

Table de développement social Centre-Sud

Rapport d'évaluation



PHASE 1

Comité d'évaluation
Mai 2019



LISTE DES ACRONYMES :

CAGPCS : Comité d'accompagnement des grands projets Centre-Sud

CDC CS : Corporation de développement communautaire Centre-Sud

CDP : La Communauté de pratique en exclusion sociale (Action collective)

CPS : Méthode (ou technique) du changement le plus significatif

LPIC : Laboratoire Populaire d'intelligence collective (Action collective)

MCP : Le Mouvement courtrepoinTE (Action collective)

NQN : Notre Quartier Nourricier (Action collective)

TDS CS : Table de développement social Centre-Sud

Merci à nos partenaires



Table des matières

1. Pourquoi une évaluation collective pour le Centre-Sud?	4
Pourquoi ce rapport? Est-ce que je devrais le lire?	4
Qu'est-ce que vous souhaitez comprendre dans la Phase I?	5
Pouvez-vous m'expliquer rapidement le contexte s'il-vous plaît?	6
Petite chronologie de notre planification stratégique	7
Est-ce que vous avez évalué toutes les actions collectives?	7
2. Ce que nous avons fait	9
Quelle méthode avez-vous utilisée?	9
Comment avez-vous interprété toutes ces données?	11
3. Les résultats, nous y voilà!	12
Résultats globaux	12
Par actions collectives	16
Des changements négatifs? Des défis rapportés?	18
4. Apprentissages stratégiques	19
Nos apprentissages de façon globale	19
Nos apprentissages pour la Communauté de pratique	19
Nos apprentissages pour le Mouvement Courtepointe	20
Nos apprentissages pour Notre quartier nourricier	22
Les apprentissages en lien avec le processus	22
5. Retour sur les chemins de changement	23
6. Conclusion	27

1

Pourquoi une évaluation collective pour le Centre-Sud?

Pour comprendre les changements et les impacts que génèrent nos actions collectives dans la communauté.

Pour faire des apprentissages qui nous permettront de travailler plus efficacement dans la réalisation de nos visions collectives pour le quartier.

Pour comprendre notre évolution réelle par rapport aux chemins de changement envisagés dans notre planification stratégique.

Et pour se vanter un peu, quand même...

Pourquoi ce rapport? Est-ce que je devrais le lire?

Bien sûr que vous devriez le lire. Ce rapport communique magnifiquement bien les résultats de la Phase 1 de notre stratégie d'évaluation de la Table de développement social Centre-Sud (TDS CS). Il permet de contextualiser et d'analyser les premiers changements observables issus de nos nouvelles actions collectives, nous amenant ainsi à communiquer à l'ensemble des acteurs participants les apprentissages que nous avons faits jusqu'ici. Encore mieux, il renferme une foule de données et de recommandations utiles pour quiconque s'intéresse aux impacts du travail des collectivités dans le contexte montréalais actuel.

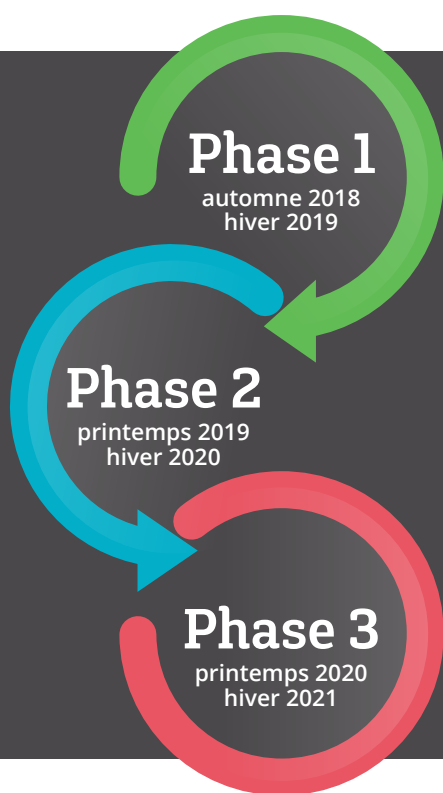
En somme, le rapport s'adresse à tous les partis impliqués dans les actions collectives, ou qui s'y intéressent, qui visent à réaliser notre vision pour le développement social du quartier Centre-Sud. Que ce soit pour :

- **Les porteurs des actions** : pour nourrir leur travail, reconnaître leur apport à la communauté et les mobiliser autour du travail collaboratif. Mais le rapport permet surtout de leur communiquer des apprentissages qui leur seront utiles pour la continuité de leurs activités.
- **Nos partenaires institutionnels et communautaires** : pour faire rayonner leur participation et leur apport, les renseigner sur la valeur de leur participation aux démarches collectives.
- **Nos partenaires financiers** : pour qu'ils puissent observer les changements auxquels ils ont contribué, et qu'ils aient encore plus envie de nous appuyer dans nos démarches concertées.
- **La communauté** : pour faire connaître la valeur de nos projets, que l'on puisse partager des histoires qui mobilisent les citoyen.ne.s dans leur engagement et leur appartenance à la communauté; qu'ils comprennent la valeur de leur implication.
- **Pour les curieux et les geeks d'évaluation** : Pour étudier un exemple inspirant d'évaluation utile pour les collectivités. Vous allez voir, c'est pas pire pantoute!

Qu'est-ce que vous souhaitez comprendre dans la Phase I?

Globalement, notre évaluation doit servir à comprendre les changements survenus dans le cadre de la mise en œuvre de notre planification stratégique et de nos actions collectives, pour juger de notre capacité à répondre ensemble aux aspirations de la population du Centre-Sud.

Mais, pour y arriver, nous souhaitons avancer par étapes, par trois phases qui correspondent chacune à une boucle d'apprentissage. Ce rapport est le premier de trois, qui permettront ensemble d'avoir une compréhension plus complète des changements générés par nos actions collectives dans le Centre-Sud : les personnes rejointes, les changements dans leurs vies, les impacts sur la résilience et l'appartenance locale, etc.



Comprendre l'évolution de nos nouvelles dynamiques de collaboration dans la mise en œuvre de notre planification stratégique.

Comprendre l'impact de nos actions collectives sur la vie des résident.e.s du Centre-Sud et mesurer notre capacité à rejoindre les populations ciblées.

Avoir une compréhension fine des mécanismes de changement et avoir pleinement intégré nos appren-tissages dans nos chemins de changements.

La Phase I de notre stratégie cherche d'abord à comprendre en quoi le fait de travailler ensemble à la réalisation d'une vision commune amène des changements sur nos capacités, compétences et aptitudes collectives. Dit très clairement, le fait de travailler de manière plus concertée sur des actions amène-t-il des transformations réelles dans notre manière de travailler ensemble?

Cet objet d'évaluation pour la Phase I, même s'il est très circonscrit, nous permettra par la suite d'introduire des analyses plus élargies des changements structurels qu'apportent nos actions collectives dans le quartier. Nous pourrions bénéficier des apprentissages et expériences tirés de cette première boucle d'évaluation pour construire avec nos partenaires les phases II et III de notre démarche d'évaluation.

Pouvez-vous m'expliquer rapidement le contexte s'il-vous-plaît?

Avec plaisir! En 2016, des acteurs locaux du quartier Centre-Sud, issus de tous les secteurs d'intervention, se sont rassemblés pour élaborer ensemble une vision de changement pour le quartier Centre-Sud. Réunis autour de leur Table de développement social, des organismes et des institutions publiques, privées et citoyennes ont travaillé ensemble à l'élaboration d'une démarche de planification qui répondait à leurs aspirations collectives.

La démarche a fait naître une théorie du changement et plusieurs nouvelles actions collectives dans le quartier pour réaliser ces aspirations. Les acteurs participant à ces actions étaient mobilisés par la conviction que leur collaboration sur des enjeux clés pourrait à terme augmenter l'impact de leur travail, au bénéfice des populations locales.

Ce qui nous amène à l'évaluation : Conscients de la distinction qu'il faut faire entre croire et savoir, les acteurs locaux ont, dès le début de la démarche, abordé le besoin de comprendre l'effet réel de leur travail collectif sur la communauté, et donc d'évaluer la portée et d'étudier les impacts de leur travail concerté. Un comité d'évaluation est donc mis sur pied à l'été 2017. Son mandat est de développer une stratégie participative qui permettrait d'évaluer les résultats des actions collectives et notre évolution à travers les chemins de changements.

Durant la phase 1, le comité d'évaluation est composé de :

Salia Couture-Dumais,
Table 0-5 ans

Essia Moujahed,
Sentier Urbain

Étienne Tessier,
Dynamo

Maxime Thibault Vézina,
CDC Centre-Sud

Alexandre Savoie,
CDC Centre-Sud



PETITE CHRONOLOGIE DE NOTRE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

NOVEMBRE 2016 :

Forum social Centre-Sud

Lancement d'une démarche appréciative avec la communauté pour identifier les axes de travail et lancer les travaux de planification.

HIVER 2017 :

Formation des comités de travail

Les acteurs se réunissent au sein de quatre comités de travail pour travailler sur la planification autour de quatre axes de changements : Se Nourrir, Vivre Ensemble, Habiter, Travailler-étudier-se développer.

PRINTEMPS 2017 :

Adoption des chemins de changement

Des chemins de changement sont définis, présentant des stratégies en vue d'atteindre les objectifs de chacun des quatre axes.

