

Conception, coordination et rédaction:

Liliane Salamé-Pichette, responsable du développement communautaire et de la planification stratégique

Nous remercions les membres de l'équipe de travail de Solidarité Ahuntsic et les membres du conseil d'administration de 2019 à 2021 pour leur contribution et leur soutien à la démarche.

Un merci particulier aux personnes suivantes qui ont contribué au présent document:

Siham Assif

Lucie Séguin

Azzedine Achour

Martine Dubé

Andrés Palomino

Rémy Robitaille



**Solidarité Ahuntsic
2021**

TABLE DES MATIÈRES

Évaluation de la planification stratégique 2009-2019

Acronymes	4
Le mandat de la démarche d'évaluation	5
Jalons importants de Solidarité Ahuntsic	6
Projets phares	7
Évaluation des orientations stratégiques	8
Évolution des orientations entre 2009 et 2015	11
Atteinte des cibles entre 2009 et 2019	12
Évaluation spécifique des orientations et des chantiers	13
Évaluation générale	30
La méthodologie employée	30
Des champs d'action complémentaires	31
Les indicateurs	31
La forme des chantiers	31
Du maillage davantage informel	32
L'arrimage des différentes visions : un défi constant	33
Les forces des travaux	34
Les défis et les recommandations	35
Références	36
Annexe	37

ACRONYMES

BINAM : Bureau de l'intégration des nouveaux arrivants à Montréal

CANA : Carrefour d'aide aux nouveaux arrivants

CAPE : Concertation d'Ahuntsic pour la Petite Enfance

CLAC : Comité logement Ahuntsic-Cartierville

CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal : Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Nord-de-l'Île-de-Montréal

CLIC : Conseil local des intervenants communautaires de Bordeaux-Cartierville

CLSC : centre local de services communautaires

CMTQ : Coalition montréalaise des tables de quartier

CSSDM: Centre de services scolaire de Montréal

DRSP : Direction régionale de santé publique de Montréal

ICSI : Intervenante communautaire scolaire interculturelle

INSP: Institut national de santé publique du Québec

MIFI : ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration

OC : Organisateur, organisatrice communautaire

OMHM: Office municipal d'habitation de Montréal

Projet PIC: Projet d'Impact Collectif de Centraide

RAP Jeunesse : Rue Action Prévention Jeunesse

SIPPE : Services intégrés en périnatalité et pour la petite enfance

SNAC : Service de Nutrition et d'Action Communautaire

TP : travailleur.se de proximité

TR : travailleur.se de rue

TCJA : Table de concertation jeunesse Ahuntsic

TCAAA : Table de concertation et d'action des aînés d'Ahuntsic

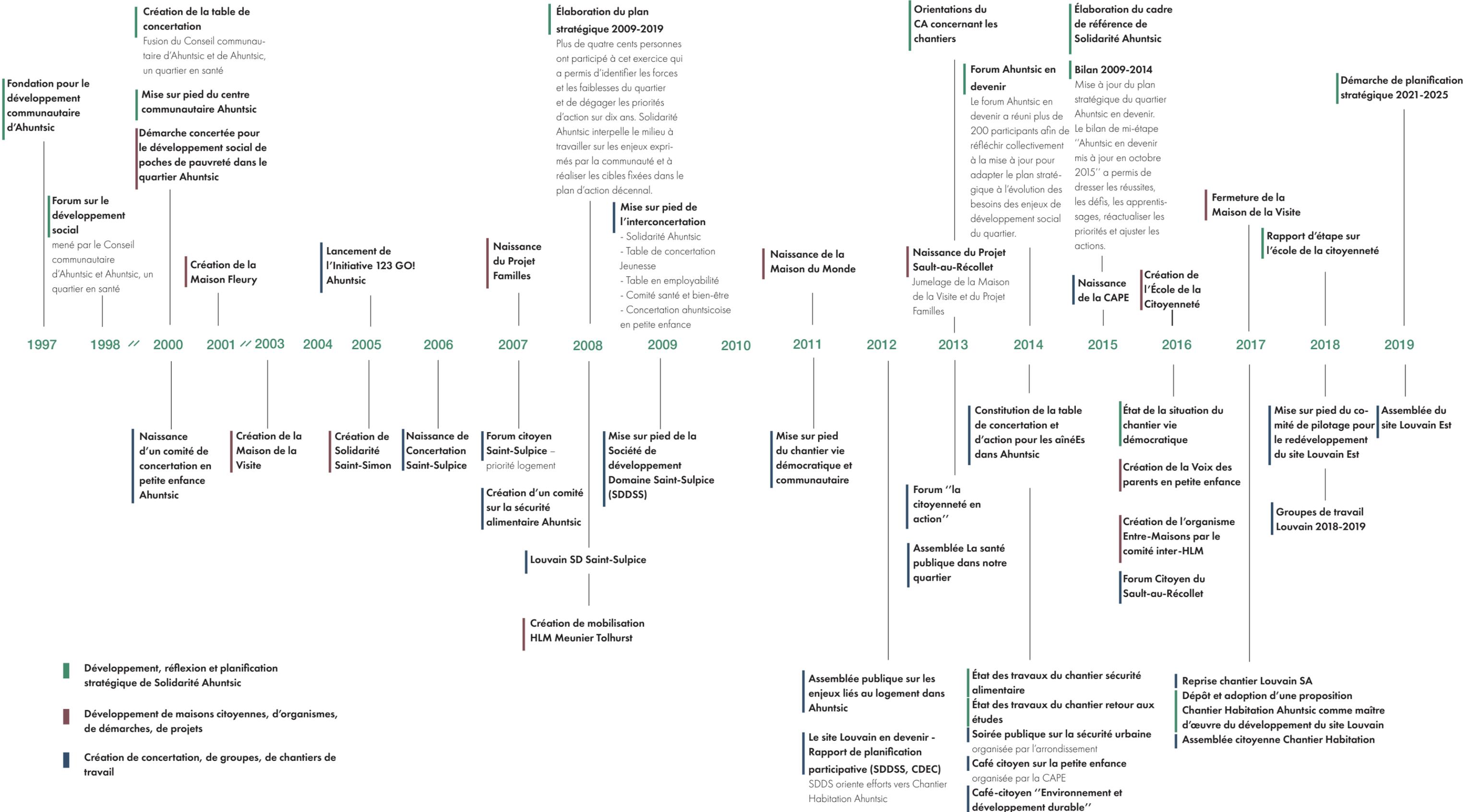
TEAC : Table en employabilité d'Ahuntsic-Cartierville

LE MANDAT DE LA DÉMARCHE D'ÉVALUATION

Aujourd'hui, dix ans après le premier processus de planification stratégique, il est nécessaire de réaliser le suivi des démarches entreprises au sein de la Table de quartier. Dans le but d'observer le travail accompli dans les dix dernières années, la démarche du bilan de la planification stratégique 2009-2019 s'articule autour de l'objectif général suivant: évaluer de manière descriptive, appréciative et majoritairement qualitative les travaux, les comités, les instances et les orientations stratégiques existants dans un processus collaboratif avec le milieu. L'évaluation permet de :

- 1 Vérifier la manière dont les stratégies d'actions mises en place par la Table atteignent les cibles des orientations du plan stratégique 2009-2019;**
- 2 Rendre compte, de manière transparente, les activités de la Table à la communauté, aux institutions, aux membres, aux citoyens, aux organismes communautaires du milieu;**
- 3 Démontrer la pertinence, l'efficacité et les retombés positives sur le milieu communautaire et le quartier dans son ensemble.**
Réinvestir les apprentissages du bilan en vue de nourrir la planification stratégique 2020-2025.

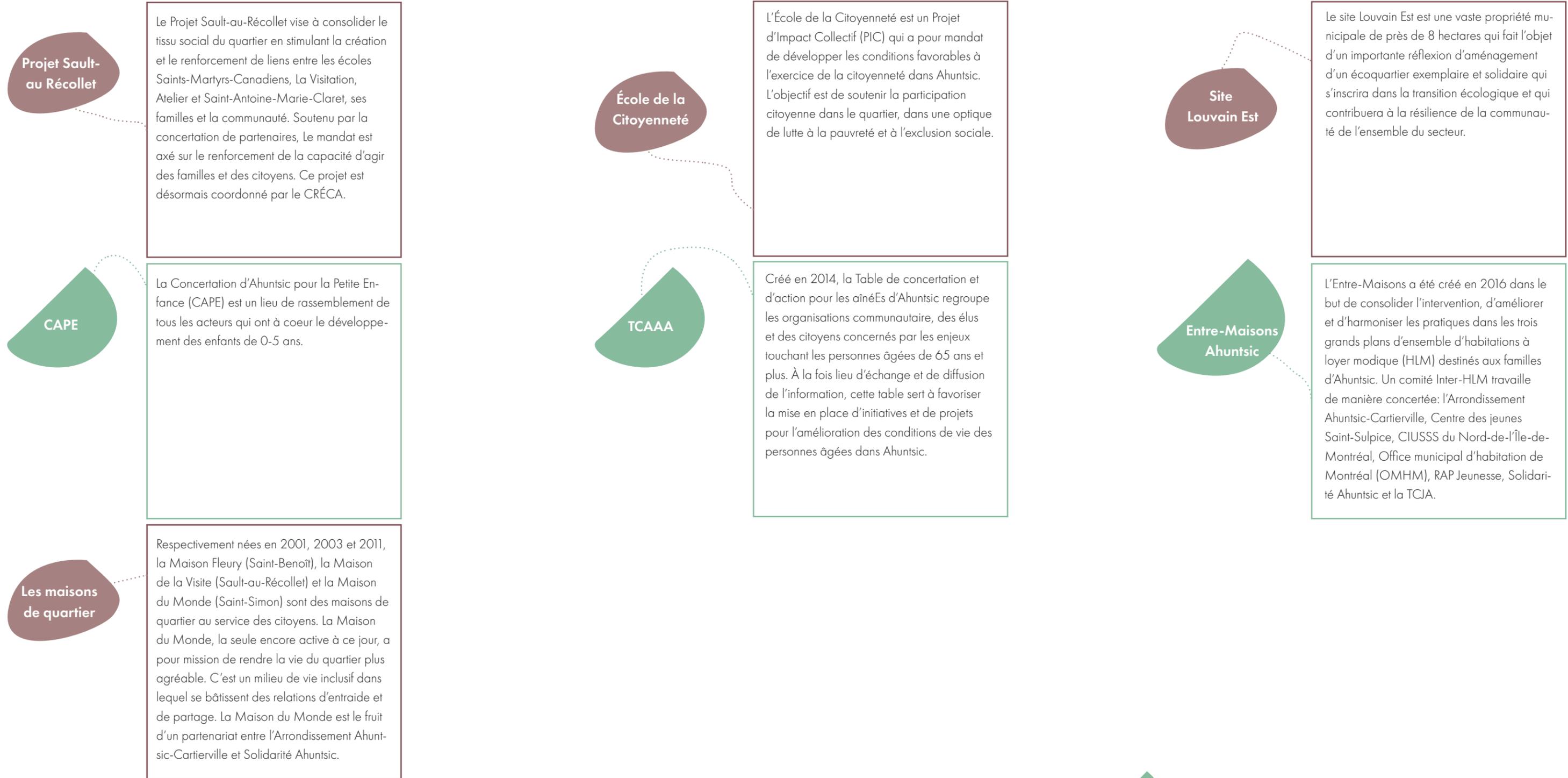
JALONS IMPORTANTS DE SOLIDARITÉ AHUNTSIC



