

La production des effets de l'action intersectorielle locale sur les milieux de vie

Le cas de la Table de développement social de
Pointe-aux-Trembles à Montréal

Chantal Lefebvre, M.Sc.
Angèle Bilodeau, Ph.D.
Marilène Galarneau, M.Sc.
Louise Potvin, Ph.D.

MISSION

Le Centre de recherche Léa-Roback a pour mission de contribuer à la réduction des inégalités sociales de santé et à l'amélioration des conditions de vie.

Le Centre assure quatre fonctions dans la communauté montréalaise :

- 1 le développement de la recherche sur les inégalités sociales de santé façonnées par les conditions de vie,
- 2 la création d'alliances entre chercheurs de disciplines variées, décideurs publics et intervenants des milieux institutionnels et communautaires pour réaliser ces recherches,
- 3 le transfert de connaissance pour traduire les résultats de recherche en action, et
- 4 la formation d'une masse critique de chercheurs œuvrant dans ce domaine.

Le Centre poursuit cette mission en collaboration avec des centres analogues à travers le monde.

Le Centre Léa-Roback est principalement financé par l'Institut de la santé publique et des populations des Instituts de recherche en santé du Canada par l'entremise de son programme de subventions programmatiques pour la santé et l'équité en santé. Il est soutenu par la Direction régionale de santé publique de Montréal.

Une réalisation du Centre de recherche Léa-Roback sur les inégalités sociales de santé de Montréal.

1301, rue Sherbrooke Est, Montréal (Québec) H2L 1M3

Téléphone : 514 528-2400

<http://www.centrelearoback.ca>

ÉQUIPE DE RECHERCHE

Louise Potvin, Ph.D., professeure titulaire, École de santé publique de l'Université de Montréal, chercheure principale.

Angèle Bilodeau, Ph.D., professeure chercheure agrégée, École de santé publique de l'Université de Montréal, co-chercheure.

Chantal Lefebvre, M.Sc., responsable des liens avec les partenaires et professionnelle de recherche, Centre de recherche Léa-Roback de l'Université de Montréal.

Mariène Galarneau, M.Sc., professionnelle de recherche, Centre de recherche Léa-Roback de l'Université de Montréal.

TABLE DE QUARTIER POINTE-AUX-TREMBLES

La Table de développement social de Pointe-aux-Trembles, ses comités de travail et ses partenaires ont généreusement contribué de leurs idées et de leur temps à la réalisation de cette recherche. En particulier, **Suzanne Bernard**, Directrice; **René Rivest**, Agent de développement; **Jonathan Roy**, directeur-adjoint ont agi comme interlocuteurs privilégiés de la recherche au palier local. Nous les remercions chaleureusement.

PARTENARIAT DE RECHERCHE SUR L'INTERSECTORIALITÉ À MONTRÉAL (PRIM)

Le PRIM a agi en soutien à la réalisation de la recherche. Outre les chercheuses et professionnelles de recherche, il réunit les partenaires de l'*Initiative montréalaise de soutien au développement social local* ainsi que des chercheurs experts et leurs étudiants, soit : **Chantal Croze**, Conseillère en développement communautaire, Division de la diversité sociale, Ville de Montréal; **Nancy Pole**, **Lyne Poitras** et **Denis Sauvé**, Centraide du Grand-Montréal; **Marie-Martine Fortier**, Conseillère en promotion de la santé, Bureau de soutien à la direction, Direction de la santé publique de Montréal; **Yves Bellavance**, Coordonnateur, Coalition montréalaise des Tables de quartier (CMTQ); **Claude Doyon**, Coordonnateur au développement des communautés et santé publique, CSSS St-Léonard-St-Michel, représentant de la Table des responsables de santé publique des CSSS de Montréal; **Michel Roy**, Directeur, La table de quartier Hochelaga-Maisonneuve; **Denis Bourque**, Professeur, Département de travail social et des sciences sociales, Université du Québec en Outaouais; **Carole Clavier**, Professeure, Département de sciences politiques, Université du Québec à Montréal; **Gilles Sénécal**, Professeur, Département d'études urbaines, Institut national de recherche scientifique – urbanisation culture et société (INRS); **Deena White**, Professeure, Département de sociologie, Université de Montréal; **Catherine Chabot**, Étudiante à la maîtrise, INRS; **Malaka Rached**, Étudiante à la maîtrise, Université de Montréal; **Maxime Boucher**, Étudiant au doctorat, INRS.

REMERCIEMENTS

Cette recherche a bénéficié du soutien financier de l'Institut de la santé publique et des populations des Instituts de recherche en santé du Canada–Subvention programmatique 2011-2016 (ROH115211).

ÉDITION

Diane Crevier, technicienne de recherche, Institut de recherche en santé publique de l'Université de Montréal.

© Centre de recherche Léa-Roback sur les inégalités sociales de santé de Montréal (2017).

Tous droits réservés.

ISBN 978-2-9814909-4-0 (version PDF)

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|-----------|
| Liste des tableaux..... | ii |
| Liste des figures..... | ii |
| Liste des encadrés..... | ii |
| Liste des acronymes..... | iii |
| INTRODUCTION | 1 |
| PARTIE I – PRÉSENTATION DE LA RECHERCHE | 2 |
| 1 – Contexte de la recherche | 2 |
| 2 – But de la recherche | 4 |
| 3 – Instruments de la recherche | 4 |
| 3.1 – Fondement théorique | 4 |
| 3.2 – Méthodologie..... | 6 |
| 4 – Résultats généraux de la recherche | 7 |
| PARTIE II – LE QUARTIER POINTE-AUX-TREMBLES, SA POPULATION, SES ENJEUX, SES ACTEURS LOCAUX | 10 |
| PARTIE III – RÉSULTATS DE L’ÉTUDE DE LA TABLE DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL DE POINTE-AUX-TREMBLES | 16 |
| 1 – Le système d’action concertation de la Table de développement social | 16 |
| 1.1 – La concertation au sein de la TDS..... | 16 |
| 1.2 – La vision et la planification collective de l’action locale concertée..... | 19 |
| 1.3 – La pauvreté à Pointe-aux-Trembles, son « insaisissabilité », sa particularité | 20 |
| 1.4 – Le forum social de 2008 de la Table de développement social..... | 21 |
| 1.5 – Le plan d’action 2012-2017 de la TDS et le virage autour de l’approche territoriale intégrée | 21 |
| 1.6 – La mise en œuvre du plan d’action et processus de concertation au sein de la TDS..... | 22 |
| 1.7 – Les tensions au sein de la concertation intersectorielle et multi-réseaux | 24 |
| 1.8 – Les programmes de financement et leur pouvoir d’influence | 26 |
| 1.9 – La gouvernance de la TDS : la vision de l’approche concertée | 28 |
| 1.10 – L’évolution des controverses 2015-2016 | 28 |
| 1.11 – La possibilité et la capacité d’une action territoriale intégrée dans les milieux de vie..... | 30 |
| 2 – Le système d’action de la priorité Milieux de vie..... | 32 |
| 2.1 – Inciter les citoyens à s’engager dans leur communauté : les cafés urbains..... | 33 |
| 2.2 – Les travaux du comité soutenus par un programme de financement | 37 |
| 2.3 – Évolution – Le plan d’action Milieux de vie et l’engagement du PDQ 49 sur la rue Victoria | 42 |
| 2.4 – La possibilité et la capacité d’une action territoriale intégrée dans les milieux de vie | 44 |
| CONCLUSION | 49 |
| BIBLIOGRAPHIE | 50 |
| ANNEXES..... | 53 |
| Annexe 1 – Méthodes de cueillette des données..... | 55 |
| Annexe 2 – La Coalition proximité | 59 |



LISTE DES TABLEAUX

| | |
|---|----|
| Tableau 1 – Douze résultats transitoires génériques composant trois fonctions essentielles des réseaux dans la production du changement..... | 8 |
| Tableau 2 – Chaîne des événements structurants et des résultats transitoires associés pour le système d'action Concertation de la TDS de Pointe-aux-Trembles..... | 31 |
| Tableau 3 – Chaîne des événements structurants et des résultats transitoires associés pour le système d'action priorité Milieux de vie de la TDS de Pointe-aux-Trembles | 45 |

