

# **Projet d'identification des conditions favorables à la concertation locale**

**- Rapport final -**



Initiative montréalaise  
de **soutien** au **développement**  
social local

Présenté au comité de pilotage de l'Initiative montréalaise de soutien  
au développement social local

Mars 2008

**Recherche et rédaction** : Cécile Poirier, consultante

**Collaboration** : Steeve Dupuis (Coalition montréalaise des tables de quartier), Martine Fortier (Direction de santé publique de Montréal), Geneviève Giasson (Ville de Montréal), Chantal Grandchamp et Lyne Poitras (Centraide du Grand Montréal)

Cette étude a reçu le soutien financier de la **Direction de santé publique de Montréal**.



**Remerciements** : nous remercions l'ensemble des personnes rencontrées dans le cadre de ce projet pour le temps qu'elles nous ont accordé et pour les réflexions qu'elles ont accepté de partager avec nous : le personnel des tables (coordonnateurs, adjoints administratifs et chargés de projets), leurs partenaires, les représentants des arrondissements et des CSSS ainsi que les personnes-ressources du milieu universitaire.

# Table des matières

<b>1. De la reconnaissance à la consolidation de la concertation locale :</b>	
<b>identification des conditions favorables.....</b>	<b>1</b>
1.1. Questionnements entourant la mise sur pied de l'Initiative et l'adoption des paramètres de gestion .....	2
1.2. L'évaluation des tables de quartier (CFP) et le Projet de renforcement de l'expertise en développement local (PREDL) : quelques constats et pistes de réflexion.....	3
1.3. Documenter les expériences concrètes, les conditions favorables et les obstacles à la concertation.....	8
1.3.1 Le cadre logique du financement des tables de quartier .....	10
1.3.2. Démarche et méthode d'analyse .....	14
1.3.3. Synthèse des résultats .....	16
<b>2. La consolidation de la concertation locale : résultat, objectif... ou utopie ? ..</b>	<b>21</b>
2.1. Gouvernance et contexte de révision des rapports entre l'État et la société civile .....	21
2.1.1. Réorganisation municipale et développement social .....	22
2.1.2. La création des CSSS.....	24
2.2. L'ambivalence des pratiques de concertation .....	26
2.2.1. La coordination, pilier ou frein de la concertation ? .....	26
2.2.2. Concerter pour qui ? Par qui ?.....	29
2.2.3. Modalités de la concertation.....	32
2.3. L'enjeu du temps .....	34
2.3.1. La perte de temps.....	34
2.3.2. Le besoin en temps .....	37
<b>3. Pistes de réflexions concernant les mesures et les ressources à mettre en œuvre.....</b>	<b>41</b>
3.1. Optimiser les ressources des tables.....	41
3.1.1. Les ressources matérielles.....	41
3.1.2. Les ressources humaines et le financement de base .....	43
3.2. Assurer les conditions favorables à la concertation locale .....	44
3.2.1. Les coordinations et les partenaires .....	44
3.2.2. L'environnement des tables .....	45
3.3. Perspectives de développement .....	46
<b>Références.....</b>	<b>47</b>
<b>Annexe 1 : description de l'échantillon.....</b>	<b>50</b>

<b>Annexe 2 : sources d'information et démarche du projet .....</b>	<b>51</b>
<b>Annexe 3 : synthèse des principaux résultats des entrevues avec les membres du personnel des tables .....</b>	<b>53</b>

## **1. De la reconnaissance à la consolidation de la concertation locale : identification des conditions favorables**

Depuis le début des années 1990, la concertation locale s'est fortement développée dans les différents quartiers montréalais avec la constitution de partenariats locaux visant l'amélioration de la qualité de vie de la population.

Après la phase de l'émergence et celle de la reconnaissance des tables comme acteurs pertinents du développement social, une nouvelle phase est en cours, qui illustre la volonté de permettre aux tables de demeurer les acteurs incontournables qu'elles sont devenues. Initiée par la révision du cadre de référence et de gestion du programme de soutien au développement social suite au Sommet de Montréal, cette troisième phase, celle de la consolidation, s'est amorcée en 2004 avec la mise sur pied de l'Initiative montréalaise de soutien au développement social local, entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2006, et avec l'adoption d'orientations et de paramètres de gestion et d'évaluation en 2007.

L'étape suivante est la définition d'un plan de développement de l'Initiative qui doit être proposé dans le courant de l'année 2008 afin de consolider le soutien aux tables. En amont de ce plan figurent plusieurs questionnements qui ont émergé des différentes démarches de réflexion et qui témoignent d'une volonté de comprendre les dynamiques à l'œuvre et éventuellement leur impact sur les communautés. Le projet Identification des conditions favorables s'inscrit dans ces démarches spécifiques à l'Initiative, mais aussi caractéristiques du contexte actuel marqué par la recherche d'une meilleure compréhension des pratiques à partir des expériences concrètes. De plus, les différentes initiatives soutenues depuis 1997 par le Programme de soutien financier au

développement social local, font aujourd'hui face à de nombreux défis liés à des enjeux externes mais aussi internes.

### **1.1. Questionnements entourant la mise sur pied de l'Initiative et l'adoption des paramètres de gestion**

L'Initiative montréalaise de soutien au développement social local a pour objectif « l'amélioration de la qualité et des conditions de vie de la population montréalaise » dans différents domaines (Initiative montréalaise de soutien au développement social local, 2006 : 9). Dans cette perspective, les partenaires financiers de l'Initiative (Ville de Montréal, Centraide, Direction de santé publique de Montréal) soutiennent financièrement la mise en place de mécanismes de participation et la mise en œuvre d'actions concertées s'inscrivant dans une démarche structurée, intersectorielle (différents domaines d'intervention) et multi-réseaux (différents types d'acteurs).

Plus précisément, le document d'orientation de l'Initiative fait mention des principales caractéristiques des tables de concertation : outre l'accent mis sur l'approche intersectorielle et multiréseau, les tables mettent l'accent sur le réseautage, la recherche de consensus et l'acquisition d'une vision globale grâce aux différentes activités allant du diagnostic de quartier à l'évaluation en passant par la planification et le soutien aux actions concertées, le tout dans un contexte spécifique lié aux dynamiques locales (Ibid).

Parallèlement à cette volonté de consolider le soutien aux tables<sup>1</sup>, plusieurs questions ont émergé dans le cadre de la révision du

---

<sup>1</sup> Cette volonté est notamment illustrée par l'augmentation du financement de base au cours des dernières années pour atteindre 55 000 \$ par année.

programme de soutien, questions qui démontrent le besoin de marquer un temps d'arrêt, préoccupation d'ailleurs partagée par plusieurs tables.

En effet, on connaît mieux les tables qui, loin d'être des acteurs marginaux du développement social, sont au contraire devenues des piliers avec l'accent mis sur la concertation et le développement des territoires dans les programmes sociaux. On reconnaît cependant le besoin d'identifier les résultats et les leçons à retenir. Tous les acteurs en présence à une même table ont-ils la même compréhension de ce que sont le développement social et une table de concertation ? Au-delà de la reconnaissance du mécanisme lui-même, de la pertinence du processus de concertation, peut-on identifier des différences entre les tables selon les territoires et selon les différentes phases de développement des tables ?

Le projet Identification des conditions favorables à la concertation locale s'inscrit dans cette réflexion. Il vise à identifier les stratégies à privilégier pour soutenir le développement des communautés et permettre aux partenaires de l'Initiative de se doter d'une vision commune. Avant de préciser la démarche retenue, mentionnons que d'autres études ont également apporté des éclairages intéressants auxquels le présent projet fait écho.

## **1.2. L'évaluation des tables de quartier (CFP) et le Projet de renforcement de l'expertise en développement local (PREDL) : quelques constats et pistes de réflexion**

En 1998-1999, le Centre de Formation Populaire (CFP) a réalisé une évaluation du travail de concertation des tables de quartier à la demande de la Coalition montréalaise des tables de quartier (CMTQ). Les

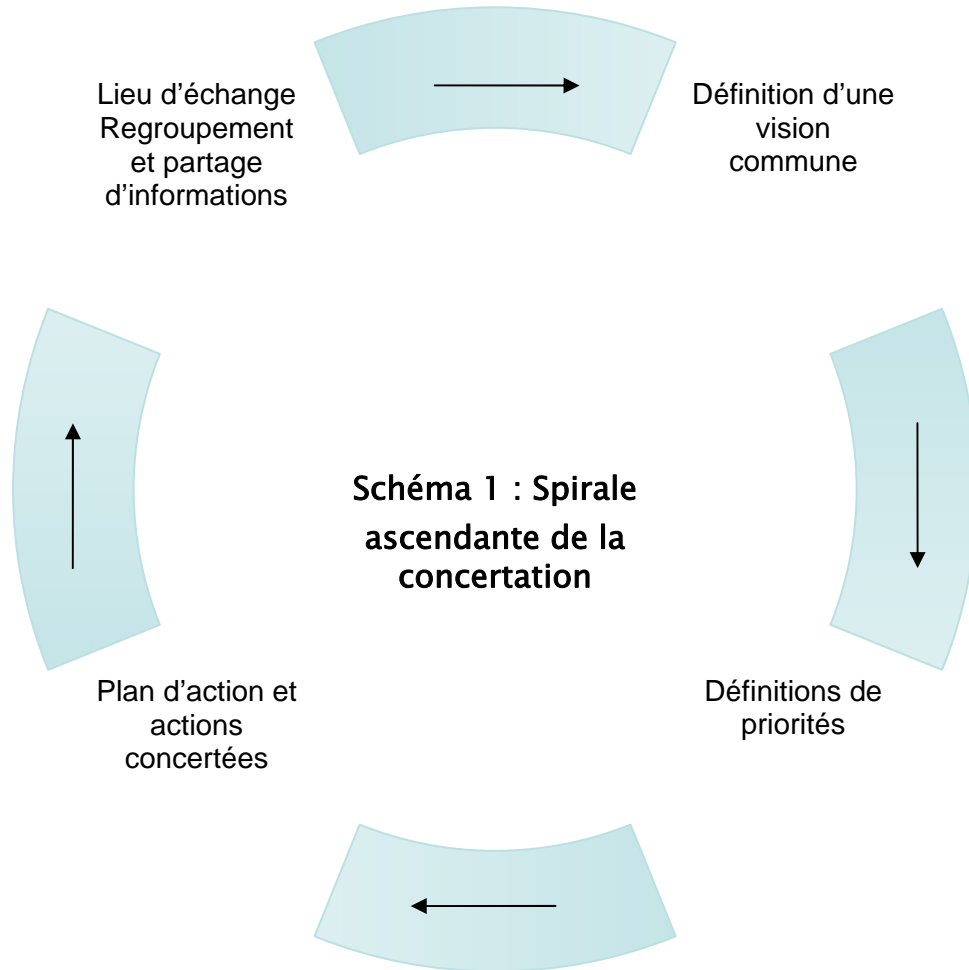
objectifs de cette recherche rejoignent ceux du Projet Identification des conditions favorables à la concertation locale, soit de comprendre comment s'opère le travail de concertation, quelles sont les caractéristiques de ce travail, et enfin quels sont les facteurs favorables et les obstacles à la concertation.

La collecte des données a permis de cerner le rôle de différents facteurs, principalement les facteurs liés à l'environnement (comme les expériences antérieures de concertation, les caractéristiques du quartier, les autres instances de concertation), et les facteurs liés aux ressources, financières et humaines surtout, mais aussi matérielles et en formation. D'autres dimensions ont pu être explorées telles que le membership, les activités de concertation et le mode de fonctionnement (comités de travail, assemblées générales, planification, etc.), ainsi que les communications.