- Développement, réflexion et planification stratégique de Solidarité Ahuntsic**
- Développement de maisons citoyennes, d'organismes, de démarches, de projets**
- Création de concertation, de groupes, de chantiers de travail**

PROJETS PHARES

Nous avons rassemblé des projets phares dans lequel Solidarité Ahuntsic a pu joué un rôle déterminant, en collaboration avec plusieurs organismes:



 **Création d'organismes et d'instances de concertation**
 **Création de projets ancrés dans le milieu**

ÉVALUATION DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Méthodes

Nous avons recours à une combinaison d'outils (indicateurs de performance, objectifs, démarches ethnographiques exploratoires, entretiens, etc.) qui permettent de mesurer l'impact des travaux des orientations stratégiques des dernières années. Les cibles évaluées dans le cadre du bilan 2009-2019 sont les plus récentes trouvées dans la documentation de la planification, soit des cibles de 2015 ou 2017. Le plan stratégique 2009-2019 a prévu des indicateurs qui permettent de mesurer le degré d'atteinte de ces cibles fixées. Les résultats de l'évaluation des 11 orientations sont présentés sous forme de fiches, en plus d'examiner les cinq chantiers. Les résultats exposent les actions de la table et des groupes concertées, les nombreuses actions des organismes ne sont pas représentées à moins d'indication explicite avec les noms des organismes porteurs. L'évaluation des chantiers relève directement des commentaires des membres et leur solution imaginée provient d'une séance de travail en groupe. Nous proposons également une évaluation générale à la suite de ces fiches individuelles.

Rappel des orientations

La planification stratégique 2009-2019 s'est basée sur le développement et le traitement d'onze orientations distinctes. Chaque orientation s'articule autour d'enjeux généraux prédéfinis en concertation, concernant le thème ou la problématique ciblé.

1. Vie démocratique et communautaire

2. Habitation

3. Santé et services sociaux

4. Réussite éducative

5. Petite enfance

6. Jeunesse

7. Sécurité alimentaire

8. Développement économique

9. Déplacement – Transport

10. Environnement

11. Concertation locale

Rappel des chantiers

Nous évaluons les orientations de la planification stratégique 2009-2019. Au cours de la dernière décennie, la planification stratégique de Solidarité Ahuntsic a permis de mettre en place des travaux, des initiatives et des projets développés en chantiers, en comités de travail ou en sous-comités. Tous ces travaux ont été encadrés par des actions, des stratégies d'action, des objectifs et des indicateurs spécifiques. Cinq chantiers ont découlé des orientations du plan 2009-2019:

Chantier vie démocratique et communautaire

Chantier Habitation

Chantier Santé et services sociaux

Chantier Réussite éducative

Chantier Sécurité alimentaire

Nous examinons les chantiers tels que définis par la planification 2009-2019, soit :

Un chantier est un groupe de personnes représentant la communauté ahuntsicoise qui s'engagent à réaliser des projets et des initiatives qui permettent d'atteindre les cibles fixées dans le plan d'action décennal. Les chantiers établissent leurs propres façons de faire, mais sont néanmoins invités à :

- 1) Désigner un porteur et un ou une secrétaire qui préparent les rencontres et s'assurent du suivi des tâches;
- 2) Définir leur mandat et les ressources nécessaires au fonctionnement;
- 3) Élaborer un plan d'action et en faire le suivi;
- 4) Présenter des compte-rendus à la population par le biais d'assemblées publiques, aux assemblées de Solidarité Ahuntsic ainsi qu'à d'autres instances du quartier.

Rappel des démarches intégrées de développement social dans les zones défavorisées

Les démarches permettent de mettre en oeuvre des solutions concertées aux problématiques socio-urbaines. Contrairement aux chantiers qui orientent ses actions selon des thématiques comme la sécurité alimentaire ou l'habitation, les démarches orientent ses actions selon des zones géographiques dans le quartier:



À l'instar des chantiers, les actions sont concertées et sont portées par différents acteurs locaux et le rôle de Solidarité Ahuntsic a été de maintenir pendant dix ans son soutien et accompagnement auprès des membres et partenaires impliqués, ainsi que gestionnaire des ressources dédiées. Il s'agit de:

- **Maison de la Visite et projet Sault-au Récollet dans Sault-au Récollet**
- **Plusieurs initiatives dans Saint-Sulpice, la plus importante des dernières années étant le site Louvain**
- **HLM Meunier Tolhurst et École Saint-Benoît dans Saint-Benoît**
- **Maison du Monde dans Saint-Simon**

Par souci de synthèse, les efforts des démarches sont intégrées dans l'évaluation des orientations, en parallèle aux efforts des chantiers, selon leurs champs d'activités variées: sécurité urbaine, projets en employabilité, saines habitudes de vie, consultations sur le site Louvain et le site de compostage dans Saint Sulpice, projets en petite enfance, programmes de loisirs pour les jeunes et les familles, etc.

Évolution des orientations

En dix ans, 14 orientations ont été évoluées vers 11 orientations. Les deux orientations sur l'habitation ont été fusionnées en une orientation. Les orientations Emploi et main d'oeuvre et Développement économique ont été fusionnées en une seule orientation, soit le Développement économique. L'orientation de la sécurité publique ne figure plus dans la mise à jour de 2015, puisque les stratégies d'action liées à la sécurité publique sont présentes dans d'autres orientations, dont l'orientation Jeunesse Déplacement – transport). Des initiatives dans les années passées ont déjà désignées autrement, notamment le retour aux études/persévérance scolaire, qui a évolué vers l'appellation de la réussite éducative.

La prochaine page détaille l'évolution entre 2009 et 2015, année du dernier exercice de mise à jour des actions.

L'évolution des orientations et cibles est détaillée par orientation dans les prochaines pages et inclut les cibles de 2009, en plus de détailler l'atteinte - ou non - des cibles entre 2015 et 2019.

Évolution des orientations entre 2009 et 2015

2009

2015

1. Vie démocratique et communautaire

1. Améliorer la vie démocratique et la capacité d'agir de la commu-

2. Habitation

2. Accroître l'offre de logements sociaux et communautaire du quartier Ahuntsic

3. Réduire les situations d'insalubrité

3. Santé

4. Améliorer notre connaissance des besoins de la population en matière de santé et de services sociaux afin d'identifier les actions à engager à court, moyen et long termes

4. Réussite éducative

5. Accroître l'engagement de la communauté dans la réussite éducative des jeunes

5. Petite enfance et jeunesse

6. Participer à l'amélioration du bien-être et du développement des 0-5 ans et de leurs familles

7. Développer une vision commune et mettre en oeuvre des actions durables, intégrées et concertées favorisant la santé et le bien-être chez les 0-17 ans provenant surtout de milieux vulnérables

6. Sécurité alimentaire

8. Améliorer l'approvisionnement et la distribution d'aliments sains et à prix abordables auprès des résidents mal desservis ou en situation de pauvreté

7. Emploi et main d'oeuvre

9. Accroître l'intégration en emploi des personnes éloignées du marché du travail

8. Développement économique

10. Assurer la vitalité économique du territoire

9. Sécurité publique

11. Améliorer la sécurité et le sentiment de sécurité dans le quartier

10. Transport

12. Développer le transport alternatif

11. Environnement

13. Renforcer les mesures d'amélioration de l'environnement

12. Concertation locale

14. Harmoniser les actions et les pratiques d'intervention des divers acteurs dans le domaine social et communautaire du quartier

1. Vie démocratique et communautaire

1. Améliorer la vie démocratique et la capacité d'agir de la communauté

2. Habitation

2. Accroître l'offre de logements sociaux et communautaire du quartier Ahuntsic - Réduire les situations d'insalubrité

3. Santé

3. Développer la collaboration entre le CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal et le milieu communautaire

4. Réussite éducative

4. Accroître l'engagement de la communauté dans la réussite éducative des jeunes

5. Petite enfance

5. Participer à l'amélioration du bien-être et du développement des 0-5 ans, de leurs familles et de leur communauté

6. Jeunesse

6. Améliorer les conditions de vie des 6-24 ans du territoire Ahuntsic dans une perspective de lutte à la pauvreté et aux inégalités sociales, en priorisant les approches de santé globale, de pouvoir d'agir des jeunes et de leur implication dans leurs milieux de vie

7. Sécurité alimentaire

7. Développer les collaborations avec les différents acteurs du quartier pour diversifier et augmenter les actions en sécurité alimentaire

8. Développement économique

8. Assurer la vitalité économique du quartier au profit de tous ses résidents

9. Déplacement - Transport

9. Développer la mobilité durable

10. Environnement

10. Développer et soutenir de façon proactive les initiatives environnementales

11. Concertation locale

11. Harmoniser les actions et les pratiques d'intervention des divers acteurs dans le domaine social et communautaire du quartier

- Maintenu
- Scindée
- Fusionnée
- Redéfinie
- Abandonné
- Nouvelle

11 orientations

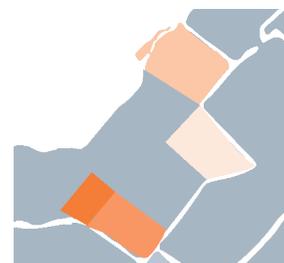
33 cibles **73 stratégies d'action**



5 chantiers

- Vie démocratique et communautaire
- Habitation
- Santé et services sociaux
- Réussite éducative
- Sécurité alimentaire

