos font écho aux éléments amenés en introduction (voir la section 1.6) sur la limite de la mesure d'impact lors de processus complexes de changement. Notons par ailleurs qu'à une ou deux exceptions près, les quartiers n'ont pas évalué la portée globale de leurs démarches, mais se sont concentrés sur l'évaluation d'effets intermédiaires, ce qui révèle une fois de plus la complexité de mener de telles évaluations.

Enfin, **la mise en commun des apprentissages au-delà des quartiers** s'est avérée difficile. Dans un contexte de manque de ressources, les acteurs auraient tendance à s'orienter vers l'interne, à moins que des occasions de mise en commun soient offertes par des acteurs externes. À l'exception de deux quartiers qui ont participé régulièrement à une communauté de pratique

sur l'évaluation, ou quelques autres qui ont investi des espaces d'échange mis sur pied par Dynamo, le transfert des apprentissages s'est fait de façon ponctuelle, par exemple, à travers les évaluations transversales effectuées par Dynamo et Niska (Dynamo, 2022a; NISKA, 2020), des visites terrain organisées dans le cadre du PIC ou les webinaires de Tamarack. Afin d'encourager un partage plus large, Dynamo a développé des reportages vidéo et des articles en collaboration avec les quartiers **Rosemont, Centre-Sud, Saint-Michel, Saint-Léonard** et **Ville-Émard-Côte-Saint-Paul** (Dynamo, 2021 : <https://dynamocollectivo.com/category/blogue/page/2/>).

Tableau 11 : Vue d'ensemble sur les pratiques d'évaluation et d'apprentissage

Forces et retombées
« Démystification » de l'évaluation ; intérêt suscité pour l'évaluation comme levier pour les apprentissages
Exploration de diverses pratiques évaluatives
Intégration des apprentissages dans la pratique
Renforcement de la prise de recul et réflexivité
Développement d'une culture d'évaluation
Freins et défis
Lourdeur des démarches d'évaluation
Tension perçue entre la démonstration d'effets et le partage des apprentissages
Complexité d'évaluer les effets sur les populations
Transfert insuffisant des apprentissages au-delà des quartiers

2.3. Renforcement de la structure de soutien

Le renforcement de la structure de soutien constitue l'une des cinq conditions de l'impact collectif (voir la section 1.4). C'est elle qui veille à ce que l'engagement soit inclusif et collaboratif en développant, de concert avec les acteurs du milieu, des solutions concrètes aux besoins de la population. Dans le cadre du PIC, ce sont les Tables de quartier qui agissent comme structures de soutien. Celles-ci jouent un rôle de premier plan dans la mobilisation et la concertation des acteurs d'un territoire. Elles assument généralement un rôle de coordination et parfois de déploiement d'initiatives PIC.

L'un des éléments qui ressortent fortement dans nos données est le renforcement de la structure de soutien (c'est-à-dire les Tables de quartier) à travers le PIC. Deux éléments liés aux ressources y auraient contribué. D'un côté, le PIC agit comme un levier dans l'obtention de financements supplémentaires. Ces ressources supplémentaires permettent à leur tour une meilleure capacité d'action et d'influence sur plusieurs fronts (ressources humaines, offres de services, communications). Grâce à cet accroissement de leurs capacités, les Tables de quartier jouissent d'une plus grande reconnaissance auprès de divers acteurs. Les défis à la collaboration précédemment évoqués demeurent néanmoins présents et affectent le travail des Tables comme structure de soutien.

A) L'obtention de financements supplémentaires

L'un des apports principaux du PIC ayant permis le renforcement de la structure de soutien concerne la facilitation de l'obtention de financement à l'extérieur du PIC. L'octroi de financement PIC conférait une crédibilité accrue aux démarches des Tables et renforçait leur capacité à mener les projets adoptés, des éléments clés pour l'obtention d'autres sources de financement.

La Table de quartier de **Ville-Émard-Côte-Saint-Paul** affirme ainsi que «la confirmation du financement récurrent sur cinq ans dans le cadre du PIC [lui] a servi de levier pour aller chercher des financements supplémentaires qui ont grandement contribué au développement de [son] SAL [Système alimentaire local]» (Concertation Ville-Émard-Côte-Saint-Paul, 2022 : 8). Une expérience corroborée par la Table de quartier de **Pointe-aux-Trembles-Montréal-Est** à l'égard des autorités municipales : «La Ville de Montréal-Est a presque doublé le financement récurrent (entente de trois ans) pour Prévention Montréal-Est dans son volet prévention et intervention sur l'ensemble du territoire municipal. La Ville a également renouvelé son adhésion à la TDS [Table de développement social] [...] et compte augmenter sa contribution l'année prochaine» (Table de développement social Pointe-aux-Trembles-Montréal-Est, 2021 : 10).

Le quartier **Saint-Michel** témoigne également du PIC comme un levier :

Un moment marquant dans l'histoire du quartier est aussi l'inscription et l'obtention du projet de serre [quatre] saisons dans le budget participatif de Montréal. Cela est le fruit de nombreuses années de travail avec les partenaires du quartier, de collaboration avec la commission scolaire, de la mobilisation de la population micheloise et d'une série de succès, dont la création du cours EAU [Environnement et agriculture urbaine] à Louis-Joseph Papineau. C'est aussi la démonstration que le PIC est un levier pour d'autres projets puisqu'une serre [quatre] saisons n'aurait probablement pas vu le jour sans le projet Autonomie alimentaire, réussite éducative et préemployabilité. Saint-Michel poursuit sa mobilisation afin de concrétiser la serre quatre saisons, qui permettra à travers le temps à des centaines, voire des milliers d'élèves d'apprendre autrement, de se former et surtout de rester motivé[s] à l'école en plus de fournir des produits frais et locaux pour les organismes du quartier. C'est un grand coup de pouce pour Saveur Saint-Michel, notre système court d'approvisionnement et de transformation alimentaire. (Vivre Saint-Michel en santé, 2022 : 23)

B) Le renforcement des capacités d'action

L'embauche de **ressources humaines supplémentaires** est une contribution clé du financement PIC et elle a des retombées directes sur la capacité d'action des Tables de quartier. Diverses dimensions ont ainsi pu être travaillées par ces ressources humaines, telles que la planification, la mobilisation, la communication, le développement de partenariats ainsi que la

mise en œuvre et l'évaluation d'initiatives. En ce sens, le financement PIC faciliterait non seulement l'embauche de postes opérationnels, mais surtout le soutien, par les ressources humaines supplémentaires, des efforts de réflexion et de mise en collaboration, comme l'indique le quartier de **Saint-Léonard** :

Une coordination PIC permettra de poursuivre les efforts de consolidation du travail en concertation entre les acteurs du milieu, de travailler des communications plus dynamiques, de faciliter les liens et les maillages entre les partenaires et de soutenir le déploiement de stratégies d'action en synergie aux enjeux prioritaires et aux axes transversaux du plan de quartier. (Concertation Saint-Léonard, 2019 : 2)

Ce renforcement des structures organisationnelles et opérationnelles des Tables de quartier leur aurait par ailleurs permis **de consolider les efforts de mobilisation**, comme l'illustre l'expérience de **l'Ouest-de-l'Île** :

Les acteurs du dossier sécurité alimentaire ont développé de belles relations de confiance et peuvent dorénavant compter sur celles-ci pour faire avancer le dossier. Ces relations impliquent les organismes communautaires, les groupes religieux, les banques alimentaires (qui n'avaient jamais participé aux efforts collectifs avant le PIC), les municipalités [et les] arrondissements, etc. La campagne de sensibilisation ainsi que le film « Hidden Hunger » [ont] eu un impact considérable dans notre communauté à cet égard. (Centre de ressources communautaires de l'Ouest-de-l'Île, 2022 : 22)

Enfin, le **développement d'outils de communication**, grâce au financement PIC, contribue également au renforcement des capacités des Tables de quartier. Pareils outils permettent non seulement de faciliter et de consolider la concertation entre les parties prenantes d'une initiative, mais aussi de faire connaître les projets au public et aux acteurs institutionnels et communautaires et de constituer une interface avec ceux-ci, comme c'est le cas pour le « Hub » mis sur pied par **l'Ouest-de-l'Île**. L'exemple de **Mercier-Est** illustre également bien cet élément :

Des outils visuels et de communication ont été créés et plusieurs espaces publics dans le quartier ont été investis afin de faire connaître le projet aux résident·e·s du quartier. La dernière version papier de la carte-ressources du quartier a été distribuée au sein du réseau de Mercier-Est et la version interactive est sur le site web. (Solidarité Mercier-Est, 2021 : 3)

C) Une reconnaissance bonifiée des Tables de quartier

Ces leviers financiers et renforcements des capacités d'action mènent à une reconnaissance et une influence accrues des Tables de quartier par divers acteurs. Elles sont désormais perçues comme des interlocutrices clés pour mener les transformations souhaitées au sein d'un quartier. Par conséquent, plusieurs d'entre elles sont davantage sollicitées pour contribuer à divers projets, comme en témoigne le quartier **Peter-McGill** :

Au final, nous sommes en train de devenir un acteur privilégié dans les nombreuses discussions qui ont lieu et nous transmettons de plus en plus d'informations entre les différents acteurs, ce qui nous amène une plus grande reconnaissance auprès de l'arrondissement, l'OMHM, la CS[S]DM, les promoteurs, les élu·e·s. (Table de quartier Peter-McGill, 2017 : 10)

Une expérience que partage le quartier de l'**Ouest-de-l'Île** : « On s'est fait inviter par la ville de Pointe-Claire, puis l'invitation, c'était pour venir définir [...] une politique de logement [...] puis là après ça, non seulement on s'assoit [à] la table, mais quand on arrive, on voit qu'ils ont utilisé nos données pour le faire » (entrevue, janvier 2023, milieu communautaire).

Ainsi, des initiatives PIC auraient largement contribué à renforcer le secteur communautaire et à améliorer les relations avec le milieu institutionnel. Hormis les exemples cités ci-dessus, nommons par ailleurs l'identification de Vivre Saint-Michel en santé en tant qu'acteur incontournable du développement de la carrière Francon par la division des Grands parcs de la Ville de Montréal à **Saint-Michel**. À **Saint-Léonard**, le projet École-Famille-Communauté a permis de tisser un partenariat très fort avec le Centre de services scolaire de la Pointe-de-l'Île, tandis que le projet de Comité promoteur de logement social a favorisé un rapprochement important avec l'Arrondissement :

Le CPLS est maintenant identifié comme un acteur clé au niveau du développement du logement social par l'Arrondissement et les besoins de la population ont été reconnus par les élu·e·s, notamment au sein des démarches du plan de développement social de Saint-Léonard et celles entourant la transformation de la rue Jean-Talon Est. (Concertation Saint-Léonard, 2021 : 18)

Cette reconnaissance provient d'acteurs institutionnels et d'autres types d'acteurs. À **Centre-Sud**, la Table de quartier est l'objet d'un arrimage plus abouti avec d'autres acteurs communautaires locaux :

Par exemple, le Groupe d'intervention Sainte-Marie, un collectif de citoyen·ne·s mobilisés dans le quartier nous interpelle périodiquement et tout spécialement lors de leur journée de rencontre des promoteurs immobiliers qui a eu lieu en juin 2019. Ils prévoient organiser une autre activité semblable en 2020. Nous commençons également à être interpellés à titre de médiateur sur des petits projets immobiliers dans le quartier. Par exemple, nous avons été interpellés par des groupes communautaires intéressés à avoir des locaux dans un projet de construction d'un immeuble de la rue Parthenais, près de la Grover. (CDC Centre-Sud, 2020 : 7)

D) Défis de structures de soutien

Malgré le renforcement général des Tables de quartier, des défis importants persistent. Hormis des enjeux liés à la pérennisation et à la hauteur du soutien financier dont nous discutons dans la

section suivante, le principal défi résiderait dans la nécessité de consolider et de préserver les acquis issus de la culture collaborative dans un contexte de roulement de personnel élevé, où les relations sont souvent à reconstruire. Par ailleurs, ce besoin se fait sentir dans la foulée d'une montée en réflexivité entraînant une remise en question de certaines instances et pratiques des structures de soutien qui peuvent, à court terme, provoquer des tensions et un sentiment de déstabilisation.

Tableau 12 : Vue d'ensemble sur le renforcement de la structure de soutien

Retombées et leviers attribués au PIC
Obtention de financements supplémentaires
Renforcement des capacités d'action
Reconnaissance et influence accrues
Freins et défis
Pérennisation et hauteur du soutien financier
Culture collaborative à consolider et préserver

2.4. Analyse de la formule de soutien offerte par le PIC

Le Projet impact collectif vise à renforcer la capacité d'action de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale à l'échelle des quartiers montréalais en s'inspirant de l'approche impact collectif. Rappelons à ce sujet que les Tables de quartier reçoivent un financement de l'Initiative montréalaise pour leur fonctionnement et que le financement PIC est complémentaire à ce dernier. Il contribue à la mise en œuvre du plan de quartier (par exemple pour travailler sur une priorité, ou plusieurs dans le cas des quartiers à soutien intensif).

Le soutien PIC comporte non seulement des ressources financières, mais aussi une offre de « renforcement des capacités », qui prend la forme de cours de formation, d'accompagnement et d'une « relation continue » avec les conseillères et conseillers en développement social de Centraide. La présente section vise à revenir sur les forces et les défis de la formule de soutien que propose le PIC, en revisitant ses principaux piliers, puis en jetant un regard particulier sur le travail d'accompagnement et de formation et sur la relation continue entre Centraide et les initiatives PIC.

Précisons que cette section est basée en grande partie sur les entrevues effectuées avec divers actrices et acteurs participant au PIC, étant donné que peu d'éléments sur ces piliers ont été abordés par les quartiers dans leurs rapports.

A) La formule PIC

Dans l'ensemble, le PIC est une formule très appréciée, avec ses forces et ses limites. Il est intéressant de constater que l'appréciation la plus forte exprimée par certains participant·e·s pour certains éléments de la formule, tels que la flexibilité et le caractère pluriannuel du financement, est néanmoins nuancée, et que ces mêmes éléments ont été accueillis avec scepticisme par d'autres. Nous présenterons les principaux résultats dans ce qui suit.

L'une des forces du PIC les plus souvent soulignées par les quartiers est **sa flexibilité**, qui favorise l'expérimentation et préserve l'autonomie des quartiers. Ainsi, certains quartiers ont dit apprécier la liberté que procure la formule PIC aux communautés de décider d'elles-mêmes des enjeux et des stratégies à travailler. L'un d'eux affirme que la formule autorise à « ne pas rentrer dans des cases d'appel de projets [...] [et à] faire émerger des nouvelles choses. En fait, ça, je pense que ça, c'est un grand atout » (entrevue, février 2023, milieu communautaire).

Une conseillère de Centraide estime que « c'est cette facilité-là, au niveau administratif, il faut le reconnaître, [qui] a permis beaucoup de choses. [...] parce que parfois c'est beaucoup de ressources en temps et en argent qui peuvent être perdues quand il y a une rigidité de procédure » (entrevue, janvier 2023, opérateur).

L'enthousiasme pour la souplesse est nuancé par un sentiment de **manque de clarté** autour des paramètres. À l'origine, peu de paramètres étaient donnés au PIC, et ce, intentionnellement : ni la hauteur du financement ni les éléments qu'il était possible de financer n'étaient clairement définis (entrevue, décembre 2022, opérateur). Cette souplesse s'est avérée déstabilisante, notamment parce qu'elle contraste fortement avec les pratiques d'autres bailleurs de fonds, dont les critères sont parfois très précis, comme en témoigne cette personne :

Je te dirais que le PIC était quelque chose aussi s'assez nébuleux, au niveau des paramètres. Tu sais, ça positionnait les gens dans une drôle de posture. [...] on est habitué, historiquement, à faire des demandes de financement par rapport à des projets qui [répondent à] des appels de projets autour d'une problématique précise, un groupe de [la] population [...]. Là, tout d'un coup, on arrive avec une proposition où il n'y a à peu près pas de paramètres. (Entrevue, mars 2023, milieu communautaire)

Si l'expression « fond pur » circulait beaucoup de manière informelle, l'opérateur aurait tout de même imposé certaines limites, qu'il fixait au fur et à mesure, et parfois c'était du cas par cas. Cette ambivalence a été critiquée. Un·e conseiller·ère de Centraide a relaté cet exemple d'un quartier qui souhaitait : « offrir des meubles aux personnes, [pour] qu'[elles] puissent [vraiment] s'installer. Et ça a toujours achoppé un peu [...] finalement, on n'a jamais investi dans cet axe-là, on n'a jamais réussi à s'entendre sur la finalité. [...] la notion [de] fond pur, elle est relative. » (entrevue, janvier 2023, opérateur). Cette expérience met en lumière le besoin de développer une certaine aisance avec le caractère flou et expérimental du PIC, tout en faisant preuve de transparence par rapport aux attentes sous-jacentes.

Plusieurs répondant·e·s ont exprimé une forte appréciation pour **l'engagement financier à long terme que leur accordait le PIC, soit d'une durée de cinq ans**, évoquant la possibilité d'engager des gens pour une plus longue période, l'atténuation du stress associé au processus de renouvellement des demandes de financement et la facilitation de l'expérimentation. Cependant, vers la fin du projet, certains enjeux concernant la pérennisation des initiatives et des emplois qui y sont reliés ont été soulevés à plusieurs reprises. Un·e représentant·e communautaire a ainsi témoigné :

Le fait que le projet n'est pas pérenne, c'est difficile de garder des gens à l'emploi longtemps. Puis ça, à la coordination, je l'ai vu. Des gens qui me disent « je me suis trouvé quelque chose de plus stable ». (Entrevue, février 2023, milieu communautaire)

Certains quartiers ont mentionné que le terme de financement de cinq ans s'est parfois avéré insuffisant étant donné leur volonté de pérenniser davantage le financement des projets. Les financements supplémentaires que plusieurs quartiers ont réussi à obtenir d'autres bailleurs de fonds n'ont pas non plus suffi à **pérenniser les initiatives**. Cette situation fait écho à la métaphore du « cimetière des innovations sociales » utilisée par Lefèvre et Berthiaume (2019) pour illustrer le risque associé au choix de plusieurs acteurs du milieu philanthropique de financer l'innovation sociale dans un contexte où l'État n'assure pas la relève qui permettrait de pérenniser ces initiatives.

La formule de la phase 1, où cinq quartiers ont reçu un soutien intensif (jusqu'à 2 730 937 \$ par quartier sur cinq ans) et 12 quartiers ont bénéficié d'un soutien modéré (jusqu'à 807 008 \$ par quartier sur cinq ans), alors que d'autres n'ont pas reçu de financement, est perçue comme un système à plusieurs vitesses. Dans un contexte où **l'équité territoriale** fait l'objet de préoccupations de plus en plus fortes, ce choix est critiqué, car il aurait contribué à creuser l'écart entre les quartiers.

Plusieurs quartiers, dont certains ont reçu des financements substantiels et d'autres ont dû composer avec moins de ressources, estiment qu'il est difficile de couvrir, avec le soutien offert par le PIC, l'investissement que la participation au PIC requiert sur le plan de la coordination, de la collaboration et de l'évaluation. Cette coordination de Table témoigne :

C'est un processus super intéressant. Je pense qu'on va beaucoup plus loin [au PIC] en matière d'objectif que quand on [ne] fait que de la gestion de projet, sauf que c'est un processus très lourd pour une Table de quartier [...] je [ne] suis pas payé par le PIC et je trouve que ça demande beaucoup, beaucoup de temps et d'énergie autant pour la Table de quartier que pour le milieu. » (Entrevue, février 2023, milieu communautaire)

Au-delà des frais de gestion, les ressources que reçoit le PIC sont le plus souvent investies dans le déploiement des initiatives et la mobilisation que celui-ci demande, ce qui ne permet pas de soutenir les efforts que les coordinations des Tables doivent consacrer aux initiatives PIC.

Finalement, nous avons abordé la question de la plus-value des quartiers à soutien intensif avec nos répondant·e·s. Si les réponses variaient en fonction de la situation de départ, un

rapprochement des acteurs et un renforcement significatif des partenariats ressortent de façon transversale. Un quartier en témoigne ainsi :

D'avoir trois projets financés [...] a permis peut-être un peu plus de synergie entre les partenaires, de mobilisation. Tu sais, on mettait en même temps des partenaires qui ne se rencontraient pas nécessairement dans d'autres comités. [...] on avait des partenaires qui se rencontraient rarement à une table de concertation, à la même table, pour avoir des consensus, prendre des décisions et se concerter. Fait que ça a vraiment permis [...] de créer des liens, mais aussi ensuite de faire des arrimages [entre les diverses initiatives et les acteurs impliqués] [...] Donc tout ça a été interrelié. (Entrevue, avril 2023, milieu communautaire)

Un autre quartier aurait saisi l'occasion du PIC pour revoir sa façon de travailler à plusieurs niveaux, dans le but de dépasser la portée du PIC pour provoquer des changements de fond. Il explique :

On a décidé collectivement que, avant d'arriver à choisir des investissements et à déterminer des actions, on va faire une planification. Puis que, pendant cette planification-là, on n'allait pas faire une planification pour le PIC, mais on allait faire une planification pour le quartier. (Entrevue, mars 2023, milieu communautaire)

Afin de renforcer le travail collectif et de maintenir un certain contrôle sur les leviers financiers que permettait le PIC, ce quartier a donc entamé une planification pour le quartier. Il aurait également mis en place les rouages pour assurer son indépendance à partir de l'idée qu'« à chaque dollar qu'on va avoir du PIC, on va trouver 1 \$ ailleurs »; puis, finalement, le collectif a décidé d'investir désormais seulement dans des projets collectifs en vue de « favoriser la contribution du plus grand nombre dans le respect des capacités de chacun » (*ibid.*).

Tableau 13 : Vue d'ensemble sur la formule PIC

Éléments d'appréciation
Appréciation de la flexibilité des paramètres de financement
Appréciation du financement pluriannuel
Intérêt pour l'approche qui permet d'aller au-delà de la gestion de projet
Limites et points de tension
Peu de paramètres et un manque de clarté par rapport à ceux-ci peuvent être déstabilisants pour certains
Défi de pérennisation des initiatives et de transition vers la phase 2 du PIC
Différenciation entre quartiers à soutien intensif, quartiers à soutien modéré et quartiers non financés contribuerait à l'iniquité territoriale
Investissement en ressources que l'approche impact collectif demande, au-delà du soutien offert

B) Accompagnement et formation

L'apprentissage, l'expérimentation et la réflexivité font partie intégrante du PIC. Outre le soutien continu des conseillères et conseillers Centraide dans le déploiement des initiatives, l'équipe de Dynamo était chargée d'accompagner les quartiers dans le développement de leurs capacités et compétences évaluatives et dans la mise en application de l'approche impact collectif. Cet accompagnement s'est réalisé par le biais de formations, d'ateliers, d'événements et d'accompagnement individualisés regroupés sous l'offre « ÉvalPIC ».

En effet, il ressort des témoignages que l'accent mis sur le développement et le renforcement de compétences en évaluation est généralement apprécié des parties prenantes. L'approche pédagogique adoptée par Dynamo et l'effet positif de l'évaluation sur les initiatives ont été soulignés. Concernant les aspects négatifs, deux éléments principaux ont été exprimés : quelques ajustements à faire quant au programme de formation et un certain nombre d'enjeux liés à un manque de ressources humaines pour intégrer les formations.

Dans l'ensemble, les quartiers semblent **apprécier l'approche pédagogique** préconisée par Dynamo. Dynamo a d'ailleurs retravaillé ses manières d'accompagner l'évaluation, comme l'explique cette conseillère : « Ça nous a obligés [à] inventer, ça nous a obligés [à] pousser plus loin l'idée de démocratiser puis [à] simplifier le processus d'évaluation, ce qui est un gain à mon avis » (groupe de discussion, janvier 2023, Dynamo). La **flexibilité de l'accompagnement** émerge également des témoignages comme un aspect positif. Quelques quartiers disent avoir apprécié tant le riche contenu que la forme des ateliers, qui permettaient de rencontrer d'autres quartiers, de mutualiser les apprentissages et de réfléchir ensemble sur les différents enjeux que sont, par exemple, le logement et la sécurité alimentaire. D'autres ont mentionné avoir particulièrement aimé leur formation personnalisée, qui leur a permis de travailler en fonction de leurs propres besoins. Selon un conseiller Centraide, l'évaluation personnalisée [...] permettait de creuser plus [...] ce que le quartier veut travailler, sur quoi il veut réfléchir autrement, et là ils avaient vraiment un soutien. C'était aidant parce que parfois c'était vertigineux pour un quartier de s'embarquer là-dedans » (entrevue, janvier 2023, opérateur).

Par ailleurs, il est généralement admis que l'offre **ÉvalPIC et les formations sont pertinentes et qu'elles constituent une valeur ajoutée pour mieux saisir les forces et défis que représente une initiative**. Les quartiers disent utiliser l'évaluation pour déterminer ce qui fonctionne bien et moins bien dans le but d'ajuster et d'améliorer leurs initiatives. Pour les quartiers, l'évaluation a servi à :

- outiller les acteurs;
- interroger et évaluer les impacts des pratiques et des actions;
- réfléchir aux meilleurs moyens de favoriser la collaboration;
- améliorer la compréhension commune du changement souhaité.

À cet égard, selon l'une des représentant·e·s de la direction de Centraide, bien que tous les quartiers ne maîtrisent pas pleinement le processus évaluatif, l'importance accordée à

l'apprentissage aurait facilité le renforcement d'une culture d'évaluation et de réflexivité au sein des quartiers.

Toutefois, plusieurs répondant·e·s ont indiqué que les **formations de base sur l'impact collectif et l'évaluation ne répondaient pas toujours à leurs besoins**. Certains quartiers, qui auraient aimé que les formations soient plus poussées, n'ont pas pu profiter des formations personnalisées qui étaient également offertes, car ils n'ont pas été informés de leur existence en raison de divers problèmes de communication. Pour d'autres, l'ampleur de l'offre d'activités de formation aurait entraîné un certain essoufflement. Enfin, quelques représentant·e·s de quartiers ont admis s'être sentis contraints de participer aux formations, même si celles-ci étaient optionnelles : « On veut être de bons élèves, donc c'est difficile parfois de dire non », explique l'une des personnes rencontrées en entrevue.

Certains quartiers ont exprimé avoir eu des **difficultés à mobiliser les ressources humaines nécessaires pour suivre les formations**; la participation était parfois limitée à une seule personne pour un quartier, rendant ainsi l'appropriation et la consolidation des apprentissages plus difficiles. Un quartier témoigne à ce sujet :

On a des niveaux de participation, aussi, qui [peuvent] être à des degrés différents. Certaines parties prenantes se sentaient [...] moins touchées, on pourrait dire, ou moins proches de cet aspect [évaluatif] du projet. Mais, donc, c'est au niveau des formations, c'est là que je trouve que j'ai pas atteint, peut-être, ce que j'aurais aimé atteindre, là, dans la phase 1 du PIC, en termes de transfert d'expertise. (Entrevue, février 2023, milieu communautaire)

Ici également, la précarité des ressources et le **roulement de personnel** font obstacle au renforcement et, surtout, au maintien des capacités acquises dans le milieu. Dans les quartiers, le départ d'une personne formée pouvait mener à une perte de connaissances et, par conséquent, à un travail formatif à refaire. Au sein de l'équipe de Dynamo, un changement de personnel entraînait pour les quartiers la nécessité d'expliquer de nouveau leurs projets afin d'assurer une compréhension commune des besoins. Dans les deux cas, ce roulement pouvait devenir source de frustration de part et d'autre. Ces enjeux opérationnels ardues à anticiper et à contrôler semblent avoir contribué à alourdir le processus de renforcement des capacités évaluatives en contexte collectif, d'autant plus que l'investissement dans les démarches d'évaluation semble déjà très lourd pour certains quartiers.