LISTE DES FIGURES

| | |
|---|----|
| Figure 1 – L'initiative montréalaise de soutien au développement social local et les Tables de quartier à Montréal | 3 |
| Figure 2 – Modélisation d'un système d'action complexe avec les concepts de la théorie de l'Acteur-Réseau..... | 6 |
| Figure 3 – Territoire de la Table de développement social de Pointe-aux-Trembles | 11 |
| Figure 4 – Structure et plan stratégique de la CDC de la Pointe région Est de Montréal | 14 |
| Figure 5 – Vue d'ensemble des instances de concertation de Pointes-aux-Trembles en 2013 | 15 |
| Figure 6 – Fonctionnement de la concertation au sein de la TDS..... | 19 |
| Figure 7 – Modélisation de la production des effets de l'action intersectorielle locale, Table de quartier Pointe-aux-Trembles, comité milieu de vie – bancs de parcs | 48 |

LISTE DES ENCADRÉS

| | |
|--|---|
| Encadré 1 – Qu'est-ce que l'action intersectorielle? | 2 |
| Encadré 2 – Douze résultats transitoires génériques dans le processus de production des effets de l'action intersectorielle locale | 9 |



LISTE DES ACRONYMES

ATI : APPROCHE TERRITORIALE INTÉGRÉE
CDC : CORPORATION DE DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE
CIUSSS : CENTRE INTÉGRÉ UNIVERSITAIRE DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX
CJE : CARREFOUR JEUNESSE EMPLOI
CLE : CENTRE LOCAL D'EMPLOI
CLSC : CENTRE LOCAL D'EMPLOI DE SERVICES COMMUNAUTAIRES
CMTQ : COALITION MONTRÉALISE DES TABLES DE QUARTIER
COCIVALE : COMITÉ DE CITOYENS POUR LA VALORISATION DE L'ÉDUCATION
CSPI : COMMISSION SCOLAIRE DE LA POINTE-DE-L'ÎLE
CSSS : CENTRE DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX
CU : CAFÉ URBAIN
ICS : INTERVENANT COMMUNAUTAIRE SCOLAIRE
MDV : MILIEUX DE VIE
PAL : PLAN D'ACTION LOCAL
PAR : PLAN D'ACTION RÉGIONAL
PDQ : POSTE DE QUARTIER
QEF : QUÉBEC EN FORME
RT : RÉSULTAT TRANSITOIRE
RUI : REVITALISATION URBAINE INTÉGRÉE
SHV : SAINES HABITUDES DE VIE
SIPPE : SERVICES INTÉGRÉS EN PÉRINATALITÉ ET POUR LA PETITE ENFANCE
SODEC : SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE
SPVM : SERVICE DE POLICE DE MONTRÉAL
TAR : THÉORIE DE L'ACTEUR-RÉSEAU
TDS : TABLE DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL
TPE : TABLE PETITE ENFANCE
VVS : VILLES ET VILLAGES EN SANTÉ



INTRODUCTION

La présente recherche documente la production des effets de l'action intersectorielle locale sur les milieux de vie. Elle répond à deux questions : Quels sont ces effets? Comment les effets observés sont-ils produits et peuvent-ils être attribués à l'action intersectorielle? L'action intersectorielle locale étudiée est celle animée, sur une base continue, par les Tables de quartier à Montréal. Au-delà de quelques études ayant porté, pour certaines Tables, sur les processus et, pour d'autres, sur les effets de la concertation, peu d'écrits mettent en lumière par quels processus l'action intersectorielle locale entraînent des résultats tangibles dans les milieux de vie.

Actuellement au nombre de trente sur le territoire de l'île de Montréal, chaque Table de quartier est un mécanisme structuré et permanent de concertation et d'action intersectorielle territoriale qui réunit les acteurs du quartier engagés dans le développement social, soit les institutions, les organismes communautaires, les acteurs politiques, philanthropiques et privés ainsi que des citoyens.

Les Tables de quartier sont soutenues par des financements de diverses provenances. Elles bénéficient d'un financement de base récurrent, celui de *l'Initiative montréalaise de soutien au développement social local* (Comité de pilotage, 2015), un programme de soutien à l'action intersectorielle locale qui allie trois bailleurs de fonds régionaux (Centraide du Grand Montréal, Ville de Montréal, Direction de santé publique de Montréal) et la Coalition montréalaise des Tables de quartier qui regroupe les trente Tables.

Cette recherche a porté sur trois cas, soit trois Tables de quartier volontaires. Ce rapport porte sur la **Table de développement social de Pointe-aux-Trembles**. Les deux autres Tables de quartier participantes sont la Table de quartier Centre-Sud et La Table de quartier Hochelaga-Maisonneuve. Deux processus de concertation ont été étudiés dans chaque Table, soit son mécanisme central de concertation et un dossier spécifique de son plan d'action. Dans le cas de la **Table de développement social de Pointe-aux-Trembles**, ce dossier est la *Priorité Milieux de vie*.

Ce rapport est composé de trois parties. La **PARTIE I** présente la recherche, sa méthodologie et les résultats généraux ayant été tirés de l'analyse des trois Tables de quartier étudiées. La **PARTIE II** présente sommairement le quartier de **Pointe-aux-Trembles**, son territoire, sa population, ses défis de développement social, les acteurs multisectoriels qui y œuvrent en développement social ainsi que les structures de concertation en place. La **PARTIE III** présente les résultats de l'étude de la **Table de développement social de Pointe-aux-Trembles**. Une **CONCLUSION** porte à l'attention du lecteur les points saillants des résultats et leur portée.

PARTIE I – PRÉSENTATION DE LA RECHERCHE

1 – CONTEXTE DE LA RECHERCHE

L'action intersectorielle locale figure parmi les stratégies préconisées pour améliorer les conditions de vie locales afin de réduire les inégalités sociales et de santé. Depuis la *Charte d'Ottawa pour la promotion de la santé* (OMS, 1986), l'action intersectorielle est promue comme une importante stratégie pour la création d'environnements favorables à la santé (voir l'Encadré 1 pour une définition sommaire de l'action intersectorielle). En 2009, dans son rapport phare *Comblant le fossé en une génération*, la Commission des déterminants sociaux de la santé de l'OMS (2009) établit deux recommandations pour réduire les inégalités sociales et leurs conséquences, soit 1) lutter contre les inégalités dans la répartition du pouvoir, de l'argent et des ressources et mettre en place des politiques publiques qui favorisent l'équité; 2) améliorer les conditions de vie locales des populations. Cette deuxième recommandation reconnaît ainsi que la santé se construit là où les gens vivent leur quotidien, à même les ressources disponibles et accessibles pour eux (Sooman et Macintyre, 1995; Macintyre, 2000; Krieger, 2008; Duff, 2011). En conséquence, accroître la disponibilité et l'accessibilité locale à des ressources de qualité est une stratégie clé pour réduire les inégalités sociales et de santé (Baum, 2007; Frohlich et Poland, 2007). Cependant, les interventions ciblant ces ressources sont complexes du fait qu'elles impliquent des réseaux d'acteurs intersectoriels et qu'elles sont multiples puisqu'adaptées à leurs contextes (Bourque, 2008; Poland et al., 2008; Potvin et Aumaitre, 2010; Poland et Dooris, 2010; Divay et al., 2013).

Encadré 1 – Qu'est-ce que l'action intersectorielle?