4 démarches intégrées

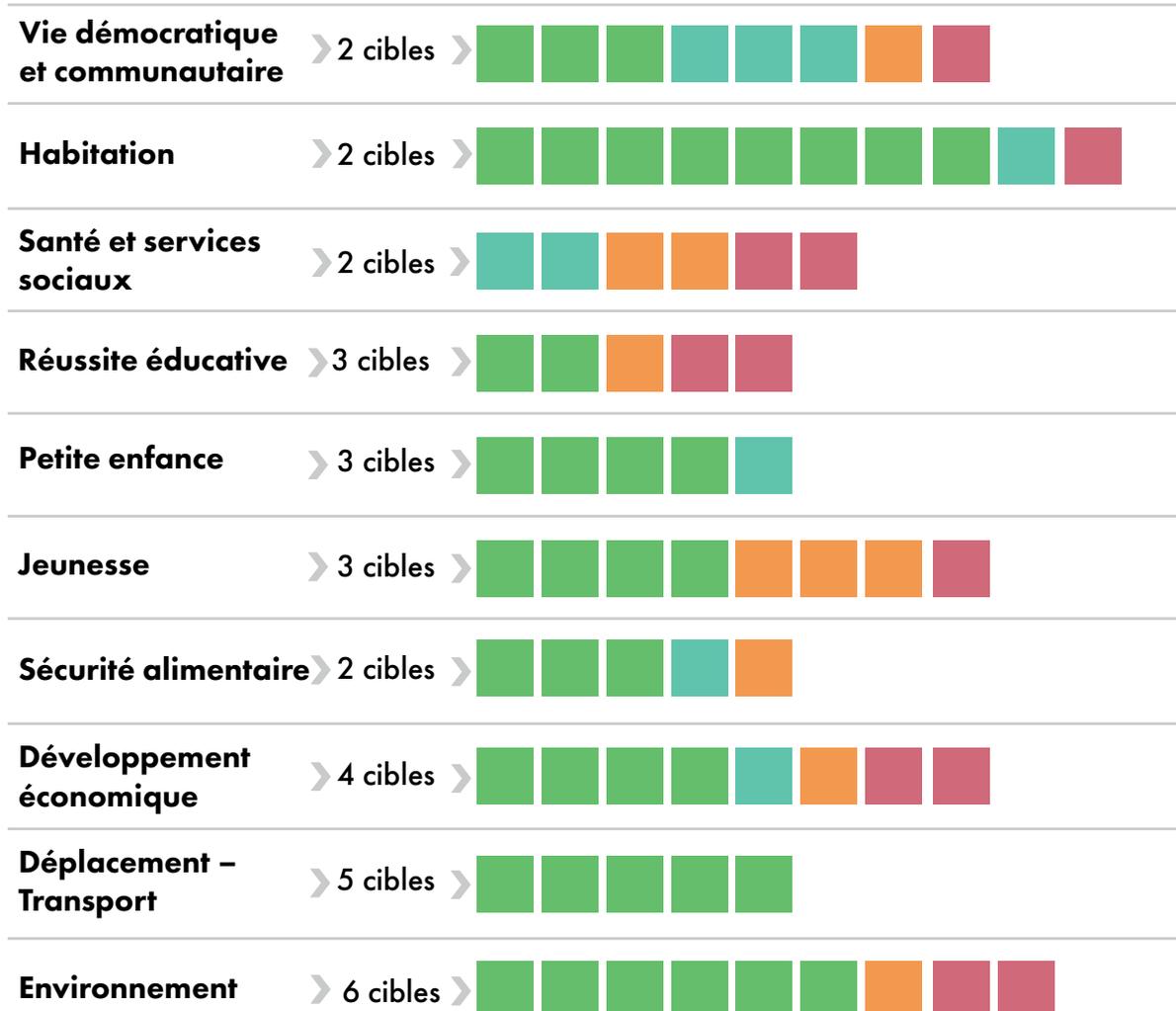


Sault-au-Récollet

Saint-Sulpice

Saint-Benoît

Saint-Simon



1. VIE DÉMOCRATIQUE ET COMMUNAUTAIRE

Améliorer la vie démocratique et la capacité d'agir de la communauté



Cible 1 Définir les bases d'une démocratie participative dans le quartier

Stratégies d'action	Résultats
1 Mettre en place un chantier sur la vie démocratique et communautaire pour élaborer un plan d'action et de promotion de la démocratie participative dans les diverses institutions délibérantes et dans le réseau communautaire du quartier	Mise sur pied du chantier en 2011. Les réflexions de ce chantier ont permis le projet PIC: l'École de la Citoyenneté. Obtention d'un soutien financier important de Centraide pour le projet.
2 Consolider les démarches intégrées de développement social des zones de pauvreté : Saint-Benoît, Saint-Simon-Apôtre, Saint-Sulpice et Sault-au-Récollet.	Mise en place d'un cercle des Voisins de St-Simon. Développement du projet Sault-au-Récollet, porté aujourd'hui par le CRÉCA.
3 Réaliser un cercle de réflexion sur la participation citoyenne	Réalisé en 2016
4 Déposer un cahier de propositions au Conseil d'arrondissement pour la mise sur pied d'un budget participatif de l'arrondissement	Participation au comité de pilotage de la première et deuxième édition du budget participatif de l'Arrondissement Ahuntsic-Cartierville entre 2019 et 2021. Mobilisation auprès des citoyens et des organismes communautaires.

Cible 2 Augmenter la participation et l'engagement citoyen dans le quartier

1 Accompagner, former et soutenir les organismes communautaires dans leurs efforts pour la promotion de la participation citoyenne 1) dans leur propre fonctionnement et 2) dans la mise en œuvre d'initiatives de solidarité et d'entraide	Plus de 40 accompagnements d'organismes communautaires et formations offertes au milieu et dans la communauté par l'École de la Citoyenneté
2 Assurer une veille concernant la participation citoyenne dans les instances locales	Rapport sur la mobilisation dans les organismes communautaires publié en 2016.
3 Collaborer avec les instances locales à l'élaboration et à la mise en œuvre de mécanismes de participation citoyenne sur les enjeux collectifs	Freins: faible participation citoyenne, sentiment d'impuissance des intervenants communautaires face à cette faible participation.
4 Mobiliser les ressources nécessaires au maintien et au développement de maisons de citoyens	Financement en continu d'un poste de coordination à la Maison du Monde par Solidarité Ahuntsic

- Stratégie réalisée et complétée
- Redéfinie
- Stratégie en continu
- Non réalisée ou abandonnée en partie ou en totalité

CHANTIER VIE DÉMOCRATIQUE ET COMMUNAUTAIRE

Forces

- Capacité de prendre du recul par rapport aux critiques des groupes communautaires
- Susciter la réflexion autour des enjeux sociopolitiques concernant les pratiques des groupes communautaires
- Acquérir des techniques de prise de parole
- Développer sa confiance en soi

ÉCOLE DE LA CITOYENNETÉ

Forces

- Mise en place d'un comité de pilotage de l'École de la Citoyenneté
- Mise en application de l'approche des intelligences citoyennes de Majo Hansotte

Leviers

- Prioriser des nouveaux moyens d'action
- Développer un processus de mobilisation autour d'enjeux
- Favoriser les échanges sur les enjeux locaux au sein de la table
- Poser autrement la question de la participation citoyenne
- S'inscrire dans un nouveau contexte
- Revoir le mandat du chantier, de l'École de la citoyenneté et des enjeux

Freins

- Les organismes sont pris dans leurs propres préoccupations et obligations (financement, reddition de compte et évaluation)
- Temps restreint pour les organismes qui souhaitent participer
- Manque d'engouement pour les manifestations et la revendication
- Manque de concertation et de complémentarité entre les acteurs qui œuvrent à la mobilisation citoyenne

Freins

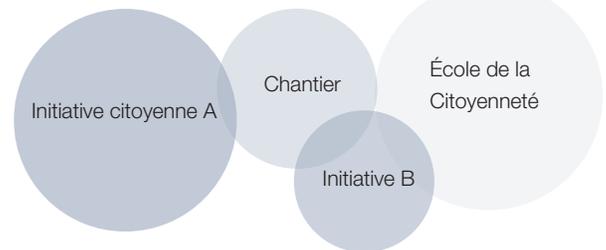
- Manque d'arrimage entre les mandats respectifs de l'École de la Citoyenneté et du chantier
- Faible participation citoyenne au sein des projets

Solution imaginée

Objectif: Un nouveau mandat pour le chantier vie démocratique

Moyen: Identifier et cartographier les niveaux d'actions des chantiers, de l'École de la Citoyenneté, de comités de mobilisation, du comité Jeunesse Arrondissement, des organismes communautaires, etc.

Cartographie des initiatives en mobilisation citoyenne



Fiche individuelle

<input type="checkbox"/>	Initiative citoyenne A
Mandat	_____
Objectifs	_____
Moyens	_____
Financement	_____
Éléments spécifiques	_____
Ressources	_____
Éléments convergents	↘ ↙
Éléments divergents	↗ ↘

2. HABITATION

Accroître l'offre de logements sociaux et communautaires dans le quartier Ahuntsic - Réduire les situations d'insalubrité

2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019

Cible 1

Cible 2

Cible 1 Construire 1000 logements sociaux et communautaires dans des cadres de mixité sociale

↓ Redéfinie en 2015

Réaliser 1000 logements sociaux et communautaires en priorité pour les familles du quartier, mais non exclusivement.

Stratégies d'action

Résultats

1	Mise en place d'un chantier Habitation	Mise en place du chantier Habitation en 2009.
2	Élaborer et mettre en oeuvre un plan de communication pour: 1) démystifier le logement social auprès de la population et 2) mobiliser les gens en besoin de logements sociaux	Un plan a été entamé, mais n'a jamais complété ou mis en oeuvre.
3	Appuyer et participer aux démarches visant à transférer les pouvoirs et les budgets en matière de réalisation de logements sociaux du Gouvernement du Québec à la Ville de Montréal	Rédaction du plaidoyer pour le logement social et communautaire dans Ahuntsic, 2013.
4	Assurer une veille et soutenir les projets de logements sociaux et communautaires sur le site Louvain	Mise sur pied d'un comité de promoteurs en habitation en 2019. Recommandations du chantier Habitation Ahuntsic sur l'état des besoins en logements sociaux et communautaires dans le cadre du développement du site Louvain Est en 2016, mis à jour en 2019.

Cible 2 Améliorer la qualité des logements en portant une attention particulière aux secteurs suivants : boul. Henri-Bou-rassa, boul. Saint-Laurent, rue Berri, rue Lajeunesse, les blocs d'appartements situés dans Saint-Benoît et Saint-Simon, les HLM.

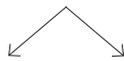
↓ Redéfinie en 2015

Améliorer la qualité des logements, notamment dans les blocs d'appartements

1	Poursuivre les stratégies d'action de lutte contre l'insalubrité prévues dans le plan d'action en développement social 2008-2010 de l'arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville	
2	Soutenir les actions des résidents du quartier visant l'amélioration de leurs conditions d'habitation	Cette action relève des interventions du CLAC.
3	Acheter, rénover et transformer des immeubles en habitations sociales et communautaires dans le cadre du programme Accès Logis	Les actions du chantier ont été amorcées en 2014 et 2015. Les efforts s'inscrivent principalement dans la démarche sur le site Louvain.
4	Tenir une veille sur la lutte à l'insalubrité et l'application du plan d'action 2014-2017 de la Ville de Montréal	Zoom sur l'insalubrité, CLAC, 2017.
5	Informé et sensibiliser les résidents face au phénomène de l'insalubrité des logements	Freins aux résultats de cette actions: les préjugés sur le logement social et la difficulté à rejoindre les personnes allophones et faire connaître leurs droits.