Cette recherche démontre qu'il est difficile de concevoir des facteurs par essence positifs, mais que c'est bien dans la conjonction de différentes caractéristiques que se joue le travail de concertation et son évolution. Par exemple, l'ancienneté d'une table peut être un atout majeur puisque le facteur temps permet l'acquisition d'une expertise et l'accumulation d'expériences sur lesquelles peut se baser toute nouvelle mobilisation. À l'inverse, lorsque les relations entre les membres se sont détériorées ou que la table a rencontré des difficultés majeures, comme une instabilité du personnel, l'ancienneté de la table peut devenir un obstacle.

Le rapport du CFP décrit la concertation comme un processus qui comprend différentes activités. Ce processus constitue une sorte de spirale ascendante : le regroupement et le partage d'informations contribuent à la définition commune qui conduit à la définition de priorités. Celles-ci sont à l'origine des plans d'action et de la mise en

œuvre d'actions concertées qui à leur tour influencent le regroupement et le partage d'informations à un niveau supérieur (schéma 1).



Selon cette étude, les structures et les modes de fonctionnement de la concertation reposent sur les caractéristiques d'un quartier, en particulier de sa population et de ses organismes communautaires. Ces derniers constituent « la pierre angulaire de la capacité d'agir des tables » (CFP, 2000 : 66). Malgré cela, l'essentiel de la tâche incombe au personnel de coordination qui assure ou anime la recherche de financement, les activités de sensibilisation et de mobilisation, l'identification des besoins de la population et des groupes, la représentation, les rencontres de

partage et d'information. La lourdeur du travail à accomplir dans des conditions souvent précaires se traduit par un important roulement de personnel qui déstabilise le travail de concertation, alourdi par manque de moyens comme le sous-équipement informatique. On constate donc qu'il existe plusieurs facteurs qui contribuent à rompre la dynamique ascendante de la concertation, c'est-à-dire le passage d'une étape à une autre. De même, comment les priorités et l'information sont-elles appropriées par les différents acteurs compte-tenu du rôle prédominant joué par la coordination ?

Plusieurs des constats, enjeux et recommandations émis dans ce rapport d'évaluation prévalent encore aujourd'hui : l'importance des dynamiques locales, la stabilité du membership et du personnel, les ressources matérielles, la surcharge de travail, etc. Mais ils s'actualisent et se nuancent à la lumière des expériences acquises depuis.

En 2006, une étude de besoins a été réalisée par une consultante engagée par la Ville de Montréal dans le cadre du Projet de renforcement de l'expertise en développement local (PREDL) qui réunit différents partenaires impliqués dans le soutien de la capacité d'agir des communautés via différents programmes<sup>2</sup>. Ce projet vise à soutenir les initiatives de développement local basées sur la participation et la concertation des acteurs et des citoyens telles que les tables de concertation soutenues dans le cadre de l'Initiative montréalaise de soutien au développement social local et les expériences de revitalisation urbaine intégrée (RUI) menées dans différents quartiers montréalais. Durant l'étude de besoins, plusieurs acteurs locaux ont été consultés sur les besoins et les ressources en matière de développement de l'expertise,

---

<sup>2</sup> La Ville de Montréal, Centraide du Grand Montréal, la Direction de santé publique de Montréal et le Forum régional sur le développement social de la Conférence régionale des élus de Montréal sont à l'origine de ce projet auxquels se sont joints d'autres partenaires (Ville de Montréal, 2007b).

de soutien au fonctionnement, de soutien aux processus, de soutien à la planification et à la mise en œuvre, d'échange d'information et de documentation, et enfin de développement des connaissances.

Deux thèmes sont particulièrement ressortis de cette consultation : celui du soutien aux processus (que ce soit la communication, la mobilisation, l'animation, l'influence ou encore la planification et l'évaluation) et le développement des connaissances (des acteurs, des milieux, des phénomènes) et des outils (d'analyse, les approches). Deux principaux enjeux pour le soutien au développement local émergent de cette recherche. Tout d'abord, l'accessibilité des ressources est hypothéquée par le manque de temps et les difficultés à obtenir l'information adéquate. Ces deux éléments sont d'ailleurs interreliés puisque plus l'information est difficile à comprendre (problème de volume et de vulgarisation) et à obtenir, plus le temps consacré à l'accès aux ressources sera important. Ensuite, la flexibilité fait plus spécifiquement référence à l'enjeu de l'adéquation entre la ressource et le besoin identifié à un moment donné. En effet, la nature même des ressources nécessaires peut varier : de la simple veille informationnelle sur les politiques à des besoins spécifiques en matière de formation en passant par le réseautage et le ressourcement par l'échange des expériences pratiques. L'étude de besoins recommande donc de mettre l'accent sur la diffusion et la coordination des ressources existantes plutôt que sur la création de nouvelles ressources, en bref, à miser sur la complémentarité et la collaboration.

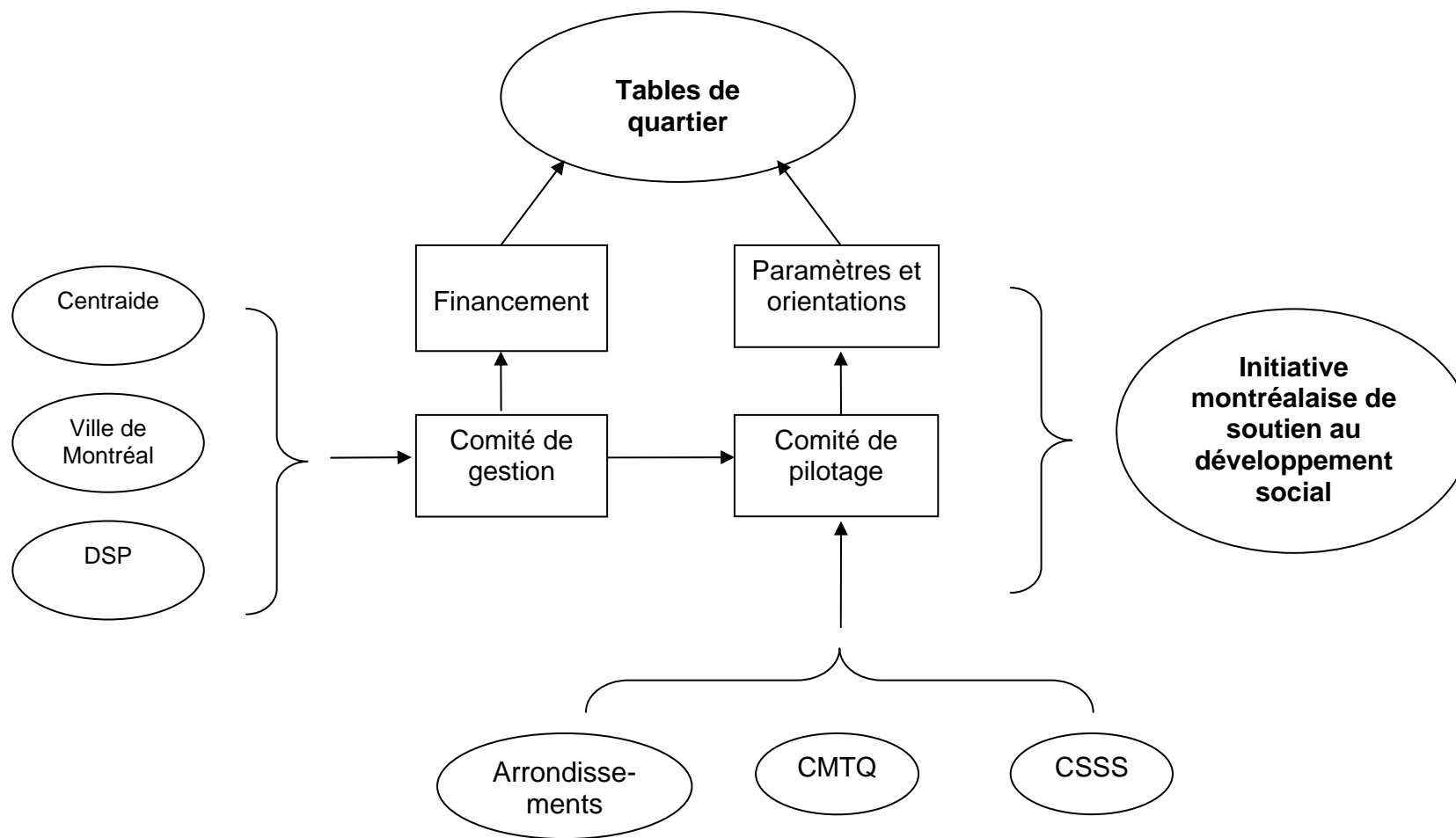
Ces constats rejoignent à la fois les prémisses et les résultats du projet Identification des conditions favorables à la concertation locale, notamment le manque d'outils d'information et de visibilité des tables, ainsi que le manque de ressources pour l'animation de la concertation.

### **1.3. Documenter les expériences concrètes, les conditions favorables et les obstacles à la concertation**

Le projet Identification des conditions favorables à la concertation locale vise plus spécifiquement à cerner le rôle des tables de concertation soutenues dans le cadre de l'Initiative montréalaise (schéma 2). Il tente également d'identifier leur apport dans le développement des communautés, à partir des expériences concrètes, à définir les conditions et les moyens nécessaires aux tables pour remplir leur rôle et à définir des ressources et mesures à mettre en œuvre.

Réalisé par une consultante externe assistée d'un comité de suivi composé des membres du comité de gestion de l'Initiative et d'un représentant de la CMTQ, le projet a donc pris la forme d'une consultation auprès d'acteurs impliqués à des degrés divers dans une dizaine de quartiers montréalais.

Schéma 2 : Initiative montréalaise de soutien au développement social local



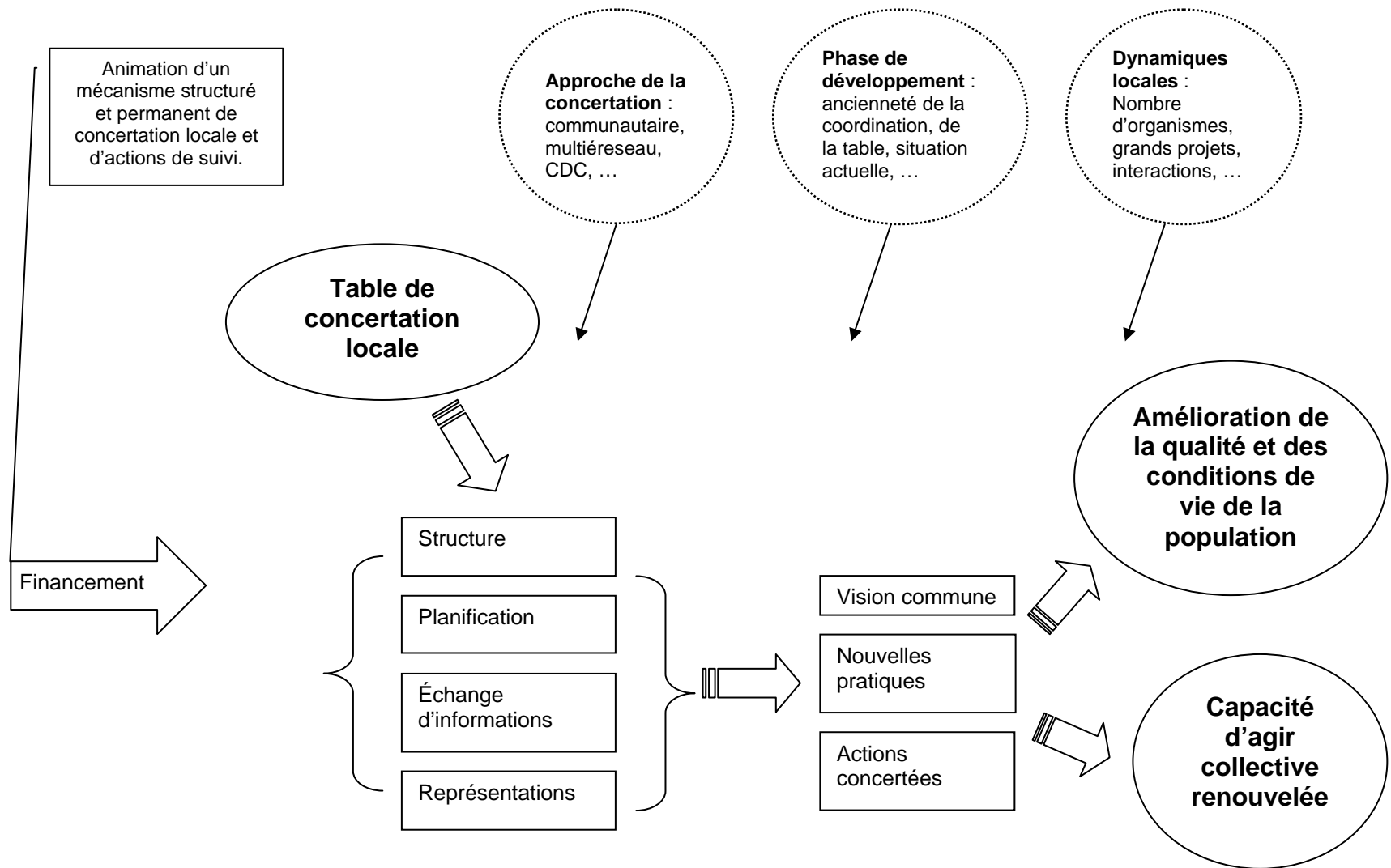
### 1.3.1. Le cadre logique du financement des tables de quartier