ÉTÉ 2017 :

Lancement d'un comité d'évaluation de la TDS CS

Avec pour mandat de développer une stratégie participative qui permettrait d'évaluer les résultats des actions collectives et notre évolution à travers les chemins de changements.

HIVER 2018 :

Début des premières actions collectives, avec l'appui du Projet d'impact collectif

Lancement de la nouvelle mouture de Quartier nourricier, renommé Notre Quartier Nourricier, lancement de la communauté de pratique, lancement du Mouvement Courtépoinite.

ÉTÉ-AUTOMNE 2018 :

Encore plus d'actions collectives!

Lancement du Laboratoire populaire d'intelligence collective (LPIC) et du Comité d'accompagnement des grands projets Centre-Sud (CAGPCS), puis première grande Rencontre intertable.

OCTOBRE 2018 :

Lancement de la stratégie d'évaluation

Dépôt du plan d'évaluation et lancement de la Phase 1 de la stratégie d'évaluation.

OCTOBRE À JANVIER :

Récolte des changements

Collecte des histoires de changement et analyse des changements avec les partenaires dans les rencontres bilan.

Est-ce que vous avez évalué toutes les actions collectives?

Nous y avons songé, mais non. Avant de déployer plus largement notre démarche, nous souhaitions expérimenter un peu en ciblant certaines actions collectives. Nous avons finalement décidé de concentrer notre attention sur trois actions, soit :

Notre Quartier Nourricier est une action collective qui permet de soutenir un réseau alimentaire de proximité en encourageant les liens entre des actions locales d'agriculture urbaine, de distribution solidaire, de filiation sociale, de transformation des aliments et d'éducation sur les enjeux alimentaires locaux. Par le partage de ressources (humaines et matérielles), le regroupement des partenaires autour d'espaces de dialogue et par l'utilisation transversale de lieux aux activités diverses (Serre urbaine, marché solidaire Frontenac, cuisine, jardins, toit vert), NQN travaille à la création d'un système alimentaire solidaire et durable pour l'ensemble des résident.e.s du Centre-Sud. Regroupant aujourd'hui plus d'une dizaine d'acteurs communautaires et institutionnels, NQN continue d'évoluer pour consolider et élargir le réseau avec la participation de citoyens et du secteur privé.

Les objectifs de Notre Quartier Nourricier :

- Développer des liens entre les projets dans une vision globale d'intervention en alimentation pour le Centre-Sud.
- Instaurer une dynamique de travail collectif dans laquelle plusieurs projets phares s'enrichissent mutuellement pour mieux répondre aux besoins de la population à la vision de Se nourrir.

La Communauté de pratique pour mieux lutter contre l'exclusion sociale, c'est un espace d'échange pour les intervenant.e.s du quartier travaillant directement avec des personnes qui vivent de l'exclusion sociale. Des rencontres permettent de partager des connaissances, d'explorer de nouvelles approches et pratiques, puis d'explorer la possibilité de développer de nouveaux projets. En s'enrichissant mutuellement, en apprenant à se connaître, les organismes souhaitent bonifier leurs interventions, leur connaissance des ressources du quartier, leur capacité de référencement et leurs collaborations avec d'autres organismes.

Les objectifs de la Communauté de pratique « Mieux lutter contre l'exclusion sociale » :

- Partager les expertises des intervenant.e.s communautaires et institutionnel.le.s qui accompagnent les personnes les plus démunies et exclues.
- Sensibiliser et outiller les intervenant.e.s communautaires et institutionnel.le.s pour mieux intégrer les personnes exclues et marginalisées dans leurs activités.
- Favoriser l'accessibilité universelle de la population dans les espaces de rencontres (accessibilité physique, émotionnelle, langagière, financière, etc.).

Le mouvement courtepointe est un regroupement d'initiatives et de projets locaux qui vise à augmenter le sentiment d'appartenance des citoyen.ne.s au territoire, ainsi que leur participation aux activités sociales et récréatives du quartier. Pour cela, les participant.e.s ont fait le pari qu'il fallait tout d'abord s'attaquer à l'isolement social et créer des espaces pour se rencontrer, échanger et tisser des liens afin de se réapproprier l'histoire passée et actuelle du quartier.

Les objectifs du Mouvement Courtepointe :

- 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 du quartier via des rencontres improbables;
- Garder une trace des lieux, des gens et des activités qui ont fait et font aujourd'hui le quartier.

Le choix de ces trois initiatives s'explique par la nécessité d'avoir un regard à la fois différencié et transversal sur les apprentissages et les changements observés au sein d'actions qui se distinguent l'une de l'autre par leurs structures, leurs objectifs, les enjeux qu'elles abordent, les acteurs qui y travaillent, etc. Elles ont néanmoins toutes un point commun qui les rend admissibles

pour l'évaluation : elles regroupent une multitude d'acteurs pour travailler à réaliser une vision et une stratégie d'action définies collectivement. Elles mettent toutes au centre de leur travail l'idée que le fait de travailler à renforcer les réseaux nous permettra de développer des opportunités et d'augmenter la portée de nos actions dans la communauté.

Nous avons initialement prévu évaluer le Laboratoire populaire d'intelligence collective (LPIC). Toutefois, nous nous sommes rapidement rendu compte qu'il serait difficile d'évaluer le LPIC pour la simple et bonne raison que cette action est portée entièrement par la CDC Centre-Sud. En effet, nous n'avons pas collaboré avec les organismes et institutions du milieu dans la mise en œuvre de cette action précise.



2

Ce que nous avons fait

Quelle méthode
avez-vous utilisée?

Très bonne question! Nous voulions lancer une évaluation participative, simple, qui ne surcharge pas nos partenaires et qui leur serait utile. Pour cette raison, nous avons conçu une démarche s'inspirant de la **Méthode du changement le plus significatif**, développée dans les années 1990 par le sociologue Rick Davies¹. Sommairement, la méthode en question s'appuie sur de courts récits récoltés auprès des acteurs et actrices participant.e.s de manière à identifier les changements que génèrent les projets ou programmes. Davies propose que les histoires récoltées soient lues par un groupe de décideurs qui les analysent puis sélectionnent la ou les histoires qui représentent pour eux le changement le plus significatif. Les arguments et critères avancés pour choisir les histoires sont également récoltés pour comme source de données.

Les questions d'évaluation de notre phase 1 étaient les suivantes :

- Quels ont été les changements les plus significatifs au niveau de l'évolution des collaborations dans les projets?
- En quoi ces changements sont-ils significatifs pour les participant.e.s?

Nous avons été séduits par cette méthode non orthodoxe, car elle permettait de s'appuyer sur l'interprétation des acteur.trice.s au fondement même des actions et de mettre en valeur ce qui était important pour eux. Nous voulions éviter de proposer un cadre logique préétabli où nous demandons à nos partenaires de remplir des questionnaires et des sondages, ce qui n'aurait pas cadré avec l'approche participative utilisée avec eux depuis le début de la démarche de planification de la Table de développement social Centre-Sud.

Ainsi, pour adapter la méthode à notre réalité d'évaluation collective, nous avons décidé d'impliquer directement les participant.e.s qui ont rédigé les histoires dans l'identification des changements les plus significatifs et des critères avancés pour les sélectionner. **Notre collecte de données** s'est donc faite en deux moments clés :

- D'abord, nous avons demandé aux acteurs et actrices des actions collectives de nous écrire une courte histoire de changement, vécue personnellement ou par l'organisation lors du travail collectif. Nous leur avons laissé le champ libre, mais l'histoire devait permettre de répondre à nos questions d'évaluation.
- Ensuite, une fois que nous avons recueilli les histoires, nous avons organisé une rencontre bilan, où les histoires ont été partagées et analysées collectivement, afin d'identifier les changements qui ressortent comme étant les plus significatifs pour le groupe. L'idée de ces réunions bilan était d'identifier collectivement des critères de changement qui avaient du sens pour l'ensemble du groupe.
- Finalement, nous avons animé un atelier d'interprétation des résultats lors d'une assemblée de la Table de développement social Centre-Sud autour de la question : Qu'est-ce que l'évolution de nos collaborations nous apprend sur notre progression dans les chemins de changement?



Davies, R. et Dart, J., (2005), *The 'Most Significant Change' (MSC) Technique A Guide to Its Use*, : file:///C:/Users/communications%20cdc/Downloads/most_significant_change_methodology_pa_2005_0.pdf, consulté le 2018-08-14.



Nous n'avions pas d'idée précise ou préconçue de ce que les histoires et rencontres bilan allaient nous permettre de recueillir. Cette démarche, très inductive et expérimentale, nous a obligés à demeurer flexibles et à adapter nos méthodes en continu. Par exemple, nous nous sommes ajustés en temps réel à la suite de notre première réunion bilan : lors de cette première rencontre, étant donné que nous étions un grand nombre, nous avons séparé le grand groupe en trois sous-groupes afin de prioriser trois histoires puis d'identifier les changements à l'intérieur de celles-ci. Pour les deux autres réunions bilan, nous avons eu moins de participant.e.s et nous avons donc identifié tous les changements collectivement, et ce pour toutes les histoires. Aussi, lors de ces deux dernières réunions bilan, nous avons ajouté une question par rapport aux conditions de succès, ce qui nous a permis d'aller un peu plus loin dans la compréhension de la collaboration.