Tableau 14 : Vue d'ensemble sur l'accompagnement et la formation

Forces et retombées	Freins et défis
Approche pédagogique	Homogénéité des formations et ampleur de l'offre
Flexibilité du soutien	Manque de ressources humaines pour participer aux formations
Meilleure prise sur les initiatives et le travail collaboratif	Roulement du personnel limitant le maintien des capacités acquises

C) Relation continue et collaboration avec les partenaires communautaires

Dans le cadre des investissements réguliers, les conseillères et conseillers Centraide du volet développement social établissent des liens avec plusieurs organismes, actrices et acteurs au sein des quartiers, et développent une bonne connaissance de ceux-ci. C'est pourquoi elles et ils ont été mobilisés pour soutenir la coordination du PIC dans le suivi et le dialogue continu avec les porteuses et porteurs des initiatives. Le rapport établi avec les porteuses et porteurs est qualifié de « relation continue » dans le vocabulaire de Centraide.

La relation avec les conseillères et conseillers de Centraide semble généralement appréciée par les représentant·e·s de quartier. Plusieurs quartiers ont exprimé avoir eu le sentiment que leur conseillère ou conseiller s'investissait pleinement dans leur projet. Les échanges transparents, les rétroactions sensibles, l'écoute attentive ont tous été soulignés par les quartiers comme des forces témoignant de la pertinence de l'apport de l'équipe de Centraide. De plus, si un quartier avait des besoins de formation auxquels le PIC ne pouvait pas répondre, il pouvait se tourner vers l'offre complémentaire de Centraide par l'entremise des conseillères et conseillers.

Comme l'indique l'un des quartiers, la relation « n'est pas juste dans un système de reddition de comptes, [...] il y a une rétroaction, un échange réflexif » (entrevue, février 2023, milieu communautaire). Un autre quartier témoigne :

Oui, c'est un bailleur de fonds, mais j'ai jamais senti que je pouvais pas parler d'un défi ou que je devrais faire attention [...] si quelque chose n'allait pas bien. En fait, on était beaucoup dans la transparence, puis [...] c'est pas quelque chose qu'on voit très souvent, notamment [chez les] bailleurs de fonds. (Entrevue, février 2023, milieu communautaire)

Par ailleurs, les quartiers estiment que la connaissance que possèdent les conseillères et conseillers du territoire et de ses enjeux leur permet de mieux les orienter. Des relations de confiance semblent être établies avec plusieurs. Ainsi, une conseillère témoigne avoir été sollicitée par un quartier pour agir comme médiatrice entre la Table de quartier et l'Arrondissement pour faciliter la collaboration.

Une grande latitude semble caractériser les manières dont la relation continue est investie par les conseillères et conseillers de Centraide. Par conséquent, tous les quartiers ne sont pas accompagnés de la même façon, un point soulevé par la majorité des conseillères et conseillers rencontrés en entrevue. Au-delà du lien de confiance développé entre les conseillères et conseillers et les quartiers, la qualité de l'accompagnement dépend aussi du champ d'expertise et du cheminement professionnel propre à chaque conseillère ou conseiller. L'une d'elles témoigne ainsi que : « le fait qu'on n'ait pas de cadre d'accompagnement puis de formation au niveau de l'accompagnement [...] ça a probablement créé des iniquités [...] » (entrevue, décembre 2022, opérateur).

Notons à cet égard que le fait que la chercheuse principale fasse partie de l'équipe PIC peut constituer un frein pour l'expression d'éléments plus critique sur la relation avec les conseillères et conseillers Centraide de la part des représentant·e·s de quartier.

Tableau 15 : Vue d'ensemble sur la « relation continue »

Leviers et retombées
Confiance établie
Apports de la relation continue : échanges transparents et constructifs au-delà de la reddition de compte
Bonne connaissance du territoire qui facilite les échanges
Latitudo dans la relation avec les quartiers
Défi
Soutien inégal des conseillères et conseillers pouvant créer des iniquités

2.5. Synthèse, perspectives et intégration d'apprentissages de l'axe Communautés

L'analyse des transformations auxquelles le PIC a contribué dans les quartiers a révélé des retombées positives, à de multiples niveaux, en matière de renforcement de la capacité collective d'action sur les enjeux de pauvreté et d'exclusion sociale, ainsi que quelques limites et éléments à améliorer. Le tableau suivant présente les principaux résultats :

Tableau 16 : Synthèse des résultats de l'axe Communautés

Retombées et points forts
De nombreuses initiatives ont été développées dans les quartiers pour répondre à une diversité d'enjeux liés à l'exclusion sociale et la pauvreté.
De multiples stratégies sont mobilisées par ces initiatives pour travailler vers le changement visé : mieux rejoindre les personnes en situation d'exclusion sociale et de pauvreté et faire connaître leur réalité; renforcer l'influence politique; susciter un changement de mentalités; déployer des collaborations intersectorielles; développer des services et des infrastructures communautaires – des retombées tangibles ont été constatées pour l'ensemble des stratégies développées.
La reconnaissance des Tables de quartier et leur capacité d'agir ont augmenté.
Pratique renforcée : l'expérimentation et l'innovation à travers la flexibilité de l'approche et la prise de recul.
Pratique renforcée : la collaboration et l'engagement des partenaires – augmentation du nombre et de la diversité des partenariats et collaborations; renforcement de partenariats; avancées en matière de participation citoyenne .
Pratique renforcée : l'engagement autour d'un changement commun , qui implique un changement de posture pour plusieurs et qui permet de sortir d'une logique sectorielle et de gestion de projet.
Pratique renforcée : l'évaluation et la captation et le réinvestissement des apprentissages par la prise de recul et le droit à l'erreur – des formations et de l'accompagnement ont permis de déployer diverses pratiques évaluatives en contexte collectif.
La formule PIC est appréciée pour sa flexibilité, son modèle de financement pluriannuel, son approche plus systémique, les apprentissages et le soutien qu'elle offre au-delà des ressources financières.
Limites et défis
Manque généralisé de ressources dans le milieu communautaire; pandémie.
Instabilité – roulement de personnel, accentué par le caractère temporaire du financement.
Lourdeur du processus d'évaluation et de l'approche impact collectif – le soutien alloué ne permet pas de couvrir la totalité des efforts déployés pour mener une initiative d'impact collectif.
Iniquité territoriale inhérente à la différenciation des quartiers en fonction de trois niveaux de financement (soutien intensif, soutien modéré, aucun financement).
Plusieurs défis entourant la participation citoyenne persistent.
Tension entre un énoncé de changement précis qui facilite l'atteinte de la cible et un énoncé suffisamment large, pour permettre à l'ensemble de la communauté d'y adhérer.
Partage limité de pratiques et d'apprentissages au-delà des frontières du quartier.

Ces résultats témoignent d'un renforcement efficace de l'action collective en développement social local à Montréal, de l'émergence d'approches innovantes et d'une intégration forte de plusieurs conditions de l'approche impact collectif par le milieu. Le PIC a contribué au renforcement de pratiques collectives dans les quartiers participants, ce qui a généré de nombreuses retombées positives pour la lutte contre l'exclusion sociale et la pauvreté. De nouvelles infrastructures ont été créées, investissant des secteurs dépourvus de services; la mobilisation citoyenne a contribué à briser l'isolement, à bâtir la solidarité et à favoriser la prise de parole des premières et premiers concerné·e·s; des efforts de sensibilisation ont mené à une meilleure prise en compte, auprès de certains élu·e·s et institutions, d'enjeux vécus par des

personnes en situation d'exclusion sociale et de pauvreté; de nombreuses collaborations intersectorielles ont permis de mieux répondre à divers enjeux comme l'accès à l'alimentation, l'accès à un logement salubre ou la réussite éducative. La formule souple et la marge de manœuvre laissée aux initiatives des quartiers ont été porteuses et respectueuses de l'autonomie d'action du milieu communautaire. Une étude récente sur les approches de philanthropie territorialisée au Québec, qui inclut des quartiers PIC, corrobore la satisfaction générale à son égard que nous avons constatée dans notre étude :

En cherchant à comprendre le sens et la portée de ce nouveau type de partenariat de soutien entre les [fondations philanthropiques subventionnaires] et les [démarches de développement territorial], nous avons pu constater une satisfaction, en général, des [actrices et acteurs] sur le terrain quant aux formes et aux clauses du soutien philanthropique qui laisseraient désormais une plus grande marge de manœuvre et une latitude importante dans les façons de faire et les projets à réaliser. (Touba Mbacké Gueye et al., 2023 : 36)

Il est intéressant de souligner l'adaptation de plusieurs conditions de l'impact collectif dans le contexte montréalais, en particulier celles de la structure de soutien et de l'évaluation. Dans ce qui suit, nous abordons trois éléments qui nous semblent particulièrement importants pour la suite du projet et nous terminons avec un aperçu des quelques ajustements intégrés depuis le début de la phase 2 en 2021 sur la base des apprentissages tirés.

Premièrement, la condition « Évaluation et apprentissages stratégiques » a pris une couleur particulière dans les initiatives PIC. Dans la littérature sur l'impact collectif, on souligne l'importance d'un système de mesure commun afin de permettre à toutes et tous de comprendre le degré d'atteinte du changement visé et d'en tirer des apprentissages pour ajuster les pratiques et actions. Au PIC, les évaluations ou mesures d'atteinte du changement global étaient l'exception plutôt que la règle. Plutôt que de passer par des évaluateurs externes, ce sont les porteuses et porteurs d'initiatives PIC eux-mêmes qui ont procédé à une évaluation de leurs actions, appuyés par l'accompagnement et l'offre de formation de Dynamo sur l'évaluation en contexte collectif. De courtes boucles ont été effectuées sur des questions particulières, généralement en lien avec les pratiques collaboratives et les effets sur les populations. L'évaluation d'effets intermédiaires semble bien arrimée au contexte montréalais parce que, d'une part, les changements visés des initiatives sont généralement assez larges et difficiles à atteindre et à mesurer et, d'autre part, les ressources disponibles sont limitées (voir aussi la section 1.6). Sur ce plan, la phase 1 du PIC avait pour but, notamment, de « **démystifier** » l'évaluation et d'en faire une pratique intégrée et appropriée par les quartiers pour que ceux-ci puissent apprendre, comprendre les retombées et les limites des actions déployées, et réinvestir les apprentissages. Ces éléments étaient plus importants que de vérifier si un quartier donné a contribué à faire bouger l'aiguille ». Ces constats montrent la **pertinence d'encourager des pratiques d'évaluation et d'apprentissage légères et souples, adaptées aux intérêts et aux ressources des communautés**, qui offrent la possibilité de prendre du recul, de tirer des constats sur les effets des actions et d'adapter les façons de faire. Une telle valorisation des pratiques réflexives, même informelles, fait écho aux recommandations de la récente recherche réalisée par Tello-Rozas,

Léonard *et al.* (2022) sur les pratiques d'évaluation dans le milieu communautaire au Québec et corroborent la pertinence d'aller au-delà de la mesure d'impact (voir la section 1.6.).

Deuxièmement, le choix des **Tables de quartier comme structure de soutien** a permis de renforcer les structures existantes et de positionner au cœur de chaque initiative PIC un acteur clé qui possède une excellente connaissance du territoire et qui entretient déjà de nombreux partenariats. Ce choix contribue à renforcer l'action collective à l'échelle locale avec les organisations membres de la Table comme premières partenaires à mobiliser. Soulignons toutefois deux limites liées au choix des Tables de quartier comme unique structure de soutien pour les initiatives PIC : la charge de travail considérable qui est nécessaire pour développer et maintenir des partenariats fructueux (voir la section 2.2); et le caractère professionnalisé de la majorité des membres des Tables de quartier, qui semble rendre plus difficile l'intégration de citoyen·e·s et de regroupements informels. Cela peut être mis en lien avec le défi constaté par plusieurs initiatives des quartiers, malgré plusieurs avancées, de rejoindre et de mobiliser des citoyen·ne·s en situation d'exclusion sociale et de pauvreté. Ce point soulève les questions suivantes : **Quelle place accorder, au PIC, à des regroupements informels et citoyens en vue de se rapprocher davantage des personnes en situation d'exclusion sociale et de pauvreté et d'aller plus loin en matière d'engagement inclusif ?** Quelles adaptations, tant sur le plan des initiatives terrain que de la formule PIC, seraient nécessaires afin de promouvoir une plus grande place des premières et premiers concerné·e·s dans les initiatives, dans une perspective d'équité et de développement du pouvoir d'agir (Jouffray et Etienne, 2017; Le Bossé, 2016) ? La deuxième limite est liée à **l'échelle des initiatives qu'il était possible de déployer dans la phase 1 du PIC**. D'un côté, bon nombre **d'enjeux auxquels s'attellent les initiatives PIC ne peuvent être résolus localement et nécessitent une collaboration à plus grande échelle**, tant horizontalement que verticalement. Le nombre de collaborations qui ont fait appel à des actrices et acteurs hors quartier témoigne de la capacité de mobilisation des Tables de quartier et de leurs partenaires. Cependant, nous avons vu qu'il y a eu peu d'échanges d'apprentissages ou de pratiques entre les quartiers PIC, et **aucune action interquartier, faute de ressources qui y sont dédiées**. Des initiatives co-portées par deux ou plusieurs Tables pourraient être envisagées. D'un autre côté, plusieurs enjeux qui ont une importance certaine au niveau régional et qui sont portés par des **regroupements qui dépassent les quartiers** ne sont pas abordés au PIC, par exemple l'inclusion de **personnes noires, autochtones ou de couleur**, ou encore celle de personnes avec des **déficiences ou incapacités mentales ou physiques**. Comment le PIC, en tant que projet innovant de soutien à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, se positionne-t-il par rapport à ces luttes de première importance pour la métropole ?

Troisièmement, la formule de la phase 1 a été appréciée pour sa souplesse et son financement pluriannuel; toutefois, le **caractère non pérenne du financement** pose un enjeu pour les porteuses et porteurs des initiatives. Dans un contexte de pénurie de ressources humaines où les initiatives cherchent à développer des solutions aux difficultés vécues par des personnes en situation d'exclusion sociale et de pauvreté et à mobiliser ces dernières, l'absence d'une perspective à plus long terme constitue certainement une limite importante. Des répondant·e·s nous ont fait part d'un roulement de personnel important attribuable au manque de stabilité des postes. Passer le cap de la phase 1 était une préoccupation en particulier pour les quartiers à

soutien intensif, dont l'enveloppe rétrécissait malgré l'obtention de financements supplémentaires à l'extérieur du PIC. Dans un contexte où les fonds publics n'assurent pas la pérennisation de telles initiatives, quel rôle le PIC peut-il jouer au-delà du soutien qu'il fournit déjà pour stabiliser le milieu communautaire et les initiatives qui en émergent ? Les questionnements actuels sur le rôle du PIC au niveau régional offrent une occasion de dégager des pistes à ce sujet.

Intégration des apprentissages et ajustements apportés pour la phase 2

Depuis le début de la phase 2, plusieurs ajustements ont été apportés sur la base des apprentissages réalisés. Mentionnons-en trois ici en réponse à quelques limites présentées en lien avec l'axe Communautés :

- Dans une perspective **d'équité territoriale**, tous les quartiers montréalais qui ont une Table de quartier ont été invités à participer à la phase 2 du PIC. Une différenciation de la hauteur du financement a été établie selon la taille et les caractéristiques sociodémographiques des quartiers. Par conséquent, toutefois, les montants dédiés par quartier sont généralement moins importants que dans la phase 1, car le budget global de la phase 2 est sensiblement le même que pour la phase 1, alors que le nombre de quartiers financés est passé de 17 à 30.
- Afin **d'atténuer la pression** sur les quartiers et de **favoriser les apprentissages**, l'évaluation des effets par les quartiers ne fait plus partie des incontournables à la phase 2. Chaque quartier est invité chaque année à répondre à la question qu'il juge la plus importante afin de mieux travailler vers le changement visé. Il peut s'agir d'une question de recherche, d'évaluation, de clarté stratégique ou de toute autre question pertinente aux yeux du quartier. L'offre de formation et d'accompagnement a été simplifiée et contient davantage de solutions sur mesure. Les rapports annuels ont été éliminés pour laisser de la place à des **échanges mi-annuels** sur le terrain, entre chaque quartier et l'opérateur.
- Des **ateliers de partage de pratiques issues** des initiatives de quartier sont organisés pour favoriser la mise en commun des pratiques et des apprentissages.

CHAPITRE III : AXE PARTENARIAT

Le partenariat – ou la collaboration d’acteurs philanthropiques, institutionnels et communautaires dans la gouvernance du PIC – constitue le deuxième axe d’analyse dans l’évaluation du PIC. Dans ce chapitre, nous exposons la situation initiale lors du lancement du PIC, traçons l’évolution de la situation partenariale en abordant l’adhésion au projet, la gouvernance, le rôle de l’opérateur Centraide ainsi que la satisfaction à son égard, avant de présenter une analyse des retombées et des limites de la collaboration. Dans sa conclusion, nous offrons un aperçu des apprentissages intégrés pour la phase 2 et quelques pistes pour aller plus loin.

3.1. Situation initiale

Le **partenariat** figure parmi les éléments les plus innovants du PIC en raison de la diversité et du nombre d’acteurs philanthropiques, institutionnels et communautaires mobilisés autour de cette initiative de soutien de lutte contre la pauvreté. Nous verrons plus loin que le PIC a préparé le terrain pour plusieurs autres collaborations d’envergure.

Les deux **idéateurs** du PIC, Centraide et la Fondation Lucie et André Chagnon, avaient établi des **relations de confiance** avec plusieurs acteurs, ce qui a facilité leur mobilisation autour du PIC. Centraide collaborait déjà depuis 2006 avec la Ville de Montréal, la Direction régionale de santé publique et la Coalition montréalaise des Tables de quartier (CMTQ) dans le cadre de l’Initiative montréalaise⁹, et connaissait bien les Tables de quartier à travers la relation continue qu’entretiennent les conseillères et conseillers de Centraide avec de nombreux acteurs du milieu communautaire que l’organisation soutient. Les deux fondations avaient également des liens avec plusieurs partenaires philanthropiques, ce qui favorisait l’adhésion globale au PIC.

Les **partenaires philanthropiques du PIC étaient attirés** par les possibilités d’apprentissage, d’expérimentation, de collaboration, de cohérence et d’efficacité que présentait le projet (Fontan et Pole, 2017). Plusieurs étaient également intéressés par la possibilité qu’il offrait de mesurer l’impact de leurs dons car, contrairement à d’autres approches en développement des communautés, l’approche impact collectif est orientée vers l’atteinte de résultats et ne se limite pas à renforcer le processus collectif en soi.

⁹ « L’Initiative montréalaise de soutien au développement social local vise à contribuer au développement social dans les quartiers de Montréal en luttant contre la pauvreté et les inégalités sociales. Pour cela, elle soutient la concertation des acteurs afin d’améliorer la qualité et les conditions de vie des populations relativement à des enjeux prioritaires par le milieu, notamment la santé, l’aménagement urbain, l’environnement, l’éducation, l’économie, l’habitation, le transport, la sécurité, l’emploi, la sécurité alimentaire, la culture, les sports, les loisirs et tout autre enjeu interpellant les partenaires de la communauté. » (Initiative montréalaise de soutien au développement local, 2015: 10).

Rappelons qu'au moment de l'idéation du PIC, les partenaires n'avaient ni vision ni langage communs concernant le développement des communautés. L'intégration de l'approche impact collectif a permis d'établir un cadre de référence externe qui partage beaucoup d'éléments avec ce qui se fait déjà dans les quartiers montréalais, tout en poussant certaines dimensions plus loin, en particulier, la planification et la collaboration autour d'une vision commune et l'évaluation des initiatives. Selon une des personnes au cœur du projet à ses débuts, « l'impact collectif nous a aidés énormément, en fait, à nous donner des points de référence communs parce qu'une grande force de l'impact collectif, c'est la simplicité et la clarté de son cadre conceptuel » (entrevue, mars 2023, opérateur). Cependant, cet avantage est mitigé par la perception de certains acteurs que le cadre en question est imposé par les acteurs philanthropiques et qu'il porte donc atteinte à l'autonomie de l'action communautaire.

Au lancement du PIC en octobre 2015, le partenariat était constitué de six fondations¹⁰. Trois autres, ainsi que les trois partenaires stratégiques, se sont joints au projet par la suite. Rappelons que la majorité des acteurs philanthropiques impliqués n'avaient pas l'habitude de travailler ensemble et qu'ils n'avaient eu que peu de contacts préalables avec les institutions publiques. Les idéateurs du PIC ont souligné **l'importance d'inviter les partenaires de l'Initiative montréalaise** (la Direction régionale de santé publique de Montréal, la Ville de Montréal et la CMTQ) à la table :

Si les pouvoirs publics et la Coalition ne sont pas au fait de nos conversations, parce qu'on continue à travailler en vase clos, on perd l'intention d'alignement autour de ce qu'on vise à faire quant à la réduction de la pauvreté. Au début, il y a eu un apprivoisement nécessaire entre les partenaires philanthropiques et les représentants communautaires ou des institutions publiques et tranquillement, au fur et à mesure des rencontres, les joueurs ont appris à se connaître et à apprécier la valeur ajoutée de chacun [...]. (Entrevue, mars 2023, opérateur)

Tout comme les institutions, la **CMTQ** était invitée comme « interlocutrice privilégiée » au moment du lancement du PIC. Si le **PIC a été bien accueilli** par nombre d'acteurs communautaires – la demande pour un fonds peu normé venait d'ailleurs de Tables de quartier qui invoquaient la limite de financement alors disponible – d'autres voyaient le PIC d'un œil **plus critique**. Notamment, l'origine privée des fonds, le jumelage du financement à une approche en particulier, de même que la non-inclusion des acteurs communautaires dans l'élaboration du projet ont été critiqués, entre autres par le Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal (RIOCM, 2015).

Bien que l'intérêt et la **satisfaction générale** des partenaires à l'égard du PIC soient élevés, Fontan et Pole (2017) ont discerné, lors des retours sur l'expérience du projet, **deux défis initiaux** concernant les relations partenariales. D'une part, la co-élaboration du projet dans sa

¹⁰ Il s'agit de la Fondation Lucie et André Chagnon, de la Fondation Dollar d'argent, de la Fondation du Grand Montréal, de la Fondation de la famille J.W. McConnell, de la Fondation Mirella et Lino Saputo et de la Fondation de la famille Pathy.

forme initiale par les seules deux parties que sont Centraide et la Fondation Lucie et André Chagnon a provoqué certains malaises. Fontan et Pole (2017) remarquent ainsi que :

[...] en tant qu'acteurs sociaux stratégiques, les partenaires ont l'habitude d'établir leur propre direction et leurs propres priorités, ce qui n'est pas le cas avec le PIC où il leur est demandé d'adhérer en tant que co-investisseurs et co-apprenants à un projet défini à l'avance. À l'exception de la Fondation Lucie et André Chagnon, ni les partenaires financiers ni les partenaires complémentaires (de l'Initiative montréalaise) n'ont eu l'occasion de contribuer aux grandes décisions qui ont donné forme à la proposition initiale du projet. Dans ces conditions, l'adhésion des autres fondations est plus transactionnelle. Elles le font en espérant y trouver leur compte et y retirer des bénéfices pour leur organisation. Pour plusieurs d'entre elles, cette adhésion n'a pas non plus été automatique. Certains partenaires financiers ont négocié des conditions de participation et de contribution qui leur sont particulières [...]. (Fontan et Pole, 2017 : 28)

Dans la même veine, des représentant·e-s communautaires considèrent que le fait de ne **pas avoir été consultés** pour les grandes décisions liées à l'élaboration du projet constitue une « rupture » à l'égard de leurs relations partenariales préexistantes avec Centraide. Elles et ils sont d'avis que le projet aurait profité de l'expertise du milieu communautaire pour évaluer et tester certaines hypothèses et stratégies anticipées avant le lancement du projet.

D'autre part, certain·e-s estiment que les **attentes** de plusieurs partenaires à l'égard du **rythme de travail étaient fort élevées**. Ainsi, quelques acteurs du PIC, dont Centraide, Dynamo et les Tables de quartier, ont ressenti une pression quant à la réussite du projet – rappelons que le PIC a été conçu non seulement comme un projet d'apprentissage où l'échec est permis (Fontan et Pole, 2017), mais aussi comme un projet de démonstration qui doit faire ses preuves. Dès le début du projet, les Tables de quartier ont noté des pressions liées à l'opérationnalisation du projet, qui proposait des délais trop restreints pour le rythme de travail qu'elles étaient en mesure d'offrir. Les attentes élevées s'expliquent en partie par le manque de familiarité de plusieurs partenaires avec le développement des communautés. Ceux-ci éprouvaient de la frustration face à un rythme de travail et à des avancements qu'ils jugeaient insatisfaisants et ont exprimé leur impatience à plusieurs reprises. Lors des entretiens, plusieurs répondant·e-s ont rapporté avoir souvent entendu « c'était "mais ça [ne] va pas assez vite" ». Ça, je [ne] sais pas combien de fois qu'on l'a entendu, tu sais la mauvaise compréhension de c'est quoi travailler pour répondre à des besoins des communautés. » (Entrevue, janvier 2023, milieu philanthropique).

En réaction à ces défis, Centraide a alors proposé que les initiatives des quartiers se concentrent davantage sur la capacité collective d'agir, relevant d'objectifs à court terme, plutôt que sur les résultats à moyen et long terme. Malgré cet ajustement et un certain allègement de la pression à l'égard du rythme de travail et de la réussite du projet, les Tables de quartier ont vu leur charge de travail liée à leur participation au PIC s'alourdir de sorte qu'elles devaient y investir de plus en plus de temps et de ressources. En effet, l'intensification des collaborations, la mobilisation des partenaires autour d'un changement collectif, ainsi que l'intégration de démarches évaluatives ont toutes demandé un investissement de temps considérable (voir aussi la section 2.2).

Quelles visées ont été définies pour le partenariat à l'échelle régionale ? Lors de l'élaboration de son **schéma de transformation sociale**¹¹ en 2017, le PIC s'est fixé les cibles suivantes pour l'axe Partenariat :

Cibles à court terme (1-2 ans)

- Réunir les conditions nécessaires autour de l'approche impact collectif : définir clairement les contributions des partenaires du PIC (au-delà de l'enveloppe du PIC).
- Générer une première vague d'apprentissages sur les dimensions innovantes du projet : arrimer les partenaires autour de stratégies de soutien plus efficaces.
- Exercer un premier niveau d'influence : activer les leviers dans les institutions publiques participantes.

Cibles à moyen terme (3-5 ans)

- Aligner les stratégies de soutien des différents partenaires pour contribuer à l'atteinte des objectifs dans les quartiers.
- Améliorer en continu les capacités à travailler de manière collective à tous les paliers (quartiers, partenaires, influence régionale).
- Créer des espaces d'apprentissage; capter et diffuser les apprentissages sur l'ensemble du projet pour permettre l'ajustement en continu du projet.
- Documenter les actions visant à influencer les politiques et les pratiques institutionnelles.
- Positionner Montréal comme référence en développement des communautés et comme modèle de collaboration philanthropique.

Ces cibles reflètent une intention ferme de la part des partenaires régionaux d'assumer un rôle qui va au-delà de celui de bailleur de fonds. La collaboration et l'alignement des partenaires, non seulement pour soutenir les initiatives dans les quartiers, mais également pour influencer les politiques et pratiques institutionnelles, sont centraux, tout comme l'importance de l'apprentissage pour maintenir le projet sur la bonne voie.

