

# ÉTUDE DE CAS | Montréal : l'impact collectif et la force du local

*Par Sylvia Cheuy, Jean-Marie Chapeau et Rotem Ayalon*

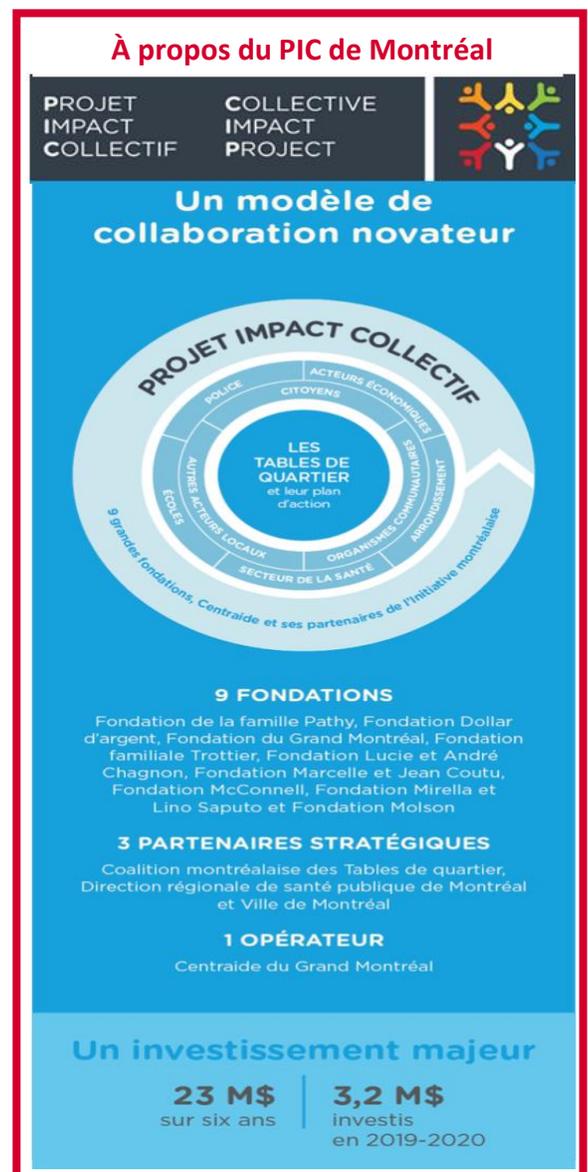
Le Projet impact collectif (PIC) de Montréal illustre bien ce qu'il est possible de faire lorsque de multiples bailleurs de fonds, des représentant-e-s de divers secteurs et des résident-e-s de 17 quartiers se mobilisent dans le cadre d'une initiative collective à long terme pour relever les multiples défis que pose la pauvreté.

## APERÇU

Le [Projet d'impact collectif](#) (PIC) de Montréal, qui a vu le jour en 2015, est un exemple novateur et inspirant d'initiative d'impact collectif à l'échelle d'un quartier. Reconnaisant que les « problèmes sociaux complexes persistants requièrent une approche globale et intégrée et des solutions novatrices », le PIC a été conçu pour jouer le rôle d'un « accélérateur du changement communautaire visant à accroître l'incidence de l'action collective tout en réalisant des avancées majeures et mesurables dans la lutte contre la réduction de la pauvreté » (Centraide du Grand Montréal, 2020).

Travaillant à l'échelle du quartier et fermement résolu à réduire la pauvreté sur le long terme, le PIC fournit aux quartiers participants les outils nécessaires afin qu'ils puissent induire des changements « qui auront été pensés par et pour la communauté » dans le but de générer « des impacts durables sur plusieurs dimensions de la pauvreté : l'alimentation, le logement, l'inclusion, la réussite éducative et l'emploi, les infrastructures et les équipements collectifs » (PIC, 2020, p. 6-7).

Le PIC s'appuie sur le principe fondamental selon lequel « les communautés doivent être en mesure de définir leurs propres besoins en matière de soutien externe, à partir des priorités que les acteurs locaux et les citoyens ont établies collectivement ».