Le financement des tables de concertation locale permet de soutenir l'animation d'un mécanisme permanent et structuré de concertation multiréseau et intersectorielle pour faciliter l'**échange d'information et de réseautage**, acquérir une **vision globale des enjeux** et atteindre un **consensus sur les moyens** à mettre en œuvre et enfin **développer de nouvelles façons de faire**, notamment des **actions concertées**. Plusieurs activités caractérisent le travail de concertation (schéma 3). Tout d'abord l'**organisation** : les tables se dotent d'une structure et de mécanismes de travail qui peuvent varier d'une table à l'autre selon les besoins, les relations entre les acteurs et selon les priorités. Ensuite, le travail de **réflexion** et de **planification** (priorisation – plan d'action – évaluation) est un autre élément fondamental de la concertation et conduit à la définition d'une vision globale partagée par le plus grand nombre d'acteurs possibles. Enfin, les actions concertées constituent un autre moyen de donner vie à la structure de concertation et d'agir sur les priorités. Une dernière activité, qui peut être plus ou moins planifiée, relève d'un travail d'**influence** pour tenter, parallèlement aux actions, d'agir sur les leviers du développement local, que ce soit à l'échelle de la communauté ou à des échelles plus larges. Cette description des principaux moyens à la disposition des tables ne rend pas compte de la pluralité des dimensions et de la complexité du travail de concertation qui en font sa richesse, sa force, mais qui peuvent aussi être sources de faiblesse (lenteur des processus, diversité des intérêts, enjeu de maintien de la mobilisation, etc.).

Les partenaires de l'Initiative s'intéressent à l'évolution et à l'impact de ce mécanisme de concertation dont la structure varie d'un territoire à l'autre. Plus précisément, dans la perspective de consolidation du soutien

au développement social local qui sous-tend ce projet, les ressources dont disposent les tables et les difficultés rencontrées sont-elles uniformes d'une table à l'autre ? Sur la base des études qui ont précédé, on peut en effet émettre l'hypothèse qu'il existe des **différences d'un territoire à l'autre** et selon les types de tables. Par exemple, les relations entre les différents acteurs s'inscrivent dans une histoire qui peut influencer positivement ou négativement le travail de concertation lui-même, voire son impact sur la population, selon le degré de reconnaissance de la table dans la communauté et la nature du partenariat.

Schéma 3 : Cadre logique de l'Initiative montréalaise de soutien au développement social local



De plus, les tables ont des structures variables (approche de la concertation) et n'ont pas toutes atteint les mêmes **étapes dans leur développement**. Certaines sont déjà anciennes et s'appuient sur une structure solide, tandis que d'autres sont plus récentes et travaillent encore à l'établissement d'une dynamique de relations et d'action, et à l'organisation de la concertation. Dès lors, les besoins en soutien peuvent-ils être différents d'une table à l'autre ? Si oui, selon quels critères ?

Les tables plus anciennes ont-elles besoin de soutiens plus ciblés (formation, soutien aux actions) et les plus récentes d'un accompagnement plus global (outils pour les démarches de diagnostic et de planification) ? Est-ce qu'à une même phase de développement correspondent les mêmes soutiens ?

Nous verrons qu'il est difficile d'apporter des réponses tranchées à ces questions ne serait-ce que parce que la concertation est, en quelque sorte, « un éternel recommencement ». D'une part le processus même de concertation, la « spirale ascendante », implique un retour, un bilan qui devient un point de départ pour une étape subséquente. D'autre part, les tables rencontrent des obstacles ou difficultés dans ce processus. Que ce soit dans la stabilité du personnel, du partenariat, des ressources, on imagine aisément les différents points de rupture. La question qui se pose dès lors est comment s'assurer que ce recommencement n'implique pas une perte des acquis, des apprentissages, des expertises et de la mobilisation.

De plus, les différentes caractéristiques des tables (territoire, structure, relations) se conjuguent d'une façon particulière, notamment en ce qui concerne les ressources dont disposent les tables aux différentes étapes de leur développement.

Le travail réalisé dans le cadre de ce projet est donc essentiellement exploratoire et conduira à préciser les intuitions initiales et à identifier de nouvelles pistes de réflexion en plus d’apporter un éclairage concret sur les conditions favorables à la concertation locale. Il tentera de distinguer ce qui relève d’une tendance générale identifiable dans la plupart des tables et ce qui relève des spécificités locales.

### 1.3.2. Démarche et méthode d’analyse

Une des principales préoccupations à l’origine de ce projet est la connaissance d’expériences concrètes, de ce qui se fait dans les milieux depuis un certain nombre d’années, d’où la volonté de baser le projet sur des études de cas. En même temps, les pistes de réponses aux questionnements mentionnés ci-dessus nécessitent de pouvoir observer une relative diversité d’expériences pour tenter de comparer les différentes dimensions retenues comme pouvant avoir un impact sur le type de soutien (tableau 1). Le choix de la diversité combiné aux contraintes de temps du projet (6 mois) ont donc conduit à privilégier une formule hybride : une dizaine de tables ont été sélectionnées pour une étude de type consultation avec une prise en compte des dynamiques locales appréhendées dans le cadre des entretiens et via la documentation produite. Il ne s’agit aucunement d’études de cas en profondeur ni d’une évaluation.

Les tables ont été retenues à partir des indicateurs qui composent les trois critères (tableau 1).

**Tableau 1 : critères de sélection des tables et indicateurs**

PHASE DE DÉVELOPPEMENT	APPROCHE DE LA CONCERTATION	CONTEXTE LOCAL
• Ancienneté de la table	• Membership	• Nombre

<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Moins de 6 ans, 6 à 10 ans, plus de 10 ans)</li> <li>• Ancienneté de la coordination</li> <li>• (1 an et moins, 2 à 5 ans, 6 ans et plus)</li> <li>• Ancienneté de l'organisme porteur</li> <li>• (Moins de 6 ans, 6 à 10 ans, plus de 10 ans)</li> <li>• Type de planification</li> <li>• (Annuelle, triennale, aucune)</li> <li>• Étape</li> <li>• (En développement, en croissance, en réflexion)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Communautaire /multiréseaux)</li> <li>• CDC ou non</li> <li>• Mode d'organisation</li> <li>• (Comités, tables sectorielles, projets)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• d'organismes membres</li> <li>• Grands plans de développement</li> <li>• Superficie</li> <li>• Population</li> <li>• Type de territoire (ancienne banlieue, ancien quartier de Montréal)</li> <li>• Secteur de la ville</li> </ul>
---	---	---

Neuf quartiers ont finalement participé à la démarche<sup>3</sup> et dans chaque quartier, trois types d'acteurs ont été rencontrés : le personnel de la table, deux membres<sup>4</sup> (représentants d'organismes, citoyens, représentants du secteur privé) et les partenaires locaux de l'Initiative, soit des représentants de l'arrondissement et du CSSS. Au total, 59 personnes (35 entrevues) ont donc été rencontrées entre septembre et décembre 2007. La description des territoires retenus et celle de la démarche adoptée figurent dans les annexes 1 et 2.

Les entrevues avec le personnel des tables constituent le cœur du projet et l'analyse a été effectuée en privilégiant deux axes. L'axe des activités fait référence aux principaux types d'activités caractéristiques du processus de concertation soit le travail d'animation et de coordination, le travail d'organisation, le travail de réflexion (diagnostic, priorisation,

<sup>3</sup> Faubourg Saint-Laurent (arrondissement Ville-Marie), Mercier-Est (arrondissement Mercier – Hochelaga-Maisonneuve), Pointe-aux-Trembles (Arrondissement Pointe-aux-Trembles – Rivière-des-Prairies), Rosemont (arrondissement Rosemont – La Petite-Patrie), Villeray (arrondissement Villeray – Saint-Michel – Parc Extension), Bordeaux-Cartierville (arrondissement Ahuntsic – Bordeaux-Cartierville), Notre-Dame-de-Grâce (arrondissement Notre-Dame-de-Grâce – Côte-des-Neiges), Pointe-Saint-Charles (arrondissement Sud-Ouest) et Lachine.

<sup>4</sup> Notons qu'il existe une grande diversité dans les terminologies employées pour désigner les groupes et les individus qui participent aux tables de quartier : membres, votants ou non, partenaires, sympathisants, etc.

planification) et enfin le travail d'influence ou de représentation. L'axe « type d'information » a permis d'ordonner les informations recueillies selon qu'elles faisaient référence aux conditions facilitantes, aux obstacles, aux résultats ou aux perspectives. Le tableau synthèse des résultats est présenté à l'annexe 3.

Les entrevues avec les deux autres types d'acteurs ont permis de valider ou de nuancer certains constats.

### **1.3.3. Synthèse des résultats**

On remarquera que les informations recueillies concernent plus la table et la concertation que le développement de la communauté et l'évolution des conditions de vie de la population. Il ne s'agissait pas en effet d'évaluer l'impact du travail des tables, mais plutôt de comprendre les processus à l'œuvre et ce qui les stimule ou les ralentit. On constate de nombreuses similitudes entre les tables et entre les différents types d'acteurs sur la compréhension des enjeux de la concertation, sur ce qui la facilite ou au contraire la rend difficile, et sur ce qui serait à approfondir. Ainsi, les préoccupations pour l'évaluation et le recentrage sur le travail de concertation dans un contexte de multiplication des actions et des projets figurent parmi les perspectives de plusieurs tables, quelle que soit leur ancienneté.