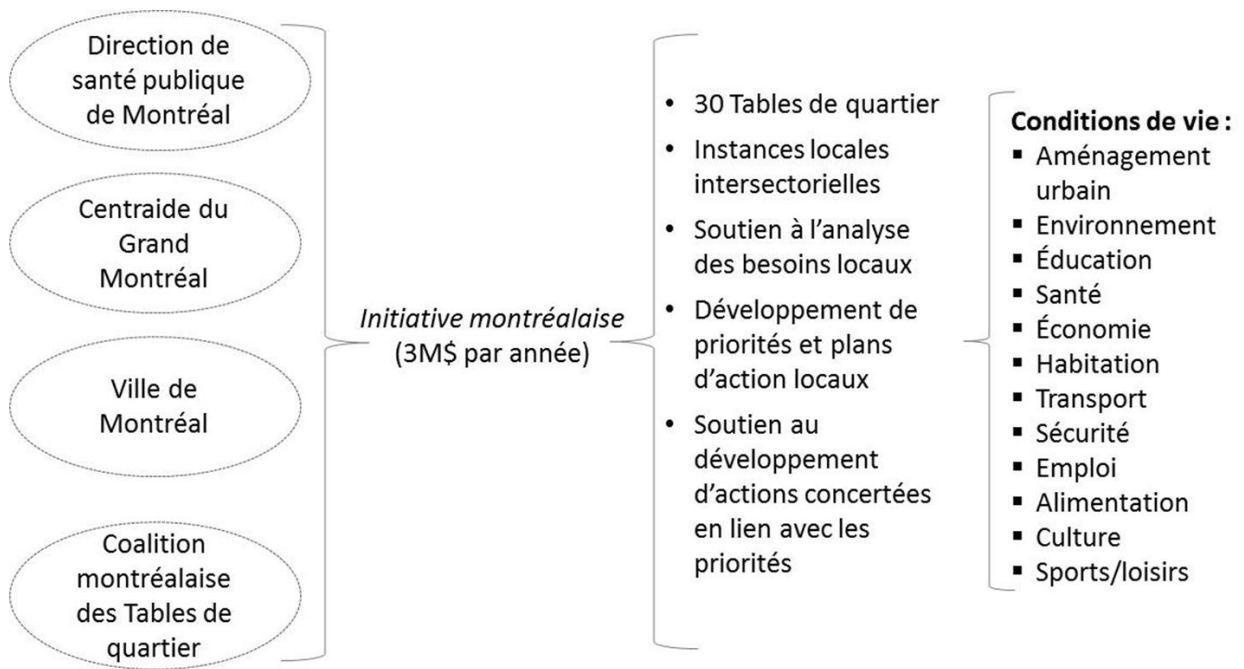
C'est une relation délibérée parmi des acteurs de divers horizons visant à créer des interdépendances entre des interventions sectorielles, ou en faveur de nouvelles interventions plus globales, en vue d'atteindre des buts communs. Au palier local, l'action intersectorielle se déploie le plus souvent selon une approche communautaire ou territoriale et mobilise une large étendue d'acteurs. L'intersectoriel peut être compris comme les relations entre les différents secteurs de l'action publique. Il peut aussi englober les relations entre les trois grands secteurs de la société, soit l'État et les organismes publics, le marché, la société civile, ainsi que des secteurs hybrides telle que la philanthropie qui métisse des caractéristiques du privé, du public ou de la société civile. Enfin, l'intersectorialité concerne l'interdépendance entre les secteurs aux différents paliers (local, régional, central) et tant sur les axes horizontal et vertical. (Brandsen et Karré, 2011; Divay et al., 2013; Chircop et al., 2015).

À Montréal, l'action intersectorielle locale s'organise autour de 30 Tables de quartier en développement social. Ces Tables, dont certaines ont plus de trente ans, sont des dispositifs de concertation structurés et permanents qui rassemblent les principaux acteurs d'un quartier (institutionnels, associatifs, politiques, privés ainsi que des citoyens). Elles se donnent une vision commune des enjeux à partir d'un portrait du quartier et d'un diagnostic dans divers domaines du développement social (ex. alimentation, déplacement, etc.). Elles définissent des priorités d'action locale, des plans d'action et elles suscitent ou coordonnent des actions ayant un impact sur la qualité et les conditions de vie des citoyens.



Ces Tables sont les mandataires de l'*Initiative montréalaise de soutien au développement social local* (Comité de pilotage, 2015), un programme en opération depuis 1997¹ qui allie trois bailleurs de fonds régionaux (Centraide du Grand Montréal, Ville de Montréal, Direction de santé publique de Montréal) et la Coalition montréalaise des Tables de quartier qui regroupe les 30 Tables. À la différence d'autres programmes, l'*Initiative montréalaise* soutient l'action locale concertée sur une base territoriale, plutôt que thématique (par ex. : la sécurité alimentaire) ou populationnelle (par ex. : la petite enfance). En outre, elle finance un processus plutôt que des résultats programmés, laissant le soin au milieu de problématiser et de prioriser l'action collective locale à entreprendre. La Figure 1 présente à grands traits l'*Initiative montréalaise* et les Tables de quartier à Montréal.

Figure 1 – L'initiative montréalaise de soutien au développement social local et les Tables de quartier à Montréal



¹ Formalisée une première fois en 1997 sous le titre de *Programme de soutien au développement social local*, elle s'est consolidée en 2006 par l'adoption de son premier cadre de référence sous le titre de *Initiative montréalaise de soutien au développement social local*.



2 – BUT DE LA RECHERCHE

Malgré la pertinence de l'action intersectorielle, peu de recherches en documentent les effets et encore moins font le lien entre ses processus et ses effets. En outre, de plus en plus de décideurs et de praticiens sont intéressés à comprendre les mécanismes par lesquels l'action intersectorielle produit ses effets. Le but de la recherche est donc de documenter la production des effets de l'action collective portée par les Tables de quartier, soit ce que font leurs acteurs pour produire des effets en terme de transformations concrètes dans les milieux de vie.

3 – INSTRUMENTS DE LA RECHERCHE

3.1 – Fondement théorique

Les Tables de quartier sont des systèmes d'action complexes. Ce sont des réseaux d'acteurs qui opèrent des processus de changement en vertu de l'atteinte de finalités, dans leurs contextes et dans le temps (voir Figure 2). Pour étudier l'action intersectorielle des Tables de quartier, nous avons recours à la théorie de l'Acteur-Réseau, une théorie sociale apte à capturer cette réalité.

La théorie de l'Acteur-Réseau (Latour, 2006) est une théorie sociale sur la manière dont se construisent et opèrent les actions portées par des réseaux d'acteurs. Cette théorie est reconnue comme un puissant outil d'analyse des interventions en ce qu'elle permet d'en tracer la genèse comme un processus d'assemblage d'entités humaines (acteurs sociaux tels que des organisations, des institutions, des citoyens, etc.) et non humaines (savoirs spécialisés, ressources matérielles et financières, lois et politiques publiques, programmes, rapports, etc.) et de comprendre les processus par lesquels de tels **réseaux sociotechniques** parviennent à produire du changement (Bilodeau et Potvin, 2016). Ces entités sont connectées par un travail incessant de **traduction** (médiation) qui fait converger les acteurs vers des problématisations communes, négocier des intérêts partagés (intéressement), s'engager dans de nouveaux rôles (enrôlement) et mobiliser une masse critique d'acteurs (mobilisation) pour mettre en mouvement des projets communs. Ce qui implique des **déplacements** (changements de positions et de rôles) chez les acteurs. C'est par la création, la reconfiguration et l'extension des réseaux sociotechniques (apport de nouveaux acteurs, savoirs et biens) que se construisent des solutions nouvelles devant répondre à des situations jugées problématiques (Callon, 1986, 1988; Akrich et al., 2006). Pour opérer et entraîner des résultats, les collectifs d'action doivent constamment être faits et refaits, et leur cohésion maintenue par des efforts d'intéressement et d'enrôlement et par des instruments et des pratiques capables de soutenir la stabilisation, l'extension et la durée des réseaux. Se doter de structures et de règles permettant d'assurer la participation des parties concernées, la légitimité de leurs porte-parole, et de réguler le processus décisionnel collectif fait partie de ces instruments et pratiques.

Pour que de tels systèmes d'action produisent des réponses adéquates, il importe que de nouveaux rôles soient acceptés par les acteurs engagés. Ces déplacements d'acteurs peuvent soulever des controverses. La **controverse** est la confrontation de visions différentes portées par les acteurs sur une situation, liées à leurs identités et à leurs rôles, à leurs intérêts et aux enjeux auxquels ils sont confrontés, et qui entravent la coopération (Lascoume, 2002). Traiter et résoudre une controverse signifie souvent la reconfiguration du réseau, soit des déplacements d'acteurs, l'ajout d'acteurs pertinents introduisant de nouvelles connaissances



et ressources nécessaires à l'action, le renforcement de certains liens et l'abandon d'autres liens (le retrait de certains acteurs). La résolution des controverses se fait par l'addition de connaissances et de ressources permettant l'élaboration de nouvelles solutions plus robustes qui permettent aux acteurs d'améliorer leur coopération tout en satisfaisant au moins partiellement leurs intérêts propres (Callon, 1986, 1988).