3.2. L'évolution de la situation partenariale

A) Adhésion au projet

Tout au long de la première phase, **l'appréciation générale du projet est restée assez forte**, même si quelques points d'insatisfactions ont perduré. Des sondages Menti ont été effectués après chaque rencontre du comité de partenaires entre septembre 2019 et avril 2021, et un sondage de satisfaction plus vaste a été réalisé auprès des partenaires participant aux instances de gouvernance à l'été 2022. Grâce aux différents efforts de prise de recul et de rétroaction tout

¹¹ Voir la section 1.5. et l'annexe 1.

au long du projet, plusieurs éléments ont été ajustés au cours de la phase 1, comme nous le verrons dans la suite de ce chapitre.

Parmi les points forts ayant suscité l'adhésion au projet, les partenaires ont souligné dès le temps 1 (T1) en 2019 (Pole et Rochman, 2019), le succès de l'approche concertée et évolutive basée sur la collaboration, la flexibilité et l'innovation, qui a favorisé le développement de liens de confiance et la prise de risques. Le rapprochement des partenaires autour d'un objectif commun a également été souligné. Même si les partenaires n'adhéraient pas nécessairement aux prémisses et hypothèses du PIC, ils souscrivaient à ses objectifs dans les grandes lignes. Par exemple, un élément de divergence initial a été le choix des Tables de quartier comme structures de soutien pour le développement des milieux. Au T1, le ralliement autour de la vision et de l'objet de changement du PIC prime, et les partenaires ne cherchent plus activement à remettre en question le projet ou à refaçonner sa théorie du changement. Toutefois, on continue à sentir que la compréhension du développement des communautés et les attentes de résultats varient selon les partenaires.

Comme mentionné plus haut, l'intégration de **l'approche impact collectif** au projet était vue par les idéateurs comme un levier pour s'aligner en s'appuyant sur un cadre de référence externe. Au T1, un an avant la pandémie, l'intégration de l'approche impact collectif et l'adhésion à celle-ci varient chez les partenaires. Trois lectures différentes du cadre de l'impact collectif sont recensées par Pole et Rochman (2019 : 18) : la première estime que l'intérêt de l'approche réside dans son insistance sur l'impact recherché ; la seconde met l'accent sur les pratiques liées aux cinq conditions de l'impact collectif, perçues comme essentielles pour produire l'impact recherché ; et la troisième se montre plutôt sceptique, considérant le cadre de l'impact collectif comme une nouvelle orthodoxie dans l'écosystème. Ces divergences au T1 concernent également d'autres prémisses, par exemple le bien-fondé d'une large mobilisation plutôt qu'une mobilisation ciblée, ou encore celui de passer systématiquement par les Tables de quartier, « en particulier lorsque certaines d'entre elles ne semblent pas exercer un leadership facilitant » (*ibid.*).

Lors des entrevues effectuées pour le présent bilan, les partenaires philanthropiques ne remettaient plus en question la pertinence de passer par les Tables de quartier. Certains répondant·e·s s'interrogeaient cependant sur la capacité des Tables à mobiliser les premières et premiers concerné·e·s par les enjeux et à les inclure dans les prises de décision – nous avons vu, dans l'analyse de l'axe Communautés (chapitre II) que la participation citoyenne, malgré de nombreuses avancées, continue de représenter un défi auquel les porteurs des initiatives du PIC souhaitent accorder une attention particulière pour la suite. Quant à l'approche impact collectif, plusieurs partenaires semblent adhérer à ses principes de fond, tels que l'importance de partir des besoins des premières et premiers concerné·e·s, ou encore la centralité de la collaboration et de la prise de recul, qui se situent d'ailleurs au premier plan de leurs propres pratiques d'allocation de fonds. Plusieurs ont souligné n'être pas allés jusqu'à intégrer les « cinq conditions de l'impact collectif » propres au PIC. Comme nous le verrons plus loin, des discussions sur la place et la centralité des cinq conditions au PIC sont en cours depuis que la phase 2 a démarré.

En dépit de certaines divergences qui perdurent, on peut parler d'une **forte adhésion générale** au projet, démontrée par le fait que la très grande majorité des fondations ont renouvelé leur engagement au PIC pour la phase 2¹², comme le souligne cette répondante :

Je dirais que l'appréciation générale chez les partenaires, elle est encore là. Les partenaires se sont presque tous renouvelés [...] on a réussi à aller chercher d'autres fondations, donc je pense que la façon dont on parle du PIC, elle est positive et [...] que nos partenaires voient que c'est un projet [auquel] on contribue et qu'on a de l'impact. (Groupe de discussion, février 2023, milieu philanthropique)

B) Évolution et appréciation de la gouvernance et des rôles des partenaires

La **gouvernance et l'engagement des partenaires** ont été réexaminés plusieurs fois depuis le début du projet pour mieux répondre aux besoins et aux intérêts des partenaires. Au T0, le comité de pilotage réunissait des représentant·e·s de chacune des fondations philanthropiques participantes, puis des partenaires stratégiques aux expertises et pouvoirs d'influence complémentaires, soit la Ville de Montréal, la Direction régionale de santé publique et la Coalition montréalaise des Tables de quartier (CMTQ) (Fontan et Pole, 2017 : 27). Pendant cette première période, Centraide constituait la « seule organisation interface » (*ibid.* : 22) avec les quartiers; par la suite, les partenaires philanthropiques ont exprimé le souhait de voir le « projet de Centraide » évoluer vers une initiative collective, ce qui a mené à un ajustement de la gouvernance dans le but de multiplier les occasions de participation des fondations et les rencontres sur le terrain.

Une formule avec **engagement différencié** pour les partenaires a été adoptée au T1. Cette formule a été appréciée surtout par trois partenaires pouvant se permettre une plus grande participation (Pole et Rochman, 2019 : 33). Il faut rappeler que la taille des organisations partenaires varie considérablement, la plupart ayant des équipes d'un à cinq employé·e·s alors que d'autres, plus rares, comptent plusieurs dizaines d'employé·e·s. Sous cette nouvelle mouture, les réunions mensuelles se sont espacées pour devenir bisannuelles, ce qui a engendré, pour les partenaires ayant moins de ressources à consacrer au projet, une certaine difficulté à suivre le fil de son évolution (Pole et Rochman, 2019 : 31), tandis que les autres s'investissaient dans de nouveaux comités traitant des aspects spécifiques, soit l'évaluation et la communication. De plus, des événements « rassembleurs » et des visites terrain ont été organisés pour rapprocher les acteurs de différents milieux. Étant donné que les espaces de dialogue formels et informels se multipliaient en dehors du comité de pilotage, il y avait une impression partagée par plusieurs que les décisions se prenaient en dehors du comité de pilotage. Pour les partenaires les plus impliqués, il y avait également une tendance à céder sa place à des membres de leur équipe, ce qui empêchait les directions de saisir des opportunités lors des rencontres et a eu pour effet de les éloigner de la prise de décisions (*ibid.*). L'adaptation de la gouvernance est somme toute perçue d'un œil favorable, car elle fait preuve de souplesse et d'écoute. Des ajustements ont été

¹² Deux fondations ont mis fin à leur engagement au PIC : l'une a complètement cessé ses activités et l'autre a réorienté ses domaines d'activités.

faits au fur et à mesure; les partenaires ont particulièrement apprécié l'ajout du « fil rouge », une présentation qui résume pour eux l'évolution du projet à chaque rencontre.

Un déséquilibre soulevé dès l'analyse de Fontan et Pole (2017) concerne le **partage du pouvoir** entre les différents acteurs dans la gouvernance du PIC. Les partenaires critiquaient d'un côté la place prépondérante de Centraide dans les interactions avec les partenaires communautaires et, de l'autre, la représentation insuffisante de ces derniers aux instances de décision. En effet, au comité de pilotage lors de la phase 1, seule la CMTQ était représentée et elle n'occupait qu'un seul siège face à 12 partenaires philanthropiques et institutionnels. En 2018, les partenaires financiers et stratégiques ainsi que des représentant·e·s des quartiers à soutien intensif se sont réunis à l'occasion d'un lac-à-l'épaule. Les discussions qu'elles et ils y ont tenues ont mené à l'idée de faire participer les Tables de quartier aux décisions (Pole et Rochman 2019 : 16), laquelle s'est concrétisée par l'intégration de trois représentant·e·s des Tables de quartier, en plus de la CMTQ, à la plus haute instance décisionnelle dans la gouvernance de la phase 2.

De façon générale, les partenaires semblent apprécier leur participation aux instances :

Moi j'aime bien ça. Les rencontres du PIC là, pis j'aime ça, voir les gens, puis j'aime bien la dynamique, l'ouverture, le respect des autres, l'écoute. Je trouve qu'on travaille bien, on travaille dans la bonne humeur [...] je trouve ça agréable, le partenariat qu'on a dans les structures régionales, dans la gouvernance. Ça, c'est mon grand coup de cœur. (Entrevue, mars 2023, anonymisée)

C) La satisfaction par rapport au rôle de l'opérateur Centraide

Centraide, l'un des co-architectes du PIC, en est l'opérateur depuis ses débuts. Malgré quelques critiques (rôle trop important dans la prise de décisions et dans l'interface entre les acteurs philanthropiques et le terrain), la **satisfaction générale à l'égard du rôle joué par Centraide a été forte tout au long du projet**. Son expertise en développement social et les liens forts qu'il a bâtis entre l'équipe de conseillères et conseillers et les Tables de quartier font en sorte que la majorité des répondant·e·s sont d'avis qu'aucune autre organisation n'aurait pu jouer ce rôle.

Le rôle d'opérateur de Centraide se rapproche de celui de « *fund the funder* », où l'intermédiaire qui offre son expertise est lui-même bailleur de fonds et s'accorde une grande autonomie dans la mise en œuvre du projet (Pole et Rochman, 2019 : 42). C'est aussi la première fois que Centraide mobilise et rassemble différents acteurs tout en prenant le leadership dans l'animation des rencontres partenariales. En ce sens, il concrétise son ambition d'agir non seulement comme bailleur de fonds, mais aussi comme agent de changement. L'habileté et la grande capacité d'adaptation de Centraide, quant à elles, sont unanimement appréciées.

Même si Centraide s'est ajusté en réponse à la demande des partenaires d'avoir des échanges plus directs avec les actrices et acteurs des quartiers, ces derniers considèrent, trois ans après le lancement du projet, que Centraide joue encore un rôle trop important (Pole et Rochman, 2019).

Cette impression est partagée par les actrices et acteurs communautaires qui demandent une plus grande transparence de l'opérateur sur les paramètres et les attentes (Fontan et Pole, 2017). Finalement, l'impression selon laquelle Centraide filtre l'information communiquée aux partenaires, apparue au T0 (*ibid.*), persiste encore au T1 (Pole et Rochman, 2019). Le sentiment, né de l'absence de la majorité des partenaires à l'élaboration des principes de base du PIC au T0, que le PIC est surtout un **projet de Centraide plutôt qu'un projet collectif**, s'est consolidé dans l'esprit des partenaires jusqu'au T1. Certains se demandent cependant si cela ne résulte pas de leur propre inaction (*ibid.*). Dès le T0, les partenaires ont d'ailleurs exprimé la volonté de modifier le PIC vers un projet qui intègre leurs souhaits (Fontan et Pole, 2017).

Tirant des apprentissages du développement de la phase 1, l'opérateur a sollicité les partenaires du comité de pilotage et, jusqu'à une certaine mesure, les acteurs des quartiers, à participer à l'élaboration de la phase 2. Aujourd'hui, si l'on se fie aux entrevues effectuées pour le bilan, l'impression voulant que le PIC soit un projet de Centraide s'est atténuée. Cela contraste avec nos propres observations sur le terrain, qui révèlent que le PIC demeure très fortement associé à Centraide aux yeux des partenaires communautaires. Cette perception s'explique par le fait que leurs principaux interlocuteurs au PIC sont les conseillères et conseillers en développement social ainsi que l'équipe PIC, qui sont toutes et tous des employé·e·s de Centraide.

Par ailleurs, les partenaires philanthropiques rencontrés en entrevue expriment une confusion persistante par rapport à la relation entre l'équipe PIC et Centraide :

J'avais vu un atelier qui était proposé par Centraide et le PIC. Là, c'est tu Centraide, c'est tu le PIC, c'est tu les deux ? [...]. Tout ça pour dire qui est PIC ? Qui est Centraide ? (Groupe de discussion, février 2023, milieu philanthropique)

En effet, le **rapport entre l'équipe PIC et Centraide** est pour le moins flou. Si certains ne semblent pas comprendre pourquoi on cherche à distinguer l'équipe PIC de Centraide, d'autres sont d'avis que l'équipe PIC ne devrait pas relever de Centraide, mais d'une instance autonome :

Pour moi, le comité de coordo PIC devrait relever d'une table PIC. [...] Dans d'autres [cas], la coordination, même si elle est payée par tel ou tel fiduciaire, cette personne-là, elle n'est pas l'employée du fiduciaire. (Ibid.)

Cette association étroite du PIC et de Centraide a mené à plusieurs changements chez l'opérateur, comme nous le verrons dans la prochaine section.

3.3. Retombées et limites du partenariat

A) *Rapprochement et collaboration accrues entre acteurs*

La première retombée du partenariat est le rapprochement entre les acteurs philanthropiques, institutionnels et communautaires qui siègent au comité de pilotage du PIC. Il s'agit d'un espace de dialogue et de collaboration sans précédent qui a non seulement **favorisé la connaissance et la compréhension mutuelles, mais aussi préparé le terrain pour plusieurs collaborations** en dehors du PIC. Cette évolution a pu être observée dès les premières années, comme le constatent Pole et Rochman (2019) :

Les partenaires ont un grand intérêt partagé pour l'espace collaboratif. Bien que le PIC ne soit pas le seul à avoir cet effet, l'espace collectif qu'il représente renforce le rapprochement bilatéral et multilatéral : entre fondations, entre fondations et autres partenaires. Un réseau se constitue ; se développe un réflexe de communiquer les uns avec les autres sur des opportunités ou des sujets plus globaux, dans ou à l'extérieur du PIC. (Ibid. : 30)

Ces constats sont toujours d'actualité en 2023, au moment de faire les entrevues, comme en témoigne cette répondante :

[La] confiance qui a été établie, que l'on s'appelle [...], on s'assure d'être plus complémentaires. [...] cette facilité de se mettre ensemble pour dire « on peut-tu réfléchir, puis s'assurer qu'on a une lecture commune avant de faire un "move" », [...] « on peut inviter la Ville autour de la table ». C'est d'avoir ce souci-là de travailler ensemble. Des fois, je suis dans une rencontre, je vois qu'il manque des acteurs, c'est facile, on fait « Ben non, mais on va les amener ». Tout ça fait que [...] cette facilité, cette fluidité, elle était pas là avant, [...] là, c'est hyper organique. Est-ce que c'est parfait ? Non. Est-ce que tout le monde est autour de la table ? Non, mais je pense qu'on devient vraiment meilleur à chaque fois qu'on travaille sur un projet ensemble. [...] c'est vraiment le PIC qui a mis cette table-là. Avant, c'était vraiment pas là. [...] les gens travaillaient bien ensemble, mais de façon vraiment individuelle. [...] la création [de l'Initiative] immobilière, c'est un super bel exemple d'un projet qui est né de cette volonté de travailler ensemble. (Entrevue, février 2023, opérateur)

Le rapprochement évoqué dans cette citation a donné lieu à des collaborations en dehors du PIC, comme **l'Initiative immobilière**, un fonds d'investissement créé pour aider les organismes communautaires de la région du Grand Montréal à « accéder à la propriété de locaux adéquats en fonction des besoins de leur milieu. » (<https://initiativeimmobiliere.ca/>) Le projet résulte de discussions tenues par le comité de pilotage du PIC pour trouver une solution à la difficulté qu'éprouvent les organismes communautaires à accéder à des locaux, un enjeu qui avait été soulevé par une fondation participante au PIC. Comme celle-ci ne souhaitait pas être le seul bailleur de fonds dans un tel projet, elle a sollicité les partenaires du PIC. Ils ont formé un groupe

à l'extérieur du PIC et ont également fait « appel à des partenaires hors PIC » (compte rendu du 28 novembre 2016). C'est ainsi que l'Initiative immobilière est née¹³.

Plusieurs répondant-e-s soulignent aussi le lien entre le rapprochement d'acteurs au PIC et la création du Consortium COVID Québec pour répondre aux besoins urgents de la pandémie (Fondations philanthropiques Canada, 2021) et d'autres initiatives de collaboration, comme l'illustre cette représentante d'une fondation :

[...] toute la collaboration à l'extérieur du PIC, ça c'est quelque chose vraiment génial, surtout pendant [la] COVID, et c'est beaucoup grâce à [nom d'une fondation participante] qui a commencé l'idée de presque prendre le même groupe de fondations et financer un autre projet qui est devenu Résilience Montréal. Et que grâce à ça, je trouve qu'on parle beaucoup plus souvent, beaucoup plus facilement, qu'il y a un autre niveau de partage de connaissances et beaucoup de petits et grands projets qui étaient financés ensemble grâce aux liens qu'on a créés au PIC. (Groupe de discussion, février 2023, milieu philanthropique)

Si ce rapprochement est attribué au PIC par plusieurs, notons qu'il y a plusieurs autres espaces, créés en même temps ou peu après le PIC, qui ont constitué des lieux de dialogue et de réflexion entre fondations, comme le Collectif des fondations pour un Québec sans inégalités, fondé en 2014 (PhiLab, 4 octobre 2020), ou le PhiLab (Réseau canadien de recherche partenariale sur la philanthropie), également créé en 2014 (PhiLab, 2022). La **particularité du PIC est qu'il dépasse la collaboration entre acteurs philanthropiques pour inclure également l'institutionnel et le communautaire**. Le partenariat PIC aurait approfondi les relations avec les partenaires de l'Initiative montréalaise pour l'amener à un autre niveau, selon cette répondante :

Cette transformation-là, les partenaires [ne] la voient pas, mais elle a eu lieu et de façon profonde. Ce que ça a fait aussi et surtout, c'est ce rapprochement avec la Ville et la Santé publique. Il y avait le partenariat de l'Initiative montréalaise qui se faisait à un niveau, je dirais, très opérationnel, mais le PIC est venu amener ça à un autre niveau. (Entrevue, février 2023, milieu philanthropique)

Cette collaboration accrue s'est réalisée aussi grâce à une meilleure compréhension mutuelle et, en particulier, une **meilleure compréhension du développement des communautés**. Comme nous l'avons mentionné plus haut, plusieurs des fondations partenaires étaient peu familières avec les modes de fonctionnement collectifs qui ont cours dans les quartiers, et c'est pourquoi plusieurs font référence au PIC comme à une « école ».

¹³ Pour d'autres exemples de collaborations multipartenariales, voir aussi Duprez et Fontan (2021).

B) Un changement de posture et de pratiques

Ces apprentissages ont-ils pour autant mené à des changements au sein des organisations participantes, au-delà de la collaboration accrue abordée dans la section précédente ? Les changements sont particulièrement **marqués pour l'opérateur Centraide, et plus limités chez plusieurs partenaires philanthropiques**. En analysant l'effet du PIC sur le changement de pratiques, il est important de se rappeler les divers facteurs qui exercent une influence sur l'écosystème de soutien à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale (voir la section 1.3.), en particulier la montée de la philanthropie territoriale (« *Place-Based Philanthropy* ») et du courant de philanthropie basée sur la confiance, les bouleversements amenés par la pandémie, la place plus centrale des enjeux en lien avec les personnes autochtones, noires et de couleur et la transition socioécologique.

Du côté de Centraide, l'opérateur du PIC au sein duquel l'équipe de coordination PIC travaille au quotidien, on relève de nombreux changements :

Premièrement, le PIC permet à Centraide d'expérimenter le **rôle de rassembleur** (« *convener* ») (Pole et Fontan, 2018 : 36), en se positionnant comme opérateur et animateur du collectif des partenaires du PIC, rôle qu'il consolide, entre autres, à travers la Grande conversation sur le logement, où il prend le leadership sur la question du logement, en mobilisant des acteurs des milieux philanthropique, public, communautaire et privé (Centraide, 2023).

Deuxièmement, Centraide, à travers le PIC, a **administré des fonds de partenaires** à une large échelle avec beaucoup plus de **flexibilité** que pour les allocations régulières, ce qui constitue en fait un double changement. Le PIC a ainsi mené à une **simplification** des processus internes pour faciliter des investissements agiles en réponse à des besoins émergents dans les communautés. Cela a renforcé le travail de collaboration nécessaire entre les diverses équipes internes et a créé des processus plus adaptés. Ce changement de posture s'est reproduit pour Centraide dans l'administration de divers fonds d'urgence (pour les demandeurs d'asile, en sécurité alimentaire, en soutien à la crise pandémique, etc.) et de DATAide¹⁴ :

[Le PIC] c'est une autre façon d'investir qui a ouvert plein de portes. Je veux dire, Centraide, on était très cadré, pris dans un cadre, même dans nos outils [...] dans nos gouvernances. Puis là ça a vraiment ouvert des portes pour essayer des choses différemment. C'est la première fois qu'on investissait différemment, puis là, on gère des fonds d'urgence, on gère des projets, donc cette flexibilité-là, puis cette facilité-là de saisir des opportunités, moi je suis persuadée que c'est grâce au PIC. (Entrevue, février 2023, opérateur)

¹⁴ DATAide est un programme de renforcement de compétences et de leadership qui a pour but d'aider les organisations de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale à entreprendre et à réussir leur transformation numérique. Il s'agit d'une initiative concertée de Centraide du Grand Montréal et de Nord Ouvert, financée par le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (<https://www.dataide.ca>).

Troisièmement, l'approche impact collectif, même si elle provient du milieu philanthropique, amène une **dimension ascendante**, car les enjeux et stratégies prioritaires, comme nous l'avons vu plus haut, sont déterminés par les communautés.

L'approche territoriale intégrée et le développement des communautés, c'est des approches qui viennent du milieu philanthropique qui ont été intégrées à Centraide, donc c'est très « top-down ». Tandis que même si on parle de développement communautaire on va soutenir le développement, mais c'est notre approche, qu'on amène dans les quartiers, puis qui va nous aider à prioriser les investissements. Tandis que l'impact collectif, c'est la communauté qui réfléchit. Oui, on leur donne de l'argent, c'est encore une approche philanthropique, mais étant donné que ça vient du milieu, que c'est eux qui font émerger des solutions, puis qu'on met beaucoup l'emphase sur les apprentissages et c'est comme le choc des deux approches qui font que quand elles travaillent ensemble, on voit que c'est vraiment un tout. (Entrevue, février 2023, opérateur)

Si l'influence du PIC sur les pratiques organisationnelles des partenaires philanthropiques semble beaucoup plus limitée, certains disent néanmoins **accorder une plus grande importance au point de vue des communautés**. Cette répondante d'une fondation participante affirme que le PIC aurait amené son organisation à adopter une plus grande posture ascendante (« bottom-up ») qu'auparavant :

Moi, je dirais [qu']une grande retombée sur notre organisation, c'est le fait qu'on est impliqué pendant toutes ces années-là, puis qu'on a vu que ça marche, l'impact collectif [...] L'impact collectif, il n'y en a pas tant que ça au Canada, mais là on a vu que ça marchait bien, donc ça fait même partie de la réflexion, puis de notre stratégie communauté, donc on soutient des initiatives qui prennent en compte le point de vue des communautés. [...] l'impact collectif est intégré dans notre stratégie. [...] auparavant, [notre fondation] c'était très : changement systémique, travailler sur les leviers, les barrières. Ça pouvait être des organisations qui n'étaient pas du tout connectées avec les communautés. Maintenant, il faut que dans les projets qu'on va soutenir que les communautés soient présentes d'une façon importante pour définir leur stratégie. Pas avec les cinq conditions. Pas avec l'approche, mais ça informe à tout le moins. (Groupe de discussion, février 2023, milieu philanthropique)

Pour une des fondations majeures, le PIC arrive en même temps qu'un repositionnement important, qui va dans la même direction que le PIC; on peut parler alors d'une influence mutuelle.

C'étaient vraiment les mêmes années où on réfléchissait sur le PIC et on réfléchissait sur les nouvelles orientations [à notre fondation]. C'étaient les mêmes années, 2015-2017. Alors c'était comme un influençait l'autre. [...] Nous, la seule différence, c'est que « impact collectif », c'est pas le vocabulaire qu'on a. Nos analyses ne sont pas faites sous l'angle de l'impact collectif. Les cinq conditions, c'est pas cette analyse-là qu'on fait. Il y a d'autres clés de lecture que nous utilisons pour analyser les projets et assurer une certaine

cohérence. Mais c'est là, c'est ça, c'est une grande différence, je dirais, mais pour le reste, c'est très semblable. (Groupe de discussion, février 2023, milieu philanthropique)

Les fondations qui ont mentionné des changements dans leurs propres pratiques sont celles avec le plus de proximité et d'implication dans le projet. Plusieurs mentionnent la **difficulté de faire le pont entre le PIC et leur propre organisation**, et celle de bien s'approprier le projet, qui affecte l'engagement même dans le projet bien avant le transfert de pratiques.

Globalement, même si l'attribution de changements au PIC ne ressort pas clairement, il est évident que le milieu a beaucoup changé et qu'un grand bout de chemin a été parcouru. Le PIC est un **précurseur dans l'adoption d'une posture où l'on fait confiance aux choix des communautés**, comme en témoigne cette partenaire :

Les fondations, étant maintenant de ce côté-là, aimaient prendre des décisions sur « je donne 50 000 à telle organisation ». Et là, à cette époque-là, l'approche de « trust-based philanthropy », « faisons confiance à la communauté qui sait mieux que nous », où mettre les fonds, écoute, c[est] n'était même pas un mot qui existait dans notre vocabulaire. Donc [le PIC] était très précurseur sur comment déléguer aux communautés le pouvoir décisionnel de « c'est quoi qui est mieux pour vous, puis c'est quoi qui est mieux pour le faire ». Donc c'est l'enjeu de compréhension commune de c'est quoi un impact collectif [qui] a été le défi le plus grand au début. (Entrevue, février 2023, milieu philanthropique)

C) Le rôle du PIC au niveau régional

Revenons à la volonté des partenaires philanthropiques de jouer un rôle plus grand que celui de bailleurs de fonds. Au-delà des nombreuses collaborations développées en dehors du PIC, les partenaires ont-ils **exercé une influence sur les politiques publiques ou fait d'autres contributions au-delà de l'enveloppe PIC ?**

Au départ, quelques partenaires auraient fait des **contributions à des quartiers au-delà du « pot commun »**, animés du désir d'« insuffler de l'innovation » dans les quartiers. Une prise de recul aurait amené les partenaires à changer de posture et à prendre conscience de la nécessité de partir des enjeux soulevés par les quartiers, comme l'illustre ce témoignage :

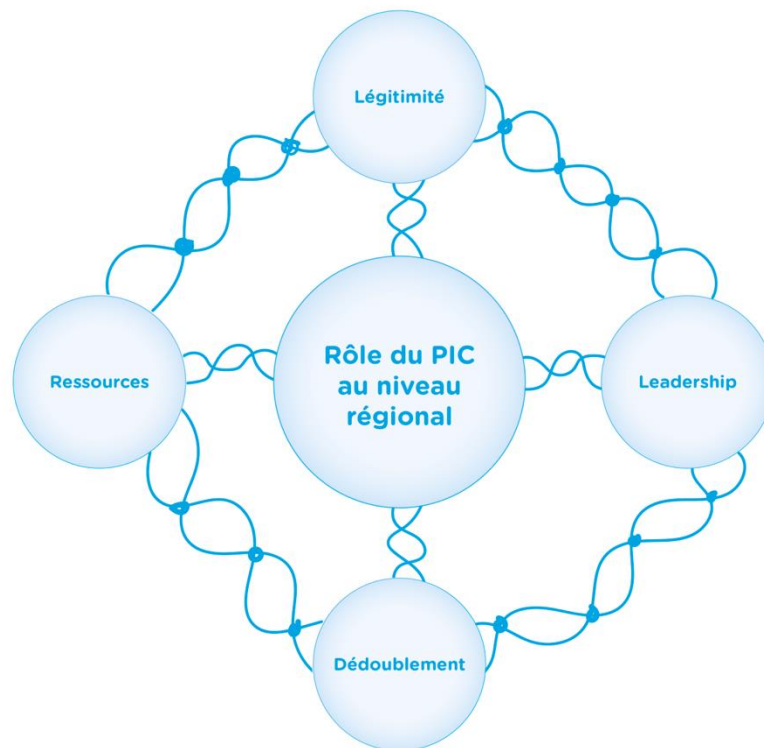
Les partenaires avaient, depuis le début, nommé l'intention « d'aligner des leviers », et c'est ce qui est arrivé au fur et à mesure du déploiement du PIC. Au départ, certains partenaires ont offert très rapidement des leviers complémentaires aux quartiers [par exemple en mobilisant la Maison d'innovation sociale] à partir de leur vision des choses. On a fait des apprentissages et quand on a pris un pas de recul, on a réalisé qu'il fallait d'abord que ça vienne des quartiers et de leurs besoins. (Entrevue, mars 2023, opérateur)

Cette prise de conscience a mené à plusieurs moments de réflexion pour mieux positionner le rôle des partenaires. Si ceux-ci ont finalement déterminé en 2019 de faire connaître et

d'amplifier les bonnes pratiques qui émergent des initiatives des quartiers avec l'objectif de les reproduire, ce choix ne s'est pas concrétisé lors de la phase 1 (voir le chapitre IV sur les changements systémiques). Il semble par ailleurs insuffisant par rapport aux ambitions des partenaires.