Dès lors, si on peut identifier l'influence des dynamiques locales, de la phase de développement et de l'approche de la concertation dans certaines situations, leur impact précis demeure difficile à circonscrire. Par exemple, on remarque que le développement de grands projets permet d'accéder à plus de ressources et de mobiliser plus facilement les acteurs et la population, et par là même d'accélérer le processus de

développement de la table et de son organisation. Ces démarches de développement local sont en effet la plupart du temps basées sur la complémentarité et la concertation. Les quartiers qui n'accueillent pas ce type de projet identifient un manque de moyens plus important. De même, un petit nombre d'organismes dans un milieu rend plus rapidement nécessaire l'approche multiréseau, tandis que lorsqu'un grand nombre d'organismes sont actifs sur un territoire, des concertations plus sectorielles ou communautaires peuvent s'avérer utiles en amont de la concertation multi-réseau. D'ailleurs, une question a émergé à l'issue des entretiens : est-il nécessaire que tous les acteurs soient réunis autour d'une même table pour s'assurer que la concertation soit en bonne voie ?

Le travail de concertation s'est globalement complexifié (multiplication du nombre d'acteurs et des lieux de décision) et le personnel des tables identifie une pression accrue, notamment concernant les résultats, dans les quartiers accueillants de grands projets. Pour s'adapter, les tables concernées ont aussi développé des compétences en matière d'influence et de représentation et se sont dotées de moyens de communication. À ce propos, certaines ont surtout besoin de ressources pour les déployer, tandis que d'autres en sont à l'étape de l'élaboration de tels outils. Le soutien nécessaire varie donc en fonction des phases de développement, mais aussi en fonction des événements et de l'évolution des relations de partenariat. Des tables anciennes peuvent nécessiter un accompagnement global dans le cadre d'un travail majeur de renouvellement des priorités ou des structures, en particulier lorsque le niveau d'expertise s'est amoindri (changement de coordination). Ce besoin peut aussi émerger d'une crise nécessitant de reconstruire le lien de confiance et d'établir des relations sur des bases plus saines.

En fait, la concertation n'évolue pas de façon linéaire mais plutôt de façon cyclique, en fonction des événements et des apprentissages, comme l'illustre la spirale ascendante inspirée de l'étude du CFP. Peut-on dès lors parler de phases de développement ? Ce sont plutôt des situations types (démarrage, croissance, crise, réorganisation, etc.), qui peuvent émerger via l'environnement interne ou externe de la table. Les compétences individuelles, les ressources et les enjeux locaux ou la capacité à aller chercher des ressources externes sont autant de facteurs qui vont influencer l'évolution des tables. Ainsi, les tables les plus récentes peuvent être tout autant préoccupées par les notions d'évaluation et de résultats que les tables les plus anciennes ou les plus expérimentées. Plus que l'approche de la concertation, l'intérêt pour l'évaluation, ainsi que l'approche de mobilisation citoyenne, semblent constituer des facteurs plus pertinents pour distinguer les tables.

Le constat relatif à l'augmentation de la pression sur les tables rejoint la quasi-totalité des interlocuteurs avec plus ou moins d'acuité, et constitue le corollaire de la reconnaissance du soutien à la concertation locale. En effet, si le personnel de la plupart des tables considère que la table fait l'objet d'une reconnaissance accrue, plusieurs remarquent également les effets pervers de cette reconnaissance au point d'évoquer la nécessité de marquer un temps d'arrêt et de revenir à leur mission de base. Deux éléments principaux sous-tendent cette préoccupation. D'une part la reconnaissance a contribué à la multiplication d'actions pour lesquelles il convient maintenant d'évaluer si elles relèvent bien de la concertation. D'autre part, la reconnaissance ne s'accompagne pas toujours de ressources supplémentaires ou contribue à augmenter la charge de travail. Certains évoquent ainsi une véritable « crise de croissance » des tables, mais il est difficile d'identifier un profil type de table dans cette situation, car plusieurs facteurs y contribuent : augmentation massive du

nombre de projets et des charges de gestion, manque de personnel, manque de relais parmi les acteurs locaux (membres, partenaires) pour prendre le leadership, travail de réflexion en cours (sur la structure, sur les priorités, sur l'évaluation).

En bref, les critères de sélection identifiés pour le choix des tables ont permis d'avoir accès à une diversité d'expériences. Nous avons tenté de regrouper les tables en fonction de certains types de réponses à partir des indicateurs de départ, mais aucun profil type ne s'est dégagé. Peut-être est-ce dû au nombre somme toute restreint de tables ou à la trop grande variété des situations.

Par contre, certains constats sont très généralement partagés (instabilité du personnel et des partenariats comme obstacles importants, approche multiréseau comme atout, etc.), avec des nuances locales. Il serait donc pertinent de développer des analyses en profondeur, de véritables études de cas, et tenter d'apporter des réponses aux questions relatives aux effets de la concertation, non seulement sur les pratiques des différents acteurs présents, mais aussi en fonction des objectifs visés à long terme. D'ailleurs, évoquer les résultats et l'évaluation suscite à la fois des réticences, et de l'intérêt : réticences car les tables se voient comme des acteurs parmi d'autres du développement social local et surtout ne disposent pas de tous les leviers; intérêt car plusieurs reconnaissent l'utilité de développer de tels outils pour mieux identifier ces résultats et bonifier les pratiques.

Plusieurs ont noté que la pression s'exerçant sur les tables apparaît d'autant plus grande dans le **contexte actuel de réorganisation municipale et de réforme** des différents réseaux dans lesquels évoluent les tables, en particulier le réseau de la santé et des services sociaux.

Ces changements contribuent également aux difficultés rencontrées par le personnel des tables concernant le **partenariat** dont la nature et l'intensité peuvent varier d'un acteur à l'autre et évoluer dans le temps, au point de donner parfois l'impression de travailler sur une base sans cesse en mouvement, sans cesse à reconstruire. Cette perception est d'ailleurs validée par les entrevues avec les autres acteurs dont les motivations et les disponibilités, ou encore la perception de leur propre rôle, ne rejoignent pas toujours celles du personnel des tables. Cette réflexion sur le **rôle des tables** et la nature du partenariat amène à réfléchir sur les différentes **temporalités** dans la mobilisation des communautés.

## **2. La consolidation de la concertation locale : résultat, objectif... ou utopie ?**

L'étape de consolidation évoquée en introduction est-elle une réalité ou un objectif à atteindre ? À la lumière des constats généraux évoqués ci-dessus, trois thèmes fortement imbriqués se dégagent de l'analyse. **Le contexte de gouvernance** dans lequel évoluent les tables constitue un facteur d'instabilité réel ou potentiel majeur en raison des changements de structure et des changements d'orientations qu'il occasionne. Il contribue à influencer la nature de la concertation et les interactions par l'entremise des paramètres de gestion des programmes de financement. Le contexte actuel peut aussi apparaître comme un atout puisqu'on assiste à une décentralisation et à un engagement accru (en termes de ressources humaines et de financement) dans les communautés locales. La présence de ces acteurs modifie-t-elle **la nature de la concertation et des partenariats** ? On constate en fait que plusieurs conceptions de la concertation et de l'engagement se côtoient sur un même territoire, et s'expriment dans des **perspectives temporelles** variables (court, moyen et long terme).

### **2.1. Gouvernance et contexte de révision des rapports entre l'État et la société civile**

Le contexte dans lequel évoluent les tables de concertation locale a beaucoup changé depuis le début des années 2000. Si ces changements ont accentué la reconnaissance de la concertation comme mode d'action privilégié dans le développement local, ils ont également eu des effets négatifs, ou tout au moins intensifié certaines contraintes et nécessité un ajustement. Ainsi, que ce soit en lien avec la structure

municipale ou la réforme du réseau de la santé et des services sociaux, les relations avec les milieux sont devenues plus hiérarchiques et ambiguës puisque les partenaires locaux (conseillers en arrondissement, organisateurs communautaires) jouent de plus en plus un rôle de bailleurs de fonds, alors qu'ils sont également des partenaires de la concertation multiréseau.

### **2.1.1. Réorganisation municipale et développement social**

En premier lieu, les fusions municipales et la décentralisation en arrondissements ont quelque peu brouillé les pistes notamment en matière de développement social. La réorganisation municipale prévue par la loi 170 est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2002. Elle consacre la fusion des municipalités décrétée par le gouvernement du Québec. S'il y a eu peu de transferts de compétences vers le local, la répartition entre les deux niveaux infra-locaux (ville et arrondissement) s'est faite en faveur de la décentralisation (Rivard, Tomàs et Collin, 2004). Ainsi, le développement communautaire et social devient une compétence partagée entre la Ville et les arrondissements. Puis, en 2003, le projet de loi 33 modifiant la Charte de la Ville de Montréal accentue cette décentralisation en conférant par exemple à tout arrondissement le pouvoir de créer ses services et d'en nommer les directeurs, ainsi qu'en le dotant d'un budget d'arrondissement soumis au comité exécutif par le conseil d'arrondissement.

Au-delà des changements dans la structure administrative de la ville et des arrondissements, l'exercice s'est soldé par une véritable décentralisation de pouvoirs et de responsabilités vers les arrondissements. Par ailleurs, les compétences des arrondissements ont été précisées et augmentées. En effet, l'exercice de décentralisation a

permis de clarifier le partage des compétences entre la ville centrale et les arrondissements et d'identifier précisément les responsabilités de chacun (Rivard, Tomàs et Collin, 2004 : 17)

Par exemple, si la Ville de Montréal doit développer un plan relatif à l'aménagement de son territoire (incluant les objectifs poursuivis en matière de développement culturel, économique et social), les arrondissements ont la possibilité, mais non l'obligation, de se doter d'un plan d'action en développement social. Cette opportunité n'a pas encore été saisie par tous les arrondissements montréalais, mais plusieurs ont entamé des démarches en ce sens. On peut se questionner sur le degré d'arrimage et de cohérence entre ce qui sera produit par la Ville-centre et par les arrondissements en raison des enjeux politiques et des relations parfois tendues entre ces deux paliers.

Cette répartition des compétences se reflète dans la structure municipale puisque la direction du développement social, intégrée au Service du développement culturel, de la qualité du milieu de vie et de la diversité ethnoculturelle gère des programmes, avec ses partenaires, et met en place des mesures dont l'opérationnalisation s'effectue dans les arrondissements, comme les programmes de développement social local (RUI, Initiative montréalaise de soutien au développement social local). Cela nécessite donc une collaboration que le contexte politique peut compliquer.

Il en résulte que les conseillers en développement social dans les arrondissements portent clairement un double chapeau : celui de conseiller, donc de partenaire du développement social, et celui de bailleur de fond, via par exemple l'attribution des enveloppes du contrat de ville ou le financement des tables de quartier pour lequel il leur est demandé de rédiger un avis lors du renouvellement annuel et de l'évaluation triennale. Plusieurs des conseillers rencontrés dans le cadre du

projet Identification des conditions favorables à la concertation locale ont soulevé cette ambiguïté, chacun le vivant selon sa personnalité, selon ses relations avec le milieu ou avec les conseillers municipaux. Ainsi, malgré une bonne qualité de relations avec les tables, il n'est pas rare qu'un conseiller en développement social décide de se retirer d'un dossier ou d'un vote pour éviter tout conflit d'intérêt. Plusieurs se sentent pris « entre l'arbre et l'écorce » et préféreraient ne pas jouer le rôle de bailleurs de fonds. Plusieurs ont également noté que si les relations sont bonnes la plupart du temps, il demeure difficile de régler une situation de crise à cause de certaines imprécisions dans les paramètres de gestion. Le pragmatisme est donc généralement un atout, qui se transforme rapidement en défaut en cas de problème.

Si elle est plus évidente dans le cas des arrondissements, parce que directement associée au financement des tables dans le cadre de l'Initiative, cette ambiguïté du rôle des partenaires locaux émerge également dans le réseau de la santé et des services sociaux avec le rôle des CSSS et la progression des financements par ententes de services et par projets associés à des programmes.