De tels collectifs d'action ont besoin de **porte-parole** pour témoigner de leur existence et s'exprimer. Les porte-parole représentent et parlent au nom des collectifs d'acteurs. Ils sont partie intégrante de ce qui fait exister, durer ou décliner un collectif (Latour, 2006). La solidité des porte-parole repose sur leur légitimité et leur crédibilité. Leur légitimité est fondée sur la position qu'ils occupent et qui leur confère une reconnaissance par les autres. Leur crédibilité leur est donnée par la valeur que les autres accordent aux informations qu'ils véhiculent. Diverses activités peuvent y contribuer (ex., consultations publiques, activités de délibération collective, représentations dans divers forums). Diverses marques de reconnaissance peuvent en être le signe (ex., invitation à communiquer dans un forum important, reconnaissance par un bailleur de fonds).

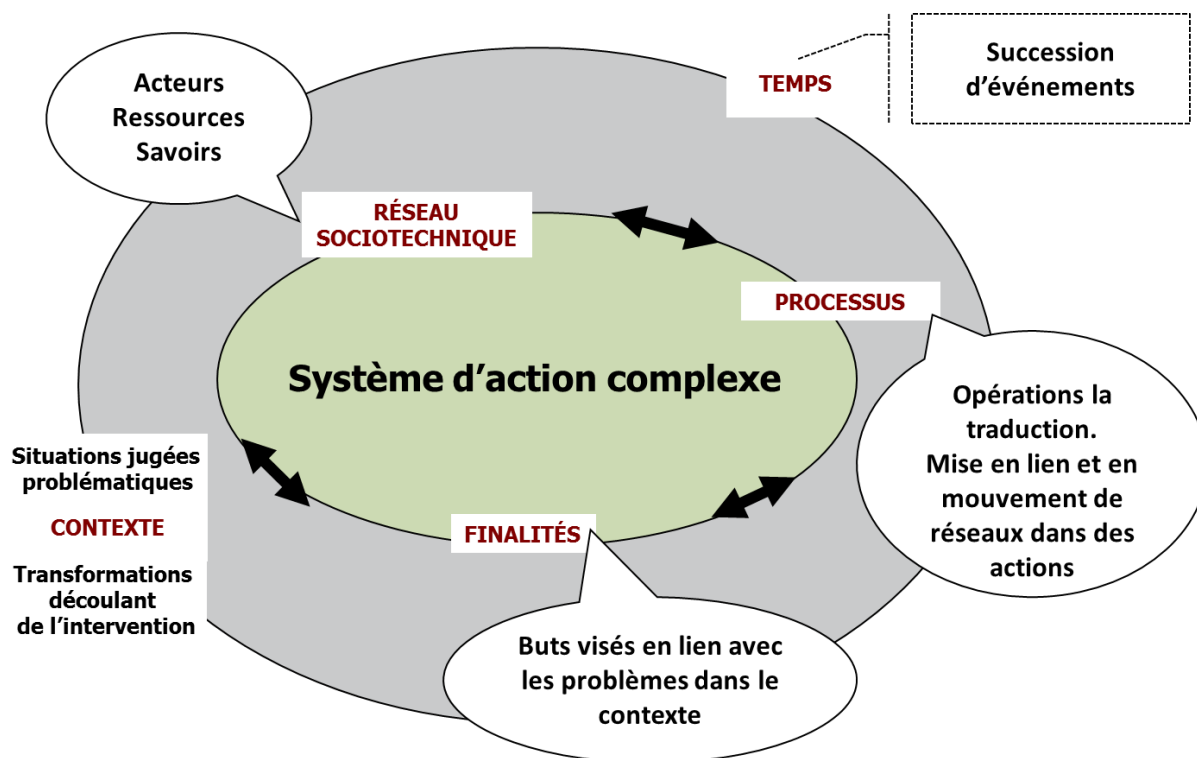
Les porte-parole s'associent une diversité d'entités qui contribuent à leurs représentations. La théorie de l'Acteur-Réseau nomme ces entités par le terme d'**intermédiaires**. Ce sont des formes matérielles (ex. : mémoires, plans, affiches, figures) qui véhiculent des idées et des positions (ex. : priorités, projets, solutions) sans les transformer. Ces intermédiaires stabilisent l'accord au sein d'un réseau et permettent la diffusion de ses idées et positions auprès d'autres acteurs d'intérêt ou de réseaux pour l'atteinte des finalités.

La Figure 2 présente la modélisation d'un système d'action complexe, telles que le sont les Tables de quartier, en recourant aux concepts de la théorie de l'Acteur-Réseau. Elle présente les grandes variables considérées dans la recherche, soit : le **réseau sociotechnique**, le processus de **traduction** et les **finalités visées**, qui évoluent dans le **temps** et dans un **contexte** donné. Le contexte comprend le lieu avec ses ressources et contraintes, les populations, les activités en cours, les organisations et les institutions, les acteurs, les connexions et les interactions parmi ces entités. Il comprend aussi les situations jugées problématiques par le réseau d'acteurs et sur lesquelles il cherche à agir, ainsi les transformations qui découlent de son action.

Les effets de l'action des Tables sont définis comme des transformations dans la disponibilité ou l'accessibilité à des ressources favorables à la santé et au bien-être dans les milieux de vie, découlant de l'action intersectorielle territoriale. Ces ressources conjuguent des dimensions **matérielles**, liées à l'environnement bâti (logement, alimentation, transport, aménagement-environnement), et des dimensions **sociales** liées à la formation des citoyens, à l'économie locale et à la construction du lien social (éducation, développement économique communautaire, vie communautaire, loisir-sport-culture). La **disponibilité** réfère à l'ajout ou à la transformation de ces ressources de sorte qu'elles puissent être utilisées. L'**accessibilité** réfère à des transformations dans les règles d'accès à ces ressources, tels que : la proximité physique, le prix (abordabilité), les règles du droit aux services publics et les critères du don pour les ressources communautaires (Bernard et al., 2007).



Figure 2 – Modélisation d'un système d'action complexe avec les concepts de la théorie de l'Acteur-Réseau



3.2 – Méthodologie

Une étude de cas multiples a été conduite avec trois Tables de quartier volontaires, dont celle du présent rapport. Dans chaque Table, deux systèmes d'action ont été étudiés : le système d'action de la concertation, portant sur la gouverne de la Table, son fonctionnement, ses comités et ses partenaires; le système d'action d'un projet spécifique – actif depuis au moins deux ans – portant sur la poursuite d'une priorité ou d'un objectif de son plan d'action. L'étude a consisté à suivre l'action en continue, de façon longitudinale et prospective, pendant 4 ans (janvier 2013 à décembre 2016) afin de repérer les traces de l'action en train de se faire jusqu'aux transformations concrètes qui en découlent dans les milieux de vie. Des données rétrospectives ont aussi été cueillies afin de mettre en contexte et de comprendre l'action.

Quatre sources de données ont été colligées : 1) les notes d'observation *in situ* des réunions des trois Tables de quartier et des comités des projets spécifiques; 2) les documents (comptes rendus de réunions, rapports annuels, infolettres des Tables de quartier, courriels, etc.); 3) les journaux de bord complétés par les coordonnateurs des Tables de quartier et par les agents des projets spécifiques, par écrit ou par entretien téléphonique; et 4) les entretiens de suivi et de validation des analyses en cours, par courriel et par téléphone, avec les coordonnateurs des Tables de quartier et avec les agents des projets spécifiques. Les deux

dernières méthodes de collecte (journal de bord et entretien de suivi) ont été mises en place pour assurer une certaine proximité entre l'équipe de recherche et les gens du terrain puisque l'observateur ne peut être partout et suivre à la trace les acteurs des concertations et des projets. De façon complémentaire, l'équipe a fait appel à d'autres sources de données tels que des comptes rendus de réunions d'autres concertations pertinentes, les journaux locaux, les infolettres et fils Facebook de plusieurs organismes. Le détail des sources de données est présenté à l'Annexe 1.

L'analyse en continue du matériel recueilli a consisté à produire des ethnographies des deux systèmes d'action étudiés dans chaque Table de quartier, rendant compte de l'évolution des réseaux sociotechniques, des processus ainsi que des transformations en découlant dans les milieux de vie. Ces ethnographies ont été soumises pour validation à des membres des Tables de quartier. Par la suite, pour une Table de quartier pilote, l'ethnographie locale a été analysée avec le concours de membres de cette Table en se référant aux concepts de la théorie de l'Acteur-Réseau (TAR) et à la modélisation présentée à la Figure 2. Cette étape réalisée en 2014-2015 pour une Table a conduit à l'identification des événements (des actions) qui marquent la progression de l'action vers les effets. Nous avons nommé ces événements en termes génériques en se référant aux concepts de la TAR et nous les avons désignés de résultats transitoires. À l'aide de ce répertoire de résultats transitoires, nous avons tracé la chaîne des événements marquants jusqu'aux effets dans les trois Tables de quartier étudiées. Nous avons par la suite validé ces chaînes de résultats transitoires auprès de membres des Tables de quartier. Un répertoire de 12 résultats transitoires qui permet de tracer la modélisation de la production des effets s'est stabilisé avec l'analyse transversale des trois Tables de quartier.