## UNE CARACTÉRISTIQUE UNIQUE : LA COALITION MONTRÉLAISE DES TABLES DE QUARTIER

L'approche d'impact collectif particulière qu'applique Montréal s'inspire d'une riche tradition d'action collective et s'appuie sur des infrastructures servant cet objectif. Parmi les infrastructures les plus importantes se trouvent les 30 tables de quartier de l'île de Montréal. Mises sur pied au début des années 1980, elles sont implantées dans la plupart des vieux quartiers, situés au centre-ville et en périphérie, qui comptent entre 10 000 et 100 000 résident-e-s. En fait, ce modèle de table ronde unique a vu le jour à Montréal.

La Coalition montréalaise des Tables de quartier (CMTQ) regroupe 30 tables locales de concertation représentant différents quartiers de Montréal. La CMTQ œuvre à l'échelle de toute la ville pour s'attaquer à divers problèmes sociaux courants qui affectent les quartiers où sont implantées les tables.

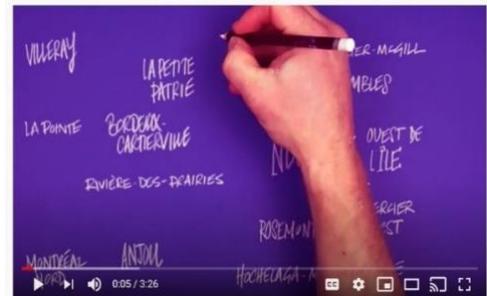
Plusieurs tables de quartier agissent comme une « structure de soutien » locale dont le rôle consiste « à soutenir l'élaboration d'une vision commune de développement social pour leur territoire, et à animer des démarches d'élaboration de plan d'action concerté servant de balise afin que des organismes locaux puissent aligner certaines de leurs actions à des priorités établies pour le quartier » (Pole et Bérubé, 2020).

Chaque table est une structure locale intersectorielle regroupant de multiples réseaux qui agit à titre d'organe consultatif pour le quartier qu'elle représente. Celles-ci ont chacune leur propre identité et leur propre façon de travailler... comme les quartiers! L'objectif des tables de quartier consiste à améliorer les conditions et le milieu de vie de leur population locale. Elles ont pour rôle de rassembler « un maximum d'acteurs et actrices du quartier de divers horizons : des organismes communautaires, des institutions, le milieu culturel, le milieu des affaires, et, surtout, des citoyens et citoyennes » (CMTQ, 2012). Ce faisant, chaque table acquiert une compréhension commune de son quartier et des préoccupations qui y règnent, établit un consensus quant aux priorités locales, et coordonne les actions qu'entreprendront les résident-e-s et les autres parties prenantes locales.



### Coalition montréalaise des tables de quartier

La [Coalition montréalaise des Tables de quartier](#) (CMTQ) regroupe 30 tables de concertation représentant différents quartiers de Montréal. La CMTQ œuvre à l'échelle de toute la ville pour s'attaquer à divers problèmes sociaux courants qui affectent les quartiers où sont implantées les tables.



Chaque table de quartier canalise et met à profit la capacité collective des parties prenantes locales afin d'améliorer son quartier. Pour ce faire, elle rassemble des représentant-e-s d'organisations communautaires, d'institutions, de la communauté culturelle, du monde des affaires, et, surtout, des citoyen-ne-s. Ensemble, ils brosent le portrait de leur quartier, déterminent quelles sont les préoccupations locales et établissent des interventions prioritaires dans différents domaines : logement, aménagement, sécurité alimentaire, environnement, transport, etc.

## COLLABORATION DES BAILLEURS DE FONDS : UNE STRATÉGIE DE FINANCEMENT HARMONISÉE ET À LONG TERME

L'une des caractéristiques contribuant à l'unicité du PIC est son modèle collaboratif de financement. Ce dernier comprend dix partenaires philanthropiques (Centraide du Grand Montréal étant le gestionnaire de projet) et neuf fondations subventionnaires qui contribuent collectivement au budget de 23 millions de dollars répartis sur six ans du PIC. Ce modèle a permis au PIC de se distinguer des autres programmes ou fonds existants, celui-ci se décrivant lui-même comme « une nouvelle forme de soutien au développement communautaire qui renforce les modes de financement normalement utilisés par Centraide, sans toutefois les remplacer ».