### **2.1.2. La création des CSSS**

La création des Centres de santé et de services sociaux (CSSS) a aussi suscité des transformations majeures qui s'inscrivent dans le mouvement global de réorganisation de l'intervention gouvernementale et des relations entre l'État et la société civile. La Loi sur les agences de développement de réseaux locaux de services de santé et de services

sociaux (2005) consacre la fusion des CLSC, CHSLD et des CH<sup>5</sup> sur un territoire donné. Le mandat du CSSS ainsi créé est de mettre en place un réseau local de services sur son territoire, d'en assurer la continuité et la coordination. Pour cela, chaque CSSS peut signer des ententes de services avec des organismes communautaires. Les principes qui sous-tendent cette réorganisation sont l'approche populationnelle et la hiérarchisation des services. En effet, l'accent est mis sur les services de première ligne et l'approche populationnelle s'opérationnalise via des financements par programmes (populations-cibles). Si l'objectif de cohérence, de travailler de façon « intégrée », est tout à fait louable, cette réforme a aussi pour conséquence de modifier les rapports entre les organismes et leurs partenaires.

Ce changement n'est pas encore tout à fait opéré dans le cadre de l'Initiative montréalaise, car les CSSS se sont positionnés clairement en tant que partenaires et non comme bailleurs de fonds. Ils ont donc refusé d'émettre un avis comme doivent le faire les arrondissements. Mais la situation risque de changer avec la multiplication des ententes spécifiques et la mise en œuvre des projets cliniques auxquels les tables sont généralement associées.

De plus, ce changement influence de plus en plus les tables car il est plus présent dans l'univers des organismes communautaires. Que ce soit dans les CSSS ou dans les arrondissements, on remarque par exemple que le fonctionnement par enveloppes, avec des budgets somme toute restreints en comparaison avec l'argent investi dans les soins de santé ou dans les travaux publics, induit une compétition parfois malsaine entre les organismes, voire entre les organismes et les tables de concertation. En effet, les tables sont de plus en plus mises à contribution dans les

---

<sup>5</sup> Centres locaux de services communautaires (CLSC), Centres d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD), Centres hospitaliers (CH).

processus d'attribution des fonds (contrat de ville, projet clinique) à des projets d'organismes de leur milieu, ce qui pourrait avoir des effets sur les dynamiques locales. Cela crée aussi certaines opportunités de concertation que certains milieux ont su saisir. En résumé, il y a l'univers de la collaboration et l'univers du financement, mélanger les deux étant perçu comme une erreur.

Cela dit, les relations entre les tables et leurs partenaires Ville et CSSS varient d'un territoire à l'autre, ces derniers pouvant être associés de très près à la mise sur pied d'une table ou de projets spécifiques, voire en être les porteurs, ce qui renvoie à la question de la nature même de la concertation et des partenariats.

## **2.2. L'ambivalence des pratiques de concertation**

Dans la plupart des tables, on remarque que certaines activités (développement de l'organisation) ou certains acteurs (la coordination surtout) occupent une place prépondérante. Le rôle de la coordination répond à un besoin réel mais peut aussi contribuer à entretenir une sorte de dépendance du milieu vis-à-vis de la personne ressource. Cet effet pervers soulève d'autres questions sur les finalités et les modalités de la concertation.

### **2.2.1. La coordination, pilier ou frein de la concertation ?**

Cette question pour le moins provocatrice vise à attirer l'attention sur certains paradoxes du rôle des coordinations et du personnel des tables en général. Quant à la réponse, elle est pluri-dimensionnelle : si le personnel des tables doit être renforcé pour assurer l'ensemble des tâches qui lui incombent et contribuer au développement local, la

consolidation de la concertation doit aussi passer par un travail auprès des différents partenaires et par le soutien aux organismes communautaires.

Comme dans l'étude du CFP, on remarque le rôle prépondérant du personnel des tables, en particulier les coordonnateurs, mais aussi les chargés de projets et les employés de soutien. Les qualités du personnel et sa présence en nombre suffisant figurent parmi les principales conditions favorables à la concertation. Bien qu'il n'existe pas de profil idéal de coordonnateur, la tâche exige une grande polyvalence, une capacité d'adaptation, une capacité de mobilisation et des habiletés politiques. On pourrait dire que c'est également le profil recherché pour les chargés de projets, les salaires peu élevés et l'instabilité des financements ne permettant pas d'engager des personnes d'expérience, ce qui se répercute sur la coordination qui doit assurer une tâche d'encadrement et de formation.

Il serait difficile de passer sous silence le fait que ces exigences sont peu adaptées à la capacité financière des tables pour assurer un salaire et des conditions de travail adéquats. Plusieurs évoquent même « le sens de l'engagement » comme condition facilitant la concertation, c'est-à-dire la nécessité d'être convaincu de l'apport de la concertation dans un contexte où les gratifications sont rares. Cela pose la question de la relève qu'il faut former, mais aussi intéresser durablement à travailler dans le domaine de la concertation. Plusieurs coordonnateurs ont d'ailleurs l'impression que les tables sont les « pouponnières » des institutions : elles forment des jeunes qui se tournent vers les institutions pour avoir de meilleures conditions de travail.

Le réseautage et les formations offrent un soutien précieux au travail de coordination, de même que le soutien apporté par un conseil

d'administration (CA) fort. En particulier, la CMTQ offre de multiples opportunités, mais son potentiel de soutien n'a pas encore été atteint. Le leadership du CA de la table devient particulièrement aidant s'agissant du travail d'influence et de représentation : il évite que toute la charge de représentation ne repose sur la coordination et il peut même avoir plus de poids au niveau de la communauté locale ou au niveau politique. Dans certains cas, ce sont des citoyens engagés qui contribueront à doter la table d'une vision commune et d'un leadership fort, dans d'autres, ce seront plutôt les institutions, dans d'autres encore les organismes communautaires. La composition des CA varie en effet selon l'histoire du quartier et de la table. Quelle qu'en soit la composition, un CA faible est un frein à la concertation.

Ce déséquilibre s'explique par une mauvaise compréhension du rôle de la coordination qui se voit très souvent confier le suivi des projets. On assiste en effet à une confusion entre la table et la coordination qui finit par personnifier la table. La grande majorité des coordonnateurs et coordonnatrices rencontrés ressentent cet amalgame à des degrés divers et mentionnent travailler constamment pour contrer ce réflexe. Mais la tâche est d'autant plus ardue qu'il n'existe pas véritablement de consensus sur le rôle d'une table et les fonctions d'une coordination. De même, on constate, au sein d'une même table, un manque de vision commune, pourtant principal atout dans le travail de réflexion et de planification stratégique en cours dans de nombreux quartiers. De plus, les partenaires s'attribuent des rôles différents, et n'ont pas toujours les moyens de les remplir.

L'animation d'une concertation est donc un savant dosage de leadership et de mobilisation, comme l'ont constaté plusieurs interlocuteurs en évoquant la préoccupation d'animer des comités d'action, mais sans les contrôler.

### 2.2.2. Concerter pour qui ? Par qui ?

Les mandats des tables sont-ils trop larges se demandent parfois les coordonnateurs, tandis que leurs partenaires institutionnels soulignent le travail colossal réalisé dans des conditions inadéquates. On peut émettre l'hypothèse que si certaines conditions étaient réunies, l'ampleur de la tâche serait moindre. Parmi ces conditions, les conditions de travail et la consolidation des équipes (stabilité), mais aussi une collaboration accrue de la part des participants aux tables. Ainsi, corrélativement au réflexe d'amalgame table/coordination, le manque de relais de la part des organismes et institutions présents ralentit l'atteinte de résultats concrets. Il s'agit plus précisément d'un manque de leadership et d'appropriation des enjeux de la concertation qui renvoie à la difficulté exprimée par le personnel des tables à identifier des porteurs de projets lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre les plans d'action. Cela peut s'expliquer d'une part par l'existence de visions différentes concernant le rôle d'une table, et d'autre part par une variabilité (volontaire ou contrainte) des niveaux d'implication des partenaires.

Pour qui se concerte-t-on ? Les différents acteurs d'un même territoire se répartissent le long d'un continuum avec, aux extrémités, deux conceptions des finalités de la concertation : celle de la communauté locale dans son ensemble, plus propice à l'approche multi-réseau, notamment dans la place faite aux citoyens, et celle de l'intervention auprès des plus vulnérables plus caractéristique de l'approche communautaire. Dans les deux cas, le rôle fondamental du milieu communautaire, à la fois pour alimenter la réflexion et pour porter les actions, a été souligné. Mais la deuxième conception se retrouve parmi ceux qui critiquent le rôle accru des institutions dans la concertation et qui souhaitent que le pôle communautaire soit fort.

Ce rôle est-il pleinement assumé par les organismes communautaires ? Pas toujours et pour différentes raisons. Tout d'abord par manque de moyens, en particulier dans les organismes dits de bases qui sont dans un mode « survie » plutôt que dans un mode « développement » (interne ou organisationnel et externe ou de la communauté).

De plus, la multiplication des lieux de concertation a considérablement augmenté la charge de travail tant pour les organismes communautaires que pour les institutions et les tables elles-mêmes, conduisant à un sentiment d'essoufflement et à une démobilitation. Les effets sont rarement favorables à la concertation intersectorielle et multi-réseau. Tant les institutions que les organismes communautaires décident parfois de recentrer leurs activités de concertation sur leur propre secteur, ce qui est particulièrement le cas lorsque les territoires de la table de quartier et de l'organisation ne coïncident pas. Plusieurs institutions ont désormais des territoires beaucoup plus larges que les quartiers et doivent faire des choix et cela constitue un obstacle à la mobilisation.

À ces difficultés concrètes s'ajoutent des réticences plus idéologiques sur le rôle à jouer dans la concertation. On constate en effet différents niveaux d'implications, depuis le simple échange d'information au leadership d'un projet en passant par le soutien à l'action ou à la réflexion. Il existe clairement des limites dans ce qu'un organisme ou une institution est prêt à faire. Le type de représentant présent à la table illustre cette question : pour certains, l'arrondissement pourrait être plus impliqué, y compris au niveau politique. En effet, plusieurs interlocuteurs ont évoqué l'importance de faire affaire avec des décideurs qui peuvent s'engager directement.

Mais cette opinion est loin de faire l'unanimité, surtout parmi les organismes communautaires moins impliqués qui, au contraire, remettent

en question la présence trop importante des arrondissements, comme les organismes de défense des droits pour lesquels la concertation doit demeurer communautaire pour pouvoir constituer un contre-pouvoir influent. On constate donc un décalage entre les attentes des coordonnateurs et le degré d'engagement des partenaires de la concertation, alors que plusieurs ont réaffirmé la force de développement que représente la conjonction d'énergies dans une même direction. En ce sens, les lois de la physique expliquant le mouvement et l'inertie à partir des directions des forces s'appliqueraient aussi au social : lorsque les forces tirent dans des directions opposées, le mouvement s'annule.

La structure de la table ou plus exactement la structure de son membership peut contribuer à brouiller les cartes : qui est membre ? Qui est partenaire ? Dans certains cas, les organismes communautaires sont membres de fait de la table de quartier. Le problème c'est qu'ils ne le savent pas toujours. Dans d'autres cas, il y a un membership formel avec adhésion. On peut retrouver au sein d'une même table différents statuts tels que membre observateur, membre sympathisant, qui n'ont généralement pas le droit de vote. Est-ce que les différences de terminologie et de statuts ont un impact dans l'action concrète ? Autrement dit est-ce que cela affaiblit la mobilisation en établissant une forme de distance entre les membres et les partenaires ? Plus ou moins car il s'agit là de compromis résultant de dynamiques locales et qui, a priori, n'empêchent pas le travail de concertation. Plusieurs tables ont entamé un processus de réflexion sur cette notion de membership et il est possible que certaines clarifications permettent de rappeler combien la concertation nécessite un engagement, à la fois aux activités de la table et en dehors.