Ces études locales portent sur des aspects bien délimités des activités des Tables de quartier. Elles s'intéressent au processus central de la concertation qu'est la Table et à un seul projet spécifique découlant de ses priorités. **Il est donc très important de souligner que les résultats ne prétendent pas couvrir la totalité de la complexité des processus vécus et des effets produits par les Tables de quartier.**

4 – RÉSULTATS GÉNÉRAUX DE LA RECHERCHE

La pratique sociale des Tables de quartier mène à des transformations locales observables dans les ressources favorables à la santé et au bien-être dans les milieux de vie. Ces transformations correspondent aux besoins, à la culture et à l'histoire locale. Les Tables de quartier soutiennent les réseaux et les processus à travers lesquels ces transformations sont produites.

La recherche a résulté en une série de modélisations (i.e. l'établissement de modèles) de la production des effets de l'action intersectorielle locale. Ces modélisations relient les réseaux sociotechniques (les Tables de quartier, leurs comités de travail et leurs partenaires) et les processus qu'ils opèrent jusqu'aux transformations effectives dans les milieux de vie à travers des enchaînements de résultats transitoires. Ces résultats transitoires sont des traces observables de l'action en train de se faire, des étapes opérantes de la progression vers les finalités visées. Un nombre limité de résultats transitoires ponctue la progression de l'action intersectorielle locale jusqu'à ses effets. Un répertoire de 12 résultats transitoires a été constitué, émanant du dialogue entre les concepts de la théorie de l'Acteur-Réseau et les événements empiriques observés dans la conduite de l'action intersectorielle locale. Ces 12 résultats transitoires expriment, en des **termes génériques**, l'articulation processus-effets de l'action intersectorielle locale. Ce répertoire de 12



résultats transitoires permet de tracer l'enchaînement des résultats de l'action des Tables de quartier jusqu'à ses effets encourus dans les milieux de vie. Ces 12 RT composent trois fonctions essentielles des réseaux dans la production du changement, soit *se constituer et se maintenir*, *se représenter et influencer*, *faire converger les acteurs et les ressources nécessaires à l'action* (Tableau 1). *Se constituer et se maintenir* renvoie à la création des réseaux, aux structures et règles qu'ils adoptent pour pouvoir « marcher ensemble » dans l'action concertée et à la résolution des controverses qui leur permet de dépasser leurs différends et de coopérer autour d'idées partagées. *Se représenter et influencer* renvoie aux rôles des porte-parole et des intermédiaires qui consistent à communiquer ses positions, influencer et rallier une masse critique d'acteurs autour d'une finalité. *Faire converger les acteurs et les ressources nécessaires à l'action* renvoie à des mouvements essentiels pour l'atteinte des finalités, tels que des déplacements d'acteurs, la captation de ressources, l'extension et le renforcement des réseaux et l'engagement d'acteurs décisionnels dans la réalisation du changement. L'encadré 2 définit les 12 résultats transitoires (RT).

Les modélisations locales montrent que les 12 résultats transitoires identifiés composent une diversité de chaînes de résultats transitoires qui lient les processus de l'action intersectorielle locale à ses effets. La production des effets obéit à une dynamique systémique où les enchaînements sont des **assemblages singuliers** de résultats transitoires conduisant aux effets, adaptés aux différents contextes où les interactions ont cours. Les trajectoires de résultats transitoires peuvent être interrompues ou abandonnées, reprises par d'autres réseaux d'acteurs, ou comporter quelques itérations des mêmes résultats transitoires.

L'étude de la Table de quartier qui suit montre l'émergence du répertoire des résultats transitoires à partir de l'analyse du récit ethnographique des deux systèmes d'action étudiés. Elle expose les chaînes de résultats transitoires jusqu'aux transformations effectives qui en découlent dans les milieux de vie.

Tableau 1 – Douze résultats transitoires génériques composant trois fonctions essentielles des réseaux dans la production du changement

| Se constituer et se maintenir | Se représenter et influencer | Faire converger les acteurs et les ressources nécessaires à l'action |
|--|---|---|
| ① Création de réseaux | ④ Production d'intermédiaires | ⑨ Déplacement d'acteurs |
| ② Adoption de structures et de règles de gouvernance en réseau | ⑤ Placement d'intermédiaires | ⑩ Captation de ressources |
| ③ Résolution des controverses | ⑥ Mise en mouvement d'intermédiaires | ⑪ Extension et renforcement de réseaux |
| | ⑦ Représentation par des porte-parole | ⑫ Engagement d'acteurs décisionnels dans la réalisation du changement |
| | ⑧ Solidification des porte-parole et des intermédiaires | |



Encadré 2 – Douze résultats transitoires génériques dans le processus de production des effets de l'action intersectorielle locale

- ① **Création de réseaux** : Mise en relation d'acteurs sociaux et d'entités non humaines (connaissances, rapports, politiques, technologies, financement), leur mise en mouvement et leur engagement dans des rôles (à l'issue de négociation) dans un collectif d'action en vue de l'atteinte de finalités.
- ② **Adoption de structures et de règles de gouvernance en réseau** : Modes de fonctionnement collectif adopté et appliqué par un réseau. Ce sont les instruments et pratiques qui régulent la participation des parties concernées, la légitimité de leurs porte-parole et le processus décisionnel collectif.
- ③ **Résolution des controverses** : Identification et élaboration de solutions devant les controverses qui empêchent les acteurs de coopérer. Cela se fait par la reconfiguration du réseau – déplacements d'acteurs, ajout d'acteurs pertinents introduisant de nouvelles connaissances et ressources, renforcement de certains liens et abandon d'autres liens (retrait de certains acteurs) – et par l'élaboration de nouvelles solutions plus robustes qui permettent la coopération.
- ④ **Production d'intermédiaires** : Inscription dans des formes matérielles (plans, bilans, mémoires) d'idées et de positions convergentes (priorités, projets, solutions) dans un réseau. Ces intermédiaires stabilisent l'accord et transportent ces idées et positions auprès d'autres acteurs d'intérêt ou de réseaux pour l'atteinte des finalités.
- ⑤ **Placement d'intermédiaires** : Introduction d'intermédiaires dans d'autres réseaux, auprès d'acteurs décisionnels, de médias ou dans d'autres intermédiaires (ex. : des mémoires) où ils peuvent être adoptés/adaptés de sorte à marquer une avancée vers l'atteinte des finalités.
- ⑥ **Mise en mouvement d'intermédiaires** : Valorisation, utilisation des intermédiaires par des acteurs d'intérêt ou des réseaux auprès de qui ils ont été placés.
- ⑦ **Représentation par des porte-parole** : Manifestations visant à communiquer des positions, intéresser, influencer la position et l'engagement d'autres acteurs d'intérêt ou de réseaux en vue de l'atteinte des finalités.
- ⑧ **Solidification des porte-parole et des intermédiaires** : Renforcement de la légitimité et de la crédibilité des porte-parole et des intermédiaires qu'ils transportent, faisant en sorte qu'ils soient davantage reconnus par les populations, les collectifs au nom de qui ils parlent et davantage considérés par des acteurs stratégiques. Diverses activités peuvent y contribuer –ex. : consultations publiques, délibération collective, représentations dans divers forums. Diverses marques de reconnaissance peuvent en être le signe –ex. : invitation à communiquer dans un forum important, reconnaissance par un bailleur de fonds.
- ⑨ **Déplacements d'acteurs** : Changements de positions (opinions, points de vue), engagement des acteurs dans de nouveaux rôles, transformations dans les rapports de pouvoir qui favorisent la poursuite de l'action collective et l'atteinte des finalités du réseau. Ces déplacements résultent de la négociation et des jeux de pouvoir parmi les acteurs.
- ⑩ **Captation de ressources** : Accès aux ressources nécessaires au fonctionnement du réseau et à l'accomplissement de ses finalités, soit : du financement, de la main d'œuvre, du soutien technique, logistique ou de l'expertise.
- ⑪ **Extension et renforcement de réseaux** : Enrôlement de nouveaux acteurs, addition d'entités non-humaines, renforcement des liens dans un réseau, interconnexions entre des réseaux.
- ⑫ **Engagement d'acteurs décisionnels dans la réalisation du changement** : Engagement d'acteurs détenant les leviers de décision et d'action à l'interne ou à l'externe d'un réseau (ex. : services municipaux, entreprises, OBNL, organismes communautaires) dans la réalisation des transformations effectives dans les milieux de vie.