Profil des répondant.e.s

	RÉDACTION HISTOIRE	PARTICIPATION BILAN
Intervenant.e.s	23	19
Directions	8	9
Hommes	10	8
Femmes	21	20
Organismes communautaires	25	13
Institutions	1	2

Points forts de la méthode : se prête bien à un contexte participatif, permet d'identifier des changements inattendus, flexible, mobilisante, simple, utile, parlante, adaptable à différents contextes, pas trop lourde à porter pour nos partenaires.

Notre échantillon

ACTIONS COLLECTIVES	NOMBRE D'HISTOIRES	NOMBRE DE PARTICIPANT.E.S À LA RÉUNION BILAN	NOMBRE DE CHANGEMENTS IDENTIFIÉS COLLECTIVEMENT
Communauté de pratique (CDP)	9	6	40
Mouvement courtrepoinTE (MCP)	12	11	89
Notre quartier nourricier (NQN)	10	15	44
TOTAL	31	28	173

Les limites de la méthode : s'appuie sur des perceptions, peut générer des biais d'interprétation, possible biais d'objectivité dû au fait que les participants à l'analyse sont directement impliqués dans les projets, ne permet pas de dégager des tendances lourdes.*

*Nous pouvons répondre à plusieurs de ces biais en intégrant, dans la phase 2, des méthodes complémentaires ajustées à chaque action collective.

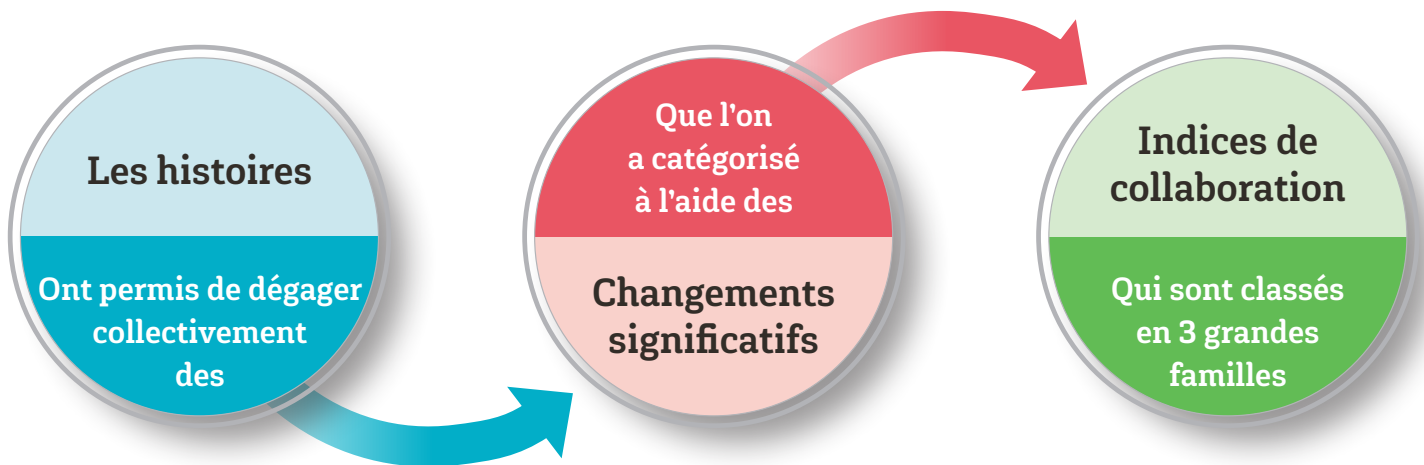
Comment avez-vous interprété toutes ces données?

Lorsqu'est venu le temps d'**analyser** les changements identifiés collectivement, nous avons voulu trouver des catégories porteuses de sens. Or, les participant.e.s utilisaient souvent des termes différents pour parler d'un même changement. La rencontre bilan permettait de s'entendre sur un même vocabulaire pour ces changements collectifs.

Puis, nous avons utilisé le document *La collaboration dans le milieu communautaire développé* par André Fortin et Floriane Lemoine comme cadre conceptuel. Ce document fait état de la réflexion collective d'une soixantaine de personnes du milieu communautaire québécois, réunies le 3 octobre 2018 dans le cadre de la Journée RRV (réseautage, ressourcement, valorisation), organisée par la Fondation Dufresne et Gauthier, pour explorer le thème de la collaboration. La classification qu'ils proposaient était très significative pour interpréter les changements nommés par nos partenaires. Fortin et Lemoine font ressortir une multitude d'indices de collaborations qui étaient organisées en trois grandes catégories de changements en lien avec le fait de collaborer :

- **Les compétences clés**
- **Les attitudes clés**
- **Les avantages (impacts)**

Ainsi, pour faire suite aux réunions bilan, nous avons donc classé les changements selon les indices de collaboration regroupés dans les trois catégories ci-haut en tenant compte de leurs descriptions génériques. Le schéma ci-dessous permet d'illustrer sommairement notre démarche d'interprétation.



Suivant cette logique, nous avons été capables de faire ressortir des catégories de changements significatifs, puis d'utiliser ces catégories pour croiser et comparer les données.

Par ailleurs, les rencontres bilan ont permis de collecter des données supplémentaires sur les leviers et les souhaits des participant.e.s pour la suite des collaborations. Nous n'avons pas systématiquement récolté ces données étant donné qu'elles divergeaient de nos questions d'évaluation, mais il est important de préciser que cette réflexion supplémentaire a été bénéfique et utile pour l'ensemble des acteur.trice.s.

3

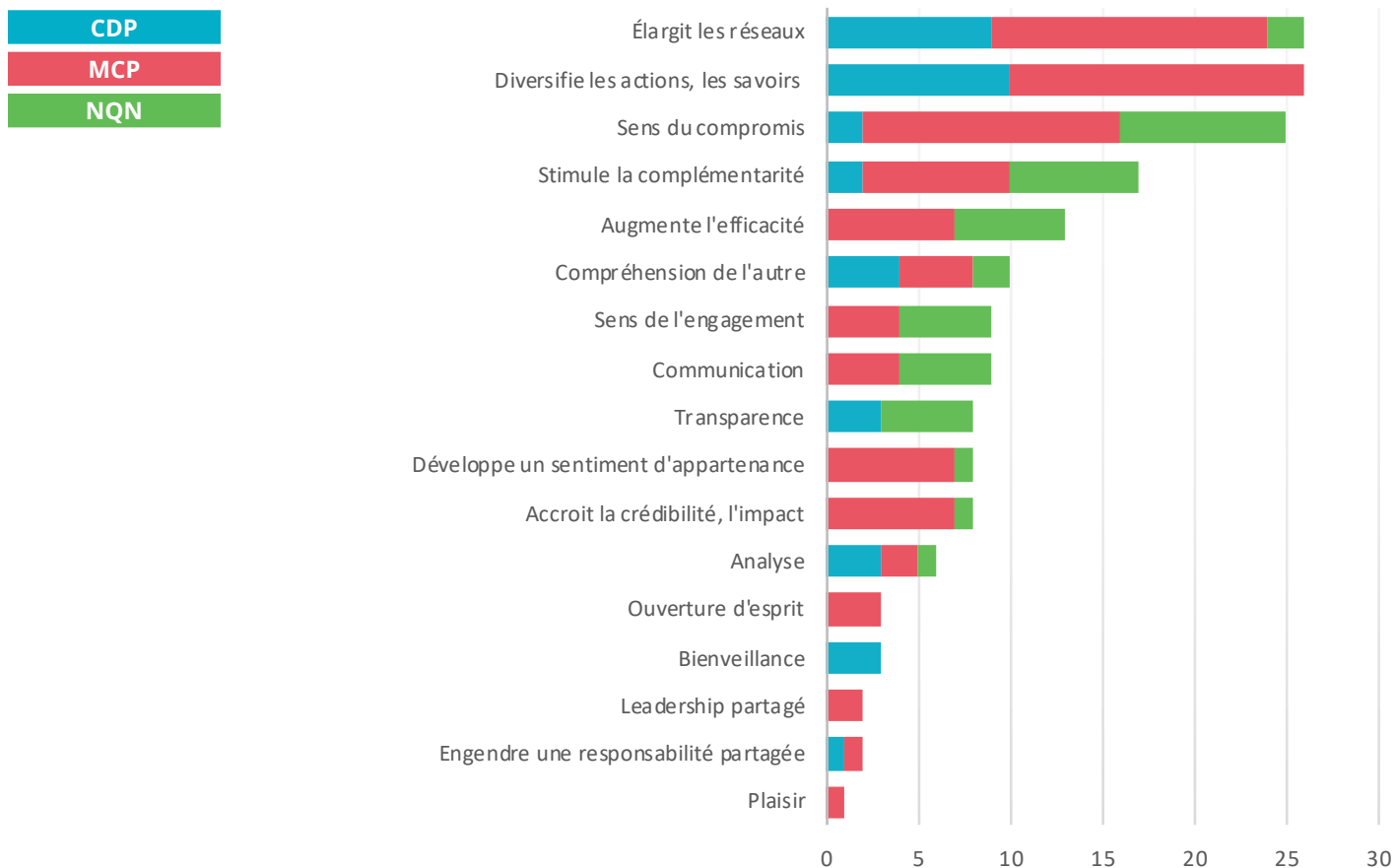
Les résultats, nous y voilà!