Forces

- Créativité et innovation
- Collaboration et partenariat
- Diversité et mixité
- Ouverture d'esprit
- Détermination des personnes et des organismes
- Ampleur de la participation du groupe
- Bonne coordination des rencontres
- Prise en compte de la nécessité et du besoin en logement communautaire
- Grande participation
- Discours articulé (Plateforme et bilan)
- Mobilisation et implication des membres dans les instances du chantier (réunions et sous-comités)
- Capacité à rechercher et trouver les informations pertinentes



Effets sur les participants

- Apprentissages, support, partenariat et partage
- Favoriser le développement local de projets de logements communautaires en allant chercher des appuis du milieu
- Assurer une complémentarité dans les services
- Assurer des suivis

Effets sur la communauté

- Rendre les besoins visibles
- Inclusion des personnes fonctionnelles, mais marginalisées, personnes avec déficience intellectuelle et dans le spectre de l'autisme, autonome avec soutien
- Assurer la mixité sociale, économique, culturelle, intergénérationnelle
- Bonne reddition de comptes aux résidents

Leviers

- Faire de la communication et des portraits positifs pour combattre les préjugés
- Identifier les objectifs du chantier et les publiciser
- Publiciser les projets et les réussites du chantier
- Effectuer de la représentation à l'externe auprès des bailleurs avec d'autres quartiers / villes / régions
- Obliger la création d'un pourcentage de logements sociaux dans les nouveaux développements par des pressions auprès de la Ville
- Gestion des locataires des coopératives et suivi de l'admissibilité par rapport à leur revenu

Freins

- Préjugés envers le logement social
- Manque de partage de leadership
- Manque de relève
- Manque de fonds publics envers le logement social (fédéral, provincial et Ville)
- Lourdeur administrative des instances gouvernementales et du programme Accès-logis
- Manque de terrains
- Difficulté à répondre à tous les besoins
- Faible participation citoyenne dans le chantier
- Le chantier ne débouche pas nécessairement sur l'action citoyenne collective

Solution imaginée

Les belles histoires des logements sociaux

Objectif: Faire de la communication et des portraits positifs pour combattre les préjugés

Étapes

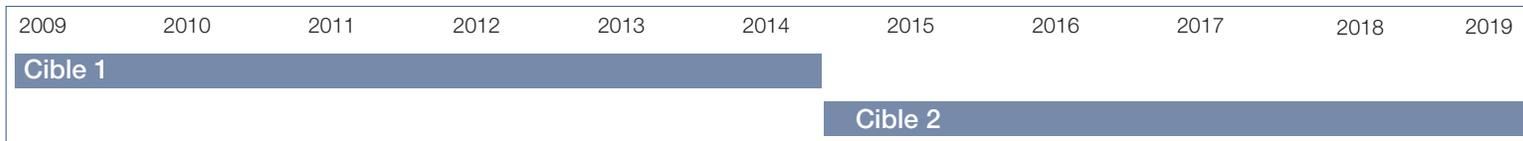
- Identifier les projets de logements sociaux positifs
- Identifier les résidents, les récits et les histoires pour montrer ce qui est le beau en logement social
- Trouver un partenaire qui effectue des vidéos
- Diffuser les vidéos sur Facebook et Instagram
- Préparer des expositions photos dans les parcs, des lieux publics, etc.
- Trouver des films sur le sujet, organiser des projections et des débats dans les écoles et les Cégeps

Description à venir

3. SANTÉ

Améliorer notre connaissance des besoins de la population en matière de santé et des services sociaux afin d'identifier les actions à engager à court, moyen et long termes

Développer la collaboration entre le CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal et le milieu communautaire



Cible 1 Améliorer l'accessibilité et la qualité des services afin d'identifier les actions à engager à court, moyen et long

Stratégies d'action	Résultats
1 Réaliser une prospective de la population (2010-2020)	Création d'un observatoire populationnel en 2010 et enquête sur la santé et le bien-être des jeunes du primaire et du secondaire en 2011
2 Organiser une consultation populaire sur l'amélioration des services de santé dans le quartier	Organisation d'une journée de réflexion sur la participation citoyenne au sein des institutions.

Cible 2 Développer la collaboration entre le CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal et le milieu communautaire

1 Sensibiliser le réseau de la santé sur l'importance du partenariat avec le milieu communautaire	
2 Assurer une veille sur les enjeux liés aux services de santé dans le quartier ainsi que sur le maintien des ressources pour y faire face, notamment les postes d'organisation communautaire	Mise en place d'un sous-comité de travail du chantier pour les demandeurs d'asile
3 Favoriser les rencontres entre le milieu communautaire et le CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal	Organisation de rencontres de réseautage entre intervenants communautaires et CIUSSS: salons portes ouvertes, 2018. Présentation en continu de l'organisation et services du CIUSSS-NIM au milieu (cadre de référence de l'organisation communautaire, critères du GAMF, services généraux).
4 Favoriser l'établissement d'ententes formelles entre le milieu communautaire et le CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal	Rédaction commune du chantier santé et services sociaux: entente de collaboration entre le milieu communautaire et le CIUSSS, 2018. Elle est en suspens et n'a pas été complétée: confusion avec les ententes spécifiques, existantes ou à réactualiser.

Forces

- Résultats concrets: plan d'action, événements
- Désir d'arrimage entre le système public et le communautaire
- Volonté de créer des ponts
- Arrimage entre le milieu communautaire et le CIUSSS
- Réseautage: échanges et contact qui se sont établis entre les différents intervenants
- Responsabiliser le CIUSSS

Leviers

- Clarifier le mandat de responsabilité populationnelle du CIUSSS et comment il se déploie
- Identifier le rôle et les raisons du CIUSSS de participer au chantier
- Revoir les stratégies d'action, car elles positionnent les organismes en "revendication", et donc pas nécessairement égales au CIUSSS
- Relancer le CIUSSS pour les ententes avec les organismes, grâce aux modèles déjà existants à l'interne
- Développer la concertation sur le terrain entre les différents services du CIUSSS NIM pour un meilleur arrimage de services (moins en silo) incluant le communautaire
- Connaître et avoir accès aux chefs d'administration de programme et aux directions, pas juste un représentant
- S'inspirer et reproduire le modèle de rencontres SIPPE avec d'autres équipes, avec partenaires communautaires
- Participation à leur C.A. et questionner les administrateurs sur leur responsabilité populationnelle

Freins

- L'efficacité du chantier est réduite, parce que le CIUSSS ne se positionne pas sur leur mandat de responsabilité populationnelle, et/ou il y a un manque de leadership de leur part
- Dynamique de partenariat égalitaire entre les CIUSSS et les organismes communautaires difficile à établir
- Manque de proactivité : le CIUSSS agissait comme soutien au chantier, alors que l'organisation devrait aussi alimenter le chantier avec les problématiques qu'elle vit avec ses usagers
- Suspension de certaines ententes spécifiques
- Travail en silos

Solution imaginée



Le CIUSSSNIM communautaire

Se référer au comité des partenaires du SIPPE
Suivre l'évolution de la trajectoire TSA et autres projets d'envergure du CIUSSS (exemple: Aire ouverte)

Étapes des rencontres d'équipe

- S'inspirer de l'application du programme SIPPE dans Ahuntsic: le communautaire fait partie de l'équipe
- Cibler des liens de partenariat
- Commencer avec un nombre restreint de partenaires terrain
- Rencontres régulières
- Les rencontres du CIUSSS sont ouvertes aux organismes partenaires ou potentiellement partenaires

4. RÉUSSITE ÉDUCATIVE

Accroître l'engagement de la communauté dans la réussite éducative des jeunes

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Cible 1										
Cible 2										
						Cible 3				

Cible 1 Accroître la réussite éducative des jeunes avec les cibles identifiées par le réseau scolaire du quartier dans le cadre du Plan Réussir de la CSDM

Stratégies d'action	Résultats
1 Participation des tables de concertation aux travaux des comités de quartier de la CSDM	Participation aux rencontres des comités de quartier de la CSDM de 2009 à 2011 pour échanger sur les priorités d'action qui devaient faciliter la prise de décisions par la CSDM pour financer les projets qui lui étaient soumis.
2 Identifier les actions de soutien à mettre en oeuvre par la communauté pour favoriser la réussite éducative des jeunes du quartier	Activités de réussite éducative pour enfants à Maison de la Visite, au HLM Meunier Tolhurst et projet Famille au CRÉCA.

Cible 2 Favoriser le retour aux études des 16 ans et plus

1 Mise en place d'un chantier retour aux études	Le chantier retour aux études a été mis sur pied en 2011 avec le CJE et a évolué vers un chantier de réussite éducative. Mobilisation des acteurs clés et réalisation de projets de cafés-étude, projet Trace ton toi (CRÉCA), programme Équi T.É., etc.)
---	---

Cible 3 Mobiliser les acteurs clés de la communauté autour des enjeux de la réussite éducative

1 Évaluer les enjeux motivant ou limitant la mobilisation de la communauté pour la réussite éducative	Consultation publique sur la réussite éducative en 2016 et rédaction d'un état de la situation et mémoire collectif sur la réussite éducative (SA, TCJA, CAPE, 2016).
2 Consolider l'espace de collaboration entre les acteurs mobilisés pour la réussite éducative	Connaissance de nouveaux partenaires, création de liens avec les écoles et les directions d'école. Freins: difficulté à s'entendre sur les besoins et les problématiques, manque d'arrimage avec les tables petite enfance et jeunesse.

Forces

- Présence de certaines écoles et de partenaires impliqués directement dans les écoles
- Réflexion approfondie sur certains sujets
- Diversité des acteurs en milieu scolaire, petite enfance, enfance, adolescence, jeune adulte, adulte
- Compétence et expertise des partenaires et/ou des membres
- Littérature abondante sur le sujet

Leviers

- Pour travailler la réussite, il est nécessaire de travailler avec la CAPE et la TCJA (pas juste comme participants, mais comme porteurs)
- Rétablir des liens avec la TCJA
- Rassembler les acteurs (milieu scolaire, organismes, CAPE, etc.)
- Trouver qui est le porteur
- Définir clairement les besoins de la réussite scolaire dans le quartier
- Définir les objectifs du chantier et établir un plan d'action
- Arrimage avec le plan d'action de la TCJA, de la CAPE, du chantier et autres acteurs
- La CSDM a la préoccupation sur la transition scolaire et a des employés qui pourraient travailler en partenariat avec la communauté (la CSDM a déjà approché la CAPE)
- Représentation des parents (citoyens) du Conseil de l'établissement (invitation à participer au chantier)

Freins

- Absence de lien entre le chantier et la table jeunesse
- Manque de leadership
- Difficulté à identifier le porteur
- Dynamique floue
- Rythme lent (perte du fil entre les rencontres)
- Perte de sens (à cause du rythme lent)
- Manque de communication
- Manque de transparence
- Manque de compréhension des enjeux pour les acteurs
- Le chantier traîne le même problème du début à la fin

Solution imaginée

Objectif: Définir les objectifs, les besoins et les enjeux du chantier et établir un plan d'action

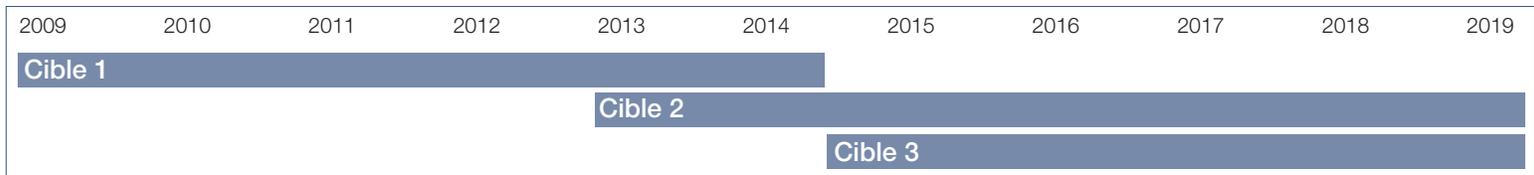
- Moyens:
- Représentation continue des différents acteurs du milieu (écoles, intervenants membres de comités, parents, etc.)
 - Travailler dans le même sens
 - Assurer une bonne coordination du chantier, conjointement avec le milieu scolaire si nécessaire
 - Arrimage avec les plans d'action de la CAPE, de la TCJA, autres (exemple: CRÉCA)
 - Veille sur les préoccupations de la CSDM (Exemple: transitions scolaires)
 - Informer/sensibiliser/inviter les parents impliqués (OPP, Conseil d'établissement) sur l'existence du chantier et des enjeux

Question qui demeure

Comment le chantier peut se positionner par rapport à la fin des commissions scolaires?