PARTIE II – LE QUARTIER POINTE-AUX-TREMBLES, SA POPULATION, SES ENJEUX, SES ACTEURS LOCAUX

Le territoire – Pointe-aux-Trembles est un ancien village, fondé en 1674 au début de la colonisation sur l'île de Montréal. Devenu au fil des ans une ville à part entière, celle-ci est néanmoins annexée à Montréal en 1982, en raison de difficultés financières. Ce quartier fait depuis lors partie de l'arrondissement Rivière-des-Prairies / Pointe-aux-Trembles. Situé à l'extrême-est de l'île de Montréal, il se présente comme une bande de 14 km, soit une vaste superficie longiligne, éloignée du centre-ville, bordée par trois cours d'eau, le fleuve Saint-Laurent, la Rivière-des-Prairies et la Rivière des Mille-Îles, avec une densité de population plus faible que sur l'ensemble de l'île de Montréal. Il est traversé par des autoroutes (Transcanadienne, Notre-Dame, Autoroute 25), par la voie ferrée désaffectée du CN et héberge un pôle industriel, marqué par la présence des raffineries de pétrole. Ainsi, des zones résidentielles de faible densité encerclent les zones industrielles, toutes parsemées de nombreux espaces vacants (CSSS de la Pointe-de-l'Île, 2014) (voir Figure 3).

La population² – Pointe-aux-Trembles compte 49 070 habitants. La population est majoritairement francophone (93 %), ne comptant que 2 % d'anglophones et 7 % d'allophones. La population a connu une décroissance de près de 2% entre 2006 et 2011, et ce phénomène s'observe en particulier chez les 25-44 ans. La population est vieillissante et on note une difficulté à retenir les jeunes et les familles. L'âge moyen sur le territoire est de 43 ans. L'espérance de vie y est moins élevée que pour l'ensemble de Montréal (soit 79,7 ans comparativement à 81,3 ans en 2006-2008). On y signale une plus forte proportion de maladies chroniques (diabète de type 2, certains cancers, etc.) que pour l'ensemble de Montréal. Dix-sept pour cent (17 %) de la population est considéré à faible revenu. Bien que la proportion de personnes défavorisées soit relativement faible, la pauvreté touche un nombre important de personnes (7 955 h.) et est concentrée dans trois zones enclavées. On y retrouve une classe moyenne sous-scolarisée, des taux de décrochage scolaire supérieurs à ceux de la moyenne montréalaise, une importante problématique en santé mentale (ressources alternatives) auquel est associé un phénomène d'errance (Centraide du Grand Montréal, 2016).

Les enjeux de développement social – Ce vaste territoire peu densifié fait face, en raison de la délocalisation des activités industrielles pétrolières, à une perte d'emplois bien rémunérés pour ouvriers non-qualifiés. On y observe un manque de services de proximité, tel que l'accès à des fruits et légumes frais, et un accès difficile à de la formation spécialisée, avec un regroupement des services sur les grandes artères. Le développement du transport y figure comme un enjeu important (métro, Communauto, Bixi) pour assurer à la population l'accès aux ressources du milieu, alors qu'une difficulté persiste à développer ce territoire de manière structurante (Centraide du Grand Montréal, 2012).

² Les données sociodémographiques sont tirées de 3 sources : 1) l'analyse territoriale 2015-2016 de Centraide du Grand Montréal, basée sur les données de Statistique Canada, Recensement de la population de 2011 et sur l'Enquête nationale auprès des ménages. Centraide (2016). Analyse territoriale 2015-2016 Rivière-des-Prairies et Pointe-aux-Trembles. Montréal : Centraide. En ligne : http://www.centraide-mtl.org/documents/5540/upload/documents/PortraitDeTerritoire_RDP_PAT_Fr_FINAL.pdf; 2) Centre de santé et de services sociaux de la Pointe-de-l'île (2014). Rapport annuel de gestion 2013-2014. Montréal : Centre de santé et de services sociaux de la Pointe-de-l'île; 3) Direction de santé publique de l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal (2011). Les inégalités sociales à Montréal, observation de la santé globale : L'espérance de vie. Montréal : Direction de santé publique de l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal.



Figure 3 – Territoire de la Table de développement social de Pointe-aux-Trembles



Source : Site internet de la Corporation de développement communautaire de la Pointe, région Est de Montréal.



Les acteurs du développement social local – Pointe-aux-Trembles compte sur son territoire une quarantaine d'organismes communautaires, dont la plupart sont membres de la Corporation de développement communautaire de la Pointe-Est. Les acteurs institutionnels impliqués dans le développement social local sont principalement le CSSS Pointe-de-l'Île³, l'arrondissement Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles, le Centre local d'emploi (CLE)⁴ et la Société de développement économique (SODEC), qui participent de manière statutaire aux activités de la Table de développement social. Sont également interpellés par la concertation locale, la Commission scolaire de la Pointe-de-l'Île, le réseau de la sécurité publique, l'Institut universitaire en santé mentale de Montréal⁵ et l'Institut Philippe-Pinel. Ces acteurs tentent tous de déployer une approche locale mais ont néanmoins un ancrage supra-local ou sous-régional⁶. Leurs politiques et plans d'action sont développés pour couvrir leurs territoires respectifs, mais chacun participe aux dialogues locaux (notamment aux réunions des Tables de quartier) ou animent leurs propres espaces de concertation ou de consultation⁷. Les acteurs politiques sont les élus municipaux, provinciaux et fédéraux. Quant aux acteurs du secteur privé, ils sont principalement rattachés à l'industrie pétrolière. Enfin, les citoyens sont mobilisés au sein de la Table de développement social de Pointe-aux-Trembles, de la Table des aînés et de l'organisme 1, 2, 3 GO!. Ils sont aussi mobilisés lors de consultations ponctuelles de l'arrondissement ou d'autres acteurs du milieu.

La concertation locale – Le territoire compte plusieurs lieux de concertation animés principalement par quatre acteurs, soit 1) la Table de développement social de Pointe-aux-Trembles⁸; 2) la Table de concertation en aménagement et environnement de la Pointe-de-l'Île⁹; 3) la Table petite enfance¹⁰ et 4) le CSSS de la Pointe-de-l'Île¹¹. Outre le CSSS, les autres instances publiques du territoire animent peu d'espaces de concertation. La Commission scolaire de la Pointe-de-l'Île en anime deux¹². La Société de développement économique (SODEC) de Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles–Montréal-Est et l'arrondissement de Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles animent chacun un comité. Treize instances communautaires, indépendantes de la Table de développement social de Pointe-aux-Trembles, animent cinq espaces de concertation. Les Tables sectorielles¹³ sont intersectorielles et multi-réseaux¹⁴ mais organisées en fonction des

³ Dans le contexte de la loi 10 en 2015, celui-ci a été intégré à d'autres établissements au sein du CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal.

⁴ Celui-ci a été fermé en juin 2015, dans le contexte des réformes provinciales.

⁵ Anciennement l'hôpital Louis-Hippolyte Lafontaine.

⁶ L'arrondissement Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles recoupe le territoire de deux Tables de quartier (Rivière-des-Prairies et Pointe-aux-Trembles). Le territoire du CSSS de la Pointe-de-l'Île recoupe celui de trois arrondissements (Mercier—Hochelaga-Maisonneuve (portion Mercier-Est), Anjou et Rivière-des-Prairies—Pointe-aux-Trembles), de la ville-léée de Montréal-Est et de quatre Tables de quartier (Rivière-des-Prairies, Pointe-aux-Trembles, Mercier-Est et Anjou).

⁷ Les compressions budgétaires provinciales de 2014 et les réformes qui en découlent marquent toutefois une tendance à la centralisation du pouvoir décisionnel au niveau régional et sa dissolution progressive au niveau local.

⁸ Celle-ci soutient en outre neuf comités et sous-comités et un projet collectif.

⁹ Depuis 2009, cette Table a été dissoute.

¹⁰ La Table petite enfance mobilise quatre comités.

¹¹ En 2009, le CSSS animait cinq comités.