Nous arrivons à la partie la plus intéressante de ce sublime rapport, avouez-le! Dans cette section, vous allez finalement pouvoir voir et comprendre nos résultats, et ce, sous deux angles : de façon globale (pour l'ensemble des actions) et pour chaque action collective.

Les histoires récoltées étaient en soi très riches pour nous aider à comprendre les changements vécus.

Résultats globaux

Le tableau ci-dessous permet d'observer l'ensemble des indices de collaborations nommés par les participant.e.s de la démarche d'évaluation ainsi que leur fréquence. Chaque couleur représente le nombre de fois ou le changement a été nommé pour une action collective.





Nous avons par la suite repris les indices de collaboration identifiés par les participant.e.s et classés selon les trois grandes familles d'indices. Les descriptions génériques de ces indices sont tirées textuellement du document La collaboration dans le milieu communautaire développé par André Fortin et Floriane Lemoine.

Renforcement des compétences

INDICES DE COLLABORATION	PROJETS	FRÉQUENCE
Sens du compromis Pour cheminer dans la collaboration, un certain lâcher-prise est nécessaire. Une capacité de médiation favorise également l'avancement du groupe en s'adaptant aux différentes visions manifestées.	CDP	2
	MCP	14
	NQN	9
	Total	25
	CDP	4
Compréhension de l'autre On mentionne le respect et la reconnaissance des expertises des autres ainsi que de leur position, de leurs intérêts ou mandats.	MCP	4
	NQN	2
	Total	10
	CDP	0
Communication Tout d'abord, la capacité à écouter, à s'exprimer, à questionner. À cela s'ajoutent le sens de la diplomatie et une aptitude à rendre compte des différents points de vue autour de la table.	MCP	4
	NQN	5
	Total	9
	CDP	3
Analyse Que ce soit à petite échelle ou concernant les grands systèmes, cette compétence favorise le jugement nécessaire pour faire les bons choix. Elle vise également à déceler et utiliser les opportunités qui s'offrent à nous à partir d'évaluations que l'on fait.	MCP	2
	NQN	1
	Total	6
	CDP	0
Leadership partagé Cela incite à créer ensemble, à exercer plusieurs rôles, à travailler davantage dans un style de gestion participative, à tenir compte des forces et des expertises variées d'un groupe d'individus.	MCP	2
	NQN	0
	Total	2
	CDP	0

Développement d'attitudes

INDICES DE COLLABORATION	PROJETS	FRÉQUENCE
Sens de l'engagement Être volontaire et proactif pour passer à l'action et changer le monde. L'engagement est également en lien avec la solidarité qui met en avant une vision globale et le bien commun.	CDP	0
	MCP	4
	NQN	5
	Total	9
Transparence Faire preuve d'intégrité et ne pas avoir d'agenda caché. Sentir que la personne est sincère dans ce qu'elle dit. Être conscient des rapports de pouvoir, les nommer et travailler à les déconstruire pour instaurer des partenariats constructifs.	CDP	3
	MCP	0
	NQN	5
	Total	8
Bienveillance Faire preuve de respect envers autrui et viser l'égalité. Avoir de l'empathie permet de reconnaître les enjeux de l'autre partie, sa contribution et son rythme de travail.	CDP	3
	MCP	0
	NQN	0
	Total	3
Ouverture d'esprit Avoir l'humilité, la souplesse et la flexibilité nécessaires, bref, cette écoute et cette disponibilité face à ce qui est différent. Accepter d'être remis en question ou d'envisager de nouvelles idées qui ouvrent des portes à l'innovation.	CDP	0
	MCP	3
	NQN	0
	Total	3
Plaisir Être dans un état d'esprit positif, faire preuve de dynamisme, manifester de la joie.	CDP	0
	MCP	1
	NQN	0
	Total	1

Avantages et impacts

INDICES DE COLLABORATION	PROJETS	FRÉQUENCE
Diversifie les actions, les savoirs En réunissant divers acteurs, on crée une richesse de moyens d'action et un accroissement de l'intelligence collective. Cela encourage également la démystification de « l'autre » et l'abolition de certains préjugés. Les savoirs ainsi créés prennent appui sur des compétences variées, et un cercle vertueux d'apprentissages vient enrichir l'ensemble des participants et des organismes.	CDP	0
	MCP	4
	NQN	5
	Total	9
Élargit les réseaux En collaborant, un renforcement du filet social se met en œuvre. Cela optimise et structure le réseau grâce à une meilleure solidarité qui se tisse. Cela permet également de briser l'isolement et de travailler davantage vers des objectifs communs.	CDP	3
	MCP	0
	NQN	5
	Total	8
Stimule la complémentarité Collaborer c'est maximiser les forces et favoriser la cohésion d'un groupe de personnes. Cela entraîne généralement un dépassement collectif et des accomplissements que l'on ne pourrait pas atteindre seul. Par le partage des ressources et des coûts, on arrive également à une meilleure offre de services. C'est ainsi qu'une plus grande synergie s'installe et que la stabilité et la continuité sont accrues pour mieux répondre aux besoins de la communauté.	CDP	3
	MCP	0
	NQN	0
	Total	3
Augmente l'efficacité Collaborer c'est maximiser les forces et favoriser la cohésion d'un groupe de personnes. Cela entraîne généralement un dépassement collectif et des accomplissements que l'on ne pourrait pas atteindre seul. Par le partage des ressources et des coûts, on arrive également à une meilleure offre de services. C'est ainsi qu'une plus grande synergie s'installe et que la stabilité et la continuité sont accrues pour mieux répondre aux besoins de la communauté.	CDP	0
	MCP	3
	NQN	0
	Total	3
Développe un sentiment d'appartenance Travailler ensemble stimule l'adhésion aux projets, aux démarches. Cela permet un ancrage qui crée du sens. Quand le sens est fort, cela a un effet mobilisateur qui augmente la motivation et le plaisir et diminue les possibilités d'essoufflement.	CDP	0
	MCP	1
	NQN	0
	Total	1
Engendre une responsabilité partagée Collaborer c'est aussi se répartir la charge de travail et assumer collectivement à la fois les succès et les échecs. Cela procure un dynamisme, accroît la volonté de résoudre certains défis et permet une plus grande prise de risque, nécessaire à l'innovation. Un autre effet bénéfique est la diminution du travail en silo et de certains doublages, car l'échange est ici encouragé pour établir des stratégies communes.	CDP	0
	MCP	3
	NQN	0
	Total	3
Accroît la crédibilité, l'impact Collaborer c'est avoir une plus grande portée, plus de rayonnement et un pouvoir d'influence qui se manifeste davantage. Grâce à l'augmentation des moyens et des forces présentes, cela procure une multiplication des effets. Le travail conjoint engendre généralement des projets plus solides qui répondent mieux aux besoins du milieu. Le pouvoir d'agir collectif est ainsi bonifié et cela peut se traduire par un financement accru.	CDP	0
	MCP	1
	NQN	0
	Total	1

En observant ces résultats, on peut remarquer quelques tendances. Certains changements semblent plus significatifs par les partenaires en raison de la fréquence à laquelle certains indices de collaborations ont été évoqués. Les actions collectives semblent favoriser de manière plus marquée :

- **La Diversification des actions et des savoirs**
- **L'élargissement des réseaux**
- **La complémentarité**

Les actions collectives permettent également de renforcer plus significativement :

- **le sens de l'engagement,**
- **la transparence,**
- **la compréhension de l'autre**

CITATION

« De mon point de vue, le changement le plus significatif depuis que je participe à la communauté de pratique est la collaboration entre les différents acteurs. Ce groupe m'a permis, dans un premier temps, de mieux connaître les différents acteurs présents dans le quartier Centre-Sud. Dans un second temps, il m'a donné l'occasion de travailler davantage en collaboration avec eux et de faire des références plus justes à la clientèle du centre de soir. Je vois le groupe de communauté de pratique comme un réseau d'entraide concret.

Ce changement est significatif, car un réseau s'est créé en dehors des rencontres de la communauté de pratique. Des liens se sont construits et cela a été impulsé par les rencontres elles-mêmes. »

-Extrait de l'histoire de changement :
La collaboration entre les acteurs.trices

Par actions collectives

Voyons maintenant ce que donnent les résultats lorsque présentés par action collective. Nous avons dans cette section intégré des citations tirées des histoires qui permettent de contextualiser les indices de collaboration les plus importants. Les prochains tableaux permettent également de dégager ce que les partenaires ont identifié dans les rencontres bilans comme étant les conditions de succès de l'action collective.

Communauté de pratique

INDICES DE COLLABORATION

FRÉQUENCE

Renforcement des compétences

Compréhension de l'autre	4
Sens du compromis	2
Analyse	3

Développement d'attitudes

Bienveillance	3
Transparence	3

Avantages et impacts

Diversifie les actions, les savoirs	10
Élargit les réseaux	9
Engendre une responsabilité partagée	3
Stimule la complémentarité	2
Accroît la crédibilité, l'impact	1

Conditions de succès

- Le plaisir : esprit, ambiance, humour détendu, agréable, chimie de groupe, synergie, on ne se sent pas jugé si on rate une réunion
- Sens de l'engagement : Mobilisation des intervenantes
- La pertinence de créer cet espace-là, le communautaire a un espace « à nous » pour créer, développer
- Mise en place d'une structure pour cheminer : horizontalité, espace adapté, la flexibilité, écoute de ce qui émerge pour contribuer à construire, le timing bien pensé (animation), bon rythme, l'organisation, le type d'animation, disponibilité pour participer
- Répond à un besoin réel
- Les discussions mènent à quelque chose de concret





CITATION

« Le premier constat que l'on peut formuler lorsqu'il est question de la genèse du Mouvement courtrepoinTE est que le chemin pour y parvenir a été plutôt ardu. J'ai la chance d'avoir été impliqué dans les différentes étapes qui ont précédé l'avènement du projet.