### 2.2.3. Modalités de la concertation

La façon de concerter dépend également de la vision de ce que doit être le travail de concertation : est-ce un lieu d'action ? un lieu d'arrimage pour des actions réalisées dans d'autres réseaux ? La frontière est difficile à tracer. Rares sont ceux parmi les coordonnateurs qui pensent que la concertation doit se limiter à une mise en commun de réflexions et l'échange d'informations. Plusieurs critiquent d'ailleurs la « pensée magique » de la concertation qui prévaut chez certains partenaires. Au contraire, être assis autour d'une même table n'est que le début et non une fin en soi.

On a d'ailleurs souvent tendance à représenter la concertation comme l'espace de convergence de différents réseaux. On oublie par contre le travail de relais que cela implique pour en assurer le rayonnement et inscrire les efforts consentis dans la durée.

Le travail prend forme entre les rencontres formelles et non uniquement dans les rencontres. La mise en œuvre d'actions concertées devient alors un outil important, pas seulement pour le développement du quartier et pour le maintien de la mobilisation des partenaires sur le long terme.

C'est dans cette question des modalités que prennent forme les divergences observées plus haut dans les conceptions de la concertation, du rôle de la table, du rôle de la coordination et du rôle des partenaires. Des intérêts parfois opposés se confrontent lors de l'établissement des priorités au cours duquel s'exerce une sorte de lobbying. Les interactions entre acteurs prennent la forme de transactions sociales (Sénécal, Herjean et Cloutier, 2006). Cet exercice est particulièrement difficile dans les quartiers très hétérogènes en termes de populations et en termes de fonctions (résidentielle, commerciale,

industrielle, institutionnelle). Dès lors, le portrait de quartier peut être partagé, mais pas les priorités d'actions retenues à l'issue de l'exercice.

Le fonctionnement par consensus qui est privilégié dans la concertation a semble-t-il un effet pervers dans ce cas précis : il serait illusoire de croire que les choix effectués sont dictés uniquement par l'intérêt général. Dès lors, certains organismes se sentent isolés dans les intérêts qu'ils défendent et estiment qu'ils ne peuvent « lutter à armes égales ». Ce sont surtout les petits organismes, qui manquent de moyens et dont la participation est inégale. Il en résulte une démobilisation qu'il est difficile à rattraper.

De façon générale, cependant, le personnel des tables et les acteurs rencontrés soulignent l'intérêt d'adopter une attitude de proposition plutôt que d'opposition. Mais les projets d'envergure sont limités par la faible capacité financière des tables. Dans ce contexte, les grands projets de développement peuvent être un atout, malgré les limites déjà évoquées, notamment la dépendance vis-à-vis de la bonne volonté des pouvoirs publics qui nécessite des habiletés en matière d'influence.

On constate donc qu'il reste encore du chemin à faire pour permettre de consolider la concertation locale, bien que les tables n'en soient plus à leurs premiers balbutiements. Comme nous l'avons vu, plusieurs facteurs permettent de comprendre le décalage entre les objectifs et aspirations et les réalisations. Mais on peut également se demander s'il n'est pas utopique de chercher à dépasser la phase actuelle de consolidation. Ne serait-on pas au contraire au cœur même de la concertation, avec le degré d'impondérables qui en ferait l'essence et avec lesquels il faudrait composer ? Ainsi, les différents niveaux d'implication et la récurrence des activités se déclinent selon les temporalités de la concertation.

### **2.3. L'enjeu du temps**

La question du temps est apparue comme une dimension incontournable de l'analyse en apportant un éclairage particulier aux éléments abordés précédemment : elle influence les niveaux d'implications, la durabilité de la mobilisation, la qualité du partenariat. En effet, on constate un déséquilibre entre le temps consacré à certaines tâches et le temps nécessaire pour en réaliser d'autres, déséquilibre qui s'explique en partie par des temporalités différenciées : celles des partenaires, celles des bailleurs de fonds, celles du développement des communautés. Chaque acteur a en effet ses objectifs à court, moyen et long terme, des échéanciers qui sont parfois en opposition, parfois en adéquation. L'impact souhaité de la concertation, soit l'amélioration des conditions de vie, est le résultat d'une évolution à long terme, certains projets nécessitent des changements de pratiques durables et doivent s'inscrire dans la durée, ce qui ne coïncide pas toujours avec d'autres échéances comme des élections ou des bilans annuels.

Cela dit, le travail de concertation doit composer avec ces réalités. Par contre, il y a aussi des dimensions sur lesquelles il est possible d'avoir une prise. De façon un peu triviale, on peut donc distinguer ce qui, selon les acteurs rencontrés, relève de la perte de temps de ce qui relève, au contraire, du besoin en temps.

#### **2.3.1. La perte de temps**

Nous avons évoqué plus haut « l'éternel recommencement » de la concertation. Les divergences observées dans la pratique de la

concertation tour à tour alimentent la perte de temps ou en sont le résultat.

Le contexte de financement des tables et le type de concertation privilégié imposent un mode de fonctionnement par projet dont la principale caractéristique au plan financier est la non-récurrence. Outre l'instabilité qu'elle impose aux personnes qui obtiennent les postes nécessaires à la réalisation de ces projets, elle induit une rupture dans la continuité de l'action, et oblige les coordonnateurs à toujours devoir former de nouveaux employés, souvent peu expérimentés.

De même, les tâches administratives reliées à la reddition de compte et au travail de concertation (organisation et suivi des réunions) accentuent le sentiment de perte de temps des coordonnateurs. Si ces derniers admettent la légitimité des bailleurs de fonds à vouloir connaître les réalisations des tables, ils critiquent cependant le décalage entre leurs échéanciers et ceux des bailleurs, ainsi que le manque de souplesse de certains programmes. Pour rompre cet écueil, on évoque par exemple des initiatives similaires à celle de l'Initiative montréalaise, ainsi que la présence d'un personnel de soutien et l'accès à du matériel informatique approprié.

Autre niveau d'instabilité souligné par les interlocuteurs, celui des partenariats : plusieurs regrettent de ne pouvoir compter sur les mêmes organismes d'une année à l'autre, ou sur les mêmes représentants. Le changement de représentants est particulièrement courant au niveau institutionnel et envoie un message négatif de manque d'intérêt et de non reconnaissance. En effet, le lien de confiance est un atout majeur dans le travail des tables à l'interne comme à l'externe. Or, chaque nouvelle personne qui siège oblige à revenir sur certaines informations et à retravailler ce lien de confiance. Au contraire, les acteurs locaux ont

plus facilement le sentiment d'avancer lorsqu'ils peuvent compter sur des personnes qui ont suivi le processus et y ont adhéré. Enfin, l'impression d'avoir toujours à rappeler le rôle d'une table alimente le sentiment de stagnation et de perdre un temps précieux en revenant toujours sur ce qui semblait pourtant acquis.

Il est vrai que parfois, les partenaires ont aussi l'impression de perdre leur temps dans des réunions, soit parce que la concertation ne répond pas à leurs attentes (thèmes abordés, formule d'échanges), soit parce que le manque d'implication d'autres partenaires ralentit trop à leur goût la progression des actions.

Plusieurs de nos interlocuteurs ont mentionné le problème de redondance et le manque de cohérence et d'arrimage entre les activités de la table et d'autres réalisations. Encore une fois, cela questionne la capacité à faire rayonner la concertation en dehors des structures de la table. Il n'est pas rare en effet de constater la mise en œuvre parallèle de projets similaires, même si on peut remarquer une atténuation de cette tendance. Il peut s'agir d'un manque de représentativité de la table, qui nécessite alors un travail au niveau local pour recruter de nouveaux partenaires, mais aussi d'un manque de curiosité de certaines institutions et organismes locaux, régionaux ou nationaux qui développent des programmes, et soutiennent des projets sans toujours se préoccuper de ce qui se fait déjà. C'est moins le cas depuis que l'arrimage avec la concertation figure parmi les paramètres de gestion des programmes mais ce n'est pas encore un automatisme. Cela implique donc un travail plus vertical de promotion dans les différentes structures susceptibles d'intervenir au niveau local. Les tables sont d'ailleurs préoccupées par cette question de l'arrimage, en particulier dans les secteurs où le nombre d'organismes, d'initiatives et de tables sectorielles est important. Plusieurs ont donc mis cet exercice à leur programme de planification.

### **2.3.2. Le besoin en temps**

Le sentiment de perte de temps est indissociable de celui du manque de temps qui se décline à court, moyen et long terme.

Le personnel des tables semble fonctionner constamment dans l'urgence en raison de la multiplication des tâches et de la sursollicitation des tables qui renvoie au problème du personnel et au rôle de relais des partenaires. Il doit également jongler avec les échéanciers : de l'instantané (réponse à des demandes ou des enjeux qui émergent à tout moment), au très long terme (développement des communautés, amélioration des conditions de vie), en passant par du plus moyen terme (plans d'action annuels ou pluri-annuels). Idéalement, ces multiples temporalités nécessitent un temps de réflexion et de conceptualisation des leviers du développement et de leur mise en œuvre. Mais il est difficile, en dehors des activités de réflexion planifiées, de s'aménager des moments pour réfléchir, pour lire la documentation qui s'accumule et alimenter ses réflexions, ou encore pour se former sur des enjeux spécifiques. Mentionnons que l'enjeu de formation ne se pose pas toujours directement pour les coordonnateurs eux-mêmes, mais plutôt pour le personnel et les partenaires, en particulier les membres du conseil d'administration.

Certaines activités des tables sont aussi régulièrement mises de côté par manque de temps, notamment l'évaluation, le développement d'outils de communication et la représentation. Dans ce dernier cas, le rôle des partenaires et des CA est un atout considérable, les coordonnateurs ne pouvant se déplacer dans tous les événements. Le réseautage est un moyen de faire avancer les priorités de la concertation en permettant de

faire la promotion des projets, ce qui peut mener à la constitution de nouveaux partenariats, à connaître ce qui se fait ailleurs.

Par ailleurs, l'évaluation devient un critère de plus en plus important dans les programmes de financement. Pourtant, les tables sont encore peu outillées pour élaborer des indicateurs d'évaluation qui pourraient leur être utiles tout en répondant aux exigences des bailleurs. Pour cela, les indicateurs doivent être définis dès l'étape de la planification stratégique en réponse à l'identification de résultats attendus. Mais l'évaluation demeure un exercice effectué en aval plutôt qu'en amont de l'action.

Dans le même ordre d'idée, les outils de communication sont souvent présentés comme une ultime étape dans l'élaboration et la réalisation d'un projet. Mais là encore, la conception de tels outils pourrait être plus intégrée à l'ensemble des activités de la concertation, en particulier la réflexion. Certaines tables misent d'ailleurs sur la communication comme moyen de mobilisation, en particulier les tables qui ont développé des stratégies de mobilisation citoyenne. Dans ce cas, le type de quartier peut faciliter ou non ces démarches et nécessiter des stratégies particulières : un petit quartier permet d'adopter une approche terrain et de faire par exemple du porte-à-porte, ce qui est impossible dans un grand quartier très peuplé. Dans d'autres cas, on mise sur les nouvelles technologies. Le niveau socio-économique de la population peut influencer la pertinence d'opter pour une formule électronique. Par exemple, le manque de participation de certains types de citoyens comme les professionnels qui s'engagent peu localement par manque de temps ou par manque de sentiment d'appartenance, pourrait être compensé par une approche de mobilisation plus virtuelle. Cette option serait moins pertinente dans le cas d'une population très défavorisée, analphabète ou allophone. Les tables sont généralement conscientes de

ces différents obstacles et opportunités, formulent des ébauches de projets, mais se sentent limitées dans leur opérationnalisation.