5. PETITE ENFANCE

Participer à l'amélioration du bien-être et du développement des 0-5 ans, de leurs familles et de leur communauté



Cible 1 Augmenter la quantité, la qualité et la variété des services de garde

Stratégies d'action	Résultats
<p>1 Élaborer et réaliser le plan stratégique 2010-2013 de l'initiative 1,2,3 GO! Ahuntsic ainsi que le plan d'action de la Concertation Ahuntsic en petite enfance</p>	<p>Mobilisation des groupes face à l'inégalité subi dans le quartier concernant le nombre de places subventionnées dans les CPE. Obtention d'un financement pour un projet de recherche action sur l'évaluation de la défavorisation présente dans le quartier (porté par la CDEC).</p>
<p><i>Note: nous considérons que la stratégie d'élaboration du plan d'action de la CAPE ne relève pas de l'atteinte de la cible concernant l'augmentation des services de garde, mais plus largement à l'amélioration du bien-être et du développement des 0-5 ans et de leurs familles.</i></p>	<p>Le milieu opte pour une seule instance de concertation en 2013. Participation active de SA à la mise en place de la Concertation d'Action en Petite Enfance (CAPE) avec la CSDM, Institut Pacifique, 1,2,3 GO! Ahuntsic et le CIUSSS entre 2013-2015. La CAPE devient la seule concertation en petite enfance autonome du quartier, sans fiducie, en 2015.</p>

Cible 2 Développer des services et des activités pour mieux soutenir les enfants hors service de garderie

<p>1 Évaluer les besoins de la communauté en halte-garderie et analyser les pistes d'action possibles</p>	<p>Développement de pistes de contact avec les parents de nouveaux-nés pour la construction de lien durables.</p>
<p>2 Concerter et mobiliser les acteurs de la petite enfance pour le maintien et la mise en place d'activités axées sur le développement de la maturité scolaire</p>	<p>Ajustement de l'offre et démarchage pour rendre les activités plus près des milieux de vie: efforts aux HLM Meunier Tolhurst et à la Maison du Monde. Projet d'Éveil à la lecture et à l'écriture (ÉLÉ) de la CAPE (motricité fine, lecture parent/enfant, lecture interactive, sacs à livres, conférences, etc.)</p>

Cible 3 Promouvoir et soutenir la participation citoyenne chez les parents

<p>1 Création d'un « collège de parents » qui s'impliquent auprès de la CAPE</p>	<p>Mise en place d'un premier comité d'évaluation pour évaluer la place du parent par la CAPE en 2014. Création de la «Voix des parents» par la CAPE en 2016 afin de 1) s'impliquer et socialiser, 2) partager de l'information sur le quartier et 3) participer à l'amélioration du quartier (3 rencontres dans le milieu, 13 parents rejoins en 2018-2019). Implication et bénévolat des parents sont davantage structurés et intégrés dans l'organisation des activités au sein des organismes dans les dernières années.</p>
--	--

6. JEUNESSE

Améliorer les conditions de vie des 6-24 ans du territoire Ahuntsic dans une perspective de lutte à la pauvreté et aux inégalités sociales, en priorisant les approches de santé globale, de pouvoir d'agir des jeunes et de leur implication dans leurs milieux de vie

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Cible 1										
						Cible 2				
						Cible 3				

Cible 1 Améliorer la santé et le bien-être chez les 0-17 ans et leurs familles

Stratégies d'action		Résultats
1	Concrétiser la planification triennale santé et bien-être des 0-17 ans et leurs familles	Mobilisation au sein du comité santé et bien-être et portrait.
2	Poursuivre l'offre de services en sports et loisirs pour les 0-17 ans	Différents projets portés par les organismes du quartier (voir bilan 2009-2014)
3	Réaliser une enquête pour compléter le portrait des jeunes du quartier	CIUSSS, TCJA, Arr. A-C et CSDM: 1761 élèves primaire, 716 secondaire. Une analyse par école a été effectuée. La TCJA et les organismes ont complété les données quantitatives du portrait avec les données qualitatives, développement de projets avec partenariats. Participation de SA à la mise sur pied d'un comité d'analyse 4.2 et 3.1.

Cible 2 Consolider un continuum d'intervention clair, efficace et soutenu, encadré d'une vision commune des actions

1	Harmoniser le travail aux trois HLM en lien avec les recommandations du rapport « Proposition d'une structure de fonctionnement, moyens et approche d'intervention pour trois HLM »	Offre d'activités près des milieux de vie: HLM Meunier Tolhurst, Saint-Sulpice et Maison du Monde avant 2015. Création du comité inter-HLM et mise sur pied de l'organisme Entre-Maisons Ahuntsic en 2016.
2	Réaliser un partenariat formel entre le milieu communautaire et le CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal	Participation de SA et des groupes jeunesse à la consultation d'Aire Ouverte du CIUSSS. Aucune entente formelle n'a été signée. Par contre, cela a mené à une structure d'échange mutuelle d'informations, d'écoute et de collaboration qui permet aujourd'hui de rapprocher les organismes du réseau.

Cible 3 Prioriser les jeunes et les enjeux auxquels ils font face au sein des instances publiques

1	Mobiliser et éduquer la communauté sur les impacts de l'austérité sur les services et les activités jeunesse	
2	Renforcer la consultation jeunesse quant aux enjeux qui les concernent	Conseil jeunesse d'Ahuntsic-Cartierville (CJAC), porté par l'Arrondissement et formé en 2017.
3	Faire de la représentation auprès des élus et instances concernées	Participation et inclusion des élus et des jeunes à la démarche de planification de la TCJA en 2019. Processus de sensibilisation auprès des bailleurs de fonds et partenaires privés grâce à cette démarche de la TCJA. Participation de SA à la démarche.

7. SÉCURITÉ ALIMENTAIRE

Développer les collaborations avec les différents acteurs du quartier pour diversifier et augmenter les actions en sécurité alimentaire

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Cible 1						Cible 2				

Cible 1 a) Développer un pôle économique et solidaire qui offre des ressources alimentaires variées
b) Mettre en place un système de navette vers les services et les ressources alimentaires du quartier

Stratégies d'action

Résultats

1	Mise en place d'un chantier sur la sécurité alimentaire	<p>Mise en place en 2009 avec 15 membres.</p> <p>Rédaction: Rapport sur l'évaluation des besoins en sécurité alimentaire sur le territoire d'Ahuntsic, 2014. Plaidoyer pour la sécurité alimentaire dans Ahuntsic, 2014.</p> <p>Opération RADIS: outiller et soutenir les organismes, sous forme de 4 documents: évaluation des besoins, bottin des ressources (2014), cartable d'outils en saine alimentation, synthèse des initiatives montréalaises en sécurité alimentaire</p> <p>10 Haltes maraichères dans 3 zones mal desservies: l'engagement des partenaires sur le terrain représente un défi.</p>
---	---	--

Cible 2 Mobiliser les acteurs locaux pour soutenir les actions en sécurité alimentaire

1	Faciliter la collaboration et le maillage entre les organismes et d'autres acteurs du milieu, notamment les commerçants	Organisation du mois de la nutrition avec commerçants du quartier annuellement.
2	Promouvoir l'agriculture urbaine par le développement de surfaces de production de fruits et légumes sur les terrains inutilisés	Participation active aux rencontres du comité-conseil sur le marché public avec l'arrondissement, réalisation de l'étude de faisabilité par le MAC, porter ressorties des groupes de travail
3	Consolider les services existants en sécurité alimentaire et favoriser leur résilience	Encourager le partage et établir des liens entre les différentes initiatives en sécurité alimentaire dans le cadre du chantier. Développement, soutien, consolidation et reddition du projet des marchés mobiles – Alimentation Citoyenne Ahuntsic (ALICIA) . Mise en place d'un sous-comité pour assurer une viabilité financière du MAC. Rédaction de pamphlet contre le gaspillage alimentaire, recherche de financement.
4	Promouvoir et faciliter le développement d'initiatives favorisant le renforcement des capacités et l'autonomie alimentaire des résidents des zones défavorisées du quartier	Participation active et soutien aux projets de cuisine collective à Saints-Martyrs-Canadiens et dans Sault-au-Récollet et aux paniers solidaires du MAC.

Forces

- Solidité des organisations bien implantées dans le milieu
- Répondre à des besoins concrets de ses membres et du quartier
- Aborder tous les aspects de la question
- Assurer une complémentarité des actions et des liens entre ces actions
- Dépasser les préoccupations individuelles des organismes pour mettre en place des objectifs et des actions collectives
- Le nombre de partenaires impliqués
- Diversité et expertise des participants
- Dynamique de travail:
 - Cohésion
 - Bonne ambiance et participation
 - Plaisir
 - Motivation

Leviers

- Assigner un.e employé.e de Solidarité Ahuntsic ou OC du CIUSSS
- Exposer les avantages et les limites du financement des projets en partenariat
- Travailler au meilleur financement de base des groupes
- Promouvoir les bons coups des groupes et le chantier
- Améliorer les conditions de travail des employés de groupes
- Renouveler annuellement l'engagement au sein des chantiers
- Inclure les acteurs au niveau alimentaire
- Développer plus de liens avec les citoyens du quartier

Freins

- Fluctuation dans la coordination du chantier
- Roulement des personnes entraînent la perte de mémoire collective, la perte de l'histoire des projets, les connaissances des succès et des échecs
- Fin des financements et peu d'options de nouveaux financements
- Financement restreint pour effectuer des projets entraîne une obligation de développer des projets en partenariat obligatoire par l'entremise du chantier pour la DSP:
 - Complique la gestion du projet
 - Ralentit le processus
 - Augmente la charge de travail pour tous
 - Occasionne une ponction dans le financement si la coordination fluctue

Solution imaginée

- Travailler au meilleur financement de base des groupes
- Documenter les sous-financements et les implications dans la recherche et la reddition de comptes
- Informer et sensibiliser les gens par des discours avec les citoyens sur le financement de base

8. DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

Assurer la vitalité économique du territoire au profit de tous ses résidents

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Cible 1										
Cible 2										
Cible 3										
						Cible 4				

Cible 1 Développer deux projets structurants

Stratégies d'action	Résultats
1 Identifier le potentiel de développement économique communautaire en lien avec les nouveaux secteurs d'opportunités de développement (Revitalisation Chabanel, La Maison des arts et des lettres, réaménagement de la tête du Pont Viau et du développement du couloir Gouin, notamment)	Porté par la CDEC d'Ahuntsic-Cartierville: a cessé ses opérations en 2016. En lien avec le rôle de SA, le MAC - sécurité alimentaire - s'inscrit dans cet effort. Le projet de la maison des arts et des lettres (rénovation de l'ancien externat Sainte-Sophie) a été suspendu malgré la forte mobilisation. Entre 2009 et 2014, les secteurs Chabanel et Fleury Ouest deviennent des destinations pour artisans et entrepreneurs locaux.