(...) Pour ma part, s'il y a un changement important que j'ai constaté, c'est qu'il ne faut pas avoir peur de sortir du cadre dans lequel nous sommes habitués à évoluer, afin de construire de nouveaux projets et de nouvelles collaborations. Il faut apprendre à travailler en concertation et à s'appuyer sur les expertises multiples des partenaires impliqués. Le Mouvement courtrepoinTE est le résultat d'un travail collectif et, d'une certaine façon, il est un reflet fidèle de la richesse et de la diversité des initiatives qui animent le Centre-Sud. »

-Extrait de l'histoire de changement :
Un chemin ardu

Mouvement CourtrepoinTE

INDICES DE COLLABORATION

FRÉQUENCE

Renforcement des compétences

Sens du compromis	14
Compréhension de l'autre	4
Communication	4
Analyse	2
Leadership partagé	2

Développement d'attitudes

Sens de l'engagement	4
Ouverture d'esprit	3
Plaisir	1

Avantages et impacts

Diversifie les actions, les savoirs	16
Élargit les réseaux	15
Stimule la complémentarité	8
Augmente l'efficacité	7
Développe un sentiment d'appartenance	7
Accroît la crédibilité, l'impact	1

Conditions de succès

- Sens du compromis : du temps, patience (flou), l'adaptabilité, la confiance : faire confiance au processus, aux autres, au temps, lâcher prise
- Accès à des ressources : de l'argent
- Sens de l'engagement : effort et investissement de tout le monde, volonté et intérêt de collaborer, dévouement, implication active, solidarité
- Mise en place d'une structure pour cheminer : un espace (CDC), tenir un espace, pas de hiérarchie, tout le monde sur un pied d'égalité, horizontalité
- Compréhension de la réalité et des besoins de l'autre : la reconnaissance des singularités
- Ouverture d'esprit
- Bienveillance : on s'aide à diffuser, empowerment collectif (Mouvement CourtrepoinTE)



CITATION

« La force de cette démarche réside selon moi dans la complémentarité de nos expertises respectives et nous avons atteint un degré d'engagement, comme je l'ai déjà mentionné, qui nous amène à nous demander comment et qu'est-ce que moi et mon organisation pouvons apporter à NQN et non pas qu'est-ce que NQN apporte à mon organisation. Nous avons atteint un niveau, probablement davantage perceptible auprès des organisations impliquées lors de la phase QN-IRM, où l'on est capable, entre organisations qui partagent des missions communes et qui œuvrent dans des champs qui se chevauchent régulièrement, d'identifier, de nommer et d'accepter que notre expertise se termine là où celle d'un autre partenaire commence, ce qui ne fut pas toujours le cas dans le passé (au début d'IRM mais aussi lors de collaborations autres dans le passé). »

-Extrait de l'histoire de changement :
Un chemin ardu

Notre quartier nourricier

INDICES DE COLLABORATION

Renforcement des compétences

	FRÉQUENCE
Sens du compromis	9
Communication	5
Compréhension de l'autre	2
Analyse	1

Développement d'attitudes

Sens de l'engagement	5
Transparence	5

Avantages et impacts

Stimule la complémentarité	7
Augmente l'efficacité	6
Élargit les réseaux	2
Développe un sentiment d'appartenance	1
Engendre une responsabilité partagée	1

Conditions de succès

- Définition d'un objectif commun

Des changements négatifs? Des défis rapportés?

Les changements significatifs rapportés dans les histoires individuelles et lors des rencontres bilan étaient tous, pour l'essentiel, à connotations positives. Si plusieurs partenaires ont relevé les difficultés rencontrées, cela servait essentiellement à rendre compte de la capacité collective des groupes à sortir de l'impasse et à faire des ajustements qui au final amenaient des changements qui ont fait évoluer les collaborations positivement. Un genre de film dramatique avec une fin heureuse.

Pour Notre Quartier Nourricier par exemple, les difficultés pour les partenaires de s'arrimer collectivement sur certains enjeux ont été rapportées dans 5 des 9 histoires récoltées. Ces histoires parlent essentiellement des défis rencontrés dans le fait de travailler en collaboration, puis

présentent en quoi le fait de traverser ces moments plus difficiles et trouver des compromis a amené des changements positifs au niveau de la posture, de la reconnaissance, de la clarification des rôles entre les partenaires, etc. Il est intéressant de constater à cet égard que les défis apportent généralement des changements significatifs permis par la volonté des acteurs de rester mobilisés autour des actions et de trouver collectivement des solutions aux problèmes rencontrés.

On observe également cette tendance dans le Mouvement Courtpointe, comme dans cet extrait : « (...) j'ai été très déçue de constater que l'essentiel de mon propos avait été coupé au montage et que mon message n'était donc plus du tout celui que j'avais voulu transmettre. J'ai exprimé mon

mécontentement et cela nous a amenés à discuter en groupe d'un point essentiel lorsque l'on collabore avec plusieurs organismes sur un projet, à savoir : préciser l'intention de chacun et nous mettre d'accord sur une intention commune. » (Claudine, MCP). Les histoires relatent souvent les chemins parfois ardues, et le processus qui a permis de clarifier collectivement les démarches en améliorant les capacités des groupes à travailler en collaboration.

D'autres histoires ont par ailleurs rapporté des difficultés d'ordre logistique, comme l'accès à des infrastructures ou le manque de financement. Parfois également la difficulté d'investir du temps dans la concertation, mais reconnaissant après coup la valeur de cet investissement en voyant le résultat.

4

Apprentissages stratégiques

Nos apprentissages
de façon globale :

- Il y a eu des changements identifiés de façon transversale dans toutes les actions :
 - L'élargissement des réseaux (26)
 - Le sens du compromis (25)
 - La stimulation de la complémentarité (17)
 - La compréhension de l'autre (10)
 - L'analyse (6)
- Par contre, les actions collectives ont des dynamiques de collaboration différentes, donc elles ont des changements significatifs qui leur sont propres.

INTERPRÉTATION

Lors de la réunion bilan, les acteurs ont nommé de façon transversale que les plus grands changements étaient l'émergence de projets concrets, la création de liens et de réseaux, ainsi que la meilleure connaissance des acteurs.trices du quartier. Ils ont également nommé qu'un changement important était d'être transparent dans le fait de collectiviser des enjeux et défis qui sont vécus dans les organisations et dans le travail d'intervention. À ce sujet, ils ont nommé qu'un bienfait important était que la communauté était un lieu où ils ressentaient beaucoup la bienveillance des acteurs.trices, que c'était un espace qu'ils percevaient comme un groupe de soutien.

Nos apprentissages
pour la **Communauté de pratique**

CONSTAT : Quels sont les trois changements les plus significatifs au niveau de l'évolution des collaborations?

1. Diversifie les actions, les savoirs

En quoi ces changements sont significatifs :

« La CDP facilite l'émergence de projets collectifs, dans le sens où les organismes voient directement une plus-value à penser collectivement des améliorations de services : le but n'est pas de réinventer la roue, mais de partir de ce qui existe et de la multitude d'expertises déjà présentes pour bonifier l'offre de services dans le quartier au bénéfice des résident.e.s et des personnes qui viennent y chercher des services. Le service Jeunes et santé mentale du centre de soir Denise Massé et le projet de Halte-garderie animale en sont de bons exemples.

Ce changement dans les collaborations est significatif, car il change petit à petit la culture de collaboration : on passe d'une vision «projet d'organisme qui devient collectif» à un projet pensé et élaboré collectivement par des acteurs qui ont le goût de contribuer et qui ont le sentiment de pouvoir le faire grâce à leur connaissance et expérience terrain. »

Extrait de l'histoire Culture de collaboration

2. Élargit les réseaux

En quoi ces changements sont significatifs :

« La communauté de pratique m'a permis de faire des rencontres professionnelles pertinentes en lien avec mon travail. J'ai pu échanger avec d'autres intervenants sur des sujets/réalités qui nous touchent au quotidien. J'ai également pu parler de mon organisme et de sa mission, qui peut parfois être incomprise. C'était donc une occasion de clarifier notre rôle. Par le fait même, j'ai pu moi-même connaître les missions d'autres organismes, enfin mettre des visages sur des noms et créer des liens avec d'autres intervenant.e.s. »

Extrait de l'histoire Faire des rencontres professionnelles

3. Compréhension de l'autre

En quoi ces changements sont significatifs :

« La communauté m'a permis de mettre des visages sur certains organismes. De plus, ça m'a permis de découvrir des organismes du quartier ou de mieux connaître les services offerts. Ce lieu d'échange et de partage nous permet de ventiler sur certaines situations et d'apprendre de nouvelles façons de faire, puisque les approches sont différentes dans les autres organismes »

Extrait de l'histoire Découvrir des organismes

Nos apprentissages pour le **Mouvement Courtepointe**

CONSTAT : Quels sont les trois changements les plus significatifs au niveau de l'évolution des collaborations?