Paradoxalement, les activités de communication et d'évaluation, qui semblent négligées aux dires des acteurs eux-mêmes, sont peut-être celles qui permettent d'assurer le mécanisme ascendant de la concertation, de faire une différence, d'apporter une plus-value. Il s'agit d'une hypothèse à laquelle nous ne pouvons répondre dans l'état actuel des choses, mais qui pourrait être une piste de réflexion intéressante. On sait par exemple grâce aux théories sur les réseaux sociaux que les liens faibles (connaissances) sont plus utiles aux individus sur le plan professionnel que les liens forts (famille). Par analogie, on peut penser que le développement d'une communauté pourrait bénéficier de liens faibles comme l'intérêt d'une entreprise pour un milieu défavorisé ou un enjeu particulier. Comment accéder à ces liens sinon par le réseautage, la communication et la diffusion de résultats ? L'acceptation du flou et de la diversité des mobilisations devrait-elle s'accompagner d'une acceptation de la variabilité de ces mobilisations dans le temps ?

Enfin, il faut souligner que le sentiment d'urgence ressenti dans plusieurs tables s'accompagne d'une crainte concernant la crédibilité même de la concertation. Plusieurs s'inquiètent en effet de ne pouvoir répondre adéquatement aux sollicitations. C'est là une difficulté majeure de la concertation pour les années à venir, car l'essoufflement constaté dans les divers réseaux pourrait se solder par une démobilisation massive si la « mue » rendue nécessaire par la crise de croissance ne se réalise pas.

Les tables en développement sont moins sujettes à ces inquiétudes, mais nous pensons qu'elles n'ont pas encore atteint le point limite de leur développement. Parmi ces limites, plusieurs ont déjà été mentionnées, mais il convient de rappeler que leur dépassement n'est pas toujours du

ressort des tables ou du moins pas uniquement. Le travail entourant le plan de développement de l'Initiative pourrait donc permettre de faire le point sur les différents leviers de développement sur lesquels les tables et l'Initiative pourraient agir.

### **3. Pistes de réflexions concernant les mesures et les ressources à mettre en œuvre**

Plusieurs directions possibles se profilent pour consolider le soutien au développement social local par l'intermédiaire des tables de quartier. Certaines mettent en scène les tables elles-mêmes (coordination et partenaires), d'autres les partenaires de l'Initiative. Elles font appel à différents types de ressources (matérielles, financières, humaines) et différents niveaux d'intervention. Surtout, elles visent le développement de la concertation de telle sorte que les acteurs impliqués soient pleinement engagés et que le plus grand nombre d'obstacles soient levés ou atténués. Enfin, elles peuvent répondre à des niveaux de priorités différents.

#### **3.1. Optimiser les ressources des tables**

À très court terme, il est important d'achever la consolidation des tables pour leur permettre d'assumer pleinement les responsabilités qui leur incombent. De plus, les différentes ressources dont peuvent disposer les tables sont inégales d'un territoire à l'autre, d'une table à l'autre et d'un moment à un autre. Il y aurait donc lieu d'effectuer une mise à niveau au plan des ressources matérielles et des ressources humaines qui sont directement reliées aux enjeux financiers.

##### **3.1.1. Les ressources matérielles**

Pratiquement toutes les tables font face à des lacunes sur le plan matériel. Parmi les mieux loties figurent celles qui gèrent un centre

communautaire, car elles bénéficient d'un loyer gratuit et des revenus générés par la location de locaux. D'autres fonctionnent dans des conditions inadéquates : pas de locaux permanents, locaux peu visibles, peu accessibles, isolement. L'enjeu des locaux en est donc un financier, de visibilité, de réseautage (côtoyer des organismes communautaires est vu comme un atout), mais aussi de crédibilité.

En effet, pour beaucoup, la crédibilité des tables se construit sur leur capacité à réagir rapidement. Cette capacité de réaction est d'autant plus facile lorsque la table est connue et reconnue. Outre les locaux, les outils de communication de base tels que matériel informatique, téléphone, fax, logiciels ne sont pas encore à un niveau approprié dans toutes les tables. Surtout, il est important que cette accessibilité accrue à du matériel s'inscrive dans le temps : plusieurs ont déjà obtenu des subventions pour mettre sur pied un site web, mais ne peuvent le mettre à jour faute de financement.

Dans cette optique, le plan de développement pourrait contribuer à assurer l'accès à :

- Des locaux gratuits ou à faible coût, et appropriés en termes de taille, de localisation et de visibilité;
- Du matériel informatique et de communication (téléphones, fax, etc.) adéquat;
- Une expertise par l'intermédiaire du partage des ressources (implication de certains partenaires mieux lotis tels que CSSS, CDEC, entreprises d'économie sociale, etc.), de formations ou de soutien technique.

Ces conditions pourraient être atteintes grâce à l'attribution de financements ponctuels, à l'identification des ressources disponibles ou accessibles dans les réseaux des bailleurs de fonds, et grâce à

l'identification d'autres ressources (logiciels gratuits, matériel et support informatique par l'intermédiaire d'entreprises d'économie sociale), etc. Elles mettent donc en scène à la fois les partenaires financiers de l'Initiative (locaux et régionaux), la CMTQ<sup>6</sup>, ainsi que les tables elles-mêmes.

### **3.1.2. Les ressources humaines et le financement de base**

L'objectif premier de la plupart des tables à court terme est d'augmenter leur capacité financière sans augmenter leur charge de travail et d'assurer la récurrence d'une plus grande partie de leur budget. L'enjeu majeur de cette augmentation est l'amélioration des ressources humaines. Dans un premier temps, et afin de permettre de sortir de l'urgence constatée ou annoncée, le financement de base devrait être augmenté. Cette augmentation servira dans la plupart des cas à engager de façon permanente un soutien à la coordination selon les besoins identifiés par les différentes tables : soutien administratif pour dégager la coordination de certaines tâches et lui permettre de se concentrer sur le réseautage et la représentation, ou partage du travail de coordination pour stimuler les équipes de travail. Elle permettra également de stabiliser le personnel, en particulier les coordinations, toujours dans une perspective de crédibilité et d'efficacité.

Des démarches concernant le niveau de financement seraient donc à entreprendre au niveau de l'Initiative (majoration du financement actuel, nouveaux partenaires financiers, etc.).

---

<sup>6</sup> Mentionnons que la Coalition montréalaise des tables de quartier siège au comité de pilotage de l'Initiative montréalaise de soutien au développement social local à titre de partenaire régional. Nous la distinguons ici des autres partenaires qui jouent un rôle dans le financement des tables et la présentons plus spécifiquement en tant que réseau des tables.

Pour parachever la consolidation des tables et permettre d'augmenter les perspectives de développement, d'autres types de soutiens pourraient être apportés.

## **3.2. Assurer les conditions favorables à la concertation locale**

### **3.2.1. Les coordinations et les partenaires**

Il est également important de permettre aux tables de se développer en intervenant à deux niveaux. Tout d'abord au niveau du personnel des tables afin, d'une part, de développer leur potentiel de mobilisation et d'animation, et d'autre part d'assurer progressivement les conditions favorables à l'émergence d'une relève outillée et motivée. Rappelons en effet qu'il convient de tenir compte du contexte politique et des perspectives d'emploi dans le milieu communautaire. De plus, l'évaluation et l'identification de résultats sont de plus en plus nécessaires à la fois comme outils de travail pour permettre des ajustements plus rapides, mais aussi comme outils de promotion de la concertation pour stimuler le partenariat et accroître les perspectives de financement.

Ensuite, au niveau des partenaires, plusieurs lacunes ont été identifiées concernant leur degré d'implication, par manque de moyens ou de motivation, et leur capacité à développer des changements de pratiques au sein de leur organisation ou dans leur réseau.

Pour palier ces manques, il serait utile de :

- Clarifier les rôles en invitant les partenaires locaux à se positionner et en encourageant les tables à préciser leurs mandats;

- Développer les outils de communication et de diffusion;
- Développer des indicateurs de résultats et des outils d'évaluation;
- Offrir des opportunités de formation ou d'accompagnement aux coordinations (stabilisation du personnel) et aux membres des tables selon leurs besoins ponctuels (démarches de planification, développement de compétences personnelles, démarche et outils d'évaluation);
- Faciliter le réseautage entre tables pour l'échange d'information et d'expériences.

Les tables, la CMTQ (en tant que réseau) et l'Initiative pourraient être associées étroitement dans ces démarches.

### **3.2.2. L'environnement des tables**

Dans l'optique d'alléger la pression accrue sur les tables, il serait intéressant de tenter d'influencer leur environnement, directement ou indirectement, pour le rendre facilitant.

Parmi les pistes à explorer, il serait possible de veiller à :

- Maintenir la souplesse des paramètres de gestion mais prévoir des modalités d'accompagnement pour des situations précises (crise, réaction à un grand plan de développement, etc.);
- Préciser son rôle (lieu de centralisation de ressources à partager ponctuellement, réseautage, formations, etc.) et identifier les moyens d'assurer la permanence de la CMTQ;

- En amont, assurer la promotion des tables de concertation (développement d'outils, organisation d'événements, démarches de représentation), et pas seulement la promotion de la concertation, dans les différents réseaux institutionnels et aux différents paliers (local, régional, national) pour favoriser l'arrimage des programmes;
- En aval, assurer un relais dans l'expression de besoins reliés à des leviers de développement sur lesquels les tables n'ont pas, ou peu, de prise (zonage, politiques publiques et conditions de travail dans le réseau communautaire)

L'Initiative et la CMTQ pourraient être partie prenante de ce travail, et les tables pourraient participer à la diffusion des outils de promotion.

### **3.3. Perspectives de développement**

Enfin, un troisième niveau d'intervention apparaît pour bonifier les conditions favorables à la concertation. Nous avons vu l'importance pour les tables d'agir rapidement. Cela passe également par une capacité accrue à développer une lecture appropriée des enjeux et des opportunités de développement local, ainsi que par une capacité à conceptualiser le travail de concertation et son évolution. Pour cela, il est nécessaire de disposer de temps et de ressources (humaines, documentation) adéquats, accessibles de façon durable.

Il serait donc intéressant de :

- Assurer l'accès à des lieux de réflexion pour favoriser un réseautage plus large (participation à des colloques ou d'autres initiatives de réflexion), un meilleur partage des

connaissances et des expériences et un renouvellement des pratiques;

- Chiffrer ce que vaut la coordination et la concertation (ce que tentent de faire certaines tables) et réfléchir à l'amélioration des conditions de travail;
- Compiler les résultats des différentes recherches effectuées dans les quartiers;
- Participer à l'élaboration de projets de recherche ciblés en fonction des besoins des tables et développer des outils de réflexion sur certains enjeux communs (variabilité de l'intensité et de la durée des partenariats, l'impact de la concertation).

Ces différentes pistes de réflexion pour l'élaboration d'un plan de développement de l'Initiative ne sont pas exhaustives mais confirment la nécessité de travailler dans deux directions : à court terme, tenter de régler la situation d'urgence dans laquelle se trouvent les tables au plan matériel et des ressources humaines, et à plus moyen et long termes assurer les conditions pour que les tables continuent à grandir sur le plan des actions et de la connaissance.

## Références

**CACIS (2004)**, Pour améliorer la qualité des milieux de vie : intervenir de façon intensive et intégrée, Mémoire présenté par la Chaire Approches communautaires et inégalités de santé FCRSS/IRSC dans le cadre de la consultation publique sur le Plan d'urbanisme de la Ville de Montréal, Montréal : Université de Montréal, 6 p.