En fait, l'hypothèse qui sous-tend le fonctionnement du PIC suppose que « l'action d'un certain nombre de bailleurs de fonds, mieux planifiée et coordonnée entre eux, permettra une plus grande cohérence locale et régionale et atteindra un impact collectif plus percutant que les résultats isolés obtenus jusqu'à présent » (Pole et Bérubé, 2020).

Le financement et les partenariats stratégiques du PIC seront-ils en mesure d'influencer les pratiques et les politiques qui font obstacle aux efforts locaux en matière de réduction de la pauvreté? Alors que le projet arrive à mi-parcours, certains indices suggèrent que oui : de nouvelles sources de financement, de nouvelles stratégies et de nouveaux partenariats ont une incidence positive sur le travail en cours dans plusieurs quartiers. Cela implique d'attirer de nouveaux partenaires et d'obtenir de nouvelles ressources afin de permettre aux quartiers prenant part au PIC de superviser le réaménagement des sites abandonnés; d'explorer les possibilités permettant aux secteurs public, privé et philanthropique d'investir dans la construction et la rénovation d'infrastructures communautaires; et d'harmoniser les stratégies de financement afin de combler les lacunes et de mieux soutenir le travail sur les systèmes alimentaires locaux en cours dans près de la moitié des quartiers prenant part au PIC.

Bien que le PIC soit parvenu à obtenir un soutien financier à long terme, le modèle de financement collaboratif sur lequel il repose comporte son lot de défis. Au fil du temps, une certaine tension est apparue, chaque bailleur de fonds souhaitant que sa contribution financière au PIC soit assujettie à ses propres exigences et intérêts. Au cours de l'évolution du projet, cette situation a fait en sorte que les besoins et les exigences des bailleurs de fonds ont divergé de ceux du PIC et des quartiers. Afin de résoudre cela, des changements ont dû être apportés à la gouvernance et au fonctionnement du projet à la mi-parcours de celui-ci afin d'établir différents degrés d'engagement et d'exigences chez les bailleurs de fonds participants.

## LE PIC : UN CATALYSEUR QUI ACCROÎT L'INCIDENCE RÉGIONALE

Par ailleurs, le PIC souhaitait qu'ensemble, les bailleurs de fonds, les partenaires stratégiques et les résident-e-s des quartiers se positionnent de sorte à faire plus que réduire la pauvreté à l'échelle locale. Les personnes impliquées dans le PIC souhaitaient que l'impulsion et l'incidence du travail collectif réalisé dans les 17 quartiers leur permettent de s'attaquer plus facilement et plus efficacement aux obstacles systémiques nuisant aux efforts des quartiers lorsque ceux-ci agissent seuls.

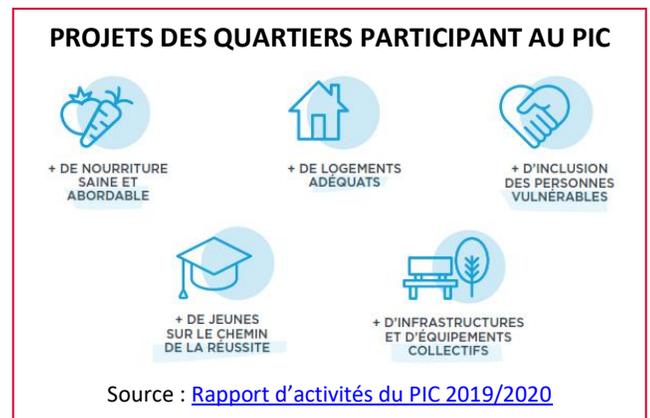
Les architectes et les dirigeant-e-s du PIC souhaitaient également que, par effet d'entraînement, le projet permette une meilleure coordination des différentes institutions publiques de la ville. Deux éléments augmentent la probabilité que le PIC contribue au changement à l'échelle régionale : le fait que plusieurs partenaires du PIC participent parallèlement à de nombreuses initiatives régionales qui se penchent sur différentes questions liées au logement, à l'itinérance, à l'environnement bâti et à l'éducation, et le fait que plusieurs de ces initiatives aspirent elles-mêmes à une meilleure coordination intersectorielle.