1. Diversifie les actions, les savoirs

En quoi ces changements sont significatifs :

« Le changement majeur pour moi (journaliste, co-animatrice de POM' ton quartier) réside dans l'accès à une meilleure connaissance de Centre-Sud et de celles et ceux qui «font» Centre-Sud. Pour l'avenir de POM' ton quartier (projet qui en est encore, à certains égards, à l'expérimentation en mode essai-erreur), c'est indéniablement un gain. Une vision mieux documentée, plus réaliste du quartier nourrit nos réflexions sur les suites possibles et pertinentes à donner à ce projet. »

Extrait de l'histoire *Une meilleure connaissance*

2. Élargit les réseaux

En quoi ces changements sont significatifs :

« Les ressources humaines et financières des groupes communautaires LGBTQ+ étant limitées, nous sommes souvent forcés de répondre aux besoins prioritaires de nos communautés et de négliger le développement de liens avec les organismes du quartier qui œuvrent dans d'autres secteurs que le nôtre. Cela occasionne plusieurs effets néfastes, tels que le manque de sentiment d'appartenance au quartier par les communautés LGBTQ+ et l'absence d'expertise en matière de diversité sexuelle et de genre au sein des espaces consultatifs et collaboratifs.

Ce projet nous offre les moyens de nous engager activement dans une démarche concrète de mise en commun des actions du quartier, nous permettant ainsi non seulement de faire connaître nos actions, mais aussi de faire partie d'un mouvement dont le tout est plus grand que la somme des parties. Avoir un espace pour réfléchir à des enjeux qui sortent de nos réalités quotidiennes est un luxe nécessaire que nous avons rarement la possibilité de nous offrir. Cela nous permet comme organisme de sortir de l'isolement, de nous inspirer des bonnes pratiques et de challenger nos propres façons de faire et de penser. »

Extrait de l'histoire *Faire partie d'un mouvement*

3. Sens du compromis

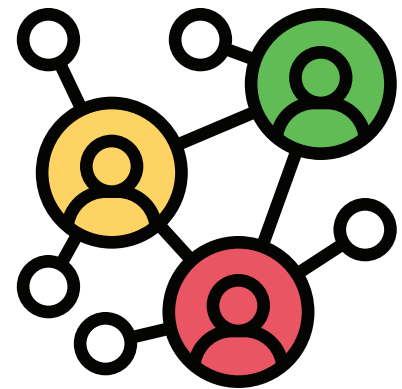
En quoi ces changements sont significatifs :

« Dans cette rencontre, ce que je constate, c'est que nous nous sommes donné le temps d'essayer plusieurs stratégies pour rejoindre les jeunes, d'apprendre de nos essais-erreurs. Je constate que rejoindre les jeunes les plus marginalisés, c'est aussi mobiliser un village entier, travailler à plusieurs et à différents niveaux pour bâtir la confiance, et avoir un réel impact, un jeune à la fois. C'est travailler en respectant les dynamiques, forces et contraintes de chaque partenaire/collaborateur : des artistes-médiateurs travailleurs autonomes, deux organismes jeunesse aux missions et approches très distinctes.

Changement constaté: La prise de conscience qu'il est essentiel d'investir du temps pour définir notre manière de travailler ensemble, nos modes de communication, nos forces et contraintes; pour clarifier les moyens humains à mettre en œuvre pour mobiliser, soutenir et former des jeunes en situation de grande précarité, dans leur démarche d'expression.

Nous apprenons aussi, chemin faisant, la rencontre entre plusieurs logiques et temporalités : celles des organismes communautaires, des organismes culturels, d'artistes, d'une CDC, d'une compagnie de communication et d'une chercheuse. »

Extrait de l'histoire *Investir du temps*



INTERPRÉTATION

Lors de la réunion bilan, les participant.e.s ont beaucoup insisté sur le fait que Mouvement Courtepointe a amené un changement au niveau de l'élargissement du champ d'action : les organisations ont souvent peu de moyens et le fait de trouver des interfaces communes, mettre en commun leurs ressources devient un réflexe de survie. Que d'avoir une perspective différente, un point de vue différent, une remise en question de son projet était un beau changement et que ça permettait d'arriver à positionner leur projet en lien avec les autres projets.

Ils ont également insisté sur le lâcher-prise : comprendre les autres a aidé à leur faire confiance et créer le réseau, de mieux nous comprendre entre nous, la reconnaissance des pratiques croisées.

Nos apprentissages pour **Notre quartier nourricier**

CONSTAT : Quels sont les trois changements les plus significatifs au niveau de l'évolution des collaborations?

1. Le sens du compromis

En quoi ces changements sont significatifs :

« L'exercice nous a obligés à nommer les valeurs et les sensibilités particulières à chacun de nos organismes, à expliquer nos positions d'un point de vue plus éthique et politique. Par exemple, il a fallu mieux définir la vulnérabilité, la notion d'inclusion et de la qualité des aliments. Force est de constater que nos visions sont différentes, il y a eu des débats forts. Cependant, nous partageons des objectifs similaires, nous avons tous à cœur le bien-être et la justice. Je crois que des discussions comme celles-là indiquent des voies de changement possible à faire ensemble et ont pu ramener le côté politique de nos efforts qui, dans mon expérience, est moins explicitement discuté. »

Extrait de l'histoire Les objectifs similaires

2. Stimule la complémentarité

En quoi ces changements sont significatifs :

« Le changement significatif réside pour moi dans cette réelle concertation. Des organismes présentent parfois des projets dits concertés. Dans certains cas, la concertation réside uniquement dans le fait qu'un organisme va faire la promotion du projet d'un autre, ou bien qu'il va y diriger des participants ou qu'il va remettre une lettre d'appui au projet. Dans le cas du Quartier nourricier, le projet obligeait vraiment à mettre en commun les idées et les ressources afin que l'entité NQN puisse se développer. Le corollaire est, naturellement, le fait que les différents partenaires impliqués se sentaient imputables du succès de NQN.

Le projet a également vu la mise en place d'une courroie de transmission et d'un dialogue privilégié en continu entre les partenaires communautaires et l'arrondissement, qui a mis temps, argent et énergie pour voir émerger ce projet communautaire. »

-Extrait de l'histoire de changement Réelle concertation

« Pour ma part, après trois ans d'implication dans cette démarche, je constate que c'est en 2018 qu'il y a eu un changement significatif qui s'est opéré dans Quartier Nourricier qui est devenu Notre Quartier Nourricier! De mon point de vue, la mise en place du nouveau comité terrain aura permis de passer de la parole aux actes et de briser les silos dans lesquels nous étions habitués de travailler. Plus concrètement, c'est au début de l'été, lorsqu'Isabel, intervenante psychosociale pour le plateau de travail des apprentis jardiniers, m'a appris que ces derniers avaient débuté leur implication au Marché Solidaire Frontenac et qu'elle était aussi en discussion avec Florence Léa de Zéro Gaspillage pour différentes formations et ateliers que j'ai perçu ce changement. Ce maillage s'était fait naturellement avec une nouvelle énergie insufflée par de nouveaux acteurs. À ce moment, j'ai compris que nous avions réussi à mettre en place une complémentarité d'expertise et des collaborations enrichissantes au service de la communauté. »

Extrait de l'histoire De la parole aux actes

3. Augmente l'efficacité

En quoi ces changements sont significatifs :

« La complexité de ce magnifique projet a amené des défis supplémentaires au niveau du travail entre les organismes, qui sont habitués à œuvrer en silo avec des expertises et des objectifs organisationnels diversifiés, à revoir en partie les méthodes de concertation et la structure de financement d'acteurs nourriciers directement impliqués dans la production et la mise en marché, vers une position davantage éducative pour offrir des productions, services et formations à fort impact social. Je crois que ce type de changement significatif dans les méthodes de concertation et les décisions prises au cours des derniers mois et au cours de la dernière année, bien qu'il n'ait pas toujours été facile à amener et à modifier, sera une base davantage solide et mettra ainsi la table à des changements encore plus significatifs sur les actions et les résultats du collectif de Notre Quartier Nourricier directement sur le terrain. Le fait de dire les choses, d'y réfléchir en équipe et d'apporter les correctifs aura permis d'avancer. »

Extrait de l'histoire Découvrir des organismes

INTERPRÉTATION

Lors de la réunion bilan, les acteurs ont nommé de façon transversale que les plus grands changements étaient l'émergence de projets concrets, la création de liens et de réseaux, ainsi que la meilleure connaissance des acteurs.trices du quartier. Ils ont également nommé qu'un changement important était d'être transparent dans le fait de collectiviser des enjeux et défis qui sont vécus dans les organisations et dans le travail d'intervention. À ce sujet, ils ont nommé qu'un bienfait important était que la communauté était un lieu où ils ressentaient beaucoup la bienveillance des acteurs.trices, que c'était un espace qu'ils percevaient comme un groupe de soutien.

RECOMMANDATION

Que les acteur.trice.s des actions collectives se servent des apprentissages stratégiques pour qu'eux-mêmes identifient leurs recommandations. Nous prévoyons organiser une réunion « rétroaction » où nous leur poserons des questions (p. ex. : en quoi ces résultats sont-ils utiles pour orienter la suite des collaborations?) et nous pourrons récolter leurs réponses. Nous préférons procéder de cette façon pour garder l'aspect participatif de l'évaluation.