**CFP (2000)**, Rapport d'évaluation des Tables de quartier de Montréal, Montréal : Centre de Formation populaire, 111 p.

**CMTQ**, Construire des solidarités pour bâtir des communautés. Base d'intervention collective : les concepts et les pratiques, Montréal : Coopérative de travail Interface, 15p.

**CMTQ (2000)**, Synthèse du rapport d'évaluation des tables de quartier de Montréal, Montréal : CMTQ, 6 p.

**CMTQ (2003)**, Une coalition en devenir. Document de présentation, Montréal : CMTQ, 4 p.

**Initiative montréalaise de soutien au développement social local (2007)**, Bilan annuel, janvier 2006 à mars 2007, Montréal : Initiative montréalaise de soutien au développement social local, 13 p.

**Initiative montréalaise de soutien au développement social local (2006)**, Orientations et paramètres de gestion et d'évaluation, Montréal : Initiative montréalaise de soutien au développement social local, 14 p.

**Ministère de la santé et des services sociaux (2004)**, Projet clinique –  
Cadre de référence pour les réseaux locaux de services de santé et  
de services sociaux, Document principal, Québec : MSSS, 75 p.

**Rivard, Thomas, Tomàs, Mariona et Jean-Pierre Collin (2004)**, La  
gouvernance métropolitaine à Montréal, le temps des réformes,  
Montréal : Ville de Montréal et INRS-UCS, 43 p.

**Sénécal, Gilles, Herjean, Patrick et Geneviève Cloutier (2006)**, Le quartier  
comme espace transactionnel , Montréal : INRS-UCS et Chaire Léa-  
Roback, 31 p.

**Tardif, Carole (2007)**, Les corporations de développement  
communautaire au Québec : processus d'institutionnalisation et  
trajectoires socioterritoriales spécifiques, Thèse de doctorat en  
études urbaines, Montréal : Université du Québec à Montréal, 450  
p.

**Thériault, Vilmont (2006)**, La faisabilité d'un appel de propositions pour  
l'évaluation des processus de cinq projets de RUI à Montréal,  
Montréal : Ville de Montréal, Direction de la sécurité du revenu et  
du développement social, 26 p.

**Ville de Montréal (2007a)**, Étude de besoins – Projet de renforcement de  
l'expertise en développement local, Montréal : Ville de Montréal,  
Service du développement culturel, de la qualité du milieu de vie  
et de la diversité ethnoculturelle, 113 p.

**Ville de Montréal (2007b)**, Projet de renforcement de l'expertise en  
développement local – Bilan de l'étude de besoins, Montréal, Ville  
de Montréal, Service du développement culturel, de la qualité du  
milieu de vie et de la diversité ethnoculturelle, 17 p.

## Annexe 1 : description de l'échantillon

PHASE DE DÉVELOPPEMENT	CONTEXTE LOCAL
<b>Ancienneté de la table</b>	<b>Nombre d'organismes membres</b>
3 tables de moins de 6 ans d'existence 2 tables de 6 à 10 ans 4 de plus de 10 ans	2 tables ont moins de 20 organismes membres 6 ont entre 20 et 30 organismes 1 table a plus de 30 organismes membres Notons que ce nombre ne tient pas compte des membres issus d'autres milieux, notamment les citoyens
<b>Ancienneté de la coordination</b>	<b>Grands plans de développement</b>
3 coordinations d'1 an et moins 3 de 2 à 5 ans 3 de 6 ans et plus	5 quartiers ont des grands plans de développement de type RUI ou autres
<b>Ancienneté de l'organisme porteur</b>	<b>Superficie</b>
2 de moins de 6 ans 7 de plus de 10 ans	2 petits quartiers 3 quartiers de taille moyenne 4 grands dont 2 très grands
<b>Type de planification</b>	<b>Population</b>
4 tables ont adopté une planification stratégique ou triennale 2 ont une planification annuelle	2 quartiers de moins de 15 000 habitants 5 entre 40 000 et 55 000 habitants 2 de plus de 60 000 habitants
<b>Étape</b>	<b>Type de territoire</b>
2 tables sont en développement 3 tables ont atteint un rythme de croissance 4 tables se disent en réflexion, sur leur structure, leur mode de fonctionnement. À noter que plusieurs tables en croissance évoquent la nécessité d'entamer un tel processus de réflexion.	1 ancienne banlieue 4 quartiers périphériques 4 quartiers centraux
<b>APPROCHE DE LA CONCERTATION</b>	<b>Secteur de la ville</b>
<b>Membership</b>	2 au nord, 3 à l'ouest, 3 à l'est, 1 au centre
4 tables sont portées par une dynamique plutôt communautaire (dont 2 CDC) 5 ont un membership multiréseau	
<b>Mode d'organisation</b>	
Critère qui s'avère plus ou moins pertinent dans le contexte étant donné que de plus en plus, les tables intersectorielles et multiréseau tendent vers un meilleur arrimage des différentes concertations sectorielles, ce qui peut prendre la forme de comités sectoriels, territoriaux, ou du regroupement en table centrale de	

## Annexe 2 : sources d'information et démarche du projet

<b>1) POINT DE VUE DES ACTEURS SUR L'ÉTAT DE LA CONCERTATION ET LE DÉVELOPPEMENT SOCIAL LOCAL (RÉSULTATS, OBSTACLES, ATOUS, PERSPECTIVES)</b>	
Objectif	Recueillir le point de vue des principaux acteurs de la concertation
Source	Entrevues en profondeur auprès de 3 types d'acteurs : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordination et personnel des tables (1 à 3 personnes)</li> <li>- Membres des tables (1 ou 2, organismes communautaires et autres milieux)</li> <li>- Partenaires locaux (CSSS, Ville) de l'Initiative</li> </ul>
Mode d'analyse	Grille d'analyse qui combine les 4 processus ou activités à l'œuvre dans la mobilisation (organisation, coordination, réflexion, influence) et les principales infos recherchées (obstacles, conditions facilitantes, résultats, perspectives)
<b>2) ACTIVITÉS, MODES D'ORGANISATION DES TABLES, RÉSULTATS, PLANIFICATION</b>	
Objectif	Comprendre, à partir des différents documents produits par les tables (sur plusieurs années), comment elles fonctionnent, comment elles sont organisées.
Source	Documentation des tables
Mode d'analyse	Identification des points saillants de chaque année (changement de coordination, réorganisation, recrutement de membres, etc.)
<b>3) ACTIVITÉS ET FONCTIONNEMENT (CAPACITÉ DE MOBILISATION)</b>	
Objectif	Comprendre le fonctionnement des tables par le biais non plus de documents écrits mais par le biais de la pratique, et appréhender la capacité de mobilisation du milieu
Source	Observations lors de forums citoyens, réunions de travail, etc.
Mode d'analyse	Grille d'analyse à partir des 4 grands thèmes (organisation, coordination, réflexion, influence)
<b>4) ÉVALUATION DES TABLES</b>	
Objectif	Comment les tables ont-elles été évaluées jusqu'à présent et comment ces évaluations évoluent dans le temps (réurrence

	des constats ou variations, cause de ces variations) ?
Source	Rapports d'évaluation rédigés par les partenaires de l'Initiative (membres du comité de travail)
Mode d'analyse	Évolution et comparaison des « résultats » en fonction des critères de sélection de la table (phase de développement et situation actuelle)

### Annexe 3 : synthèse des principaux résultats des entrevues avec les membres du personnel des tables<sup>7</sup>

	COORDINATION	ORGANISATION	RÉFLEXION	INFLUENCE
Conditions facilitantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Compétences du personnel et soutien interne</b></li> <li>▪ <b>Soutien externe</b> (CMTQ, formations, réseautage, Initiative)</li> <li>▪ Conditions matérielles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Relations entre les partenaires et types de partenaires</b></li> <li>▪ <b>Actions concertées</b></li> <li>▪ Le rôle du CA</li> <li>▪ <b>Enjeux et dynamiques de quartier</b></li> <li>▪ Structure de la table</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Partage des priorités</b> (rôle du communautaire)</li> <li>▪ Soutien externe</li> <li>▪ Nature des enjeux, diagnostic rigoureux</li> <li>▪ Rôle de la coordination</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Approche multiréseau</b></li> <li>▪ <b>Habiletés politiques</b> (coordination, CA)</li> <li>▪ Reconnaissance de la table (actions et concertation)</li> <li>▪ Réputation de la table (historique)</li> </ul>
Obstacles	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Manque de temps</b> (formation, réalisation des mandats, recherche de financement)</li> <li>▪ <b>Charge de travail trop lourde</b></li> <li>▪ <b>Faible capacité financière</b></li> <li>▪ <b>Manque de personnel, instabilité</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Les lacunes du partenariat</b> (manque d'implication des partenaires, pas de porteurs de projets, etc.)</li> <li>▪ <b>Manque de vision commune, notamment par rapport au rôle de la table</b></li> <li>▪ Les structures (flou vs contrôle, nature des projets)</li> <li>▪ Pression liée aux enjeux locaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Manque de moyens</b> pour la planification: temps et argent</li> <li>▪ <b>Manque de relais des partenaires et cultures différentes</b></li> <li>▪ Contexte local</li> <li>▪ Questionnements internes à l'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Manque de temps</b></li> <li>▪ <b>Difficultés à faire adopter l'approche multiréseau et à promouvoir l'arrimage</b></li> <li>▪ Historique et contexte local</li> <li>▪ Table pas tout à fait reconnue</li> </ul>
Résultats	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La permanence est un acquis</li> <li>▪ <b>Reconnaissance</b> accrue des coordinations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Consolidation et révision des structures</b></li> <li>▪ <b>Actions concertées</b></li> <li>▪ <b>Ouverture au multiréseau</b></li> <li>▪ <b>Pôle communautaire fort</b></li> <li>▪ <b>« Crise de croissance » des tables</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Activités de planification et de priorisation en cours ou réalisées</b></li> <li>▪ <b>Évolution des tables</b> : nouvelles approches, ouverture</li> <li>▪ Reconnaissance de la table</li> <li>▪ <b>Apprentissages collectifs</b> : échecs, actions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Reconnaissance de la table</b></li> <li>▪ <b>Relations avec les acteurs du quartier</b></li> <li>▪ <b>Revendications positives</b></li> </ul>
Perspectives	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Consolidation des équipes de travail</b></li> <li>▪ <b>Accroissement du réseautage (CMTQ)</b></li> <li>▪ Amélioration des</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Révision du membership et des partenariats</b></li> <li>▪ <b>Révision des structures</b></li> <li>▪ <b>Actions concertées, en lien avec les priorités</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Défi de la planification</b> à venir et de sa mise en œuvre</li> <li>▪ <b>Analyse du mode de fonctionnement et du rôle</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Augmenter la visibilité de la table</b></li> <li>▪ <b>Poursuivre les actions concertées</b> (vitrine)</li> <li>▪ Arrimage et attraction</li> </ul>

<sup>7</sup> Les éléments évoqués par plus de la moitié des personnes rencontrées sont indiqués en gras.

	<p>conditions matérielles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Augmentation des ressources financières</li> <li>▪ Soutien des bailleurs de fonds</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Augmenter le financement, les ressources et les outils de communication</li> </ul>	<p><b>de la table</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réflexion sur le rôle des citoyens</li> <li>▪ <b>Réflexion sur le partenariat et l'arrimage</b></li> <li>▪ Outils d'évaluation et de mesure de résultats</li> </ul>	<p>de nouveaux partenaires</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Questionnement autour de la place des citoyens</li> </ul>
--	---	---	--	---