¹² Notons la particularité du Comité de citoyens pour la valorisation de l'éducation (COCIVALE) qui est issu d'un partenariat entre la Commission scolaire de la Pointe-de-l'Île et la CDC de la Pointe Région Est de Montréal.

¹³ Ce que l'on nomme localement des Tables sectorielles, vocable que nous utiliserons dans ce rapport, sont en fait des Tables thématiques définies en fonction des groupes d'âge (0-5 ans, 6-11 ans, 12-17 ans et aînés).

¹⁴ Pour les acteurs locaux, le caractère intersectoriel renvoie aux grands champs d'intervention (par ex. : santé, éducation, culture) tandis que le caractère multi-réseaux réfère aux types d'acteurs (par ex. : public, communautaire, privé, politique, citoyen).



différents groupes d'âge. La Figure 5 fournit une vue d'ensemble des instances de concertation dans Pointe-aux-Trembles.

C'est au tournant des années 1990, alors que la Ville de Montréal adhère au réseau Villes et villages en santé, qu'une première tentative est faite d'implanter une Table s'inscrivant dans ce mouvement à impulsion municipale dans le quartier de Pointe-aux-Trembles. Pilotée par la Ville¹⁵ et la commission scolaire, les organismes communautaires s'y sentent rapidement à l'étroit, peu reconnus dans leur autonomie, mission et identité. Ils s'en désistent donc mettant un terme à cette première expérience territoriale de concertation intersectorielle et multi-réseaux. Ils entreprennent plutôt, dès l'année suivante (1994), de se regrouper sous la forme d'une Corporation de développement communautaire (CDC). Accréditée en 1994¹⁶, la CDC de la Pointe région Est de Montréal est un regroupement d'organismes communautaires qui œuvrent dans divers champs d'activités du territoire de Pointe-aux-Trembles et de Montréal-Est¹⁷. En plus d'un conseil d'administration, la CDC compte cinq employés à temps complet¹⁸. Sa gouverne s'appuie sur des règlements généraux qui définissent la participation. Elle compte sur un membership stable qui représente la grande majorité des organismes communautaires du territoire (32 membres¹⁹) et tient au moins une assemblée générale annuelle.

La CDC organise son action en cinq axes issus d'une planification stratégique, soit, pour la période 2010-2015 : 1) la consolidation et le développement communautaire; 2) **la mobilisation et les actions concertées**; 3) les relations avec le milieu; 4) la vie associative et 5) la veille stratégique et opérationnelle. Étant incorporée, elle est fiduciaire de divers programmes, dont l'*Initiative montréalaise*. Pour actualiser ce mandat, elle anime la Table de développement social de Pointe-aux-Trembles, un mécanisme de concertation intersectorielle et multi-réseaux via l'axe 2 de son plan stratégique. La Figure 4 illustre la structure et les axes d'action de la CDC. Depuis 2008, il se fait un important travail visant à transformer la concertation intersectorielle locale d'une approche par population-cible vers une approche territoriale intégrée.

Dans le territoire de Pointe-aux-Trembles, nous avons observé la transformation de la concertation intersectorielle locale visant le développement d'un plan de lutte contre la pauvreté dans les trois milieux enclavés et le projet Milieux de vie qui a évolué vers un projet de revitalisation urbaine intégrée dans l'un des territoires enclavés.

¹⁵ District de Pointe-aux-Trembles.

¹⁶ La CDC de la Pointe Région Est de Montréal a été fondée en 1994 et financée par le Secrétariat à l'action communautaire autonome en 1997.

¹⁷ La Table nationale des CDC soutient 58 CDC dans 14 régions du Québec (2016), dont sept à Montréal.

¹⁸ Une direction générale, une direction générale-adjointe, deux agents de développement, une agente d'information et une agente de bureau.

¹⁹ Site internet de la CDC de la Pointe Région Est de Montréal (<http://www.cdcpat.com/>).



Figure 4 – Structure et plan stratégique de la CDC de la Pointe région Est de Montréal

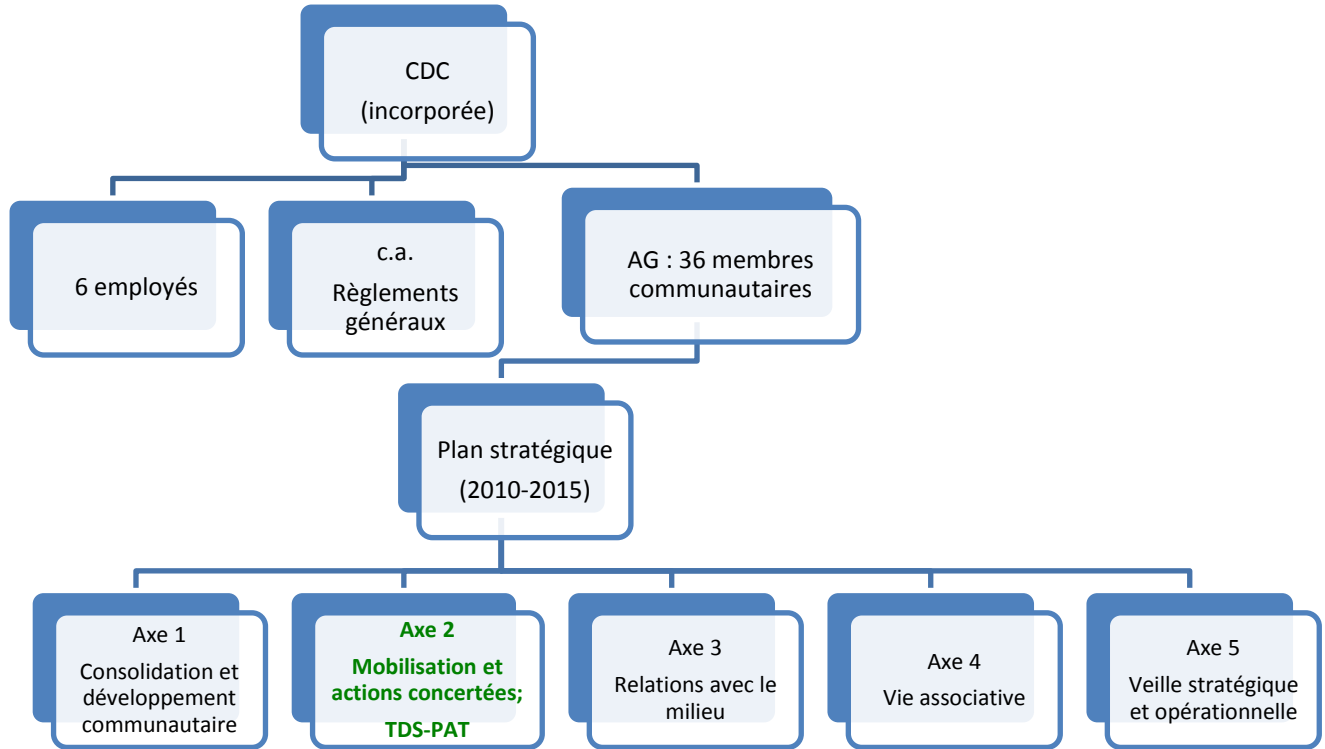
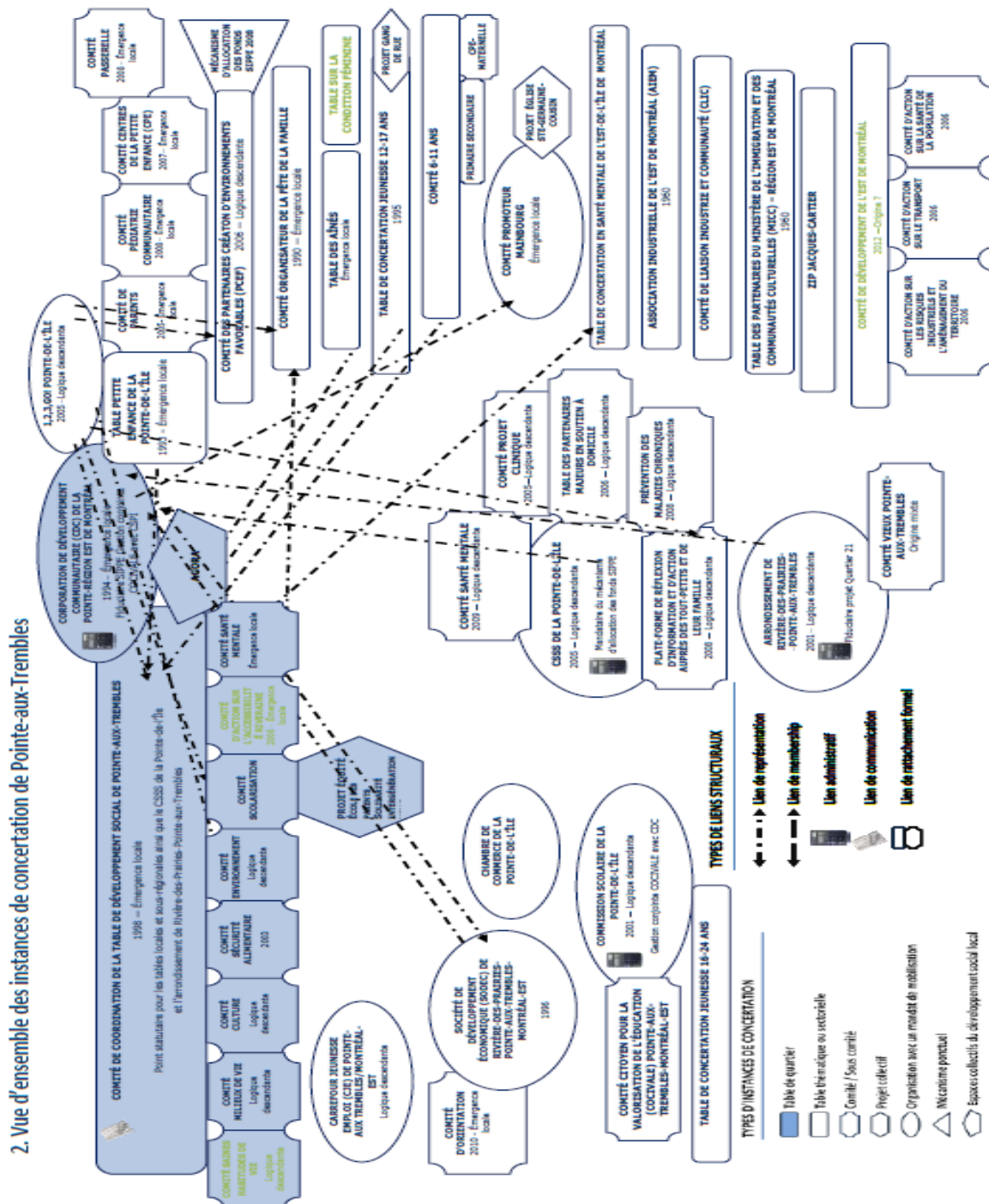