Les apprentissages en lien avec le processus

Au cours de tout le processus qui nous a conduits à présenter ce premier rapport d'évaluation pour la phase 1, nous avons fait nombre d'expériences, d'erreurs, de découvertes, etc. Tout ça nous a permis de faire des apprentissages que nous souhaitons partager avec l'ensemble de nos partenaires, et autres curieux d'évaluation.

1

APPRENTISSAGE

Une évaluation participative et innovante en contexte collectif, ça demande beaucoup de flexibilité.

Le comité d'évaluation avait dès 2017 émis le souhait de mettre en œuvre une démarche qui permette de mettre à contribution et impliquer l'ensemble des acteurs. Le comité souhaitait ainsi qu'ils puissent réellement s'approprier la démarche d'évaluation, qu'ils puissent l'orienter en fonction de ce qui était utile pour leur travail.

Or, une démarche hypothético-déductive, avec un cadre logique prérefléchi, n'aurait pas pu fonctionner dans ce contexte. Nous avons décidé de nous appuyer sur une méthode inductive qui nous permettrait de rester plus flexibles et de nous ajuster en fonction de nos expériences et apprentissages. Même pour les rencontres bilan, nous avons testé plusieurs différentes formules d'animation.

RECOMMANDATION

Nous devons continuer à cultiver cette capacité d'adaptation pour la suite de la démarche.

2

APPRENTISSAGE

L'évaluation en collectivité a le potentiel de devenir très complexe. Il est important de savoir revenir à l'essentiel.

À certains moments, le comité d'évaluation a été pris dans un petit tourbillon. À force de vouloir tout comprendre et tout mesurer, le risque est de développer une démarche extrêmement complexe et lourde à porter, voire impossible à mettre en œuvre dans un contexte collectif.

Nous avons donc décidé à un moment de simplifier, revenir à l'essentiel. L'idée était de faire des apprentissages collectifs autour de l'évaluation, et donc de faire des expériences. Dans la première phase de l'évaluation, nous nous sommes donc posé la question : qu'est-ce qu'on aimerait comprendre au tout début de la démarche? La réponse était simple, dans un premier temps, nous voulions comprendre ce qu'apportait comme changement pour les partenaires le fait de travailler en collaboration dans ces grandes actions collectives.

RECOMMANDATION

Soyons attentifs pour garder les choses simples et utiles pour les partenaires. Il est impossible de pouvoir tout mesurer dans un contexte collectif; il faut donc rester centré sur l'essentiel et déployer des méthodes simples pour garder nos partenaires mobilisés autour de l'évaluation.

3

APPRENTISSAGE

Impliquer les partenaires dans le processus, ça permet d'enrichir notre compréhension des changements et ça permet de les mobiliser autour des actions collectives.

À la suite des rencontres bilan, nous avons sondé nos partenaires pour leur demander ce qu'ils avaient pensé de l'approche. Les commentaires ont été extrêmement positifs : « Ça nous a fait réaliser tout ce qu'on avait accompli en une année », ou « J'ai pris conscience de ce que ça nous avait apporté collectivement et individuellement de travailler ensemble. »

Les rencontres bilan, en plus de nous alimenter en données, ont permis de créer un moment d'introspection et de ralliement autour des intentions de départ. Certains partenaires envisagent même aujourd'hui de reproduire la méthode au sein de leur organisme pour évaluer l'impact de leur action.

RECOMMANDATION

Nous devons continuer à intégrer directement dans le processus d'analyse les acteurs qui participent aux actions et qui nous rapportent leurs histoires de changements significatifs.

5 — Retour sur les chemins de changement

Pour chacun des quatre Axes de la planification stratégique, la communauté du Centre-Sud a tracé des chemins de changements (voir le site web de la CDC Centre-Sud : www.cdccentresud.org). Ces chemins viennent schématiser notre théorie du changement en présentant une série de transformations souhaitées dans le temps qui nous amène à cheminer progressivement dans la réalisation de nos quatre visions collectives pour le quartier : Se nourrir, Vivre ensemble, habiter et enfin, Travailler-étudier-se développer.

Contrairement aux cadres logiques plus traditionnels, notre théorie du changement n'impose pas de critères de réussites stricts et quantitatifs, mais propose plutôt une série d'hypothèses qui suggèrent, globalement, que le renforcement des collaborations entre les acteurs locaux permettra d'augmenter notre capacité collective à travailler à un développement inclusif et solidaire pour le quartier Centre-Sud. Elle se veut dynamique et évolutive, et nous devons pouvoir comprendre comment nous évoluons dans les tracés imaginés et éventuellement les ajuster en fonction des réalités vécues sur le terrain.

Nos actions collectives servent à cet égard de levier pour réaliser les changements souhaités pour chacun des Axes. Si certaines actions sont plus directement liées à un Axe, comme Notre Quartier Nourricier avec Se nourrir, d'autres sont plus transversales et peuvent toucher à des changements sur plusieurs axes.

L'interprétation collective des données :

Pour être capables d'observer notre évolution à travers nos chemins de changement, nous avons impliqué les partenaires de la Table de développement social Centre-Sud (TDS) dans l'analyse et l'interprétation des résultats d'évaluation. Lors d'une Assemblée de la TDS en avril 2019, les partenaires ont été invités à revisiter les chemins de changement et, à partir des données recueillies dans la Phase 1 de notre démarche d'évaluation, de se prononcer sur les avancements par rapport aux changements prévus. L'idée n'était pas, à ce stade, de modifier les chemins de changement, mais seulement de comprendre en quoi notre évolution réelle pouvait se situer dans les hypothèses avancées lors de la planification. Après avoir présenté un sommaire des données recueillies, nous avons posé deux questions à nos partenaires :

- Qu'est-ce que l'évolution de nos collaborations nous apprend sur notre progression dans les chemins de changement?
- Est-ce que nous sommes sur les bonnes voies pour atteindre nos domaines de changement, et pourquoi?

Nous avons formé des groupes de réflexion pour chacune des 3 actions collectives évaluées dans la Phase 1 (NQN, MCP et CDP), et avons lancé des discussions pour répondre à ces questions. Voici quelques éléments d'interprétation qui ont été nommés.



Crédit photo : CDC Centre-Sud

Notre Quartier Nourricier et Se nourrir, nous sommes sur la bonne voie

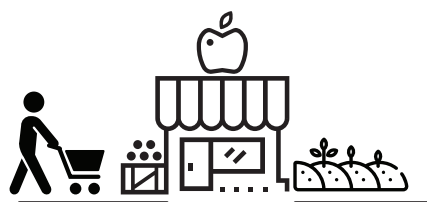
De l'avis des participant.e.s à l'atelier, Notre Quartier Nourricier (NQN) a le potentiel d'apporter énormément aux partenaires et résident.e.s du quartier. Même si quelques nuances sont à apporter sur quelques changements prévus, le projet permet de servir de levier pour la réalisation de la vision de Se nourrir. Lors de l'atelier d'évaluation du 25 avril, les partenaires de la TDS se sont plus directement intéressés à quatre (4) changements qui plus directement ciblés dans l'action collective NQN pour l'an 1 du projet :

A. Le milieu du communautaire, le milieu des affaires, les institutions et les citoyen.ne.s se rencontrent régulièrement dans des espaces de dialogues structurés ou ponctuels autour de la vision.

B. L'ensemble des résident.e.s sont mobilisé.e.s très tôt dans le processus de mise en place des projets en alimentation afin que ces derniers répondent à leurs besoins.

C. Les résident.e.s connaissent et utilisent les alternatives en alimentation qui leur permettent de consommer mieux et à moindre coût.

D. Les acteurs du CS ont conscience de leur responsabilité partagée et de leur rôle à jouer dans le système alimentaire.



De l'avis des acteurs autour de la table, des avancées notables sont à rapporter pour chacun de ces changements, mais il est important de recontextualiser certains éléments.

En ce qui concerne les changements **A** et **B**, l'implication d'acteurs privés et de résident.e.s s'est faite à l'extérieur des espaces de concertation formels, qui regroupaient seulement les acteurs communautaires et institutionnels. Pour les partenaires de NQN, il était important de clarifier certaines orientations et de consolider les projets avant de songer à intégrer de d'autres secteurs à la démarche. Ils travaillent présentement sur une stratégie pour élargir l'implication des acteurs dans NQN.

Néanmoins, l'intégration du privé et des résident.e.s s'est élargi à travers les projets spécifiques, comme Récolte solidaire pour les résident.e.s, ou encore Zéro gaspillage et la Serre urbaine pour le secteur privé (poissonnerie la Mer, Énergir). Par exemple, l'embauche de Pair.e.s-aidant.e.s et la formation du Comité d'action et de réflexion pour l'autonomie alimentaire (CARAA) permettent d'impliquer directement les résident.e.s dans les réflexions sur les enjeux alimentaires locaux.