Repositionner le rôle des acteurs philanthropiques pour qu'il ne se limite pas à celui de bailleurs de fonds s'avère complexe et soulève de nombreuses questions pratiques et politiques, comme nous le verrons dans ce qui suit. Les entrevues effectuées pour ce bilan permettent de mieux comprendre les nœuds qui persistent et qui empêchent le PIC d'assumer un rôle plus proactif au niveau régional.

Figure 8 : Nœuds autour du rôle du PIC au niveau régional



Source : Auteur·e·s.

L'un des premiers éléments qui ressortent lorsqu'on explore les possibilités de positionner le PIC au niveau régional est le **dédoublement**. Il existe en effet de nombreux espaces collaboratifs où plusieurs des partenaires les plus actifs sont engagés et où des enjeux semblables sont déjà abordés, par exemple le financement des Tables de quartier, les changements systémiques, les systèmes alimentaires locaux. Il y a une impression chez certains que ces différents espaces ne sont pas arrimés et que les discussions se dédoublent et se répètent sans se concerter. Si le dédoublement est certainement à éviter, il est également clair que la composition du partenariat PIC le distingue des autres initiatives. Il est alors important de **clarifier en quoi le PIC, avec ses**

leviers spécifiques, pourrait être complémentaire à ce qui se fait sur les mêmes enjeux ailleurs.

C'est là que se pose la question du leadership : **qui doit assumer le leadership au niveau régional** ? Au T1 déjà, les participant·e·s se demandaient à qui reviendrait d'établir une stratégie de changements systémiques. La majorité voulait que ce soit l'ensemble des partenaires PIC; une minorité voulait que ce soit l'opérateur, pour favoriser l'agilité et l'efficacité (Pole et Rochman, 2019 : 25). Malgré plusieurs discussions, il semble que les partenaires n'aient **pas encore une vision claire de leur rôle collectif**; ils se positionnent ou se font interpellé le plus souvent comme acteurs individuels :

Je pense que les gens, les partenaires [ne] savent pas c'est quoi, notre pouvoir d'agir collectif en tant que groupe du PIC. [...] Ça partait dans toutes les directions parce que tout le monde y allait avec leur tête à eux et non "en tant que groupe, qu'est-ce qu'on peut faire?" [...] je pense que si on veut continuer la conversation, il va falloir davantage l[a] circonscrire, puis bien préciser pourquoi on fait cet exercice-là, pas de façon individuelle. Qu'est-ce que [nom d'une institution] va faire? Qu'est-ce que [nom d'une fondation] va faire? C'est plus en tant que groupe qui suit les projets PIC, c'est quoi notre contribution? (Entrevue, février 2023, anonymisée)

Un·e représentant·e d'une fondation qui se fait interpellé pour des contributions en dehors du PIC témoigne de la difficulté de trouver des espaces pour aborder les contributions et rôles complémentaires possibles.

Même les quartiers qui le font, qui cognent sur la porte ou nous envoient un courriel pour dire « On aimerait ça que vous financiez ça [...], le PIC finance juste une affaire. Là, c'est [d']une autre affaire qu'on a besoin. » Mais j'en parle avec qui? Parce que je peux pas financer les 31 quartiers de Montréal. » (Groupe de discussion, février 2023, milieu philanthropique)

Cette répondante résume bien les nombreuses questions qui restent en suspens quant au leadership d'une éventuelle action régionale :

Qui est le porteur ? Est-ce que c'est l'équipe de Centraide dédié au PIC ? Est-ce que c'est la philanthropie ? Est-ce que c'est peu importe qui du terrain ? Par exemple la Coalition ou si on parle par exemple de la sécurité du système alimentaire, [...] il y a tellement [d'acteurs], c'est tu le conseil SAM [Système alimentaire montréalais], c'est qui le porteur de tel défi ou enjeu ? Et comment on travaille ? ». (Groupe de discussion, février 2023, milieu philanthropique)

Le rôle du leadership est étroitement lié à la reconnaissance de la **légitimité**. **Qui peut intervenir de façon légitime au nom d'un groupe sur des enjeux de pauvreté et d'exclusion sociale** ? Malgré l'évolution du rôle des acteurs philanthropiques, dont « l'indépendance financière [...] confère un degré élevé d'autonomie organisationnelle [...] qui leur permet d'exercer une influence relativement importante, par rapport à leur taille et au poids de leur

nombre, au sein de processus de gouvernance complexes» (Pole et Bérubé 2020 : 18 avec référence à Jung et Harrow, 2015), leur légitimité ne fait pas l'unanimité. Les citations suivantes l'illustrent bien :

Comme fondation, c'est mon rôle, je vais aller là ? Parce que quand on parle de travailler sur des enjeux systémiques, ça se peut qu'il y a[it] un travail politique donc "est-ce qu'on veut aller là ?" Est-ce c'est vraiment notre rôle, ou est-ce que ça appartient au milieu de travailler là-dessus, puis qu'on les soutienne à travailler là-dessus ? (Entrevue, mars 2023, anonymisée)

Est-ce que les fondations deviennent des porte-parole des organismes en sécurité alimentaire ? Bon là on va avoir tout un pan du communautaire qui va dire « vous n'êtes pas les porte-parole, c[e n']est pas à vous [de faire ça] », donc, comment on travaille tout ça ? J'arrive pas avec des réponses [...]. (Entrevue, mars 2023, anonymisée)

Si on sent une certaine réticence face à un leadership prononcé sur les changements systémiques par les acteurs philanthropiques, celui des acteurs institutionnels est perçu par plusieurs comme n'étant pas suffisamment « mobilisé dans l'action » (*entrevue, janvier 2023, milieu philanthropique*). Les partenaires institutionnels (Ville de Montréal et Direction régionale de santé publique) participaient au comité de pilotage dans l'objectif de générer de la cohérence avec le PIC dans leur propre institution (Fontan et Pole, 2017 : 37) et d'« aider à atteindre des objectifs de changements systémiques » (Pole et Rochman, 2019 : 23). Certes, il y a eu beaucoup de rapprochement entre l'institutionnel et le communautaire dans les initiatives quartier, comme le montre l'analyse de l'axe Communautés (voir le chapitre II); à l'échelle régionale, toutefois, l'intention de changement systémique et d'influence des politiques publiques semble plus difficile à concrétiser. C'est d'autant plus le cas dans la mesure où les cibles d'action et d'influence régionales ne sont pas clairement définies et où peu ou pas de ressources du PIC y sont spécifiquement affectées (voir aussi le chapitre IV).

Enfin, s'engager dans une démarche d'action régionale demande des **ressources**. Nous avons souligné plus haut que les partenaires du PIC ne disposent pas tous des mêmes ressources humaines; or cette disparité est encore plus importante parmi les acteurs communautaires, dont plusieurs bénéficient pourtant de la légitimité recherchée. En somme, trouver une formule de leadership considérée comme légitime et opérationnelle sur le plan de la mobilisation des ressources pour une action régionale demeure un défi.

D) Lien entre les partenaires des instances de gouvernance et les initiatives des quartiers

Avant de proposer quelques pistes pour aller plus loin, nous souhaitons attirer l'attention sur un autre obstacle à la collaboration régionale lié au défi de trouver un rôle pour le PIC au niveau régional. Il s'agit du **développement insuffisant de liens entre les partenaires des instances de gouvernance PIC et les acteurs des initiatives quartiers**.

Malgré quelques ajustements initiaux en réponse aux insatisfactions soulevées par les partenaires menant à des événements réunissant les partenaires PIC et les acteurs terrain (Garrow et Evoy, 2017 : 7), et les occasions d'apprentissage que cela représente pour les partenaires (Pole et Rochman, 2019 : 14 et 26), les rapprochements n'étaient généralement pas suffisants pour établir des liens de collaboration.

À une exception près, où Centraide a mis un quartier en lien avec une fondation partenaire, aucun·e répondant·e, qu'elle ou il relève du milieu communautaire, du milieu philanthropique ou de l'opérateur, n'a fait état de liens développés entre acteurs philanthropiques et acteurs communautaires à travers le PIC. Questionné·e-s sur les possibles raisons, les répondant·e-s ont expliqué qu'aucun mécanisme n'a été mis en place pour que les partenaires puissent aider à débloquer des obstacles rencontrés par les initiatives quartier. La grande place qu'occupe Centraide aurait limité le développement de liens directs entre les autres membres du PIC. Le manque de relations avec les partenaires philanthropiques autres que Centraide est aussi perçue comme une limite par les quartiers : des Tables de quartier se sont dites déçues que le PIC n'ait pas facilité la mise en relation directe des partenaires du comité de pilotage avec les acteurs communautaires, dont plusieurs tentent de diversifier leurs sources de financement pour éviter de dépendre entièrement du PIC (Pole et Rochman, 2017 : 35). Cette configuration donne l'impression que **tout le potentiel qu'a le PIC de faciliter la collaboration n'a pas été exploité lors de la phase 1.**

Néanmoins, le chemin parcouru depuis le début de la phase 1 est énorme. Les partenaires des instances de gouvernance PIC travaillent ensemble pour la première fois et déploient des mesures de soutien financier et de renforcement des capacités qu'on peut qualifier d'expérimentales et qui sortent l'opérateur et les autres partenaires de leur zone de confort. Rappelons l'unicité de ce partenariat, comme le remarque une représentante d'une fondation qui œuvre dans l'ensemble du Canada :

On a vraiment à Montréal un espace de collaboration inusité et assez formidable comparativement à d'autres territoires. Où est-ce que t'as le Centraide, la fondation communautaire, des fondations privées, les institutions, ça [n']existe pas, nulle part ailleurs. [...] cet esprit, je dirais, commun de c'est quoi les enjeux sur lesquels on doit travailler, c'est vraiment assez exceptionnel. (Entrevue, février 2023, milieu philanthropique)

3.4. Axe Partenariat : Synthèse, perspectives et intégration d'apprentissages

Le tableau qui suit résume les principaux résultats de l'axe Partenariat :

Tableau 17 : Synthèse des résultats de l'axe Partenariat

Retombées et points forts
Partenariat innovant et sans précédent entre actrices et acteurs philanthropiques, institutionnels et communautaires.
Rapprochement, collaboration et connaissance mutuelle accrus , à l'intérieur et à l'extérieur du PIC (réflexe de travailler ensemble; meilleure compréhension du développement des communautés). Par exemple, le partenariat philanthropique pendant la pandémie de la COVID-19 et l'Initiative immobilière.
Bonne adhésion générale au projet, confiance dans l'expertise de l'opérateur.
Adaptation et ajustements sur plusieurs plans en cours de route, rendus possibles grâce à une posture d'écoute et de réflexivité (en matière de gouvernance et de communication) – évolution vers un plus grand partage du pouvoir .
Transformation des pratiques chez Centraide et de façon plus limitée chez d'autres partenaires (en particulier, posture ascendante [<i>bottom-up</i>] plus assumée; Centraide adopte le rôle de rassembleur).
Limites et défis
Manque de clarté autour de plusieurs rôles (équipe PIC par rapport à Centraide; rôle des partenaires au-delà du financement; rôle de l'institutionnel).
Positionnement du PIC à l'échelle régionale (volonté d'influencer les politiques publiques en plus du financement) difficile à clarifier en raison de préoccupations liées à la légitimité, au dédoublement, au leadership et à la capacité inégale d'engagement des partenaires.
Peu de liens entre les quartiers et les partenaires des instances de gouvernance PIC à l'échelle régionale (à l'exception de l'opérateur); potentiel de collaboration inexploité à ce niveau.
Transfert d'apprentissages et de pratiques limité.

La plus grande force du partenariat PIC réside dans le rapprochement des acteurs philanthropiques, institutionnels et communautaires qu'il favorise au sein du projet et qui a mené à une compréhension mutuelle ainsi qu'à une collaboration accrues, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du PIC. Les retombées du partenariat dépassent les cibles établies sur le plan de la capacité de collaboration. L'ajustement en continu de la gouvernance, par exemple, témoigne également de la capacité du projet à faire des apprentissages et à les intégrer à sa démarche. C'est en particulier sur le plan de l'influence des politiques et des pratiques institutionnelles, et de la contribution des partenaires au-delà du financement qu'il a été plus difficile d'atteindre les cibles. Nous avons cerné plusieurs nœuds qui contribuent à l'ambiguïté du rôle du PIC au niveau régional. Nous proposons de revenir dans ce qui suit sur trois limites en vue d'explorer quelques pistes d'amélioration :

Premièrement, certaines décisions de fond s'imposent à court et moyen termes pour résoudre les nœuds. La confiance et la qualité de dialogue développées parmi les partenaires pourraient permettre un positionnement à partir de plusieurs scénarios possibles. Pour répondre au critère de la légitimité, par exemple, nous envisageons trois positionnements types :

- a) Les partenaires des instances de gouvernance PIC choisissent un rôle au niveau régional considéré comme légitime par une grande partie de l'écosystème, en tenant compte du fait que le PIC est un collectif à majorité philanthropique ancré dans une fondation publique (Centraide).
- b) Les partenaires des instances de gouvernance PIC font fi de la question de la légitimité au risque de susciter des critiques importantes, adoptent un rôle de *leader* pour influencer les politiques publiques et espèrent acquérir la légitimité après coup, grâce aux avancées accomplies.
- c) Les partenaires des instances de gouvernance PIC modifient leur structure afin de renforcer leur légitimité pour intervenir sur les enjeux régionaux. Ils pourraient envisager un plus grand partage des pouvoirs, qui se refléterait par un leadership paritaire moins fortement ancré dans le milieu philanthropique.

Un alignement vers l'un des trois positionnements types par rapport à la légitimité constituerait une première étape vers la définition d'un rôle pertinent pour le PIC à l'échelle régionale. Le même exercice pourrait ensuite être effectué pour défaire les nœuds autour du leadership, du dédoublement et des ressources. Dans le prochain chapitre, nous offrons d'autres pistes pour clarifier le rôle du PIC au niveau régional.

Deuxièmement, sur le plan de l'influence des pratiques organisationnelles, nous avons observé une plus grande influence du PIC sur Centraide que sur les autres partenaires. Cela s'explique par l'ancrage de l'équipe de coordination au sein même de l'organisation, qui agit comme opérateur du PIC. On peut qualifier cette influence d'osmose, car elle opère par la cohabitation plutôt que par des mécanismes de transfert de pratiques, qui sont d'ailleurs davantage souhaités par l'organisation. Notons que peu de ressources sont consacrées à l'intérieur de l'équipe de coordination pour soutenir un tel transfert à Centraide, et encore moins chez les organismes partenaires. Des mécanismes plus intentionnels et investis de transfert de pratiques, que ce soit vers le milieu philanthropique ou institutionnel, sont nécessaires pour arriver à des transformations plus grandes.

Troisièmement, l'une des premières limites qui ont émergé dans l'analyse concerne le potentiel de collaboration entre les initiatives des quartiers et les partenaires des instances de gouvernance, qui reste largement inexploité en raison du développement insuffisant de relations et de collaborations. Cela dit, il est important de rappeler la situation initiale du partenariat, qui rassemblait des organisations qui n'avaient, pour la majorité, jamais collaboré et qui étaient peu familières avec le développement des communautés. Des rencontres et visites terrain ont certes favorisé les échanges; toutefois, comme nous avons pu le constater (voir la section 3.3.), à une exception près, aucun mécanisme n'a permis une mise en lien entre les partenaires des instances de gouvernance PIC (sauf l'opérateur) et les quartiers lors de la phase 1. On peut considérer la première itération du PIC comme une phase de rapprochement et d'apprentissage à de multiples

niveaux qui a servi à préparer le terrain pour une transformation plus approfondie des relations. À ce stade, la création d'espaces et de mécanismes pour renforcer les relations entre les partenaires régionaux et les initiatives des quartiers sont nécessaires pour permettre une collaboration plus forte. Sur ce plan, plusieurs ajustements ont déjà été apportés, comme nous le verrons dans la prochaine section.

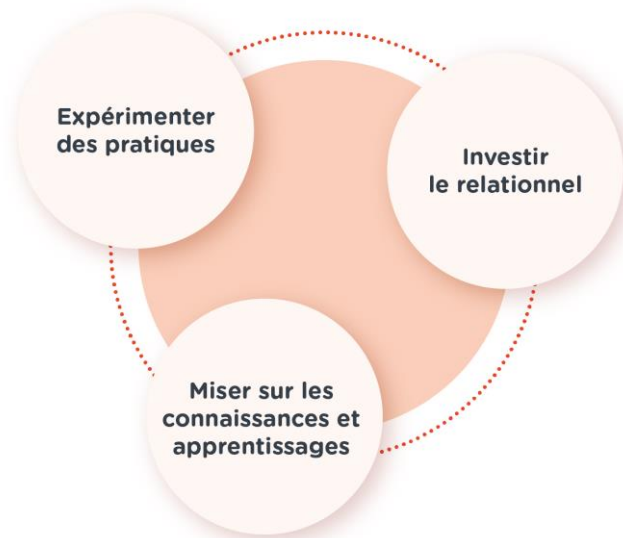
Intégration des apprentissages et ajustements apportés pour la phase 2

Pour l'axe Partenariat, tout comme pour l'axe Communautés présenté plus haut, les apprentissages ont mené à des ajustements importants en vue de surmonter les limites constatées. Nous présentons ici les éléments concernant la gouvernance ainsi que la vision de la phase 2. Les avancées sur le plan du rôle régional du PIC seront abordées au prochain chapitre sur les Changements systémiques.

- **Gouvernance.** Dès les premiers rapports sur le PIC (Fontan et Pole, 2017), nous trouvons des recommandations d'une présence plus forte du milieu communautaire dans les instances de gouvernance PIC. Depuis le début de la phase 2, trois directions de Tables de quartier ont intégré la gouvernance PIC, aux côtés de la Coalition montréalaise des Tables de quartier (CMTQ), qui y siège depuis les débuts du PIC. Le mandat du comité de pilotage a été scindé en deux et il a laissé sa place à un comité de gestion et à une rencontre annuelle des signataires. Des représentant·e-s du milieu communautaire participent désormais à toutes les instances de gouvernance du PIC et reçoivent une compensation pour le temps investi. Pour aller plus loin dans la co-construction avec le milieu communautaire, une cellule « réflexion-action » a été créée en 2023 avec la participation de trois représentant·e-s communautaires supplémentaires. Contrairement à d'autres instances dont les membres sont majoritairement issus du milieu philanthropique, cette cellule, composée de deux représentant·e-s de partenaires philanthropiques, de l'équipe de coordination PIC et d'une conseillère en développement social de Centraide, propose une répartition plus juste du pouvoir¹⁵. En effet, ces changements indiquent une volonté accrue de partage du pouvoir, qui pourrait être poussée encore plus loin pour atteindre la parité dans les comités.
- **Vision de la phase 2.** À l'été 2022, une vision de la phase 2 a été développée à l'issue d'un processus de réflexivité collective (Hilden et Tikkamäki, 2013). Elle offre, entre autres, une réponse au développement insuffisant de relations entre les paliers local et régional du PIC. Elle vise par ailleurs la simplification des principes qui guident le PIC par l'adoption d'un modèle moins linéaire que le schéma de transformation sociale utilisé dans la phase 1, et qui s'inspire de technologies sociales du Sud (Pozzebbon *et al.*, 2021). Au cœur de cette vision se trouvent trois piliers qui orientent les pratiques et les actions de l'équipe de coordination PIC et les instances de gouvernance PIC, représentés ci-après, dans lequel les relations, apprentissages et l'expérimentation sont renforcées de façon transversale :

¹⁵ Pour une vue d'ensemble sur la gouvernance de la phase 2, actualisée en 2023, voir *Projet impact collectif* (2023 : 32).

Figure 9 : Piliers de la vision de la phase 2 du PIC



Source : PIC.

À titre d'exemple de changement de pratique suscité par l'adoption de la vision de la phase 2, les quartiers qui déposent une demande pour intégrer le PIC n'ont plus à présenter leur proposition devant les partenaires avant d'être informés de la décision des partenaires. Les représentant-e-s sont plutôt informé-e-s de l'acceptation de leur proposition d'avance, puis elles et ils sont accueilli-e-s au comité de gestion pour rencontrer les partenaires et échanger sur des enjeux d'intérêt commun. Les parties impliquées apprennent ainsi à se connaître et à croiser leurs perspectives dans un contexte qui permet de dépasser un rapport hiérarchique entre les bailleurs de fonds et les organismes financés. D'autres exemples se trouvent dans le dernier rapport d'activités du Projet impact collectif (2023).

CHAPITRE IV – AXE CHANGEMENTS SYSTÉMIQUES

4.1. Introduction

L'axe Changements systémiques, auparavant appelé « Influence régionale », constitue notre dernier axe d'analyse. Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, l'une des ambitions du PIC était d'influencer les politiques publiques, notamment en mobilisant des acteurs institutionnels au sein même du comité de pilotage :

Les deux représentantes d'organisations publiques participent donc au comité de pilotage du PIC à titre de partenaires ayant : une expertise complémentaire à contribuer, en mobilisant la connaissance qu'ont leurs organisations des quartiers montréalais; un pouvoir d'influence à l'intérieur de leur organisation sur les politiques et les pratiques touchant au DSLI [Développement social local intégré].

[...] la Ville et la [Direction régionale de santé publique], sont à la fois partenaires stratégiques et financiers de l'Initiative montréalaise et gestionnaires de plusieurs fonds destinés aux initiatives concertées locales. Leur présence au PIC est liée à la possibilité qu'[elles] puissent jouer un rôle clé à l'intérieur des leurs institutions pour générer plus de cohérence entre les divers mécanismes de financement d'initiatives locales, de projets locaux ou de grands projets. (Fontan et Pole, 2017 : 27 et 37)

Plus largement, le schéma de transformation sociale (2017) indique les cibles suivantes à atteindre :

Cibles à court terme (1 à 2 ans) :

- Premier niveau d'influence : activation des leviers dans les institutions publiques participantes.

Cibles à moyen terme (3 à 5 ans) :

- Documentation des actions pour influencer les politiques et les pratiques institutionnelles.
- Création de différents espaces d'apprentissage; captation et diffusion des apprentissages sur l'ensemble du projet pour permettre un ajustement en continu du projet.
- Amélioration continue des capacités à travailler de manière collective à tous les paliers (quartiers, partenaires, influence régionale).

Contrairement aux deux autres axes, aucune étude ou évaluation spécifique n'a été dédiée à comprendre le travail sur les changements systémiques au courant de la phase 1, bien que plusieurs rapports y touchent. Lorsqu'on demande aux répondant·e·s comment les changements systémiques ont été travaillés lors de la phase 1 du PIC, la majorité dit avoir **l'impression** que c'est une **dimension peu investie** et que les cibles visées n'ont pas été atteintes.

Dans ce chapitre, nous retraçons dans un premier temps l'évolution du positionnement des partenaires par rapport à cet axe. Nous analysons ensuite les avancées effectuées à travers le prisme du triangle des six conditions du changement systémique, autant à l'échelle des initiatives de quartier qu'au niveau régional. Nous concluons le chapitre avec un aperçu du cheminement depuis le lancement de la phase 2 et quelques pistes de réflexion pour aller plus loin.

4.2. Évolution du positionnement par rapport aux changements systémiques

Dès les premiers rapports d'évaluation (Fontan et Pole, 2017), on souligne qu'un plan d'action et une vision plus claire doivent être travaillés pour permettre des avancées. Malgré cela, nous pouvons constater, lorsqu'on retrace l'évolution des positionnements et des questionnements par rapport aux changements systémiques de la phase 1 jusqu'à la pandémie, que plusieurs étapes ont été franchies.

Figure 10 : Étapes parcourues jusqu'en 2019



Source : Auteur·e·s.

En 2018, un **poste de conseillère en partenariats** a été créé pour faire avancer la réflexion et tester des approches liées au changement systémique. Lors d'un lac-à-l'épaule, à l'automne 2018, les membres du comité de pilotage et les représentant·e·s des cinq quartiers à soutien intensif ont abordé le positionnement par rapport aux changements systémiques et exprimé leur volonté de les travailler à partir des enjeux définis par les quartiers :

[La] volonté de travailler sur des changements systémiques en soutien à l'action locale; l'alimentation et le logement se dégagent clairement des priorités des quartiers et des leviers des partenaires. Les actions devraient viser des retombées pour l'ensemble des quartiers montréalais. (Project impact collectif, 2019 : 29)

Deux **groupes de travail** ont ensuite été formés, l'un sur **l'alimentation** et l'autre sur le **logement**, deux enjeux sectoriels au cœur des initiatives de quartier. Des rencontres ont été organisées entre partenaires régionaux et quartiers à soutien intensif pour déterminer les occasions de transformation et les obstacles potentiels par rapport à ces deux enjeux. De plus, **deux études** ont été produites, une première pour réaliser un portrait du logement social et abordable à Montréal dans le but d'arriver à une compréhension commune des enjeux; une seconde pour dresser un portrait du soutien financier en sécurité alimentaire. La personne qui occupait alors le poste de conseillère en partenariats se souvient :

On a décidé d'aller avec ces deux thématiques qui ressortaient, mais on [ne] savait pas exactement comment travailler les changements systémiques. C[est] n[on] défini à l'avance, comment on voulait le faire. Donc on a fait quelques discussions, on a fait quelques études [...] pour essayer de trouver la niche du PIC. Qu'est-ce que le PIC pourrait faire pour contribuer au changement systémique dans ces deux thématiques ? (Entrevue, février 2023, opérateur)

Dans l'ensemble, les retombées de ces études et les connaissances qui en émergent sont évaluées différemment par nos répondant·e·s. Si l'un·e répondant·e souligne le caractère novateur de la mise en commun du soutien accordé aux différents quartiers en sécurité alimentaire en vue d'ajuster les investissements dans les quartiers pour arriver à une plus grande équité territoriale, d'autres en minimisent la portée et affirment que ces études auraient favorisé une prise de conscience plutôt qu'un changement tangible. Il reste que la décision a été prise de ne pas faire d'autres études dans le cadre du PIC.

Trouver la **niche du PIC sur le plan de l'action régionale et de l'influence sur le changement systémique est un enjeu de taille**, comme nous l'avons démontré dans le chapitre précédent. Ce ne sont pas les pistes qui ont manqué, plusieurs rapports d'évaluation ou de consultation en ont proposé (Fontan et Pole 2017; Pole et Rochman 2019, Taschereau 2019); le défi réside plutôt dans la nécessité de trouver un rôle qui ne pose pas un enjeu de légitimité ou de dédoublement par rapport à d'autres instances dans l'écosystème.