Cible 2 Repositionner le quartier Chabanel comme générateur d'opportunités de développement économique communautaire

1 Développer une nouvelle image de marque du quartier Chabanel autour du concept de «design» incluant l'habillement et les entreprises innovantes ou artistiques	Participation de SA à la démarche et à la réflexion du Regroupement Chabanel.
2 Constituer un fonds destiné à financer des projets d'entreprises de l'habillement qui occupent des créneaux porteurs, mais ne répondent pas aux critères de financement des institutions financières	La CDEC a investi près de la moitié de ses fonds d'investissement et mis à contribution ses outils financiers et de développement pour l'adoption de nouveaux modèles d'affaires.
3 Améliorer le cadre bâti des immeubles locatifs et commerces sur l'Acadie-Chabanel et faire la promotion du secteur et des locaux vacants	Manque de cohésion entre les différents acteurs sur la vision de revitalisation et dissolution du Regroupement Chabanel.

Cible 3 Créer une association de commerçants sur la rue Fleury Ouest, installer de nouveaux commerces de proximité et favoriser l'achat local

1 Favoriser l'accès aux programmes visant la revitalisation des artères commerciales	
2 Valider les besoins de consommation et de services des résidents proches de la rue Fleury Ouest pour s'assurer du développement d'une offre commerciale de proximité et favoriser l'achat local	Création de FLO par le regroupement: redynamisation réussie de la vie de quartier par le développement d'une nouvelle offre commerciale de proximité et de nouveaux lieux d'animation

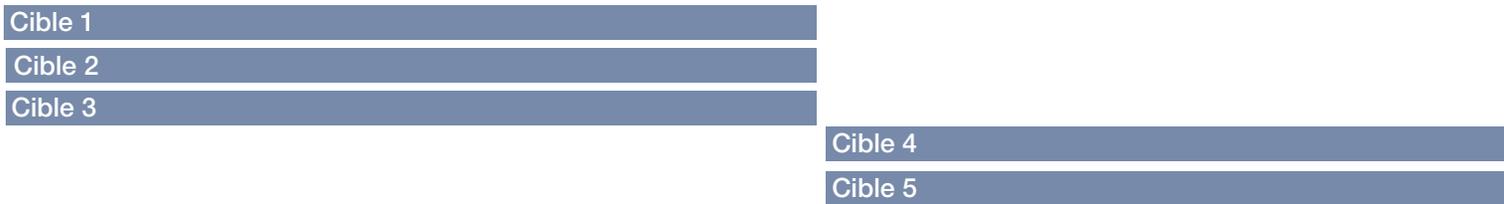
Cible 4 Favoriser le développement du secteur Acadie-Chabanel en tant que quartier complet et zone d'emploi dynamique

1 Mobiliser des acteurs autour d'un chantier Acadie-Chabanel	
2 S'assurer des retombés économiques et sociales affectant les personnes vulnérables du quartier dans tout projet de développement faisant appel aux ressources publiques	Travail de sensibilisation aux enjeux d'inclusion, de vivre-ensemble et de diversité pour que les résidents de St-Simon se sentent interpellés par les initiatives dans Chabanel. Représentation de SA au District Central.

9. DÉPLACEMENT - TRANSPORT

Développer le transport alternatif
Développer la mobilité durable

2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019



Cible 1 Développer le réseau cyclable ainsi que l'offre de services et d'infrastructures qui favorisent l'utilisation du vélo et ajouter des accès piétonniers et ajouter des accès piétonniers

Stratégies d'action

Résultats

1 Réaliser les stratégies d'action prévues dans le plan d'action de développement durable de l'arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville

Présence de différents représentants en développement durable aux chantiers de SA: communication et collaboration.

Cible 2 Améliorer le service de transport en commun vers les lieux d'activités et de services du quartier, notamment sur les rues Christophe-Colomb, Chabanel, au sud de la voie ferrée et l'axe est-ouest du quartier et ajouter des voies réservées aux autobus et au covoiturage

1 Faire des représentations auprès de l'arrondissement et de la STM

Comité de veille pont Papineau a été mis sur pied en septembre 2010. Parachèvement de l'autoroute 19 : Les citoyens et les élus se mobilisent pour la sécurité des familles et la qualité de vie. Appui au prolongement des lignes 55, augmentation des fréquences 180 et 140, porté par l'Arrondissement.

Cible 3 Améliorer la sécurité des piétons, notamment des personnes âgées, des enfants et des personnes à mobilité réduite

1 Concrétiser le plan d'action 2009-2011 de la Table municipale en sécurité publique et civile de l'arrondissement

Participation de SA à la concrétisation du plan et à la démarche de construction du nouveau plan en 2018-2019.

Cible 4 Développer une vision cohérente et concertée du déplacement dans le quartier

1 Collaborer avec les acteurs clés du milieu pour l'adoption d'un plan local de déplacement

Participation de SA aux démarches d'élaboration du plan local de déplacement (PLD) d'Ahuntsic-Cartierville en 2018-2019.

Cible 5 Promouvoir la mobilité durable

1 Soutenir les initiatives favorisant les transports actifs et collectifs

10. ENVIRONNEMENT

Renforcer les mesures d'amélioration de l'environnement
Développer et soutenir de façon proactive les initiatives environnementales

2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019

Cible 1	
Cible 2	
Cible 3	
	Cible 4
	Cible 5
	Cible 6

Cible 1 Assurer la propreté des lieux publics

Stratégies d'action

Résultats

1	Sensibiliser la population à la propreté et au civisme	Action portée par Ville en Vert, grâce à la réalisation de son programme d'Éco-quartier.
2	Ajouter du mobilier urbain	Coupures financières dans l'acquisition de mobilier urbain en accessibilité universelle.
3	Réaliser des campagnes de nettoyage	Mobilisation citoyenne dans St-Simon autour de l'enjeu de propreté face à l'inertie dans le quartier: École de la Citoyenneté en 2019.

Cible 2 Accroître la présence et la préservation des espaces verts et des arbres

1	Entretien la foresterie urbaine	Action portée par l'Arrondissement
2	Inciter les promoteurs privés à intégrer des espaces verts dans leurs projets de développement	Action portée par l'Arrondissement: amendement et adoption d'un règlement (2012: dépôt amendements, 2013: amendement au règlement d'urbanisme et 2013: entrée en vigueur)

Cible 3 Soutenir les comportements écologiques de la communauté

1	Faire la promotion de la stratégie des 3R: réduire, recycler et réutiliser	Action portée par Ville en vert et l'Arrondissement, grâce à la réalisation de son programme d'Éco-quartier.
---	--	--

Cible 4 Augmenter et soutenir les initiatives environnementales dans notre quartier

1	Assurer une veille sur les programmes et les initiatives environnementales de Montréal et d'ailleurs	
---	--	--

Cible 5 Diminuer les îlots de chaleur

1	Poursuivre les stratégies prévues, notamment celles du Plan d'action canopée 2012-2021 de la Ville de Montréal	Action portée par Ville en vert et l'Arrondissement.
---	--	--

Cible 6 Mobiliser les citoyens sur les enjeux environnementaux locaux

1	Continuer la campagne de promotion de la gestion des matières résiduelles	Action portée par Ville en vert et l'Arrondissement.
2	Mettre en place une campagne de sensibilisation sur la biodiversité urbaine	Action portée par Ville en vert.

Participation aux travaux des partenaires du Complexe environnemental de Saint-Michel (2007-2013)

11. CONCERTATION LOCALE

Harmoniser les actions et les pratiques d'intervention des divers acteurs dans le domaine

2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019

Cible 1

Cible 1 Améliorer l'arrimage entre les plans d'action des divers acteurs sociaux et communautaires du quartier

Stratégies d'action	Résultats
1 Réaliser une campagne d'information et d'adhésion des membres du réseau communautaire aux priorités du quartier	Amorce de tournée avant 2015 auprès des directions d'organismes. Pas de résolution d'adhésion des instances des organismes communautaires aux priorités du quartier après.
2 Développer une entente de partenariat sur les priorités de développement social et communautaire du quartier	Pas d'ententes tangibles à l'échelle du quartier, mais arrimage en continu des actions sur le terrain par secteur (jeunesse, petite enfance, employabilité).
3 Réaliser annuellement deux journées de partage des orientations et de la vision de développement social local	Amorce d'une journée de partage par consultant externe. Action non réalisée après 2015: la mise à jour des informations effectuée lors des assemblées générales.
4 Réaliser quatre forums d'évaluation et de mise à jour du plan stratégique	Efforts de tenues de forum et d'assemblée publique avant 2015 sur différents sujets: sécurité urbaine, logement, participation citoyenne, Autoroute 19, environnement, petite enfance, etc. Ces efforts ont été concentrés par secteur par le biais des chantiers après 2015.

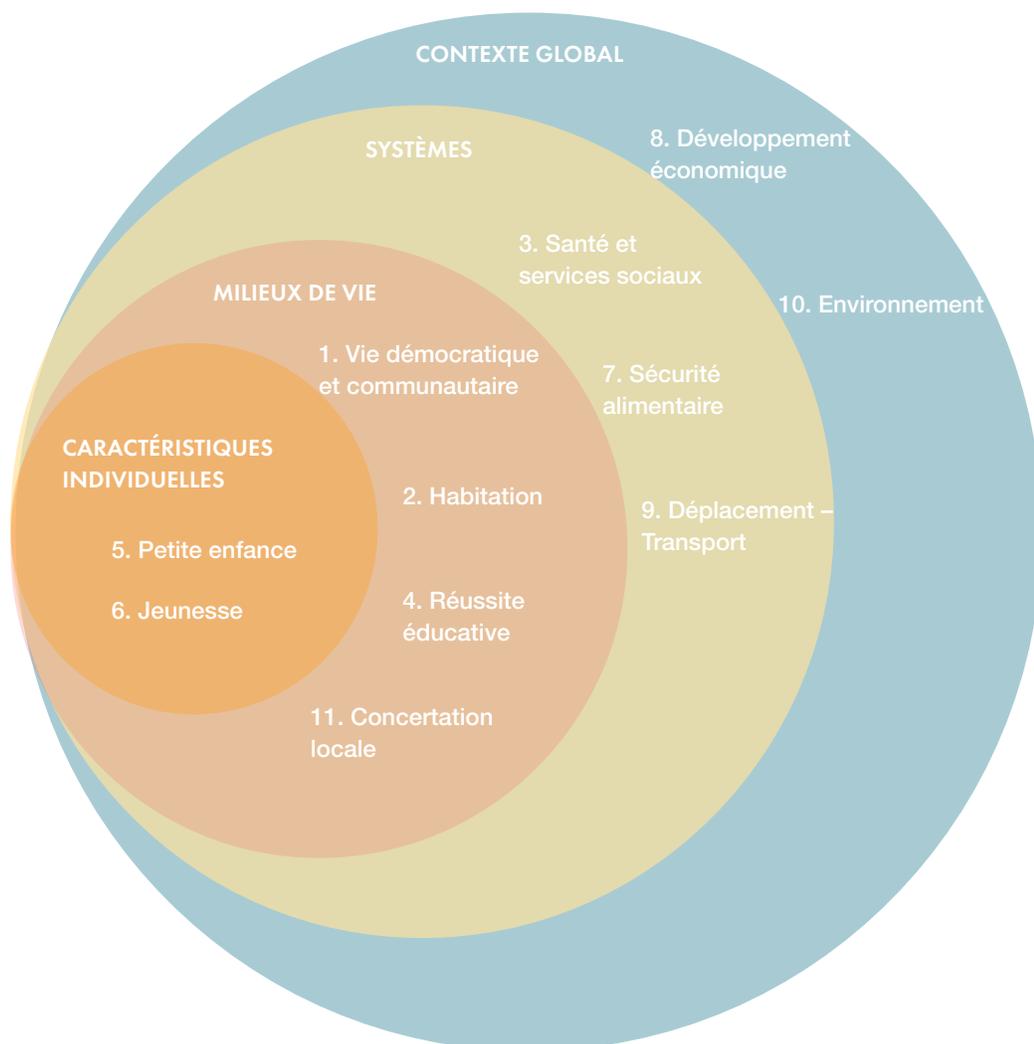
ÉVALUATION GÉNÉRALE

Nous dégageons une évaluation générale de cette démarche. Nous pouvons classer de nombreux avantages et défis à différents niveaux. D'après les données recueillies dans le milieu communautaire, nous observons que les orientations ciblées en concertation sont pertinentes et que le développement de ce type d'initiatives est prometteur, puisqu'ils représentent un réel besoin provenant du milieu.