En ce qui concerne le changement **B** et **C**, il est pour le moment difficile pour les partenaires de se prononcer, faute de données parlantes sur l'utilisation des services et les connaissances de alternative par la population. La deuxième ou troisième phase de la stratégie d'évaluation pourrait permettre d'aller collecter des données à cet égard. Des avancés sont néanmoins à noter. Par exemple, Les Pair.e.s-aidant.e.s du projet Récolte solidaire vont faire du référencement à l'accueil d'Information alimentaire populaire Centre-Sud (IAPCS) et développent des stratégies pour rejoindre plus efficacement les personnes vivant de l'insécurité alimentaire.

Sur le changement **D**, les participant.e.s notent effectivement des avancées significatives concernant le renforcement de certaines aptitudes collectives, comme la reconnaissance des expertises, la compréhension des rôles respectifs, la communication transparente, etc. Ils soulignent cependant que tout n'est pas toujours facile, comme le démontrent les difficultés rencontrées par Zéro gaspillage, et qu'il est important de continuer à renforcer les capacités du collectif à travailler de manière concertée.

En terminant, les partenaires soulignent l'importance et l'utilité du projet NQN pour réaliser les changements souhaités : « Une organisation, organisme ou citoyenne, ne peut pas porter tout seul NQN, il faut que chacun comprenne son rôle. Dans le système chacun a des forces et des limites et il faut les mettre ensemble. »



Communauté de pratique, un espace de partage au bénéfice du Vivre ensemble

Les partenaires ont profité de l'atelier lors de l'assemblée de la TDS pour souligner les bienfaits que la Communauté de pratiques (CDP) apporte aux intervenants et organismes participants. Elle permet aux intervenant.e.s de se rencontrer, de bâtir des liens de confiance, de reconnaître l'expertise des un.e.s et des autres. Elle amène également les acteurs à se recentrer sur les enjeux terrains, de sortir de la poutine administrative pour réfléchir concrètement aux pratiques d'intervention auprès de la population.

En lien avec les chemins de changements de l'Axe Vivre ensemble, les acteurs autour de la table ont établi des liens plus directs avec quatre (4) changements :

A. Les organismes et les résident.e.s se connaissent, se reconnaissent, se respectent grâce aux passerelles existantes, qui permettent la création de liens entre différents groupes populationnels du quartier

B. Les résident.e.s d'un même coin de rue se parlent et se motivent pour entreprendre des actions en lien avec leurs intérêts communs.

C. Les réalités des populations locales sont prises en compte pour former des espaces de concertations plus inclusifs.

D. Les lieux et les espaces de rencontre 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 des enjeux exprimés par la population augmentent le sentiment d'Appartenance et provoquent une plus grande participation des résident.e.s.



La CDP a permis de mettre à la disposition des intervenant.e.s un espace d'échange et de partage. En lien avec le changement A, les acteurs autour de la table ont souligné l'importance de cet espace pour favoriser la compréhension de l'autre pour personnaliser davantage le référencement des personnes marginalisées du quartier. Un lien de confiance se crée entre les intervenant.e.s. La CDP offre également l'opportunité de s'inspirer des pratiques utilisées par d'autres pour améliorer ses propres interventions.

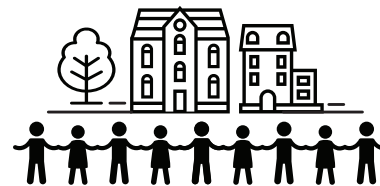
Par ailleurs, l'élargissement des réseaux qu'apporte la CDP permet de motiver les acteurs pour entreprendre des actions qui répondent aux besoins communs des organismes et des intervenant.e.s et même de faire émerger de nouveau projet collectif. En lien avec le changement B, et même si cela ne concerne pas directement à ce moment les résident.e.s, la CDP permet effectivement d'encourager les actions conjointes dans le quartier (exemple du projet de halte-garderie issu de la Communauté de pratique).

Les avancés en lien avec le changement C sont également significatives. La CDP permet aux intervenant.e.s d'échanger des savoirs sur les réalités des populations locales. Selon les acteurs présents, nous assistons à un changement de culture qui permet d'ouvrir de nouveaux espaces d'échange et d'implication et d'élargir les voies de communication entre les acteurs issus de différents secteurs d'intervention.

Finalement, les chemins de changement de l'axe Vivre ensemble sont articulés autour de la participation citoyenne. On pense qu'il faudra bientôt impliquer des personnes qui vivent de l'exclusion et de l'isolement dans la CDP ou dans un autre espace pour que les personnes puissent être expertes de leur vécu.



Crédit photo : CDC Centre-Sud



Mouvement Courtepointe : des changements significatifs pour 2 Axes

Le Mouvement Courtepointe va prendre encore plus son envol dans les prochaines années. À la lumière de ce qui ressort, les acteurs pensent être sur la bonne voie dans les chemins du changement. Les actions concernent davantage le court terme, donc c'est normal de ne pas déjà avoir atteint entièrement les changements. Par contre, au moment où on en est, la table est mise pour être en mesure de le faire. Cette année, le Mouvement était un peu dans le tâtonnement, sur les freins, mais quand la plateforme de communication va être lancée, ça va vraiment prendre une vitesse supplémentaire.

Changements en lien avec l'axe Vivre ensemble

A. La mise en valeur de l'histoire du quartier et des projets citoyens inspirants augmente le sentiment d'appartenance et la fierté de vivre dans le quartier.

Le mouvement Courtepointe développe effectivement un *sentiment d'appartenance* et une plus grande mise en valeur du quartier. Oui, plus le projet avançait, plus on avait l'impression de faire partie d'un mouvement (*développe un sentiment d'appartenance*)

B. Une vision commune est développée pour rejoindre la population : discours commun quand on parle de notre quartier.

On est en plein là-dedans, on développe une vision commune. C'est possible grâce à la complémentarité de nos actions, au fait que nos réseaux sont élargis et au fait que les actions et les savoirs sont diversifiés.

C. Les organismes et les résident.e.s se connaissent, se reconnaissent, se respectent grâce aux passerelles existantes, qui permettent la création de liens entre différents groupes populationnels du quartier.

On devient une passerelle grâce à l'*élargissement des réseaux* et de la *complémentarité de nos actions*. Pour l'instant, surtout au niveau des organismes, pas encore tout à fait avec les résidents, mais ça s'en vient.

D. Les initiatives citoyennes sont soutenues par les organismes dans une relation fondée sur le respect des expertises et des capacités de chacun.

Pas encore la partie « les initiatives citoyennes sont soutenues », mais la relation entre les organismes est fondée sur le respect des expertises et des capacités de chacun (en lien avec *le sens du compromis, la compréhension de l'autre, la communication et l'ouverture d'esprit*).

Changements en lien avec l'axe Habiter



E. Les organismes célèbrent l'identité et l'histoire du quartier

Oui, c'est la base du Mouvement Courtepointe. *La diversification des actions et des savoirs et l'élargissement des réseaux* permettent vraiment d'y arriver. « On est ensemble pour le faire. On développe vraiment un *sentiment d'appartenance* et nos actions s'inscrivent dans ce sentiment. Ce sera davantage alimenté dans le futur, encore trop tôt.

F. Les lieux publics sont animés de manière concertée et complémentaire à l'année ce qui stimule la participation citoyenne

Oui, beaucoup de projets se déroulent dans des lieux publics. *La diversification des actions et savoirs, l'élargissement des réseaux* et la *complémentarité des actions* ont été des leviers qui ont permis d'avancer dans ce changement.

G. Les différentes communautés du quartier se rencontrent autour d'initiatives locales (ex : nuit des flambeaux, Fierté, Virée des ateliers, etc.)

Ça vaut pour toutes nos activités. Encore une fois, *la diversification des actions et savoirs, l'élargissement des réseaux* et la *complémentarité des actions* ont été des leviers qui ont permis d'avancer dans ce changement. Le *sens de l'engagement* également. La réussite des initiatives est tributaire de l'engagement et de l'implication des partenaires. Par exemple, dans la Nuit des flambeaux, si un partenaire se démobilise, ça sera un échec.



Crédit photo : CDC Centre-Sud

6 — Une mini conclusion... avant d'aller encore plus loin!

Ce rapport vient clore la Phase I de notre stratégie d'évaluation du Centre-Sud. Les apprentissages tirés de cette étape ont été nombreux. Ils permettent à nos partenaires de la Table de développement social Centre-Sud de faire une première introspection sur les avancés qu'ont permis de générer nos actions collectives.

Nous constatons à cette étape que les actions collectives suscitent déjà de nombreux changements dans les relations entre les partenaires impliqués, notamment par le renforcement de comportements favorable au travail concerté : élargissement des réseaux, sens du compromis, reconnaissance des expertises, complémentarité, etc. Mais plus important encore, l'évaluation nous a amené à nous resituer dans nos chemins de changement et de nous recentrer sur notre théorie de changement pour le développement du Centre-Sud.

Fort de ces apprentissages et expériences, le comité d'évaluation et les partenaires ressortent mieux outillés pour entreprendre la Phase II et III de notre plan d'évaluation, qui nous amènera encore plus loin dans la compréhension des changements issus de notre planification stratégique pour le Centre-Sud. Nous élargissons maintenant nos lunettes d'analyse pour aller à récolter des histoires de changement auprès des résident.e.s qui sont impliqués ou qui bénéficient des actions collectives, en plus d'intégrer de nouvelles actions collective à l'évaluation. Ça va être malade!

BON FEST'ÉVAL!





2187, rue Larivière
Montréal (Québec) H2K 1P5
514 521-0467

www.cdccentresud.org