À partir des pistes proposées dans les études et lors de discussions des groupes de travail, différents **scénarios** ont été présentés aux partenaires du comité de pilotage, allant de nouveaux soutiens financiers ciblés jusqu'à l'endossement d'un rôle visant le changement des politiques publiques, en passant par l'amplification d'initiatives particulièrement porteuses. Bien que l'influence politique ait continué de susciter beaucoup d'intérêt, la piste retenue a été **l'amplification**, qui consiste à **faire connaître des initiatives particulièrement porteuses dans le but de les reproduire à plus grande échelle** (PIC, 2019b). Or, si le chemin pour arriver à cette solution a été long et non sans embûches, la pandémie a de nouveau entraîné un changement de priorités. Une personne œuvrant au sein de l'équipe PIC en témoigne ainsi :

[Nous avons] rencontré tous les partenaires pour essayer de comprendre quel rôle ils voulaient prendre et, à haut niveau, [nous avons] compris qu'ils [ne] voulaient pas que le PIC prenne un rôle trop central. Parce qu'on avait proposé [...] que le PIC organise des laboratoires ou des espaces de travail, de co-construction avec différents acteurs sur des

enjeux précis, par exemple en logement. Et les acteurs n'étaient pas prêts, ils ne voulaient pas, ils disaient « non, ce n'est pas le rôle du PIC [...] il y a déjà si, ça, il y a déjà tel acteur ». Donc, c'est pour ça qu'on a fait des études. Et même l'étude qu'on a fait faire sur le logement, les pistes qui sont ressorties ne parlaient pas aux acteurs du PIC. [...] [1] n'y avait pas une idée forte, une solution magique ou une affluence vers une réponse ou une solution qui était évidente. [...] Juste avant la pandémie, on est arrivé à une posture pour le PIC. [...] On avait fait tout un plan et on n'avait juste vraiment pas le temps pendant la pandémie, et après ça les priorités ont changé. Mais on avait des espoirs, des idées, des choses qu'on voulait faire pour documenter et partager, des initiatives dans les quartiers ont fait une liste de souhaits, des choses qu'on voulait faire qui n'ont pas été réalisées. (Entrevue, février 2023, opérateur)

La majorité des interlocutrices et interlocuteurs soulignent que le rôle du PIC comme agent de changement systémique n'est pas clairement défini et que la phase 1 servait surtout à expérimenter. L'impression reste pour la majorité que peu de véritables avancées et aboutissements ont été réalisés à l'échelle systémique. Toutefois, plusieurs reconnaissent que des efforts ont bel et bien été déployés pour parvenir à une compréhension et vision communes :

Je pense qu'il y a [eu] beaucoup d'efforts à travers les années pour que [...] les partenaires autour de cette table identifient comment on peut agir par-dessus ce qu'on faisait déjà à travers le soutien aux quartiers. Entre autres, à un moment donné, on a fait des exercices stratégiques. On identifiait nos forces, nos intérêts, les alignements et les objectifs. On a fait quand même plusieurs efforts. À la fin, je pense qu'il aurait fallu que ça [soit] porté par une coordination. (Groupe de discussion, février 2023, acteurs philanthropiques)

D'autres doutent toujours de la capacité d'action du PIC pour contribuer à changer les systèmes, comme l'indique cette répondante :

Est-ce que les fondations ont un pouvoir [sur] les changements systémiques ? Je ne sais pas. [...] est-ce qu'[elles] ont des leviers pour favoriser un financement qui va permettre à l'organisme de réfléchir et défendre [les organismes] davantage [sur] certains aspects ? Peut-être [...]. La Ville, oui, la Direction [régionale] de santé publique, oui, mais en même temps, [ce sont] des véhicules politiques qui eux-mêmes [ne] peuvent pas se permettre de faire des revendications. [...] Donc il faut aller encore plus large et toucher beaucoup plus le politique, et le politique n'est pas au PIC. Donc on peut être, je pense, une courroie de transmission pour analyser les besoins, comprendre les besoins. Mais est-ce que c'est au PIC de faire les revendications et [de] lever les barrières systémiques ? Je [ne] sais pas. (Entrevue anonymisée, février 2023).

Si les participant·e·s aux instances de gouvernance PIC sont d'avis qu'elles et ils n'ont pas réussi, collectivement, à influencer les politiques publiques ou à provoquer des transformations au niveau régional en ce qui a trait au logement et à l'alimentation, il reste que le PIC a eu une influence importante sur l'écosystème d'acteurs qui luttent contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Nous en verrons quelques éléments plus loin. **La perception de la majorité des actrices et acteurs, qui affirme qu'il y a eu peu d'avancées, semble reposer essentiellement**

sur deux facteurs : premièrement, l'association du changement systémique aux seules transformations des politiques publiques ou pratiques institutionnelles, reflétée dans le schéma de transformation sociale du PIC; et deuxièmement, un certain manque de recul devant les avancées accomplies, accentué par le manque d'évaluations spécifiques sur cet axe par le PIC.

4.3. Le cadre des six conditions du changement systémique et son application au PIC

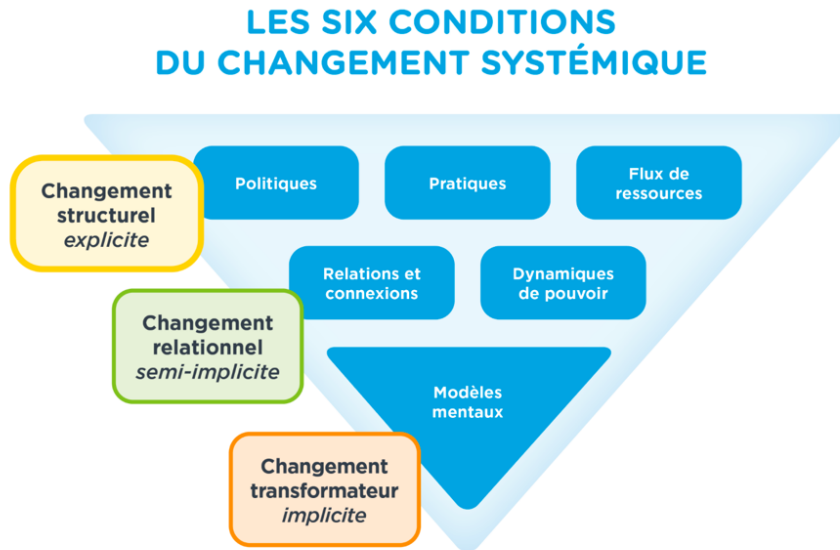
Le cadre des six conditions du changement systémique, proposé par Kania, Kramer et Senge (2018) dans leur article « *The Water of Systems Change* », jette un éclairage différent et très porteur sur les avancées en matière de changements systémiques. Si ce cadre a été développé pour appuyer des fondations dans leur travail systémique, nous l'utilisons ici comme lentille pour mieux saisir les avancées du PIC au regard des six conditions du changement systémique.

Au PIC, ce cadre a été utilisé avec « l'objectif de clarifier l'action du PIC au niveau régional et d'avoir un langage commun pour les types de leviers dont les partenaires disposaient à partir du lac-à-l'épaule en 2018 » (communication personnelle, 19 septembre 2023, opérateur) pour travailler sur les enjeux. Une fois la décision prise d'amplifier les bonnes pratiques d'initiatives terrain, le cadre a aussi été adopté par l'équipe de coordination PIC pour analyser l'initiative du quartier Côte-des-Neiges sur la salubrité, comme nous le verrons plus loin.

Il s'appuie sur la définition du changement systémique proposée par *Social Innovation Generation* :

As Social Innovation Generation (SIG) in Canada defines it more broadly, systems change is 'shifting the conditions that are holding the problem in place'" (Kania et al., 2018 : 2-3).

Figure 11 : Les six conditions du changement systémique



Il nous rappelle ainsi que l'on doit travailler à différents niveaux pour transformer un système. Les six conditions sont réparties sur trois niveaux que les auteurs désignent « structurel », « relationnel » et « transformateur » :

Au **niveau structurel**, nous retrouvons les **politiques**, les **pratiques** et le **flux de ressources**, qui sont trois éléments dont la transformation est la plus explicite et facilement identifiable, car elle implique souvent une modification formelle¹⁶. Les **politiques** réfèrent à des règles, des priorités et des règlements qui guident les actions des gouvernements, des institutions et des organisations. Elles se reflètent dans des **pratiques** adoptées par des institutions, des coalitions, des réseaux ou d'autres entités qui visent une amélioration des conditions sociales et environnementales. Elles comprennent également les procédures, lignes directrices et habitudes informelles qui englobent le travail de ces entités. Le **flux de ressources**, quant à lui, renvoie aux modes d'allocation ou de distribution de l'argent et des ressources humaines, et à la manière dont les connaissances et l'information sont partagées.

Au **niveau relationnel** se trouvent les relations et connexions ainsi que les dynamiques de pouvoir. Les **relations et connexions** font référence à la qualité des relations et de la communication qu'il y a entre les acteurs d'un système, en particulier entre les personnes qui ont des points de vue et bagages différents, alors que les **dynamiques de pouvoir** renvoient à la distribution du pouvoir décisionnel, de l'autorité, et de l'influence formelle et informelle entre les individus et les organisations. La transformation de ces rapports semi-implicites est considérée

¹⁶ Les définitions suivantes sont traduites et adaptées à partir de Kania *et al.*, 2018 : 4.

comme étant de plus en plus centrale au changement systémique (Milligan, Zerda *et al.*, 2022). Elle nécessite souvent une prise de recul et un engagement affirmé pour un travail collaboratif inclusif.

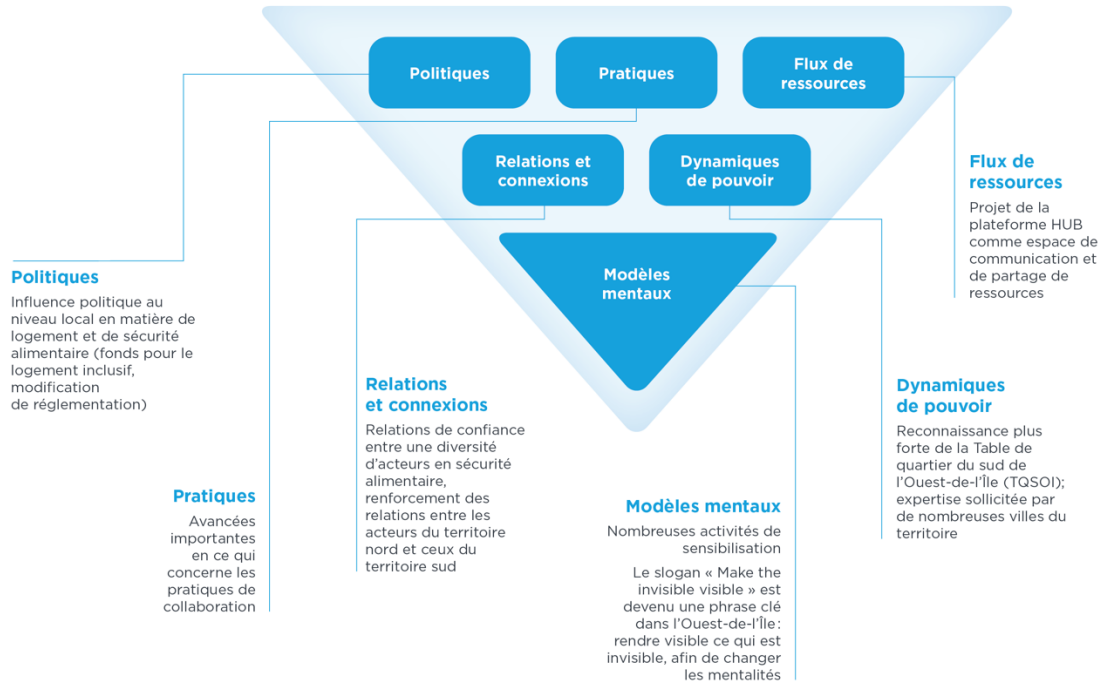
Enfin, **au niveau des changements dits « transformateurs », nous retrouvons les modèles mentaux.** De l'ordre des croyances, biais et habitudes si fortement ancrés qu'on les tient pour acquis ou qu'on peine à les reconnaître, les modèles mentaux façonnent en grande partie nos manières de penser, d'agir et de parler. Souvent plus difficiles à cerner en raison de leur caractère intangible, ils constituent un fondement important pour toute transformation d'un système.

Notons finalement que les six conditions du changement systémique sont fortement interreliées; nous en verrons des exemples plus loin. Des changements dans les pratiques et politiques publiques peuvent, par exemple, changer les perceptions, tout comme des changements de mentalités peuvent mener à de nouvelles lois et règlements.

Étant donné que les acteurs terrain sont vus comme un « moteur » du changement systémique que les partenaires des instances de gouvernance PIC peuvent appuyer pour amplifier leurs retombées, regardons d'abord comment le travail sur les six conditions du changement systémique s'articule dans les initiatives de quartier. Deux quartiers (l'Ouest-de-l'Île et Côte-des-Neiges) ont fait le bilan de leur initiative et ont analysé leurs contributions au changement systémique à travers les six conditions. Nous en offrons une brève discussion dans ce qui suit.

Figure 12 : Avancées sur les conditions du changement systémique dans l'Ouest-de-l'Île

Les changements systémiques L'EXEMPLE DE L'OUEST-DE-L'ÎLE



Source : Projet impact collectif, 2022a.

La figure ci-dessus constitue notre synthèse (Projet impact collectif, 2022a : 44) du travail d'analyse des six conditions du changement systémique présenté dans le rapport final de l'Ouest-de-l'Île (Centre de Ressources communautaires de l'Ouest-de-l'Île, 2022 : 20-22). Il montre que leur initiative a marqué des avancées par rapport à chacune des conditions.

Soulignons premièrement, au niveau local, le travail d'influence politique à l'égard du logement, qui a abouti à la création d'un fonds pour le logement inclusif, et de la sécurité alimentaire qui a mené à des changements de réglementation pour permettre les marchés publics. Leur travail a aussi porté sur la transformation des modèles mentaux pour faire reconnaître les enjeux de logement et de sécurité alimentaire dans leur territoire, généralement considéré comme aisé, avec leur slogan « *Make the invisible visible* ». Comme ils le soulignent :

Bien que cela soit le plus difficile à prouver, il n'y a aucun doute que le PIC a eu un impact phénoménal sur certains modèles mentaux dans l'Ouest-de-l'Île. [...] Contrairement à il y cinq ans, aucun·e élu·e n'oserait remettre en question l'existence de la pauvreté et des

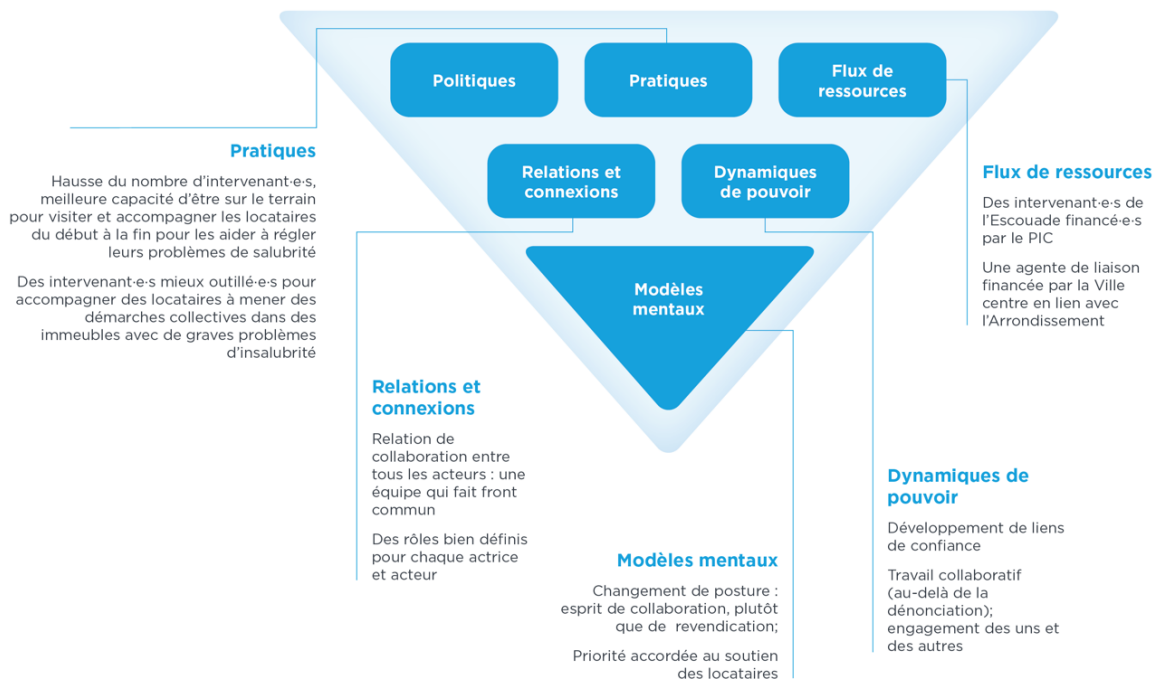
vulnérabilités dans [l'Ouest-de-l'Île]. Aujourd'hui, les élu·e·s parlent de projets pour améliorer la sécurité alimentaire comme si cela avait toujours fait partie de leurs plans. Le logement abordable, LE sujet tabou dans [l'Ouest-de-l'Île], est maintenant devenu un réel débat public dans de multiples quartiers et lors de conseils municipaux. (Centre de ressources communautaires de l'Ouest-de-l'Île, 2022 : 22).

Outre des changements de pratiques et un élargissement des relations en vue d'assurer un meilleur travail collaboratif, les efforts des acteurs communautaires de l'Ouest-de-l'Île dans le cadre du PIC ont aussi mené à une transformation des dynamiques de pouvoir. En effet, l'expertise du milieu communautaire est de plus en plus sollicitée par diverses instances institutionnelles de l'Ouest-de-l'Île sur de nombreux dossiers (logement, sécurité alimentaire, participation citoyenne, etc.). Sur le plan des flux de ressources, on observe également des avancées à travers la mise sur pied d'une plateforme facilitant le partage des ressources et la circulation d'informations et de connaissances.

Une analyse des avancées sur les conditions du changement systémique a aussi été effectuée pour le quartier Côte-des-Neiges. L'équipe PIC, en collaboration avec les actrices et acteurs du milieu, a produit la figure suivante pour l'initiative de Côte-des-Neiges sur la salubrité des logements :

Figure 13 : Avancées sur les conditions du changement systémique à Côte-des-Neiges

Les changements systémiques L'ESCOUADE SALUBRITÉ DE CÔTE-DES-NEIGES



Source : Adapté de Projet impact collectif, 2020b.

Le fort engagement d'acteurs de divers secteurs d'intervention et l'étroite collaboration entre le communautaire et l'Arrondissement, abordée dans l'analyse sur les initiatives de quartier (voir le chapitre II), interviennent sur cinq des six conditions du changement systémique. Cette collaboration transforme sans aucun doute les relations et connexions en rapprochant les divers actrices et acteurs impliqués dans l'initiative, qui travaillent désormais ensemble. Ce rapprochement implique aussi une transformation des rapports de pouvoir, qui se seraient aplanis selon un répondant de l'Arrondissement :

Tous les points de vue se valent, il y a un respect mutuel et une écoute des deux côtés de la clôture. On a du plaisir à travailler ensemble.» (Cité dans Niska, 2020 : 39)

Ce succès est également souligné par le milieu communautaire, qui en témoigne dans l'un de ses rapports :

L'un des meilleurs résultats de ce projet à date est la collaboration entre les intervenant-e-s de l'Escouade et le service d'inspection de l'Arrondissement, collaboration

que nous qualifions [d']excellente. [...] Le projet a complètement changé la dynamique et la vision de collaboration, et il y a maintenant un sentiment de travailler les dossiers ensemble qui est très motivant. (Corporation de développement communautaire de Côte-des-Neiges, 2020a : 7)

Cette collaboration a changé les pratiques collaboratives, amené de nouvelles ressources et entraîné un changement de perception et de posture dans les milieux communautaire et institutionnel.

Trois ans plus tard, les données complémentaires que nous avons reçues nous permettent de bonifier ce tableau, car des avancées importantes sur les modèles mentaux ont été réalisées depuis sa première itération. Elles concernent tout particulièrement la déstigmatisation de l'insalubrité, tant pour les locataires rencontrés que pour les porteurs de l'initiative. En effet, l'équipe a entamé un travail réflexif qui porte sur les profils des gens rejoints sur les plans socio-économique, linguistique, ethnoculturel, etc., ainsi que sur la définition du mot « famille » (Corporation de développement communautaire de Côte-des-Neiges, 2020b : 17). Ainsi, les acteurs réfléchissent à leurs propres biais et aux définitions sur lesquelles ils reposent.

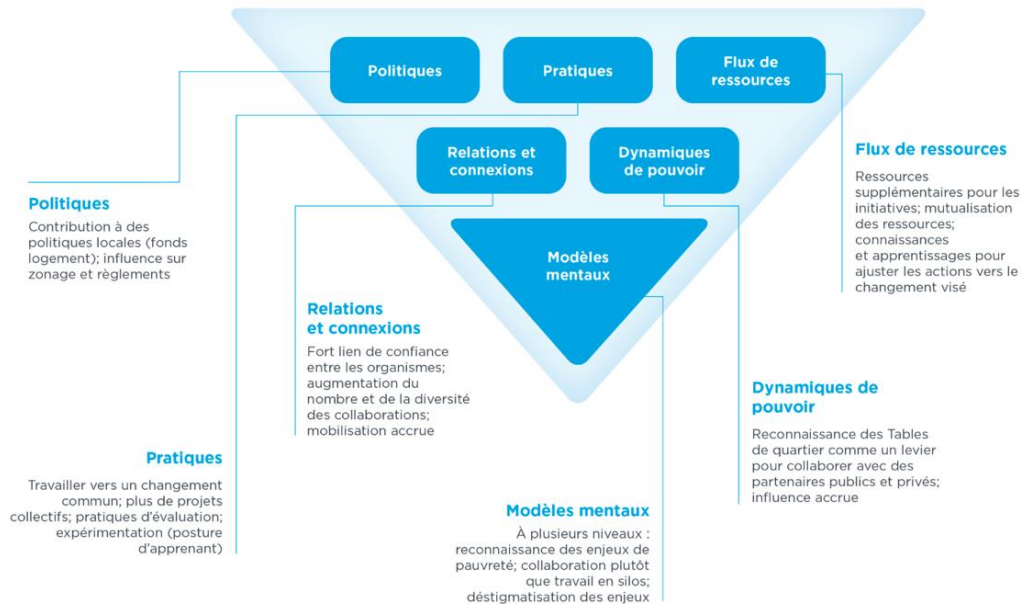
S'il ne nous a pas été possible d'effectuer cet exercice pour chacune des initiatives de quartier PIC ou pour les enjeux transversaux qui y sont abordés, tels que le logement et l'alimentation, faute de données suffisantes et de ressources, nous avons jugé utile de brosser un portrait transversal des avancées par rapport aux différentes conditions de changement systémique à partir de l'analyse présentée au chapitre II sur l'axe Communauté. **Ce portrait a pour but de rendre visibles, de façon globale, les transformations – au-delà des transformations des pratiques – réalisées par rapport aux six conditions.**

La figure suivante illustre que des avancées sont réalisées autant aux niveaux structurel, relationnel et transformateur :

Figure 14 : Avancées transversales sur les conditions du changement systémique – axe Communautés

Les changements systémiques

INITIATIVES DES QUARTIERS – ANALYSE TRANSVERSALE



Source : Auteur·e·s.

Au **niveau des politiques**, des percées ont été faites dans plusieurs quartiers. Tout comme dans l'Ouest-de-l'Île, d'autres initiatives locales ont contribué à une prise de conscience chez des **élu·e·s** locaux quant à certains enjeux présents sur leur territoire, ce qui a mené à des **repositionnements**.

À Pointe-aux-Trembles–Montréal-Est, « le travail de concertation réalisé [...] a participé à l'évolution à l'interne de la Ville, de son approche au niveau des investissements dans des projets de développement social » (Table de développement social Pointe-aux-Trembles–Montréal-Est, 2020 : 8). À Saint-Michel et Verdun, les efforts déployés ont mené à un **changement de posture** des Arrondissements à l'égard de la question du logement (cf. Vivre Saint-Michel en santé, 2020). À Verdun tout particulièrement, la décision de l'Arrondissement de **modifier la réglementation** de zonage du secteur Dupuis/Hickson en 2018 est le fruit des démarches participatives et de l'élaboration d'un cahier de recommandation dans le cadre d'une initiative PIC. Ces modifications au zonage, ainsi que l'acquisition par la Ville de Montréal de deux lots qui seront dédiés au développement de logements sociaux (Concertation en développement social de Verdun, 2022 : 2) ont ainsi contribué à empêcher « que le secteur soit développé à la carte par des promoteurs privés. En posant ce geste, l'Arrondissement annonçait clairement son intention de prendre du

leadership en développant sa propre vision du secteur, ce que les citoyen-ne-s voulaient impérativement » (*ibid.* : 8).