« Par effet d'entraînement, le PIC pourrait en outre créer des conditions propices à une meilleure coordination des institutions publiques de la ville. »

Le fait que trois partenaires stratégiques non financiers (la CMTQ, la Ville de Montréal et le Service de santé publique de Montréal) aient assuré la gouvernance de l'ensemble du projet augmente également la probabilité que le PIC devienne un catalyseur de changements à l'échelle de sa région. En tant qu'institutions publiques majeures, la Ville de Montréal et son service de santé publique ont contribué, en collaboration avec les bailleurs de fonds du projet, à tirer parti des occasions offertes, et à s'attaquer aux obstacles systémiques, ce que les quartiers ne pouvaient faire seuls.

## DIVERS PROJETS LOCAUX COLLECTIVEMENT ENGAGÉS À RÉDUIRE LA PAUVRETÉ

L'une des véritables forces du PIC réside dans la valeur et le soutien qu'il accorde à la diversité et à l'expérimentation au sein des quartiers. Les communautés qui reçoivent du financement du PIC établissent leurs propres objectifs et cibles en matière de changement. Les quartiers ont ainsi pu soutenir une gamme de projets abordant divers aspects : amélioration des procédures et des dynamiques de mobilisation communautaire; amélioration des conditions et de la qualité de vie dans les quartiers; et lutte contre les problèmes systémiques qui affectent le bien-être des résident-e-s locaux.



L'illustration de droite montre à quel point les quartiers participant au PIC ont compris que la pauvreté peut se répercuter dans de nombreuses facettes de la vie. Conséquemment, ils ont soutenu un vaste éventail de stratégies visant à réduire la pauvreté.

Les efforts combinés investis par les quartiers participant au PIC par l'entremise de leurs stratégies respectives ont eu une incidence remarquable sur la pauvreté. Comme le montre l'illustration ci-dessus, ces efforts ont mené à des gains mesurables pour les personnes pauvres, en plus de générer une connaissance approfondie et une meilleure compréhension, tant sur le plan des défis qu'affrontent les personnes à faible revenu que de celui des solutions axées sur les quartiers. Voici d'ailleurs quelques-unes des retombées du PIC pour 2019-2020 :

- 7 000++ personnes ont un meilleur accès à des aliments par l'entremise d'activités se déroulant dans huit quartiers.
- 1 000 actions ont été réalisées pour soutenir 120 locataires de l'un des quartiers, ce qui a permis à 66 % d'entre eux de voir leurs conditions améliorées, et à 33 % d'obtenir de l'aide au déménagement. De plus, 200 familles ont été sensibilisées au sujet de leurs droits à titre de locataires.
- 83 % des participant-e-s à la *Soupe locale*, un projet servant des soupes-repas tout en renforçant le capital social au sein de l'un des quartiers, ont indiqué que ce projet leur avait donné envie de s'impliquer dans leur quartier.
- 500 familles immigrant-e-s de l'un des quartiers ont pu obtenir de l'aide pour s'y retrouver dans les modalités de l'école que leurs enfants fréquentent, et 80 % des membres du personnel scolaire ont constaté que les parents s'impliquaient davantage dans la réussite scolaire de leurs enfants.