Nous avons notamment classé les orientations en se basant sur les déterminants sociaux de la santé (CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal, 2018). Nous voyons que les orientations stratégiques peuvent bénéficier d'un encadrement méthodologique resserré pour quelques raisons. Nous offrons également un bilan général des chantiers. Nous concluons le bilan de la planification stratégique en présentant les forces et les défis. Nous avons formulé des recommandations pour la suite.

La méthodologie employée

Le cadre de référence en pratique et référence en organisation communautaire (CIUSSS-NIM) propose quatre champs déployés en cercles concentriques autour de l'état de la santé de la population: les caractéristiques individuelles, les milieux de vie, les systèmes, le contexte global (annexe). Nous avons classé les 11 orientations de Solidarité Ahuntsic dans leurs champs correspondants:



Des champs d'action complémentaires

Nous constatons que les champs d'intervention des orientations ont permis d'agir davantage sur des milieux de vie et des systèmes. En effectuant un survol des champs d'intervention des organismes, nous pouvons conclure que leurs missions respectives interviennent davantage au niveau des sphères individuelles et des milieux de vie. En effet, un survol des missions des organismes nous permet de noter que les enjeux de santé mentale, aînées, jeunesse, violence conjugale, logement, DI, TSA, etc. sont traités dans le quartier. Il est possible d'affirmer que la Table et les organismes agissent de manière complémentaire.

À première vue, il peut sembler ardu d'agir concrètement sur les contextes politiques, sociaux, culturels ou les systèmes de santé, d'éducation et d'aménagement, etc. en tant qu'entité communautaire. En effet, la Table et ses membres peuvent vivre des contraintes de plusieurs ordres qui les empêchent de réaliser certaines actions du plan stratégique. Les actions peuvent déborder de la mission ou de l'autorité de la Table de quartier, elles peuvent demander un investissement, une mobilisation ou des ressources importantes qui ne sont pas nécessairement disponibles. Aussi, les changements, les coupures ou les restructurations entreprises au niveau des finances et politiques publiques peuvent fortement influencer la réalisation de certaines actions.

Or, nous avons vu de nombreux développements autour d'enjeux sur les milieux de vie et les systèmes dans le cadre de la dernière planification stratégique. Grâce à l'élaboration de prises de position communes, aux dépôts de mémoires et à des revendications diverses, le milieu communautaire a pu faire entendre une voix commune et

avancer des dossiers sur lesquels il semble de prime abord difficile de poser des actions. Par exemple, l'organisation des groupes communautaires dans le redéveloppement du site Louvain Est illustre bien que la force de mobilisation entraîne des débouchées possibles. Difficilement mesurable, ce type d'acquis à une échelle plus globale est lent et demande des investissements majeurs de ressources et de temps. Solidarité Ahuntsic prouve que les dix dernières années ont permis de positionner la Table comme un acteur de premier plan dans le quartier.

Les indicateurs

Nous dénotons également une faiblesse des indicateurs pour l'évaluation des travaux, dans le sens que certaines orientations ne semblent pas se préoccuper des indicateurs du plan stratégique pour évaluer le degré d'atteinte des cibles fixées.

La forme des chantiers

La structure même des chantiers permet une flexibilité et une adaptation aux besoins de ses membres. En même temps, la définition du chantier et l'organisation des rencontres semblent poser des défis dans certains cas. En termes de concertation et de collaboration, les chantiers facilitent l'échange d'informations, le travail d'équipe, la mobilisation et l'implication. Concernant la sphère individuelle, plusieurs membres parlent d'un sentiment de valorisation et de fierté qu'ils développent lorsqu'ils mettent en œuvre les actions entreprises dans les chantiers. Par contre, l'accompagnement pour de nouveaux membres qui désirent participer et qui ne connaissent pas les chantiers demeure un défi. Aussi, le maintien d'une motivation sur une longue période semble plus difficile dans un contexte de chantiers.

Du maillage davantage informel

Nous remarquons qu'il demeure difficile d'agir à l'intersection de différents enjeux dans le cadre d'une division par orientation comme celle du plan stratégique. En effet, les travaux des différentes orientations semblent s'organiser de manière indépendante les uns des autres. Selon les données recueillies, les enjeux ciblés, les chantiers, les projets développés et les différents sous-comités se rattachant à une orientation spécifique adopte rarement des principes de vases communicants vers une autre orientation. Qui plus est, les actions de concertation locale l'action qui aurait permis le partage annuel durant deux journées des orientations et de la vision de développement social local n'ont pas été organisés dans les dernières années. Il peut donc y avoir un déséquilibre ou un manque d'arrimage et de cohérence entre l'avancement de certaines orientations, selon les partenaires et les ressources mobilisés. D'ailleurs, dans les dernières années, certains acteurs importants du milieu communautaire relèvent le développement en parallèle de certains projets. Ils proposent que les actions nécessitent de la cohérence à défaut d'arrimage (2013).

Nous saluons les initiatives dans le milieu qui développent des partenariats et des outils de travail qui s'efforcent d'assurer une complémentarité entre certains services. Par exemple, un comité d'analyse conjoint a vu le jour entre deux tables sectorielles de quartier. Cela a permis de développer une mobilisation d'acteurs travaillant dans différentes sphères autour d'un enjeu spécifique. D'après nos observations, ces liens sont établis de manière davantage informelle. Lorsqu'ils sont davantage formels, ils demeurent ponctuels dans le cadre de l'obtention d'un financement précis et ne perdurent pas nécessairement dans le temps.

Les orientations d'un plan auraient avantage à être perçus comme évoluant au sein d'un même écosystème de quartier afin d'assurer une pérennité dans les actions. Nous posons l'hypothèse qu'il est possible d'agir à l'intersection en créant davantage de liens intersectoriels dans le cadre d'une planification stratégique. Il serait avantageux de formaliser ces liens dans un plan stratégique de la Table afin de reconnaître et de valoriser le travail d'arrimage déjà entamé par les organismes communautaires.

L'arrimage des différentes visions: un défi constant

Enfin, l'arrimage **des visions sectorielles et intersectorielles** semble présenter des défis de deux ordres, soit arrimer les orientations de la Table avec les tables sectorielles et arrimer les préoccupations intersectorielles avec les missions des organismes.

Bien que les mandats de Solidarité Ahuntsic et les tables sectorielles soient l'amélioration de la qualité de vie des résidents, il existe une différence fondamentale entre la méthodologie employée par la Table de quartier et les tables sectorielles. La planification stratégique de Solidarité Ahuntsic organise son travail de lutte à la pauvreté et l'exclusion selon des orientations, c'est-à-dire des enjeux sur lesquels il est possible de développer des projets en concertation. Les tables sectorielles travaillent sur ces mêmes objectifs, mais divisent leur travail par "population", soit petite enfance, aînés et jeunesse. Elles structurent donc leur développement selon les populations en situation marginalisée, précaire, en position isolée et vulnérable. Cette distinction pose problème quant à

l'organisation des travaux effectués en concertation et peut poser des frictions de plusieurs ordres. Aussi, les organismes peuvent éprouver de la difficulté à sortir de leur cadre respectif pour de multiples raisons. Certains facteurs peuvent être liés aux ressources à la disposition des organismes (rapport sur la mobilisation, 2016). Un manque de financement, des enjeux de restructuration, des difficultés diverses, un manque de ressources humaines, sont des causes qui dépassent l'autorité ou la portée des organismes. Ces éléments représentent des facteurs sur lesquels les organismes n'ont peu ou pas de contrôle. Ce clivage peut être une des raisons d'une baisse d'engagement des membres à certains moments.

À la lumière de ces deux constats majeurs, nous pouvons penser qu'une vision sectorielle axée sur le champ d'intervention de chaque entité entraîne le développement d'initiatives et de solutions en silo. Un des défis demeurent le dédoublement des projets et des initiatives des tables sectorielles et dans le milieu communautaire.



Ancrage solide dans le quartier

- Organismes bien implantés dans le milieu
- Réponse à un besoin concret
- Écoute des besoins formulés des résidents par les organismes

Cela permettait à plusieurs personnes de s'impliquer ensemble et de voir ce qui se fait dans le quartier. Il y avait un échange d'information.

MC3



Capacité à développer des actions

- Développement directement en lien avec les besoins de ses membres et du quartier
- Bonne coordination des chantiers
- Capacité d'innovation et de créativité
- Création de liens, cohérence et complémentarité entre les actions
- Capacité à trouver des apports financiers pour la mise en place d'action

Nous constatons que les chantiers ne mobilisent pas en soi, ils sont plutôt **des moyens pour développer des projets** et ce sont ces projets des chantiers qui mobilisent. La plupart des participants mentionnent que, pour eux, la finalité d'un chantier demeure le développement d'actions ou de projets précis.



Capacité à générer des résultats

- Rédaction et mise en oeuvre de plans d'actions
- Capacité à effectuer des bilans
- Concrétisation des actions avec des résultats et des bienfaits sur les conditions de vie des résidents
- Capacité de mobiliser et d'organiser des événements rassembleurs
- Capacité à construire des projets avec peu de moyens



Structure malléable

La structure des chantiers permet de **s'adapter aux besoins de ses participants**. Malgré leur structure définie, les chantiers peuvent être **flexible aux besoins des participants** et évoluer selon la forme que les participants souhaitent leur donner.

Il faut que tu fasses avec ton collectif, même si cela ne te mène pas où tu voudrais.

MI2



Collaboration et concertation

- Solidarité
- Unité et cohésion
- Ouverture d'esprit et écoute
- Détermination
- Motivation et plaisir
- Mixité et diversité des opinions et des idées
- Exploration de partenariats possibles
- Volonté de réseauter, de créer des liens et de connaître les autres acteurs du milieu

Les chantiers aident à **impliquer collectivement les partenaires importants autour d'une orientation**. Certains participants ont mentionné que les chantiers aident à **réduire certains effets du travail en silo**, puisque les gens prennent l'habitude de travailler ensemble. Les chantiers ont donc permis au milieu communautaire à **développer sa capacité à travailler en concertation**.