Sur le plan **des pratiques**, les renforcements importants ont été largement discutés dans le chapitre II. Des réalisations ont été observées à plusieurs égards, de la consolidation d'une posture collaborative dans la poursuite d'un changement commun à l'intégration de pratiques d'évaluation et d'apprentissage continues. En ce qui concerne les **flux de ressources**, nous avons pu voir que le PIC constitue un flux important de **ressources financières** et opérationnelles et qu'il sert de levier pour l'obtention de financements externes dans certains cas. Nous avons montré que les initiatives PIC ont mené à une augmentation des ressources de divers types au sein des quartiers, selon le changement commun visé, comme c'est le cas pour l'alimentation et le logement, par exemple. Saint-Michel raconte ainsi :

Un moment marquant dans l'histoire du quartier est aussi l'inscription et l'obtention du projet de serre quatre saisons dans le budget participatif de Montréal. [...] et permettra, à travers le temps, à des centaines voire des milliers d'élèves [de l'école Louis-Joseph-Papineau] d'apprendre autrement, de se former et surtout de rester motivés à l'école en plus de fournir des produits frais et locaux pour les organismes du quartier. C'est un grand coup de pouce pour Saveur Saint-Michel, notre système court d'approvisionnement et de transformation alimentaire. (Vivre Saint-Michel en santé, 2022 : 23)

De plus, les **connaissances générées et les apprentissages** faits tout au long des initiatives constituent également des ressources importantes qui circulent au sein des initiatives et des quartiers. Centre-Sud en témoigne ainsi, au sujet du Comité d'accompagnement des grands projets :

L'un des principaux acquis de ces premières itérations du comité d'accompagnement est surtout d'avoir renforcé les capacités de la communauté, dont les représentant-e-s ont développé, au gré des présentations et des échanges sur les grands projets urbains, un vocabulaire et une prise de conscience propres à certains enjeux urbains et sociaux qui dépassaient traditionnellement leur sphère d'activité. À travers les présentations et les conversations collectives permises par les rencontres du comité d'accompagnement, les membres de la communauté ont ainsi développé une compréhension des mécanismes en urbanisme, qui ont servi leurs interventions auprès des promoteurs et des acteurs publics. (CDC Centre-Sud, 2020 : 6)

En ce qui concerne les changements semi-implicites, des avancées ont aussi été réalisées au niveau **des relations et des connexions**, comme nous avons pu le voir dans le chapitre sur l'axe Communautés. De nombreuses **collaborations** ont émergé du PIC et ont permis de renforcer la portée des actions menées. Les Arrondissements, les CIUSSS, les centres de services scolaires, des groupes communautaires, des coopératives d'habitation, des promoteurs immobiliers, des commerces, des groupes citoyens et bien d'autres : les initiatives PIC ont véritablement permis une importante **mise en réseaux d'acteurs** dorénavant engagés dans des démarches collaboratives. Pour son projet de requalification de la carrière Francon, le quartier de Saint-Michel a d'ailleurs établi une collaboration plutôt inventive avec l'UQAM et l'École de technologie

supérieure (ÉTS) afin d'explorer différentes technologies permettant de valoriser la neige usée et de concevoir une proposition d'aménagement de passerelles multifonctionnelles (cf. Vivre Saint-Michel en santé, 2019; *Ibid.*, 2021). L'initiative « École-Famille-Communauté » visant une meilleure intégration des familles immigrantes à Saint-Léonard illustre bien comment le travail a porté ses fruits sur plusieurs fronts en matière de relations et de connexions. Les acteurs communautaires collaborent désormais étroitement avec le milieu scolaire, en particulier avec les directions d'écoles d'Anjou et de Saint-Léonard, et les familles sont beaucoup plus investies dans le projet :

Un rôle de leadership est joué par certains parents qui, suite aux accompagnements et formations, s'impliquent dans les processus scolaires (Conseil d'établissement, OPP, parents-interprètes, etc.). Les écoles ont une meilleure connaissance des réalités reliées aux parcours migratoires dans leurs mécanismes d'accompagnement et de références. (Concertation Saint-Léonard, 2020 : 17)

Ces nombreuses collaborations ont par ailleurs permis de renverser certaines **dynamiques de pouvoir**. Par exemple, comme nous l'avons mentionné dans la section 2.3, les Tables de quartier jouissent d'une plus grande **reconnaissance** qu'auparavant. Certaines des initiatives ont aussi cherché à transformer les rapports de pouvoir au sein même des quartiers. C'est le cas par exemple à Saint-Léonard, où les efforts déployés pour encourager la **participation citoyenne** interculturelle auraient permis à des citoyen-ne-s de

« pren[dre] confiance et [d']oser plus prendre la parole. Par exemple à la journée sur le logement social, des citoyen-ne-s ont interpellé les élu-e-s sur leurs besoins. [...] Le développement d'un réflexe d'impliquer les citoyen-ne-s dans des projets ou dans des réflexions est en augmentation ». (Ibid. : 7)

De manière similaire, les démarches de participation citoyenne à Verdun ont mené à une plus grande considération des voix citoyennes de la part de l'Arrondissement lorsqu'il est question des projets d'aménagement de leur quartier. Ce sont d'ailleurs ces démarches qui auraient « permis d'éviter que le secteur Dupuis/Hickson soit aménagé « à la pièce » par les promoteurs privés. Elle a aussi permis de placer l'enjeu du développement de logements sociaux comme priorité pour le milieu » (Concertation en développement social de Verdun, 2018 : 19). À Centre-Sud, les représentant-e-s communautaires et les principaux promoteurs immobiliers collaborant à l'initiative auraient « appris au fil des événements organisés à s'écouter, à formuler de façon claire et respectueuse leurs besoins et leurs défis » (CDC Centre-Sud, 2020 : 6).

Finalement, au niveau le plus implicite, des avancées sur les changements de **modèles mentaux** ont aussi eu cours durant la phase 1 du PIC. Étant donné que la transformation de modèles mentaux liés aux **pratiques d'évaluation** et au **travail collaboratif** a déjà été largement discutée, nous aimerions ici mettre en lumière les transformations de modèles mentaux au sein même des quartiers. Si l'exemple de la requalification de la neige usée à Saint-Michel est fort parlant, plusieurs autres initiatives ont permis de réaliser des avancées importantes par rapport à cette ultime condition. C'est le cas par exemple de l'Ouest-de-l'Île et de Saint-Léonard qui ont **rendu visibles les enjeux de pauvreté** ayant cours dans leur quartier respectif. Un autre

exemple de transformation des modèles mentaux provient du Mouvement Courtepointe de Centre-Sud, dont les efforts visent à donner un nouveau sens à la **trame narrative du quartier** historiquement à forte majorité franco-qubécoise en créant des occasions de prise de parole pour des femmes immigrantes. Ces récits ont d'ailleurs fait l'objet d'une exposition présentée par le Carrefour de ressources en interculturel à l'Écomusée du fier monde, à l'été 2022. Intitulée « Chercher le printemps – Parcours croisés de femmes immigrantes dans le Centre-Sud », cette exposition a eu lieu dans le cadre du projet Raconte-moi Centre-Sud (Écomusée du fier monde, 16 mai 2022).

En somme, nous pouvons affirmer que des avancées importantes ont été faites par rapport aux six conditions du changement systémique. **Les avancées intégrées ne s'opèrent pas au sein d'un seul système sectoriel (par exemple le logement ou l'alimentation), mais plutôt dans celui du développement social visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale à l'échelle locale. Elles concernent et contribuent ainsi à transformer les interrelations, dans le sens très large, entre les acteurs et les ressources d'un territoire ou quartier, que ce soient les élu·e·s, les institutions de proximité, les acteurs communautaires, les citoyen·ne·s ou les acteurs privés.** Cette transformation, nous l'avons vu, concerne autant les politiques, les pratiques et les flux de ressources que les dynamiques et les relations proprement dites, ainsi que les perceptions des un·e·s par rapport aux autres, et elles peuvent aller jusqu'à transformer le regard que l'on porte sur son territoire.

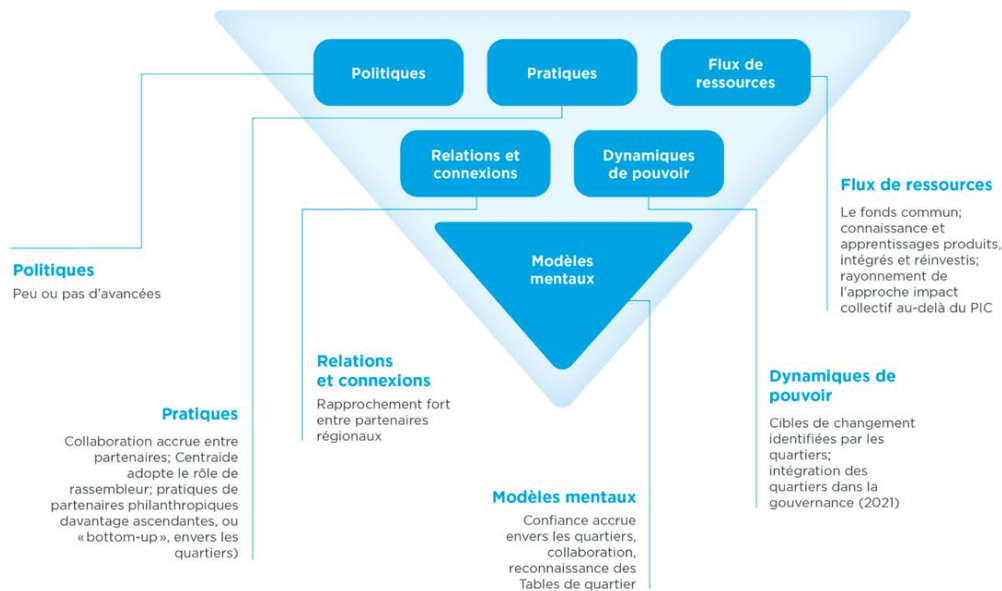
Notons que ces résultats émanent de **17 quartiers différents qui n'ont pas coordonné leurs stratégies de changement dans le cadre du PIC**¹⁷. Il s'agit d'efforts non concertés au niveau régional, étant donné l'absence d'action ou de collaboration interquartier au sein du PIC. Le développement d'une plus grande collaboration interquartier est une piste centrale à explorer pour pousser la transformation systémique plus loin, tout comme l'appui des partenaires des instances régionales du PIC pour amplifier les transformations; deux éléments qui n'ont pas pu être travaillés pendant la phase 1.

Malgré ces limites, une analyse du **partenariat des instances de gouvernance PIC** à travers le prisme des six conditions du changement systémique permet de constater plusieurs transformations intéressantes. Nous avons réuni dans la figure ci-après des éléments de l'analyse de l'axe Partenariat qui illustrent **comment les partenaires collaborent, allouent des fonds, se positionnent et transforment leurs pratiques et relations.**

¹⁷ L'absence de collaboration entre les quartiers dans le cadre des initiatives PIC ne signifie pas pour autant qu'ils travaillent en vase clos. Il y a plusieurs instances et espaces de collaboration entre quartiers dans l'écosystème de développement social local à Montréal, en particulier la Coalition montréalaise des Tables de quartier qui réunit l'ensemble des Tables de quartier de l'île de Montréal.

Figure 15 : Avancées sur les conditions du changement systémique – axe Partenariat

Les changements systémiques AXE PARTENARIAT



Source : Auteur·e·s.

À l'exception de la condition concernant les **politiques**, où nous n'avons pu constater que peu ou pas d'avancées auxquelles le PIC aurait contribué, les cinq autres conditions ont été fortement investies. Pour la dimension politique, aucun·e répondant·e n'a soulevé de changement, si on associe cette condition aux politiques gouvernementales et institutionnelles seulement. Toutefois, si on l'étend plus largement aux organisations, nous pouvons constater que le PIC et plusieurs partenaires philanthropiques orientent leurs priorités et règles davantage vers des enjeux et besoins nommés par les communautés.

Concernant les **pratiques**, nous avons observé une **collaboration accrue entre les partenaires**. Centraide, en particulier, a assumé un rôle de rassembleur au sein du PIC, et plusieurs fondations ont intégré une posture davantage ascendante (« *bottom-up* ») dans leurs pratiques (voir le chapitre II). Enfin, la **pratique d'allocation des fonds à partir de priorités établies par le terrain** privilégiée par le PIC, et qui a également été adoptée par quelques partenaires, est un changement de pratique en soi, auquel le PIC n'a pas contribué seul, comme c'est aussi le cas pour les éléments cités au sujet des politiques (voir la section 1.3).

L'ampleur des nouveaux **investissements** dans les quartiers constitue une transformation du **flux de ressources**. À cela s'ajoutent les **connaissances et apprentissages produits**, partagés et réinvestis au sein et au-delà de l'écosystème PIC, que ce soit à travers les évaluations

effectuées en cours de route (Fontan et Pole, 2017; Pole et Rochman, 2019), les échanges entre parties prenantes lors des rencontres (comité de pilotage, lac-à-l'épaule, voyages d'étude) ou encore le rayonnement du PIC, qui a mené à **l'intégration de l'approche impact collectif dans d'autres territoires**. Celle-ci a été mobilisée entre autres dans le Plan régional de développement social de Laval (entrevue, février 2023, milieu philanthropique) ou encore dans le développement d'un plan de quartier dans des communautés qui n'ont pas participé à la première phase du PIC, par exemple Montréal-Nord (Montréal-Nord en santé, 2021). Le transfert des connaissances et l'intégration de l'approche se sont faits à travers Dynamo, qui a eu un intérêt pour l'impact collectif avant le PIC, mais qui a développé son expertise dans le cadre du PIC. Une autre ressource partenaire, Niska, a initié un transfert de l'approche en France à travers les Territoires impact collectif (Dynamo, 2023), qui puise beaucoup dans l'expérience montréalaise. Ces exemples illustrent **l'interrelation entre les conditions** : ils représentent un changement dans les flux de ressources déclenché par des relations bâties au PIC et ils induisent à leur tour des changements de pratiques. Cette répondante établit clairement un lien entre la relation existante qui conduit à ce changement :

Tu parles à des gens à la Ville et je suis sûre que dans l'équipe de développement social, tout le monde sait c'est quoi le PIC et voit la valeur ajoutée de Centraide. Et donc je dirais, encore plus que lorsque la Ville de Montréal et la Ville de Laval ont commencé à réfléchir à leurs plans de développement social, bien, ils ont invité Centraide à la table. Je ne suis pas sûre qu'ils l'auraient fait avant. (Entrevue, février 2023, milieu philanthropique)

Le **rapprochement** fort entre les partenaires et ses retombées, décrit au chapitre III, est rappelé dans la citation suivante :

« Apprendre à se connaître, à se comprendre, à ajuster les rythmes, la compréhension des temps courts et des temps longs, des résultats attendus. Toute cette harmonisation-là s'est faite très progressivement. Il y a toutefois eu un point de bascule avec la pandémie qui a accéléré un certain nombre de choses dans l'urgence de se rallier autour d'objectifs communs. Tout ça, c'est majeur [en termes de changements] : la connaissance mutuelle, la compréhension mutuelle, l'harmonisation des objectifs, la compréhension des leviers de chacun·e. La Ville [ne] peut pas agir de la même façon que les fondations, que les quartiers eux-mêmes, ou que la Coalition en termes d'influence. [...] Une différence dans l'avant-après PIC, c'est que les acteurs-là ne peuvent plus faire fi des uns des autres comme si les autres n'existaient pas et qu'on travaillait en silo. » (Entrevue, mars 2023, opérateur)

Quant aux **dynamiques de pouvoir**, bien que nous n'ayons pas de données explicites sur les transformations des rapports de pouvoir, la création d'espaces ponctuels qui rapprochent les membres des instances de gouvernance PIC et les représentant·e-s des quartiers (surtout ceux à soutien intensif) constituent une première au PIC et ouvrent la voie à une montée en pouvoir de ces dernières et derniers. Une personne participante en parle ainsi :

« Pour les fondations, participer pendant deux jours à un lac-à-l'épaule, ou à un événement rassembleur avec des acteurs des communautés, a contribué à aplanir les rapports de pouvoir entre des gens pour qui c'était improbable de s'asseoir ensemble dans

un espace de confiance relatif autour d'une même table. Par le Projet impact collectif et le rôle de Centraide comme opérateur, on a créé des espaces de rencontre, par exemple les visites de terrain pour les partenaires qui ont été organisées avec les quartiers.» (Entrevue, mars 2023, opérateur)

Ces rencontres ponctuelles représentent des percées, bien qu'elles ne suffisent pas à transformer les perceptions des un·e·s et des autres, si l'on se fie à cette personne qui a participé plusieurs années aux instances de gouvernance PIC :

Changer la culture, visiblement, ce n'est pas si évident que ça. [...] c'est pour ça que c'est bien que [...] les partenaires autour de la table rencontrent [maintenant] les milieux [...] pour comprendre. Parce que je pense [qu']il y a eu une évolution dans les cinq ans du premier PIC. On est rendu ailleurs deux ans plus tard [...] parce qu'on se voit régulièrement, on se parle, on a appris à se connaître, à faire le lien de confiance. Mais ceux qui sont sur le terrain, ils [ne] l'ont pas vécu, ça. Ils sont toujours dans le même rapport. (Entrevue, mars 2023, anonymisée)

Cette perception est cohérente avec le manque de collaboration et de rapprochement constaté entre les acteurs dans les quartiers et ceux des instances de gouvernance dans notre analyse du chapitre III.

Néanmoins, sur un autre plan, les rapports de pouvoir ont été aplanis grâce à la souplesse du PIC par rapport aux enjeux abordés et aux stratégies retenues par les quartiers, comme nous avons pu le constater dans la section 2.4. Ce n'est que dans la phase 2 que des représentant·e·s ont commencé à intégrer formellement les instances de gouvernance. Nous observons **une évolution certaine dans le partage du pouvoir depuis le lancement de la phase 1 jusqu'à sa fin.**

Cette évolution a été graduelle et elle s'inscrit dans une transformation du niveau implicite, qui concerne les perceptions et modèles mentaux. Le caractère implicite fait en sorte que les transformations peuvent parfois passer inaperçues ou être oubliées. Cette répondante, qui était présente dès les premières années du projet, nous rappelle le chemin parcouru :

La transformation s'est faite progressivement autour de la compréhension, la valorisation et la reconnaissance par les partenaires du travail fait sur le terrain. Par exemple, autour du rôle des Tables de quartier, la reconnaissance de l'importance d'avoir des acteurs dont le rôle principal, c'est de faire fonctionner la collaboration et le fait que soutenir des approches collaboratives est essentiel. Tout ça, ce sont des choses qu'on tient pour acquises maintenant, mais ce n'était pas le cas quand on a commencé. (Entrevue, mars 2023, opérateur)

De tels **changements de compréhension et de posture peuvent aussi mener à des changements de mentalité.** Rappelons qu'au-delà de l'influence du PIC, plusieurs courants et facteurs contextuels (voir la section 1.3.) ont contribué à accroître la confiance des partenaires envers les quartiers. Une répondante témoigne d'un changement de mentalité qui a amené sa

fondation à **décentraliser les décisions d'allocation** pour les laisser davantage entre les mains des communautés :

[...] je pense que ça va tellement faire partie intégrante dans les façons de faire [...]. En tout cas j'espère. Cette décentralisation et cette appropriation par la communauté de sa vision d'avenir et de sa façon d'allouer les fonds. Nous, c'est ça qu'on recherche le plus, c'est de déléguer ces décisions-là au terrain. [...] Cette décentralisation-là, elle va être encore plus présente et commune selon moi. (Entrevue, février 2023, milieu philanthropique)

En conclusion, l'analyse du partenariat régional, sous l'angle des six conditions du changement systémique, fait ressortir plusieurs transformations dans l'écosystème des partenaires du Projet impact collectif qui sont si bien intégrées qu'elles sont facilement tenues pour acquises. Nous avons pu constater des **changements importants dans la façon dont les partenaires collaborent, allouent des fonds, se positionnent et transforment leurs pratiques et relations**, bien que les cibles que les partenaires se sont données sur le plan des politiques publiques et des pratiques institutionnelles n'aient pas été atteintes et que l'amplification des initiatives particulièrement porteuses ne se soit pas réalisée. La collaboration entre les partenaires s'est grandement améliorée, bien que le passage à l'action vers une cible collective au niveau régional reste un défi.

4.4. Axe Changements systémiques : Synthèse, perspectives et intégration d'apprentissages

Le tableau suivant résume les principaux constats soulevés dans l'analyse de l'axe Changements systémiques :

Tableau 18 : Synthèse des résultats de l'axe Changements systémiques

Principaux constats
La notion de changement systémique demeure fortement associée à la transformation de politiques publiques et pratiques institutionnelles , au point où la majorité des répondant·e·s ont la perception que peu d'avancées ont été réalisées en matière de changement systémique lors de la phase 1. Devant le peu de recul des participant·e·s et le manque d'évaluation à ce sujet, il est plus difficile de reconnaître les transformations qui ont eu lieu, car elles sont déjà bien intégrées et désormais tenues pour acquises.
Le rôle du PIC au niveau régional est difficile à déterminer et à exercer : plusieurs étapes ont été franchies pour clarifier le positionnement du PIC. Lors de la phase 1, les partenaires cherchaient à comprendre les défis et opportunités que présentent les enjeux d'alimentation et de logement, puis à faire connaître les initiatives terrain. Ce dernier point ne s'est pas traduit en action, notamment en raison de la pandémie de COVID-19.
L'application du triangle des six conditions du changement systémique (Kania, Kramer et Senge, 2018) comme cadre analytique permet d'identifier de nombreuses avancées par rapport aux différentes conditions , autant au niveau des initiatives des quartiers que celui du partenariat régional.
Changement à l'échelle des quartiers : une analyse transversale des initiatives des quartiers permet d'identifier des transformations pour chacune des conditions du changement systémique , y compris les politiques. Les avancées intégrées ne s'opèrent pas au sein d'un seul système sectoriel (par exemple le logement ou l'alimentation), mais plutôt dans celui du développement social visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale à l'échelle locale . Elles contribuent ainsi à transformer les interrelations, dans un sens très large, entre les acteurs et les ressources d'un territoire ou quartier , qu'il s'agisse des élu·e·s, des institutions de proximité, des actrices et acteurs communautaires, des citoyen·ne·s ou du secteur privé. Plusieurs avancées ont été réalisées malgré l'absence de concertation et de collaboration sur les cibles à l'échelle régionale et le partage limité des apprentissages .
Changement à l'échelle du partenariat régional : des transformations importantes , qui concernent un ensemble de pratiques et de postures, ont été réalisées et bien intégrées à l'écosystème des partenaires du PIC par rapport à la majorité des conditions du changement systémique . Cependant, nous n'avons constaté aucune contribution au changement de politiques publiques ou de pratiques institutionnelles; le passage à l'action vers une cible collective au niveau régional reste un défi.

Nous concluons de ces analyses que la **portée transformatrice du PIC**, qu'il s'agisse des initiatives des quartiers ou encore de celle du partenariat PIC au niveau régional, est **plus grande que ne le ressent la majorité des répondant·e·s**, malgré quelques limites constatées. Le manque de recul des répondant·e·s face aux avancées sur ce plan est par ailleurs renforcé par le fait que le travail sur les changements systémiques n'a été que peu documenté au niveau régional dans le cadre du PIC.

À l'échelle des quartiers, les nombreuses transformations, que ce soit pour faire reconnaître des enjeux de pauvreté, renforcer l'engagement et la collaboration entre partenaires, ou encore influencer les politiques et règlements, indiquent que le travail de développement social a des retombées positives sur la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. À la présentation des résultats préliminaires le 1^{er} juin 2023, les avancées des initiatives des quartiers par rapport à la condition « politique » du changement systémique, en particulier, étaient perçues comme un effet inattendu. Si le partenariat régional n'a pas permis de faire de telles avancées, nous avons pu constater des transformations de pratiques et de postures importantes à l'échelle de l'écosystème des partenaires avec une influence qui s'étend bien au-delà du modèle d'action du PIC. Dans les deux cas, ces avancées contribuent au changement systémique, en plus des efforts déployés par d'autres acteurs. Les résultats de l'analyse nous rappellent l'importance de travailler à différents niveaux – explicites, semi-implicites et implicites – en même temps. Face à ces constats, une question s'impose : **comment aller plus loin sur le plan des changements systémiques au PIC ?**

Revenons sur le manque de **collaboration interquartier** au sein du PIC et sur le potentiel inexploité de **rapprochement entre les initiatives des quartiers et les partenaires des instances de gouvernance régionales du PIC** (voir la section 3.4.). Les avancées soulignées sur les conditions du changement systémique ont été réalisées sans que les acteurs se concertent, sans une vision commune des changements à cibler à l'échelle régionale ou des stratégies à déployer pour y arriver. Alors jusqu'où serait-il possible d'aller si les acteurs se donnaient des cibles communes ? Une telle collaboration exige, d'une part, un rapprochement des acteurs, en particulier des paliers local et régional et, d'autre part, un certain degré de résolution des questions entourant le leadership, les ressources, la légitimité et le dédoublement. En ce qui concerne les ressources, rappelons que la quasi-totalité des ressources du PIC est affectée au soutien des initiatives des quartiers. Le renforcement du milieu communautaire est une priorité ferme. Toutefois, celui-ci doit-il passer exclusivement par l'allocation à des initiatives à l'échelle des quartiers ? Comment exploiter le plein potentiel collaboratif au PIC, qui mobilise les initiatives de nombreux quartiers de l'Île de Montréal et une douzaine de partenaires régionaux provenant des milieux philanthropique, institutionnel et communautaire ? Il serait intéressant d'explorer, dans un premier temps, un **partage plus grand des apprentissages issus des différentes initiatives** et, dans un deuxième temps, les **possibilités de collaboration à plus grande échelle** qui, grâce à la mutualisation des ressources, pourraient avoir des retombées plus importantes.

À partir de l'analyse sur les changements systémiques, différents scénarios se dégagent pour une action à l'échelle régionale¹⁸ :

- a. Miser avant tout sur une **transformation des pratiques et des relations au sein de l'écosystème du PIC** en privilégiant l'approche relationnelle, l'apprentissage et l'expérimentation (voir 3.4.). Dans ce scénario, on vise avant tout à transformer le système d'action du PIC. Le rapprochement entre les acteurs ainsi que la circulation des

¹⁸ Ces scénarios ont été co-élaborés avec l'équipe de coordination PIC, lors de la préparation d'une journée stratégique avec les partenaires en septembre 2023.

apprentissages sont clés; les nœuds apparaissent moins centraux et ne constituent pas un obstacle à l'action.

- b. Investir dans une **condition de changement systémique en particulier**, tel le transfert de **pratiques expérimentées au PIC vers des partenaires**. Cet exemple répond à une des limites constatées dans la section 3. 3., soit le manque d'investissement et de mécanismes qui assurent un transfert de pratiques vers les partenaires philanthropiques et institutionnels. Il permettrait une mise à l'échelle des pratiques PIC vers d'autres bailleurs de fonds. Étant donné la proximité de ce scénario aux champs d'action spécifiques du milieu philanthropique, soit la redistribution de ressources, la légitimité d'un tel engagement n'est probablement pas remise en question.
- c. Contribuer à franchir **des obstacles ciblés par un certain nombre de quartiers**, selon leurs demandes. Ce scénario s'inscrit dans une posture ascendante (« *bottom-up* »), où les demandes proviennent des quartiers, ce qui accroît la légitimité de l'action. Ce scénario a le potentiel d'intervenir sur différents systèmes et conditions de changement systémique. Une attention particulière au risque de dédoublement par rapport à d'autres initiatives dans l'écosystème sera nécessaire.
- d. Établir une cible liée à un **enjeu sectoriel** (alimentation, logement, etc.) ou **transversal** qui concerne plusieurs quartiers. À titre d'exemple, si la cible est liée à un enjeu sectoriel, des stratégies d'influence politique, d'arrimage de pratiques de financement ou de mise en commun d'apprentissages sur l'enjeu pourraient être élaborées et déployées. Pour un enjeu transversal, comme les modalités de financement d'un plan de quartier, un certain nombre de stratégies relevant de plusieurs conditions du changement systémique devraient être mises en œuvre pour surmonter les obstacles éventuels. Le déploiement d'un tel scénario vise une transformation plus large d'un système et se déploierait graduellement sur plusieurs années, avec des retombées plus durables sur le plan de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Il nécessiterait un travail considérable de coordination et d'engagement des partenaires, ainsi qu'une clarification plus importante du leadership afin d'éviter le dédoublement par rapport à d'autres initiatives dans l'écosystème et aussi d'en assurer la légitimité.

Dans le choix et l'articulation plus fine des scénarios, une attention particulière doit être accordée au positionnement du collectif par rapport aux blocages identifiés (voir 3.4.). Il s'agit, selon nous, de deux processus décisionnels à imbriquer l'un dans l'autre.

Intégration des apprentissages et ajustements apportés pour la phase 2

L'intérêt très marqué pour le changement systémique au début de la phase 2 a permis de clarifier plusieurs éléments dès 2021. Des groupes de discussion ont été menés avec les différents groupes d'actrices et d'acteurs en collaboration avec le PhiLab afin de clarifier la compréhension des rôles des différents types d'acteurs dans le changement systémique. Le positionnement des acteurs régionaux a évolué vers une volonté d'aller au-delà de l'amplification des initiatives. L'importance de prendre les enjeux du terrain pour point de départ est réaffirmée. Des

propositions de plans d'action se sont heurtées aux nœuds que nous avons mentionnés plus haut, ce qui a amené le comité de coordination PIC à élaborer la vision de la phase 2 comme une solution qui permet d'agir sur la transformation des relations et des pratiques au quotidien pour un plus grand rapprochement et un aplanissement des rapports de pouvoirs entre acteurs. Inspiré d'approches décoloniales (Mignolo et Walsh, 2018), cette vision invite à revoir les pratiques que l'on emploie au quotidien – les façons de communiquer, de tenir les réunions, etc.– pour éviter de reproduire par défaut ce qui existe déjà et laisser de la place à de nouvelles pratiques potentiellement transformatrices. Il s'agit d'une manière d'intervenir directement sur les relations, les dynamiques de pouvoir, les pratiques et les modes habituels de penser. Parmi les réalisations les plus accomplies en ce sens depuis le lancement de la phase 2, citons la première édition du Festival impact collectif à travers laquelle les façons de se rencontrer, d'apprendre et de communiquer au sein de la communauté PIC ont été repensées (Heck, Matsuo *et al.*, 2022).