## INVESTIR DANS LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ET L'APPRENTISSAGE CONTINU

Le PIC a été conçu dans le but de permettre l'apprentissage. Les projets des quartiers ont ainsi accès à du soutien afin de renforcer leurs capacités à ce niveau, un soutien principalement offert par une petite équipe d'employé-e-s du PIC, de même que huit conseillères et conseillers en planification et développement épaulés par le personnel de la Direction impact dans les collectivités du Centraide du Grand Montréal. Ces projets bénéficient également d'une aide visant spécifiquement à renforcer les compétences collectives du quartier en matière d'évaluation. Offerte par [ÉvalPIC](#), un partenariat établi entre le PIC et Dynamo, cette aide se traduit par des formations, des outils et de l'accompagnement personnalisé. Cela contribue à assurer que des « activités d'évaluation, de mobilisation et de transfert des connaissances se déroulent au sein des communautés soutenues et entre elles, ainsi qu'entre les communautés et les partenaires financiers » (Pole et Bérubé, 2020).

En plus des activités d'évaluation et d'apprentissage qui se déroulent dans le cadre des projets des quartiers, une seconde évaluation couvrant l'ensemble du PIC est menée par une tierce organisation indépendante. Cette évaluation, qui se veut transversale et se fonde sur les cinq conditions de l'impact collectif, permet de consigner les changements survenus dans le cadre des projets. L'illustration à droite fournit un aperçu des faits saillants de cette évaluation.

Selon l'évaluation transversale du PIC, quatre aspects nécessitent une attention particulière :



1. Appropriation par l'impact collectif — Il est important que les projets favorisent l'apprentissage continu, y compris à l'extérieur du cercle de leurs dirigeant-e-s.
2. Risque d'essoufflement — Les parties prenantes de ces projets risquent d'essayer d'en faire trop à la fois, ou de surestimer ce qu'ils sont en mesure d'accomplir à partir des ressources disponibles.
3. Pérennisation des démarches — Il est important que les projets des quartiers qui sont mis en œuvre puissent se poursuivre au-delà de leur phase de démarrage, et qu'ils soient conçus en ayant leur durabilité en tête.
4. Le défi de la COVID-19 — En raison de la COVID-19, les projets ont dû être adaptés, et il a également fallu réfléchir à des moyens de maintenir l'engagement et la participation des citoyen-ne-s.

## CONCLUSION

Le projet d'impact collectif auquel participent certains quartiers de Montréal a démontré que les gens sont davantage enclins à poser des gestes concrets pour améliorer leur vie lorsqu'ils sont directement affectés par un problème. L'adoption d'une approche permettant de conjuguer l'unicité et l'autodétermination d'un quartier à un cadre de travail commun axé sur la réduction de la pauvreté a donné lieu à un sentiment d'appropriation partagé parmi un vaste ensemble diversifié de parties prenantes, en plus de générer d'importantes retombées.

Plusieurs éléments ont joué un important rôle dans la réussite de ce projet :

- La décision de tirer parti des incroyables atouts des tables de quartier de Montréal.
- Le fait de pouvoir compter sur un groupe de bailleurs de fonds disposés à un financement substantiel à long terme.
- Le leadership et l'engagement dont ont fait montre les trois partenaires stratégiques (la CMTQ, la Ville de Montréal et le Service de santé publique de Montréal), dont le travail couvre l'ensemble de la ville.
- La décision de désigner Centraide du Grand Montréal — un partenaire connu en qui les quartier ont confiance — comme étant le gestionnaire du projet, et d'en faire le fournisseur d'une infrastructure complète de soutien nécessaire à la réussite du projet.

La volonté des partenaires financiers et stratégiques du PIC d'adopter une approche susceptible de s'adapter au contexte particulier des quartiers et de s'engager dans une démarche d'apprentissage est en soi une marque de courage et d'esprit d'innovation. Qui plus est, la manière dont les partenaires financiers comprennent leur rôle et l'importance de tenir compte de la capacité du PIC à agir comme catalyseur de changements systémiques à l'échelle régionale a été plutôt avant-gardiste. Elle démontre en outre de quelle manière tirer parti des innovations locales pour assurer des conditions propices à un changement durable à plus grande échelle — de la ville ou de la région.

Financé par le Programme de partenariat pour le développement social du gouvernement du Canada.

**Canada**

Les opinions et interprétations contenues dans cette publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.