Qualité de la participation

- Forte participation de plusieurs partenaires
- Diversité des intervenants participants
- Inclusion des personnes fonctionnelles, mais marginalisées
- Capacité à inclure et faire participer des milieux institutionnels
- Échange d'information, maillage

Rappelons que le but des assemblées générales n'est pas de travailler sur une orientation particulière ou de développer des projets. Les chantiers permettent donc de **mettre à jour les informations** autour d'une orientation précise à un groupe de personnes qui manifestent un intérêt ou qui travaillent directement sur celle-ci dans leur organisme respectif. Les chantiers aident à faire connaître les ressources disponibles et les actions en cours dans le quartier en lien avec cette orientation.



Expérience et expertise des membres

- Solidité des organismes
 - Participation de personnes d'expérience
 - Compétence des partenaires / membres
 - Apport d'une littérature abondante sur le sujet
 - Qualité du discours développé
 - Présence récurrente d'experts techniques
 - Réflexion approfondie sur certains sujets
 - Traitement de plusieurs ou tous les aspects de la question
 - Capacité à prendre du recul par rapport aux pratiques de groupes communautaires
 - Susciter la réflexion autour des enjeux sociopolitiques concernant les pratiques des groupes communautaires
- Les chantiers offrent un espace de travail qui permettent d'aborder en profondeur une orientation.



Travailler pour le bien commun, au-delà des différentes missions

- Capacité à se diriger vers une direction commune
- Désir d'arrimage entre le système public et le milieu communautaire
- Création de ponts entre différents acteurs, peu importe de leur provenance

Certains membres de chantier sentent qu'ils peuvent s'impliquer dans des actions qui dépassent le cadre de leur organisme. Ils mentionnent qu'ils ressentent de la fierté à participer à ces travaux intersectoriels. Ils peuvent développer un sentiment de valorisation en réalisant des actions concrètes. Aussi, l'action concertée des chantiers aident à créer un sentiment d'appartenance à un groupe de personnes.

Je pense qu'il y a une matière à réflexion sur le lien entre Solidarité Ahuntsic et les tables sectorielles et l'inverse. On n'a jamais trouvé la bonne formule jusqu'à maintenant.

MI2

J'ai trouvé que c'était beaucoup d'analyse de données, mais je ne voyais pas pourquoi on analysait toutes ces données. Je vais les lire, mais cela me donne quoi et pourquoi on le fait?

MC2

Dédoublement des efforts

Il existe de nombreux acteurs et lieux de concertation sur le territoire, qui sans être directement reliés à Solidarité Ahuntsic ni inscrits dans son plan stratégique, agissent parfois sur les mêmes cibles que celui-ci. Certains confient qu'ils craignent qu'un désengagement de leur part sur certains comités – directement liés à leur mission de base - soient mal vus par leurs pairs.

Lenteur de la mise en oeuvre des actions

Nous avons vu que, pour certains participants, le chantier est un espace dans lequel ils peuvent réaliser des projets. Lorsque ce passage est l'action est ralenti pour plusieurs raisons - l'analyse de données, une mise à niveau de l'information, un remaniement au niveau du financement, l'arrivée de nouveaux membres, etc. - les attentes ne sont pas entièrement comblées, et cela peut occasionner une baisse de motivation.

Manque de diversité

La **composition des chantiers** est souvent abordée par les partenaires rencontrés du milieu. Plusieurs mentionnent l'expertise et l'expérience comme des forces indéniables du chantier. Par contre, selon les chantiers, certains mentionnent que les participants sont peu nombreux lors des rencontres. Aussi, certains participants peuvent ressentir un manque de diversité des profils communautaires autour de la table.

Exigence du travail

Au sein même des activités de la Table, les acteurs sont souvent présents à plusieurs chantiers ou projets de développement social et communautaire, ce qui est exigeant et explique que les réunions des chantiers ou comités de secteurs ne soient pas nombreuses. Plusieurs mentionnent devoir faire des choix, par manque de temps. Certains partenaires soulèvent la fréquence des rencontres et leur espacement dans le temps comme des irritants.

Incompréhension du travail

Certains mentionnent que les chantiers n'ont pas été capables de susciter leur intérêt à long terme. Nous nous sommes intéressés aux raisons de cette baisse de motivation. Un défi soulevé par plusieurs participants est la compréhension des activités du chantier. L'information, les objectifs, les stratégies d'actions peuvent être plus difficiles à saisir dans certains chantiers pour un nouveau participant. Certains soulignent le manque d'accompagnement et d'informations. Nous voyons que ce manque de compréhension peut mener à une baisse de motivation ou une démobilisation chez certains participants.

Inadéquation avec la mission de base des organismes

Lorsque les objectifs de la collaboration s'éloignent trop de la mission de base des organismes, cela peut créer une distance difficilement récupérable entre les instances de concertation et les organismes.

S'il y a une culture dans la place, je vais me ranger. À un moment donné, s'il y en a quatre ou cinq qui le font, on ajoute un sixième, un septième... Cela devient difficile de dire non.

MC1

Développer sa curiosité

La table manifeste son intérêt envers les initiatives dans le milieu qui ne sont pas nécessairement portées par la table, et vice versa.

Se fixer des objectifs réalistes

Se fixer des objectifs clairs et atteignables permet d'engager des acteurs vers des actions communes.

Oser s'aventurer au-delà des bassins de résidents déjà mobilisés

Puisque les chantiers sont ouverts aux citoyens, certains participants mentionnent l'importance de la représentativité et de la présence citoyenne sur les chantiers.

Respecter les niveaux variables de participation de chacun

Clarifier le leadership et les rôles

Valoriser le travail invisible

Valoriser le travail invisible ou peu visible des organismes et de la table

Développer des outils de vulgarisation

Communiquer et favoriser une compréhension commune des actions de la table

Miser sur le développement d'une culture de mobilisation

Créer l'habitude de participer

Des formats digestes et des rencontres régulières aident à créer l'habitude de participer aux chantiers

Réfléchir à la manière dont nous traitons les orientations

Un remaniement méthodologique pourrait être envisagé.

RÉFÉRENCES

Il est à noter que l'ensemble des rapports annuels de Solidarité Ahuntsic de 2002 à 2021 ont été consultés.

CIUSSS Du Nord-de-l'Île-de-Montréal. 2018. Cadre de référence et de pratique en organisation communautaire. https://cdn.ciuusssnordmtl.ca/documents/Menu/Votre_CIUSSS/Documentation/Cadres_de_referance_et_de_pratique/180604_Cadre_de_referance_FINAL_5_juin_2018.pdf?1570042507

Paquette, J., Leclerc, B-S., Bourque, S. (2014). La santé dans tous ces états : les déterminants sociaux de la santé. Trousse pédagogique, CSSS de Bordeaux-Cartierville–Laurent-CAU, Montréal.

Solidarité Ahuntsic. 2009. Ahuntsic en devenir - Plan stratégique 2009-2019.

Solidarité Ahuntsic. 2014. Plan stratégique du quartier Ahuntsic en devenir - Bilan 2009-2014.

Solidarité Ahuntsic. 2015. Actes du Forum Ahuntsic en devenir - 22 novembre 2014. Version du 2 mars 2015.

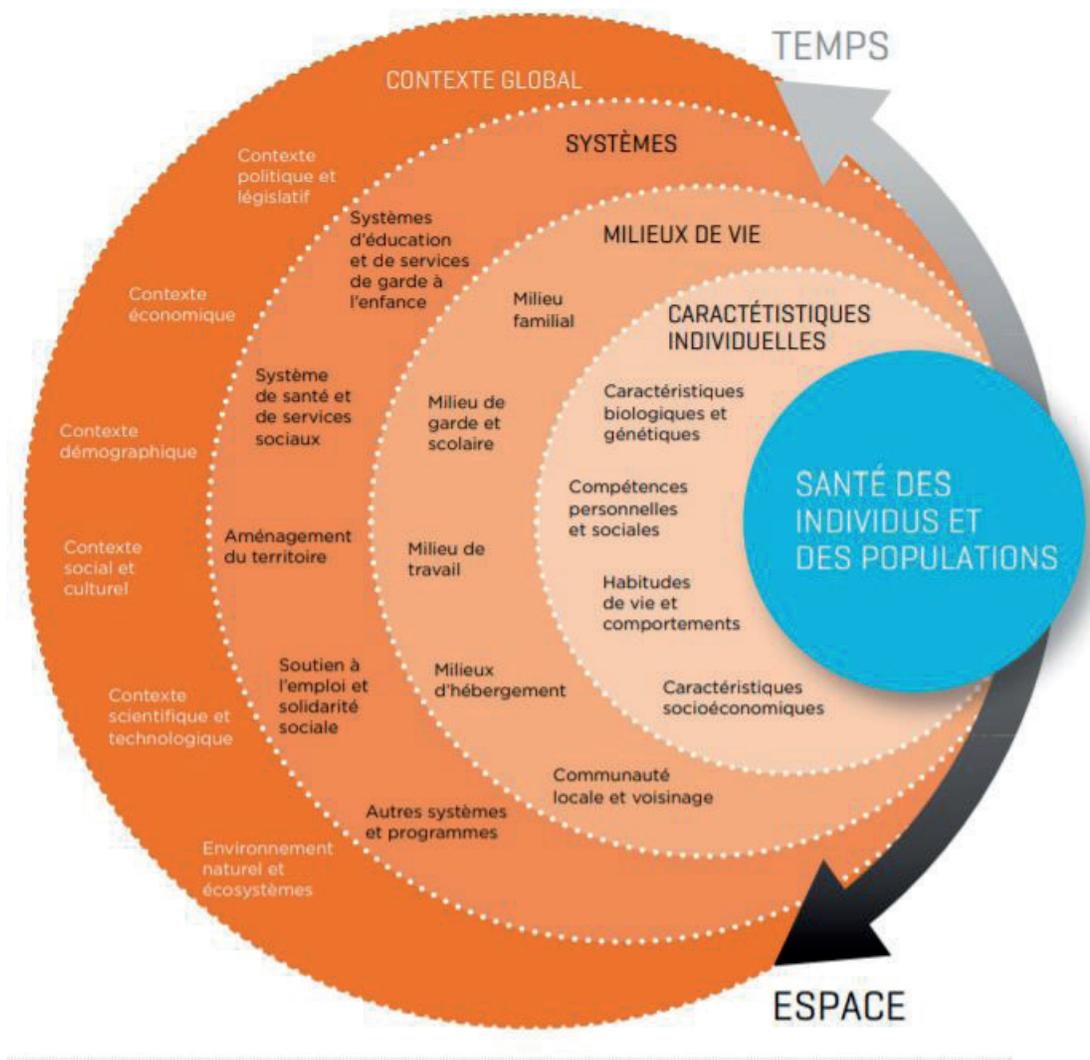
Solidarité Ahuntsic. 2015. Ahuntsic en devenir - Plan stratégique 2009-2019. Mis à jour - Octobre 2015.

Solidarité Ahuntsic. 2016. Synthèse Sault-au-Récollet en devenir. Forum citoyen. 16 avril 2016.

Solidarité Ahuntsic. 2016. État de la situation. Mobilisation dans les organismes d'Ahuntsic.

Table de concertation et d'action pour les aînéEs d'Ahuntsic. 2014. Assemblée de création.

ANNEXE: DÉTERMINANTS SOCIAUX DE LA SANTÉ



Source: Paquette, J., Leclerc, B-S., Bourque, S. (2014). La santé dans tous ces états : les déterminants sociaux de la santé. Trousse pédagogique, CSSS de Bordeaux-Cartierville-Laurent-CAU, Montréal.