CHAPITRE V : CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette recherche a été réalisée avec l'objectif de dégager des constats qui permettent l'apprentissage stratégique tout en relevant les transformations auxquelles la phase 1 (2015-2023) du Projet impact collectif a contribué dans son écosystème. Nous avons analysé les retombées, forces et limites et illustré le chemin parcouru par les initiatives des quartiers à l'échelle locale, par le partenariat au niveau régional ainsi que par le projet dans son ensemble au regard du changement systémique. Dans cette conclusion générale, nous rappelons les principaux résultats et recommandations formulées dans les chapitres précédents et proposons une lecture transversale des résultats menant à une priorisation des recommandations. Finalement, nous articulons quelques réflexions sur la portée des transformations identifiées.

La figure 16 (voir la page suivante) résume les retombées, forces et limites les plus importantes, ainsi que les recommandations formulées pour chacun des axes d'analyse (voir les sections 2.5., 3.4. et 4.4.).

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

- Avec des situations de départ différentes d'un quartier à l'autre, nous avons pu observer que le soutien financier et non financier a contribué de façon transversale à un **renforcement des pratiques collaboratives** (expérimentation d'une diversité de stratégies pour travailler vers un changement commun; augmentation, diversification et approfondissement des collaborations; participation citoyenne; intégration de pratiques évaluatives en contexte collectif) ainsi qu'à une **reconnaissance plus forte des Tables de quartier**. L'ensemble de ces éléments ont également contribué au **renforcement de la capacité d'action** et, par conséquent, au déploiement d'initiatives dans les 17 quartiers participants, avec des **retombées tangibles** pour les milieux concernés par rapport à une **diversité de dimensions et d'enjeux**.
- Le partenariat régional, rappelons-le, constitue par son ampleur et sa diversité un **partenariat innovant** au Canada dans le soutien à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Nous avons vu qu'il a favorisé un **rapprochement** important entre des partenaires qui **collaborent désormais tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du PIC**.

Figure 16 : Synthèse des principaux résultats et recommandations

Synthèse des principaux résultats et recommandations

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

Les liens entre les limites et recommandations identifiées dans les différents axes, en particulier le potentiel inexploité de collaboration entre quartiers, et entre le local et le régional, nous amènent à formuler les constats suivants :

- Il nous semble nécessaire de **surmonter la séparation entre les axes Communautés et Partenariat** pour accroître la collaboration et encourager une transformation plus large. Le travail à l'échelle des quartiers et l'autonomie d'action de ceux-ci restent essentiels, tout comme l'existence d'instances dédiées à la gouvernance régionale; cependant la conception des deux dimensions en axes séparés contraste avec celle d'une communauté PIC où les différents acteurs et quartiers travaillent en complémentarité dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale.
- Malgré un renforcement clair de la capacité d'action, certains défis et limites importants sur le plan des ressources communautaires persistent. Ils indiquent la nécessité **d'aller plus loin sur le plan de la stabilisation des ressources allouées pour permettre aux quartiers de s'engager plus facilement dans des collaborations interquartiers ou régionales**. En ce sens, la recommandation de travailler la **pérennisation des initiatives PIC ou d'explorer des possibilités pour amplifier les pratiques de financement pluriannuel favorisant l'autonomie des milieux semble prioritaire**.

Comment pouvons-nous qualifier la **portée des transformations observées**, au-delà du constat que le PIC a contribué à améliorer les conditions pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale à travers les éléments indiqués plus haut ?

- Nous avons vu en introduction qu'il y a une amélioration générale des indicateurs liés à la pauvreté et l'exclusion sociale depuis quelques années. Si «**l'aiguille a bougé**» favorablement en raison d'une pluralité de facteurs, il ne nous est **pas possible d'établir une corrélation** entre les actions qui découlent du PIC et cette amélioration, ni d'affirmer que cette amélioration statistique concerne directement la situation des personnes rejointes par les initiatives des quartiers PIC.
- Les évaluations effectuées par les quartiers, ainsi que les retombées pressenties mais pas encore évaluées (tels les effets des projets d'infrastructure, le travail sur les changements de mentalités, les retombées des changements de posture ou de politiques) indiquent que les initiatives ont contribué à une **amélioration par rapport à des enjeux comme le logement, la sécurité alimentaire, la réussite éducative et l'inclusion sociale**. Nous avons quelques données sur les personnes rejointes par les initiatives, sans pour autant pouvoir chiffrer les retombées.
- Les stratégies déployées au PIC ont permis de **renforcer le caractère durable et la portée des transformations**. Comme l'illustre notre analyse, le travail **collectif** vers le changement visé s'effectue souvent sur **plusieurs plans**. La multiplication des collaborations, le renforcement de pratiques collaboratives, les efforts pour transformer les mentalités, les relations et d'autres conditions du changement systémique s'annoncent prometteurs en vue d'atteindre la durabilité. Ainsi, la **portée d'incidents déstabilisants**, comme le roulement de personnel ou l'annulation d'un soutien, est

atténuée. Cela s'applique également aux changements opérés au sein de l'écosystème du partenariat PIC; ils concernent la **majorité des conditions du changement systémique.**

L'approche impact collectif s'est avérée porteuse dans le cadre du PIC. Au-delà de sa clarté conceptuelle, sa plus-value principale réside, d'une part, dans sa proposition de travailler vers un changement commun – ce qui permet, nous l'avons vu, de dépasser la logique sectorielle et les priorités individuelles en faveur des aspirations collectives et, d'autre part, dans la place centrale qu'elle accorde aux apprentissages stratégiques. Si d'autres approches mettent également de l'avant la collaboration et le travail intersectoriel sur un territoire, ces **dimensions sont catalysées dans le PIC par l'engagement autour d'un changement commun et la prise de recul qui permet d'améliorer les collaborations.** L'approche impact collectif reste une **source d'inspiration pertinente**, si on se laisse une **grande marge de manœuvre pour adapter les conditions de l'impact collectif**, surtout en ce qui a trait à l'évaluation et à la mesure d'impact. La mobilisation de cette approche et d'autres outils, tels que le cadre des six conditions du changement systémique, sont utiles comme appui pour planifier l'action ou prendre du recul face à celle-ci, mais il faut veiller à ce que ces concepts et cadres n'encombrent pas l'action.

Pour terminer, rappelons que le PIC opère dans un **contexte façonné par diverses influences** qui agissent pour transformer nos pratiques, nos relations et nos mentalités. Nous avons pu constater que le PIC a contribué à diverses transformations, à côté d'autres influences, que ce soient les approches et pratiques déjà présentes dans les quartiers, la pandémie et d'autres crises qui ont bouleversé la société, ou encore certains courants de pensée, comme la philanthropie basée sur la confiance, laquelle sert d'inspiration à bon nombre d'acteurs de l'écosystème. L'évolution du contexte, le chemin parcouru tout au long de la phase 1 et l'intégration des apprentissages pour la phase 2, qui incitent les porteurs du PIC à revoir leurs propres façons de faire en mettant de l'avant l'approche relationnelle, les apprentissages et l'expérimentation des pratiques, permettent d'entrevoir le **potentiel du PIC à se rapprocher, au-delà de la philanthropie territorialisée, de la philanthropie du changement social** : « On entend par là des fondations qui veulent transformer la réalité sociale et qui tendent également à adopter un fonctionnement à l'interne qui incarne ce nouvel horizon en le mettant à l'œuvre. » (Lefèvre et Berthiaume, 2016 : 31).

BIBLIOGRAPHIE

- Berthiaume, Annabelle et Sylvain A. Lefèvre (2020). The cost of social inequalities: Philanthropic field-building in Québec through the creation of the *Collectif des fondations*. Dans Elson, Lefèvre et Fontan (dir.), *Philanthropic Foundations in Canada – Landscapes, Indigenous perspectives and pathways to change*. Montréal : Laboratoire montréalais de recherche sur la philanthropie canadienne (PhiLab), p. 191-216.
- Bradbury, Hilary et Peter Reason (2008). *The SAGE Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*. London: SAGE Publications Ltd, 468 p.
- Cabaj, Mark (2014). Evaluating Collective Impact: Five Simple Rules. *The Philanthropist*, 26(1), p. 109-124.
<https://www.tamarackcommunity.ca/hubfs/Resources/Publications/Evaluating%20Collective%20Impact%205%20Simple%20Rules.pdf>.
- Cabaj, Mark et Liz Weaver (2016). *Collective Impact 3.0: An evolving framework for community change*. Waterloo, ON: Tamarack Institute.
<https://www.tamarackcommunity.ca/library/collective-impact-3.0-an-evolving-framework-for-community-change>.
- Carrel, Marion (2017). Injonction participative ou empowerment? Les enjeux de la participation. *Vie sociale*, 3(19), p. 27-34. <https://www.cairn.info/revue-vie-sociale-2017-3-page-27.htm>.
- CDC Centre-Sud (2020). Rapport annuel du projet “Comité d’accompagnement des grands projets du Centre-Sud (CAGPCS)”. Document interne.
- CDC Centre-Sud (2022). Rapport annuel du projet “Comité d’accompagnement des grands projets du Centre-Sud (CAGPCS)”. Document interne.
- Centraide (2023). “Engagé.es pour le logement. Rapport de synthèse, juin 2023” [En ligne]. Consulté le 3 octobre 2023, <https://www.centraide-mtl.org/evenements/agir-ensemble-pour-le-logement/>.
- Centre de Ressources Communautaires de l’Ouest-de-l’Île (2022). Rapport PIC Ouest-de-l’Île Année 5 “La double spirale du développement des communautés de l’Ouest-de-l’Île : Apprendre à travailler ensemble en développant des projets structurants”. Document interne.
- Centre d’étude sur la pauvreté et l’exclusion (2022). “État de la situation 2022”. Québec : Ministère de l’Emploi et de la Solidarité sociale.
<https://www.quebec.ca/gouvernement/ministere/emploi-solidarite-sociale/organismes-lies/cepe>.
- Comité de pilotage de l’Initiative montréalaise de soutien au développement social (2015). “Cadre de référence”. [sans lieu]. <http://www.tablesdequartiermontreal.org/wp-content/uploads/2017/01/11-CADRE-REFERENCE-INITIATIVE-MONTREALAISE-15-JUIN-2015.pdf>.

- Concert'Action Lachine (2020). Rapport annuel du projet "L'amélioration de la sécurité alimentaire à Lachine, prioritairement des personnes les plus vulnérables, dans le cadre d'un système alimentaire durable lachinois". Document interne.
- Concert'Action Lachine (2022). Rapport final du projet "L'amélioration de la sécurité alimentaire à Lachine, prioritairement des personnes les plus vulnérables, dans le cadre d'un système alimentaire durable lachinois". Document interne.
- Concertation en développement social de Verdun (2018). Rapport annuel du projet "Un toit, une table pour tous !". Document interne.
- Concertation en développement social de Verdun (2022). Rapport final du projet "Un toit, une table pour tous !". Document interne.
- Concertation Saint-Léonard (2019). Demande collective : coordination PIC. Document interne.
- Concertation Saint-Léonard (2020). Rapport annuel Projet Impact Collectif. Document interne.
- Concertation Saint-Léonard (2021). Rapport annuel Projet Impact Collectif. Document interne.
- Concertation Saint-Léonard (2022). Reddition de compte Projet Impact Collectif Saint-Léonard. Document interne.
- Concertation Ville-Émard/Côte St-Paul (2022). Rapport final du projet "Système Alimentaire Local dans Ville-Émard/Côte St-Paul". Document interne.
- Conseil local des intervenants communautaires de Bordeaux-Cartierville (2016). Proposition de projet "Maison de quartier Bordeaux-Cartierville". Conseil local des intervenants communautaires de Bordeaux-Cartierville. Document interne.
- Conseil local des intervenants communautaires de Bordeaux-Cartierville (2022). Rapport final du projet "Maison de quartier Bordeaux-Cartierville". Document interne.
- Corporation de développement communautaire de Côte-des-Neiges (2018). Proposition de projet "Logement abordable, phase 1". Document interne.
- Corporation de développement communautaire de Côte-des-Neiges (2020a). Rapport annuel du projet "Info-Action-Famille". Document interne.
- Corporation de développement communautaire de Côte-des-Neiges (2020b). Rapport annuel du projet "Projet Escouade salubrité". Document interne.
- Corporation de développement communautaire de Côte-des-Neiges (2022). Rapport final du projet "Salubrité des logements". Document interne.
- Couturier, Eve-Lyne et Maxim Fortin (2021). Effets de la crise sanitaire sur le milieu communautaire - Portrait de la situation pour les organismes du Québec. Montréal : Institut de recherche et d'informations socioéconomiques (IRIS). <https://iris-recherche.qc.ca/publications/effets-de-la-crise-sanitaire-sur-le-milieu-communautaire-portrait-de-la-situation-pour-les-organismes-du-quebec/>.

- Delorme, Isabelle (13 mai 2023). "Fondations privées : collaborer pour mieux aider" *Le Devoir*, Cahier spécial Philanthropie [En ligne]. Consulté le 3 octobre 2023, <https://www.ledevoir.com/economie/790760/collaborer-pour-mieux-aider>.
- Divay, Gérard et Youssef Slimani (2013). La revitalisation urbaine intégrée à Montréal : l'intersectorialité dans l'action collective locale. *La Revue de l'innovation dans le secteur public*, 18(2), p. 2-19. <https://innovation.cc/document/2013-18-2-3-la-revitalisation-urbaine-integree-a-montreal-lintersectorialite-dans-laction-collective-locale/>.
- Duprez, Charles et Jean-Marc Fontan (2021). "Centraide du Grand Montréal : Mise à jour de la réponse pluridimensionnelle à la COVID-19. Octobre 2021". Montréal : PhiLab. philab.uqam.ca/wp-content/uploads/2022/02/Centraide.pdf.
- Dynamo (2018). "Bilan ans 1 et 2. Portrait de 5 collectivités sur le chemin de l'impact collectif". Montréal : Dynamo. <https://pic.centraide.org/en/wp-content/uploads/sites/2/2018/08/Sur-le-chemin-de-limpact-collectif.pdf>.
- Dynamo Collectivo (21 juillet 2021). "ÉvalPIC : Francon, le pas de plus avec Vivre Saint-Michel en santé" [Vidéo]. <https://dynamocollectivo.com/actualites/evalpic-francon-vivre-saint-michel-en-sante/>.
- Dynamo (2022a). "Bilan ÉvalPic 2021-2022. 6e année". Document interne.
- Dynamo (2022b). Publications [En ligne]. Consulté le 3 octobre 2023, <https://dynamocollectivo.com/category/blogue/page/2/>.
- Dynamo (2023). "L'impact collectif, du Québec à la France" [En ligne]. Consulté le 3 octobre 2023 : <https://dynamocollectivo.com/actualites/limpact-collectif-du-quebec-a-la-france/>.
- Écomusée du Fier Monde (16 mai 2022). "Chercher le printemps – parcours croisés de femmes immigrantes dans le Centre-Sud" [En ligne]. Consulté le 27 septembre 2023, <https://ecomusee.qc.ca/2022/05/16/chercher-le-printemps-parcours-croises-de-femmes-immigrantes-dans-le-centre-sud/>.
- Ebrahim, Alnoor. 2013. "Let's Be Realistic About Measuring Impact". Boston : Harvard Business Review. <https://hbr.org/2013/03/lets-be-realistic-about-measur>.
- Evoy, Lara et Stephanie Garrow (2017). "Notre Rôle de Traducteur: Ce Que Nous Avons Entendu et Les Apprentissages Que Nous En Avons Tirés - Cellule d'évaluation Du PIC". Document interne.
- Fals-Borda, Orlando (1996). A North-South Convergence on the Quest for Meaning. *Qualitative Inquiry*, 2(1), p. 76-87. <https://doi.org/10.1177/107780049600200111>.
- Fondations Philantropiques Canada (2021). "Rétrospective : Où en sommes-nous, un an après? La riposte philanthropique du Consortium COVID Québec" [En ligne]. Consulté le 27 septembre 2023, <https://pfc.ca/fr/la-riposte-philanthropique-du-consortium-covid-quebec/>.
- Fournier, François (2022). "La faim justifie des moyens. S'engager à réduire durablement et à prévenir l'insécurité alimentaire des ménages au Québec". Montréal : Observatoire québécois des inégalités.

<https://cdn.ca.yapla.com/company/CPYMZxfbWTbVKVvSt3IBECIc/asset/files/La-faim-justifie-des-moyens.pdf>.

Fontan, Jean-Marc et Nancy Pole (2017). Le "temps zéro" du Projet Impact Collectif (PIC) : les premiers temps du partenariat et de l'opérationnalisation : rapport sommaire. Dans *Cahier de recherche #15*. Montréal : Laboratoire montréalais de recherche sur la philanthropie canadienne (PhiLab).

Frumkin, Peter, Anne-Claire Pache et Arthur Gautier (2020). *Vers une philanthropie stratégique*. Paris : Éditions Odile Jacob, 256 p.

Godrie, Baptiste, Guillaume Ouellet, Robert Bastien, Sylvia Bissonnette, Jean Gagné, Luc Gaudet, Audrey Gonin, Isabelle Laurin, Christopher McAll, Geneviève McClure, François Régimbal, Jean-François René et Mireille Tremblay (2018). Participation citoyenne et recherches participatives dans le champ des inégalités sociales. *Nouvelles pratiques sociales*, 30(1). <https://doi.org/10.7202/1051406ar>.

Gouvernement du Québec (2010). "Des modèles de démarches. La Revitalisation urbaine intégrée (RUI)" [En ligne]. Québec : Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation. <https://www.mamh.gouv.qc.ca/municipalite-durable/entreprendre-une-demarche/modeles-de-demarches/autres-demarches/revitalisation-urbaine-integree/>.

Gueye, Serigne Touba Mbacké, Lucie Morin, Denis Bourque, André-Anne Parent, René Lachapelle, Sonia Racine, Stéphane Grenier, Dominic Foisy, Christian Jetté et Sébastien Savard (2023). Philanthropie de changement social et démarches de développement territorial au Québec : quels types de proximité caractérisent leurs rapports ? *Écrire le social*, 1(5), p. 29-44. <https://doi.org/10.3917/esra.005.0029>.

Gugerty, Mary K. et Dean Karlan (2018). Ten Reasons Not to Measure Impact—and What to Do Instead. *Stanford Social Innovation Review*, 16(3), p. 41-47. <https://doi.org/10.48558/2A2K-0K07>.

Hall, Budd L. et Rajesh Tandon (2017). Participatory research: Where have we been, where are we going? – A dialogue. *Research for All*, 1(2), p. 365-374. <https://doi.org/10.18546/RFA.01.2.12>.

Heck, Isabel, Isabelle Ruelland, Sylvain A. Lefèvre et Grégoire Autin (2022). Effets de la pandémie Covid-19 sur les organisations communautaires de Montréal-Nord : Constats et perspectives. Montréal : *Les Cahiers du CRISES*, (ET2202).

Heck, Isabel, Akina Matsuo, Mariane Rail et Raphaëlle De Albuquerque (2022). "Rapport sur le Festival impact collectif". Montréal : Projet impact collectif. <https://pic.centraide.org/publications>.

Heck, Isabel, Mathilde Manon et Pascale Monier (2020). *Co-construire le Plan d'Aménagement du Nord-Est. Du récit aux actions*. Montréal : Incubateur universitaire Parole d'excluEs. <https://iupe.files.wordpress.com/2020/12/heck-manon-monier-amenagement-2020.pdf>.

- Hilden, Sanna et Kati Tikkamäki (2013). Reflective Practice as a Fuel for Organizational Learning. *Administrative Sciences*, 3(3), p. 76-95. <https://doi.org/10.3390/admsci3030076>.
- Imagine Canada (2021). "Sector Monitor : Ongoing Effects of the COVID-19 Pandemic" [En ligne]. Consulté le 27 septembre 2023, <https://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/Sector-Monitor-Ongoing-Effects-COVID-19-Pandemic-EN.pdf>.
- Institut national de santé publique du Québec (2002). "La santé des communautés : perspectives pour la contribution de la santé publique au développement social et au développement des communautés - Revue de littérature". Montréal : INSPQ. <https://www.inspq.qc.ca/es/node/2119>.
- Jouffray, Claire et Catherine Étienne. (2017). Vous avez dit participation? Apports de l'approche centrée sur le DPA-PC sur cette question. *Vie sociale*, 3(19), p. 107-125. <https://www.cairn.info/revue-vie-sociale-2017-3-page-107.htm>.
- Jung, Tobias et Jenny Harrow (2015). Philanthropy, the State and Public Good. Dans Guerrero et Wilkins (dir.) *Doing Public Good?: Private Actors, Evaluation and Public Value*. Londres : Routledge.
- Kania, John et Mark Kramer (2011). Collective Impact. *Stanford Social Innovation Review*, 9(1), p. 36-41. <https://doi.org/10.48558/5900-KN19>.
- Kania, John, Mark Kramer et Peter Senge (2018). *The Water of Systems Change*. Boston: Foundation Strategy Group. https://www.fsg.org/resource/water_of_systems_change/.
- Le Bossé, Yann (2016). *Soutenir sans prescrire. Aperçu synoptique de l'approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités*. Québec : Éditions ARDIS, 63 p.
- Lefèvre, Sylvain A., Annabelle Berthiaume et Lina Leduc (2016). "BÉATI, un modèle de philanthropie alternatif ? Accompagner le changement en le finançant". Montréal : Services aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal. <https://www.fondationbeati.org/wp-content/uploads/2022/10/Rapport-de-recherche-Beati-FR.pdf>.
- Lefèvre, Sylvain A. et Annabelle Berthiaume (2019). Les fondations philanthropiques face au cimetière de l'innovation sociale: Du malaise des organismes financés à celui d'un bailleur de fonds. Dans Klein, J., L. Boucher, J., Camus, A., Champagne, C., & Noiseux, Y. *Trajectoires d'innovation: Des émergences à la reconnaissance*. (1 ed.). Presses de l'Université du Québec, p. 157-164.
- Mayer, Amanda (2021). "Réflexions sur la philanthropie basée sur la confiance" [En ligne]. Consulté le 27 septembre 2023, <https://pfc.ca/fr/reflexions-sur-la-philanthropie-basee-sur-la-confiance/>.
- McAfee, Michael, Angela Glover Blackwell et Judith Bell (2015). *Equity: The Soul of Collective Impact*. Oakland: PolicyLink. <https://www.policylink.org/find-resources/library/equity-soul-of-collective-impact>.
- Mercier-Ouest Quartier en Santé (2017). Rapport annuel du projet "Pignon sur rue". Document interne.

- Mignolo, W. & Walsh, C. E. (2018). *On decoloniality: concepts, analytics, praxis*. Duke University Press.
- Milligan, Zerda & Kania (2022). The Relational Work of Systems Change. Stanford: *Stanford Social Innovation Review*. <https://doi.org/10.48558/MDBH-DA38>.
- NISKA (2019). “Évaluation transversale Projet impact collectif (PIC) Axe communautés 2018-2019. Rapport final” [En ligne]. Consulté le 27 septembre 2023, https://pic.centraide.org/en/wp-content/uploads/sites/2/2021/02/PIC_Rapport_E%CC%81valuationtransversale_18-19.pdf.
- NISKA (2020). “Évaluation transversale Projet impact collectif (PIC) Axe communautés 2019-2020. Rapport final” [En ligne]. Consulté le 27 septembre 2023, https://pic.centraide.org/en/wp-content/uploads/sites/2/2021/02/PIC_Rapport_E%CC%81valuationtransversale_19-20.pdf.
- NISKA (2021). “Évaluation transversale Projet impact collectif (PIC) Axe communautés 2020-2021. Rapport final” [En ligne]. Consulté le 27 septembre 2023, https://pic.centraide.org/en/wp-content/uploads/sites/2/2021/02/PIC_Rapport_E%CC%81valuationtransversale_20-21.pdf.
- OEIL Côte-des-Neiges (2022). “Escouade Salubrité : Bilan 2019-2022”. Document interne.
- ORS Impact et Spark Policy Institute (2018). *When Collective Impact has an Impact. A cross-site study of 25 collective impact initiatives*. Denver : Spark Policy Institute. https://www.orsimpact.com/DirectoryAttachments/10262018_111513_477_CI_Study_Report_1_0-26-2018.pdf.
- PhiLab (4 octobre 2020). “Collectif des fondations québécoises – réponse invitée au billet d’opinion d’Adam Saifer” [En ligne]. Consulté le 22 septembre 2023, <https://philab.uqam.ca/blogue-accueil/collectif-des-fondations-quebecoises-reponse-invitee-au-billet-dopinion-dadam-saifer/>
- PhiLab (2022). “Présentation du PhiLab” [En ligne]. Consulté le 22 octobre 2023, <https://philab.uqam.ca/a-propos/reseau-philab/>.
- Pole, Nancy et Jean-Marc Fontan (2018). “Philanthropie subventionnaire : villes, innovation et transformations sociales”. Québec : Institut Mallet. http://institutmallet.org/wp-content/uploads/RAPPORT_FINAL-1.pdf.
- Pole, Nancy et Juliette Rochman (2019). “Le ‘Temps 1’ Du Partenariat et Du Modèle Philanthropique Du Projet Impact Collectif”. Document interne.
- Pole, Nancy et Myriam Bérubé (2020). “Le Projet Impact Collectif de Centraide : la lutte contre la pauvreté à Montréal” chapitre 12 traduit en français à partir de l’original “Centraide’s Collective Impact Project: Poverty reduction in Montréal” publié dans Elson, Peter, Lefèvre, Sylvain et Jean-Marc Fontan (dir.), *Philanthropic Foundations in Canada – Landscapes, Indigenous perspectives and pathways to change*. Montréal : Laboratoire montréalais de recherche sur la philanthropie canadienne (PhiLab), p. 267-286.

<https://philab.uqam.ca/blogue-accueil/le-projet-impact-collectif-de-centraide-la-lutte-contre-la-pauvrete-a-montreal/>.

Pozzebon, Marlei, Sonia Tello Rozas et Isabel Heck (2021). [Nourishing the Social Innovation Debate with the 'Social Technology' Theoretical Framework : A Montreal Nonprofit Initiative Promoting Social Change](#). *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32, p. 663-677. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11266-021-00314-0>

Projet impact collectif. (2019a). "Rapport d'activités 2018-2019". Montréal : Centraide du Grand Montréal. <https://pic.centraide.org/publications>.

Projet impact collectif (2019b). Tableau de pistes possibles pour l'axe changements systémiques, Rencontres individuelles, octobre-novembre 2019. Document interne.

Projet impact collectif (2020a). Présentation au comité de pilotage. 13 février 2020. Document interne.

Projet impact collectif (2020b). "Rapport d'activités PIC 2019-2020". Montréal : Centraide du Grand Montréal. <https://pic.centraide.org/notre-impact/>.

Projet impact collectif (2022a). "Rapport d'activités PIC 2021-2022". Montréal : Centraide du Grand Montréal. <https://pic.centraide.org/notre-impact/>.

Projet impact collectif (2022b). "Sous la loupe : Espaces citoyens. Rapport Vivace-PIC 2022". <https://pic.centraide.org/notre-impact/>.

Projet impact collectif (2023). "Rapport d'activités PIC 2022-2023". Montréal : Centraide du Grand Montréal. <https://pic.centraide.org/notre-impact/>.

Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal (2015). On PIC ou on PIC pas ? Analyse des enjeux du Projet impact collectif de Centraide du Grand Montréal. Montréal : RIOCM. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/3997296>.

Réseau Québécois en Innovation Sociale (2011). "Déclaration québécoise pour l'innovation sociale". Québec : RQIS. <https://www.rqis.org/wp-content/uploads/2021/11/Declaration-quebecoise-pour-linnovation-sociale1.pdf>.

Saifer, Adam (2020). "COVID-19 et après : Comment mieux soutenir les donateurs dédiés à l'équité". Montréal : Laboratoire montréalais de recherche sur la philanthropie canadienne (PhiLab). <https://philab.uqam.ca/publication/covid-19-et-apres-comment-mieux-soutenir-les-donateurs-dedies-a-lequite/>.

Solidarité Ahuntsic (2017). Proposition du projet "Pour une école de la citoyenneté". Document interne.

Solidarité Ahuntsic (2022). Rapport final du projet "École de la citoyenneté". Document interne.

Solidarité Mercier-Est (2021). Rapport annuel du projet "Mercier-Est En Réseau". Document interne.

Statistique Canada (2021). Mesure du panier de consommation (MPC) [En ligne]. Consulté le 27 septembre 2023. <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/ref/dict/az/Definition-fra.cfm?ID=pop165>.

- Statistique Canada (2023). Données du recensement de 2021 [En ligne]. Consulté le 3 octobre 2023, <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/as-sa/index-fra.cfm>.
- Table de développement social de LaSalle (2020). Rapport annuel du projet “Carrefour alimentaire de LaSalle”. Document interne.
- Table de développement social Pointe-aux-Trembles/Montréal-Est (2020). Rapport annuel “Portrait de la situation aux coopératives le fleuve de l'espoir et les rives du St-Laurent”. Document interne.
- Table de développement social Pointe-aux-Trembles/Montréal-Est (2021). Rapport annuel “Portrait de la situation aux coopératives le fleuve de l'espoir et les rives du St-Laurent”. Document interne.
- Table de quartier de Montréal-Nord (2021). “Plan de développement social de Montréal-Nord”. Montréal : TQMN. <https://tqmns.org/plan-de-quartier-2021-2026/>.
- Table de quartier de Parc-Extension (2023). “Rapport d’activités PIC Phase 1”. Document interne.
- Table de quartier Peter-McGill (2017). Rapport annuel du projet “Mon Peter-McGill”. Document interne.
- Table de quartier Peter-McGill (2022). Rapport final du projet “Mon Peter-McGill”. Document interne.
- Taschereau, Suzanne (2019). “Phase 2 Projet Impact Collectif ; regard prospectif des partenaires”. Document interne.
- Tello-Rozas, Sonia, Maude Léonard et Florence Lussier-Lejeune (2022). *Mise à jour du portrait des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires. Rapport final* [Rapport de recherche]. Montréal : Centre de formation populaire, Réseau québécois de l'action communautaire autonome, Relais-femmes, Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal.
- Territoires Innovants en Économie Sociale et Solidaire (TIESS) (Sans année). *Évaluation et mesure d'impact en économie sociale* [En ligne]. Consulté le 3 octobre 2023, <https://tiess.ca/evaluation-et-mesure-dimpact-en-economie-sociale/>.
- Tremblay, Jean (2013). “Des indicateurs élaborés en fonction des principes d'action associés au développement des communautés”. Montréal : Institut national de santé publique du Québec, 7 p.
- Trust-Based Philanthropy Project (2021). “Trust-Based Philanthropy: An Overview” [En ligne]. Consulté le 3 octobre, <https://www.trustbasedphilanthropy.org/resources>.
- Ville de Montréal (2021). “Fréquence de la population à faible revenu selon la Mesure du faible revenu après impôt (MFR-API), agglomération de Montréal, 2020”. *Montréal en statistiques* [En ligne]. Consulté le 27 septembre 2023. https://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=6897,67885721&_dad=portal&_schema=PORTAL.

Vivre Saint-Michel en santé (2019). L'impact collectif dans Saint-Michel. Reddition de compte et suite des projets. Document interne.

Vivre Saint-Michel en santé (2020). Reddition de compte PIC. Document interne.

Vivre Saint-Michel en santé (2021). Rapport annuel "Projet Impact Collectif, projections 2021-2023". Document interne.

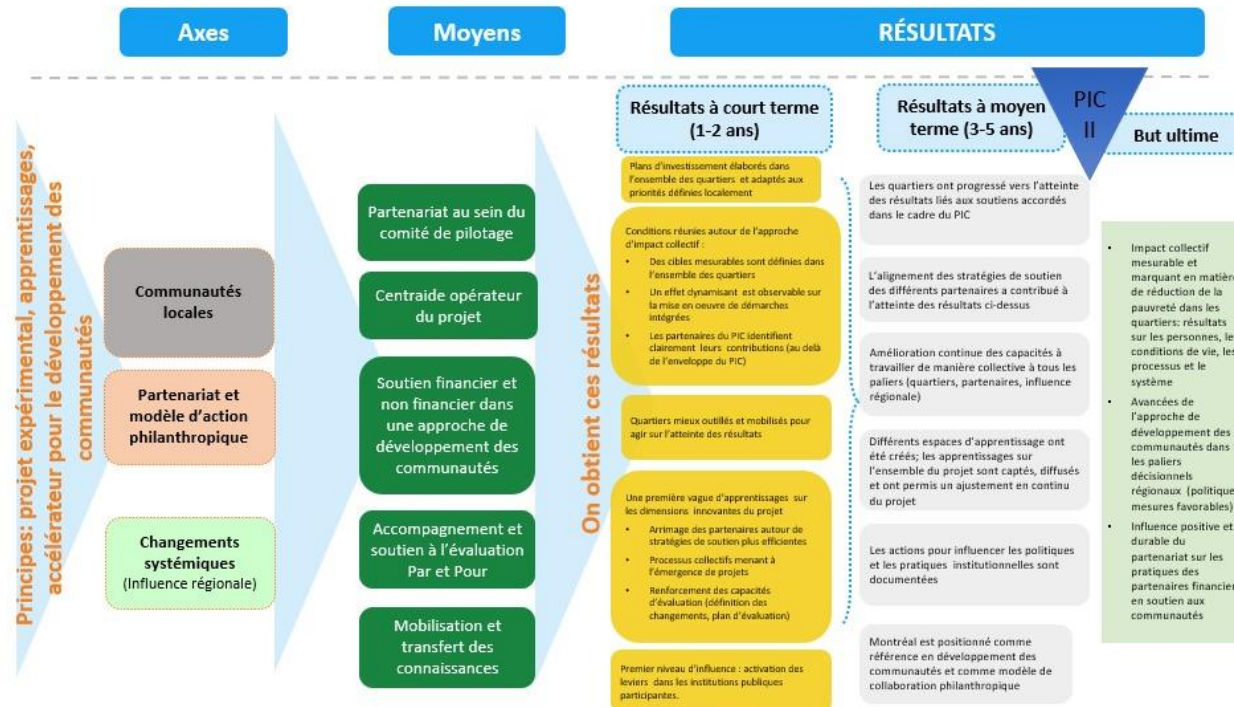
Vivre Saint-Michel en santé (2022). Rapport final PIC. Document interne.

ANNEXES

Annexe 1/ Schéma de transformation sociale PIC.....	1500
Annexe 2/ Tableau des initiatives PIC phase 1 dans les quartiers	1511
Annexe 3/ Tableau des initiatives réalisées dans le cadre de Vivace-PIC	1566
Annexe 4/ Tableau des rapports sur l'axe Partenariat.....	1577
Annexe 5/ Arbre thématique.....	15959
Annexe 6/ Grille d'entrevue	1611

Annexe 1/ Schéma de transformation sociale PIC

SCHÉMA DE TRANSFORMATION SOCIALE DU PIC



Annexe 2/ Tableau des initiatives PIC phase 1 dans les quartiers

Portrait global des initiatives PIC			
QUARTIERS	INITIATIVES	DESCRIPTION DE LA CIBLE DE CHANGEMENT VISÉE	MONTANT TOTAL INVESTI
Ahuntsic	École de la citoyenneté	« Dans 5 ans, nous aurons développé à l'échelle du quartier, un environnement favorable à la participation citoyenne, des pratiques et des initiatives d'actions communes entre organismes communautaires, de même que des initiatives citoyennes autonomes susceptibles de peser sur les décisions locales en matière de lutte à la pauvreté. Ces pratiques et ces initiatives témoigneront d'un sens des responsabilités collectives à l'égard de la situation de pauvreté des personnes et des familles de notre quartier. »	491 068 \$
	Espace citoyens de la Maison de quartier de Bordeaux-Cartierville	« Les citoyens veulent avoir accès à des espaces neutres, libres, inclusifs, ouverts à l'année, sept jours sur sept, où ils peuvent faire des rencontres, échanger, se détendre, prendre un café, et ce, sans avoir à participer obligatoirement à des activités planifiées et structurées. De plus, une volonté d'implication bénévole, entre autres dans la gouvernance de ces espaces, est clairement exprimée. »	535 284 \$
Centre-Sud	Comité d'accompagnement des grands projets	« Le Sud-Est de l'arrondissement de Ville-Marie vivra au cours des prochaines années des transformations majeures et un redéveloppement (Radio-Canada, Molson, Porte Ste-Marie, Pont Jacques Cartier, Pôle Fullum). Le projet vise à faire émerger des solutions innovantes et des opportunités de partenariats en ouvrant un dialogue et une collaboration entre les acteurs de développement (privés, institutionnels et communautaires) qui agissent sur le territoire. »	2 555 174 \$
	Communauté de pratiques des intervenants	« Les lieux et les espaces disponibles dans le quartier sont occupés par les résident. e. s et les organismes. Les activités qui y sont développées, en fonction des intérêts et enjeux exprimés par la population, augmentent le sentiment d'appartenance et provoquent une plus grande participation des résident. e. s. »	
	Laboratoire populaire d'intelligence collective (LPIC)	« Nous souhaitons encourager l'innovation et le développement de l'intelligence collective du quartier en favorisant l'échange d'idées entre acteurs de tous les milieux. Nous voulons que les projets, les idées et les inspirations de la communauté puissent être réalisés et intégrés dans la vision globale du quartier Centre-Sud. »	

	Mouvement courtpointe	« Briser l'isolement social en permettant aux citoyen.ne. s de jouer un rôle significatif tout en démocratisant l'espace public ; Mettre de l'avant les paroles multiples des populations diverses du quartier via des rencontres improbables ; Garder une trace des gens, des lieux et des évènements qui ont fait et font aujourd'hui le quartier. »	
	Notre Quartier Nourricier	« Nous voulons fédérer un réseau alimentaire au sein duquel nous retrouverions tous les services permettant d'avoir accès à une offre alimentaire de qualité, permanente et s'inscrivant dans un système global comportant la production, la transformation, la mise en marché, l'éducation et favorisant l'implication citoyenne et un sentiment de fierté. Nous voulons un système alimentaire basé sur des valeurs démocratiques d'inclusion, d'accessibilité, de solidarité, de proximité et d'écologie. Nous voulons une offre alimentaire visible et connue de tous et toutes, qui assure une diversité de produits permettant un approvisionnement complet et accessible à l'ensemble de la population de Centre-Sud. »	
	Évaluation	« Évaluer les progrès, les résultats, l'impact et en tirer des apprentissages constitue une des cinq conditions de l'impact collectif. L'évaluation permet au quartier de documenter le cheminement des acteurs et projets à travers les changements visés et d'ajuster le plan au besoin. »	
Côte-des-Neiges	Escouade salubrité et Info-action familles	« Tous et toutes les résidentEs de Côte-des-Neiges vivent dans des conditions d'habitation saines et sécuritaires » « Rejoindre et à mobiliser les résident. e. s de Côte-des-Neiges, notamment des familles, en collaboration avec les organismes qui les desservent, afin de favoriser leur implication dans l'amélioration de leurs conditions de logement »	1 866 453 \$
	Service de placement en emploi	« 1) Avoir accès à un emploi de qualité : Les efforts concertés du milieu et le leadership des organismes communautaires de Côte-des-Neiges facilitent aux personnes issues de l'immigration l'accès à des emplois qui correspondent à leurs compétences ; 2) Favoriser l'embauche de personnes immigrantes par de grands employeurs »	
	Logement abordable	« Que les résidentEs de Côte-des-Neiges aient un accès facile au logement social et abordable (30 % du revenu) dans le quartier. »	
Lachine	Système alimentaire lachinois	« Les citoyens de Lachine ont un meilleur accès au niveau économique et physique à des aliments sains. Ils ont amélioré leurs compétences et leurs habitudes alimentaires. Ils ont une meilleure connaissance du système alimentaire durable de Lachine et s'y impliquent. »	566 879 \$

Lasalle	Carrefour alimentaire de Lasalle	"L'impact que nous désirons avoir sur notre communauté dans 4 ans est d'établir un réseau d'entraide et action collective en sécurité alimentaire qui met en relation la concertation, les partenaires et la population. "	343 989 \$
Mercier-Est	Un réseau de connexion pour briser l'isolement	"Briser l'isolement des citoyen.ne.s de Mercier-Est ; D'ici 5 ans, Mercier-Est aura structuré un réseau de connexions permettant aux citoyens de briser leur isolement."	601 000 \$
Mercier-Ouest	Un système alimentaire local et solide dans Mercier-Ouest	"Notre objectif est de développer nos milieux de vie comme lieu de rassemblement pour la population et les partenaires communautaires du quartier et favoriser la participation citoyenne à la vie de quartier."	588 034 \$
Ouest-de-l'Île	Apprendre à travailler ensemble en développant des projets structurants	"Soutenir les efforts collectifs actuel visant les apprentissages de compétences collectives, l'amélioration de notre efficacité collective et la mise en place d'action concertées." "Au terme de l'an 5 nous aurons : • Développé un plan d'action concerté détaillant les prochaines étapes quant à nos stratégies de collaboration. • Poursuivi la mise en œuvre de notre 3e laboratoire d'expérimentation collective • Développé un plan d'action concerté en lutte à la pauvreté pour l'ensemble de l'Ouest-de-l'Île. • Organisé un grand événement afin de célébrer nos succès collectifs. • Développé des compétences collectives importantes en évaluation, en documentation des pratiques et en animation de processus collectifs."	721 503 \$
	Mettre en place la Table de quartier, et créer des conditions de développement structurant. Faire émerger des projets issus du plan d'action concerté pour ainsi transformer la vie des citoyens.ne.s	"Les cinq changements souhaités : 1) Plus de logements de qualité abordable et accessible pour tous les locataires vulnérables ; 2) Diversité d'actions intégrées en sécurité alimentaire pour la population vulnérable ; 3) Diversité des types de soutien favorisant le développement des enfants et des jeunes âgés entre 0-25 ; 4) Plus de citoyens en cheminement d'intégration socioprofessionnelle pour les 18 ans et + ; 5) Des citoyens qui connaissent et utilisent les services dont ils ont besoin en particulier les personnes vulnérables, isolées et peu présentes dans les réseaux."	608 603 \$
Peter-McGill	Mon Peter-McGill	"Le but de l'initiative est la revitalisation et la mobilisation autour de ces biens civiques communs, à travers des activités de plaidoyer et de coalition concertée ainsi que par des actions de mobilisation citoyenne auprès des familles, jeunes et aînés. Cette population attend de son milieu de meilleurs services en matière d'aménagement urbain."	807 008 \$

Pointe-aux-Trembles- Montréal-Est	Milieux de vie dévitalisés/Montréal-Est	"Soutenir la mobilisation des parties prenantes autour des enjeux d'exclusion sociale et de pauvreté dans le secteur des coopératives d'habitation ; Consolider nos capacités de travailler ensemble dans une démarche intégrée ; Documenter le « travailler ensemble » du ROI-Séguin par une recherche évaluative. Identifier et documenter les conditions qui favorisent le « travailler ensemble »"	667 089 \$
Rosemont	« Aller vers » : Briser l'isolement des personnes vulnérables	"On veut renforcer les capacités du milieu à rejoindre les personnes vulnérables. On veut que les intervenants soient mieux outillés pour accompagner ces citoyens vers une prise en charge individuelle et collective (empowerment). On veut que les intervenants connaissent mieux les ressources qui existent pour être en mesure de mieux diriger ces citoyens vers celles-ci. On veut que les citoyens vulnérables soient mieux accompagnés, mieux outillés, mieux référés. Finalement... On veut briser l'isolement des personnes vulnérables!"	559 900 \$
Saint-Léonard	Comité de promotion du logement social	"Favoriser le développement du logement social et communautaire dans Saint-Léonard, viser l'amélioration et le maintien du parc locatif actuel, ainsi que le développement de services de proximité dans une perspective de développement urbain intégré."	1 967 459 \$
	École-Famille-Communauté	"Le projet des agentes EFC vise à faciliter l'intégration des familles immigrantes à la société québécoise en structurant les actions pour la meilleure collaboration possible entre le milieu scolaire, la communauté et les familles, conformément aux changements souhaités inscrits au Plan de quartier."	
	Participation citoyenne	"Faire connaître et utiliser les mécanismes de participation citoyenne qui existent déjà ; augmenter les connaissances et compétences interculturelles des citoyens ; créer des réseaux d'entraide pour citoyens avec organismes communautaires ; inclure plus les citoyens dans concertations et projets collectifs; mieux diffuser les activités et avoir un espace de rassemblement citoyen."	
Saint-Michel	Les jardins des patriotes à l'école Louis-Joseph-Papineau	"Favoriser la réussite éducative et augmenter la pré-employabilité via le parcours alimentaire." "Mutualisation des infrastructures (municipal/scolaire/communautaire) ; Intensification des liens école/communauté"	-
	Logement, espaces publics et salubrité	"Améliorer l'état des logements collectifs. Aménager des espaces publics. Favoriser la création de logements sociaux dans une perspective de mobilisation citoyenne et d'empowerment."	
	Maison communautaire	"Répondre aux besoins en locaux des organismes. Stimuler le développement économique et communautaire du quartier. Mutualiser les ressources et infrastructures."	

	Requalification de la carrière Francon	“Accroître les possibilités d’usages du site de la carrière Francon, favorisant ainsi la mobilité des micheloisEs. Développer un projet d’aménagement pour le site. Favoriser la réussite éducative en réduisant le temps de déplacement et facilitant l’accès au transport actif.”	
	Système alimentaire michelois	" "Idéation d’un projet éducatif en lien avec l’agriculture urbaine et mutualisation des infrastructures ; réseau d’approvisionnement, de transformation et de distribution des fruits et légumes frais ; optimiser les espaces de transformation alimentaire et créer de nouvelles cuisines collectives ; ateliers en transformation alimentaire et en agriculture urbaine ; Offre de formations, de stage et des emplois d’été”	
Verdun	Un toit, une table pour tous	“Dans 5 ans, la communauté a développé des conditions favorables au maintien de la population dans le quartier, notamment des populations les plus vulnérables.” “Que l’offre en logement social soit adaptée aux besoins du quartier ; Que diverses stratégies complémentaires soient développées en matière d’accès à l’alimentation, afin de répondre à la variété des besoins et situations”	701 559 \$
	Vers un espace alimentaire de quartier	“À l’issue des 5 ans du projet : [...] La communauté répond davantage à la diversité des besoins en accès à l’alimentation ; Création de nouvelles ressources et initiatives ; Renforcement des services ou initiatives existantes et arrimage.	
Ville-Émard-Côte-Saint-Paul	Système alimentaire local	“Dans 5 ans, Ville-Émard-Côte St-Paul aura un pôle alimentaire. Ce pôle abritera un système complet dans lequel des composantes se complètent, agissent en synergie et exercent un effet levier les uns sur les autres.”	625 290 \$
Lasalle	Carrefour alimentaire de Lasalle	"L’impact que nous désirons avoir sur notre communauté dans 4 ans est d’établir un réseau d’entraide et action collective en sécurité alimentaire qui met en relation la concertation, les partenaires et la population. "	343 989 \$

Annexe 3/ Tableau des initiatives réalisées dans le cadre de Vivace-PIC

Les projets Vivace-PIC		
QUARTIER	PROJET	PORTEUR
Ahuntsic	Placottoir Louvain	Solidarité Ahuntsic
Lachine	Village éphémère	Revitalisation Saint-Pierre
	Place COVIQ	Comité de quartier Duff Court
Peter-McGill	Îlots de nature	Table de quartier de Peter-McGill
Pointe-aux-Trembles–Montréal-Est	Maison des jeunes	CDC de la Pointe
Rosemont Est	Espace terrasse 40e/Beaubien	CDC Rosemont
Saint-Léonard	L'Espace citoyen	Concertation Saint-Léonard
Saint-Michel	Projet 1Pakt	À portée de main
	Parc Ovila Légaré	À portée de main
Verdun	Marché éphémère	CDSV

Annexe 4/ Tableau des rapports sur l'axe Partenariat

RÉFÉRENCE	PÉRIODE COUVERTE	OBJECTIF DU RAPPORT	MÉTHODOLOGIE
Pole, Nancy, and Jean-Marc Fontan. "Recherche-Action Sur Le 'Temps Zéro' Du Projet Impact Collectif (PIC)," mai 2017.	Septembre 2016 à janvier 2017	Contextualiser la genèse du PIC et son modèle de gouvernance dans les traditions philanthropiques et de développement social; Capter les intérêts des parties prenantes; Recenser l'appréciation générale au temps zéro et dégager des constats et des pistes d'action pour ajuster le projet	Analyse d'une recension d'écrits sur le contexte montréalais, le développement social local intégré et des traditions philanthropiques; Analyse d'écrits sur le PIC; et 25 entretiens semi-dirigés
Evoy, Lara, and Stephanie Garrow. "Notre Rôle de Traducteur: Ce Que Nous Avons Entendu et Les Apprentissages Que Nous En Avons Tirés - Cellule d'évaluation Du PIC," juin 2017.	Mars 2016 à juin 2017	Faire le point sur les activités de Garrow&Evoy dans le cadre de l'évaluation du PIC et les leçons tirées des résultats de son analyse	Participation aux rencontres du comité de pilotage; échange avec la cellule d'évaluation; animation de séance de travail
Pole, Nancy, and Juliette Rochman. "Le 'Temps 1' Du Partenariat et Du Modèle Philanthropique Du Projet Impact Collectif," juillet 2019.	Janvier 2019 à avril 2019,	Évaluation du PIC après 2 ans d'activité pour relever l'appréciation des partenaires, du partenariat, leur participation et contribution au projet et proposer des pistes pour améliorer la suite du projet	22 entretiens semi-dirigés; méthode inductive avec présentation des résultats partiels pour obtenir des rétroactions des partenaires
Taschereau, Suzanne. "Phase 2 Projet Impact Collectif; Regard Prospectif Des Partenaires," October 2019.	2019	Revoir le mode de gouvernance et les fondements en amont de la phase 2 pour y intégrer les apprentissages; comprendre les aspirations des parties prenantes, ce qui est nécessaire d'intégrer dans la phase 2 pour assurer leur participation; et proposer des pistes à explorer pour la phase 2	Documents sur la phase 2 du PIC; animation d'une rencontre de réflexion; entrevues avec 10 partenaires

<p>Pole, Nancy, and Jean-Marc Fontan. "Le 'Temps Zéro' Du Projet Impact Collectif (PIC): Les Premiers Temps Du Partenariat et de l'opérationnalisation - Rapport Sommaire," 2017.</p>	<p>Septembre 2016 à janvier 2017</p>	<p>Résumé du rapport initial de Fontan et Pole</p>	<p>Voir Fontan et Pole</p>
<p>Pole, Nancy, and Jean-Marc Fontan. "Recherche-Action Sur Le 'Temps Zéro' Du Projet Impact Collectif (PIC)," mai 2017.</p>	<p>Septembre 2016 à janvier 2017</p>	<p>Contextualiser la genèse du PIC et son modèle de gouvernance dans les traditions philanthropiques et de développement social; Capter les intérêts des parties prenantes; Recenser l'appréciation générale au temps zéro et dégager des constats et des pistes d'action pour ajuster le projet</p>	<p>Analyse d'une recension d'écrits sur le contexte montréalais, le développement social local intégré et des traditions philanthropiques; Analyse d'écrits sur le PIC; et 25 entretiens semi-dirigés</p>

Annexe 5/ Arbre thématique

THÈMES	SOUS-THÈMES	NOMBRE DE CODAGES
1. Engagement inclusif de la collectivité	1a. Communication et sensibilisation	83
	1b. Mobilisation citoyenne : ampleur	128
	1c. Mobilisation citoyenne : participation et pouvoir décisionnel	69
	1d. Mobilisation des autres acteurs (organismes, institutions, commerçants, etc.)	104
	1e. Maintien de l'engagement	29
2. Aspirations partagées et plan commun	2a. Aspirations partagées	109
	2b. Vision générale du changement	75
	2c. Stratégies de changement	132
	2d. Aspect innovant des moyens et changement de pratiques	108
3. Évaluation et apprentissages stratégiques	3a. Démarche d'évaluation formelle	162
	3b. Pratiques réflexives	117
	3c. Adaptabilité et agilité (réorientation des pratiques)	97
	3d. Communication des résultats au-delà des quartiers	34
4. Stratégies leviers et influence	4a. Partenariats avec acteurs stratégiques	143
	4b. Pratiques à fort effet levier (projetées ou déployées)	129
	4c. Indice de changement systémique (changement de perception, mentalité)	53
	4d. Changements des pratiques institutionnelles ou politiques publiques	42
	4e. Absence de changements durables et systémiques	4

5. Structure de soutien et rôle des tables de quartiers	5a. Collaboration entre acteurs	169
	5b. Communication (tables de quartiers et autres acteurs)	28
	5c. Rôle fédérateur des quartiers, crédibilité et légitimité	68
	5d. Relations entre acteurs	25
6. Le PIC et les quartiers	6a. Renforcement des compétences et des capacités	60
	6b. Soutien financier du PIC	60
	6c. Attentes envers le PIC	9
	6d. Effets inattendus du PIC	5
7. Effets et contexte	7a. Éléments de contexte	94
	7b. Effets sur les populations et enjeux	109

Annexe 6/ Grille d'entrevue

Sélection des blocs et adaptation des questions selon le rôle des répondant·e·s dans le projet

INTRODUCTION

- Peux-tu me parler un peu de ton rôle et ton implication au PIC, en particulier lors de la phase 1?

AXE COMMUNAUTÉS

- Comment tu raconterais l'histoire de l'initiative de [nom du ou des quartiers]

Forces et éléments facilitateurs; Défis. Pour les défis : est-ce que le PIC (conseillers, , partenaires, ressources externes) ont aidé à les surmonter?)

- Si on prend un pas de recul, quels sont les principaux changements auxquels le PIC a contribué dans le(s) quartier(s)? (Exemples)
- Qu'est-ce qui a facilité ces changements, selon toi?
- Sur quels plans tu aurais aimé voir plus d'évolution? Quels pourraient être les freins?
- As-tu pu observer des effets négatifs ou contreproductifs?

ACCOMPAGNEMENT ET FORMATION

- Comment tu décrirais la relation entre [les conseillères et conseillers Centraide] et [les quartiers]? (Éléments facilitateurs, freins)
- Comment tu vois l'offre en renforcement des compétences offert par le PIC? (Point forts, faiblesses)

CENTRAIDE COMME OPÉRATEUR

- Comment tu vois le rôle de Centraide comme opérateur du PIC? (Avantage et défis, choix de l'opérateur).
- Est-ce que tu considères que le PIC contribue à la transformation de Centraide? Si oui, comment? As-tu des exemples?

PARTENARIAT

- Évolution de la qualité du partenariat et du rôle/contribution des partenaires depuis les constats Pole et Rochman (2019). Rappel des constats sur le plan de l'adhésion, des rôles et contribution, inter-influence; alignement des stratégies et finalités)
- Changement des pratiques organisationnelles et postures des partenaires (Centraide, partenaires; écosystème plus large; contribution du PIC à ces changements)
- As-tu des exemples de contribution des partenaires régionaux aux initiatives quartier?

CHANGEMENTS SYSTÉMIQUES

- Comment les changements systémiques ont été travaillé au PIC? (échelle locale, échelle régionale) (freins, avancées; cibles)

INFLUENCE DU PIC

- Est-ce que PIC a influencé des changements de pratiques au-delà des quartiers participants? (Exemples)
- Est-ce que tu vois une contribution du PIC à l'approche impact collectif? Si oui, laquelle?