Figure 5 – Vue d'ensemble des instances de concertation de Pointes-aux-Trembles en 2013²⁰



²⁰ Adapté de : Agence de la santé et des services sociaux de Montréal, Direction de santé publique (2009). Arrimage des concertations locales dans sept domaines du développement social 2009-2010. CSSS de la Pointe-de-l'île. Territoire de la Table de développement social de Pointes-aux-Trembles. Portrait synthèse. Montréal : Direction de santé publique.

PARTIE III – RÉSULTATS DE L'ÉTUDE DE LA TABLE DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL DE POINTE-AUX-TREMBLES

1 – LE SYSTÈME D'ACTION CONCERTATION DE LA TABLE DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL

1.1 – La concertation au sein de la TDS

La TDS est mise en place en 1998 par la CDC qui, après l'expérience Villes et Villages en santé (VVS) non-aboutie, a répondu à un appel d'offre lancé par la Ville et pour lequel elle s'est qualifiée. Le projet déposé visait à mettre en place un mécanisme de concertation intersectorielle et multi-réseaux. Celui-ci se distingue de la nature strictement communautaire de la CDC et est appelé à inclure tous les acteurs locaux, les institutions, les acteurs privés et les citoyens. À Pointe-aux-Trembles, il a pris la forme d'une Table de développement sociale (TDS), un modèle inédit jusque-là au sein des concertations de quartier disent les acteurs, qui comptaient ou bien des Tables communautaires ou bien des Tables de quartier (incorporées), d'emblée intersectorielles et multi-réseaux, instaurées dans la foulée de Villes et Villages en santé. En effet, bien qu'elle soit financée par l'*Initiative montréalaise* depuis 1997²¹ et que la TDS soit inclusive et multi-réseaux, celle-ci est portée par la CDC, qui en assure le leadership. Ainsi, le mandat de la concertation intersectorielle et multi-réseaux sur le territoire est assuré par le biais de l'axe 2 du plan stratégique de la CDC.

Pour la CDC, l'un des enjeux importants de ce type de rattachement est que le Plan d'action de la TDS est défini par le milieu communautaire et non par les institutions ou les impératifs des programmes. Aussi, au moment de la mise en place de la TDS, deux Tables « sectorielles » (Table petite enfance et Table jeunesse) sont présentes sur le territoire et ne souhaitent pas y être intégrées. Celles-ci se sont construites selon une dynamique gravitant autour de programmes-clientèles (notamment les SIPPE) et problématisent en fonction des besoins par groupes d'âge. Aussi, la TDS s'implante de manière parallèle, sans intégrer les Tables sectorielles : « On ne souhaitait pas faire un modèle « Table des Tables », où les Tables sectorielles deviennent des comités de travail²² ». Elle tient compte de l'absence de Tables sectorielles dans des créneaux actifs dans d'autres quartiers de Montréal et pour lesquels elle met en place des comités de travail (par ex. : sécurité alimentaire, logement, santé mentale)²³. On pourrait parler d'un développement de type ascendant, se faisant à partir d'un ancrage CDC, et qui tient compte des intérêts existants au sein des Tables sectorielles de se concerter par groupes d'âge. L'adoption de ce modèle souple et relativement informel permettait de baliser les rapports de pouvoir de manière à ce que les acteurs institutionnels n'en aient pas davantage que les groupes communautaires dans la définition des enjeux, problèmes et solutions de quartier et de faire en sorte que les organismes participent à la concertation intersectorielle et multi-réseaux plutôt que de la désavouer comme ce fut le cas avec l'expérience avortée de la Table VVS.

²¹ Alors appelé *Programme de soutien au développement social local*.

²² Le plan d'action de la TDS repose sur une lecture transversale des enjeux de quartier et se distingue des plans d'action des Tables sectorielles. Des liens sont établis avec ces dernières et certaines d'entre elles participent au comité de coordination.

²³ Au fil de son évolution, et selon les enjeux, d'autres comités sont mis en place, tel le comité scolarisation qui voit le jour en 2007.



En tant qu'espace inclusif, la TDS se propose d'intéresser tous les acteurs concernés par le développement social du quartier. Sa mission inclut non seulement l'animation d'un processus de concertation mais aussi la mise sur pied de projets : « *La Table de développement social s'est donné au départ comme finalité de contribuer au développement concerté de Pointe-aux-Trembles. Elle s'est aussi donné comme rôle de travailler à l'intégration d'une base sociale au développement économique du quartier en faisant la promotion d'un développement axé sur la lutte à la pauvreté, en visant, d'une part, l'amélioration de la qualité de vie des citoyens du quartier et, d'autre part, en privilégiant les solutions issues de la communauté. La TDS a donc comme objectif de mobiliser les ressources autour d'actions concertées, de mettre sur pied des projets, d'en suivre le déroulement et d'en diffuser les résultats. Elle tend également à augmenter et à partager les expériences et la connaissance du quartier ainsi que des problématiques rencontrées* »²⁴. Ses instances : Agora, comité de coordination et comités de travail permettent la participation des différents acteurs.

L'Agora – L'Agora est le lieu où ancrer la concertation intersectorielle et multi-réseaux. Il s'agit d'un espace collectif de développement social ouvert à tous, incluant les citoyens. Il s'agit d'un forum perpétuel²⁵ et, pour le comité de coordination qui pilote la concertation, d'un lien avec le terrain : « *L'Agora est un lieu où les acteurs du milieu débattent publiquement du bien commun. Les rencontres de l'Agora permettent de discuter des grandes orientations, de créer des alliances, de s'informer et d'échanger des renseignements, de discuter de problématiques précises, de prendre connaissance des travaux des comités de travail* »²⁶. Selon une optique participative, d'éducation populaire et de recherche de consensus, l'Agora, sans être une assemblée de membres décisionnels avec droit de vote, est néanmoins appelée à discuter et à valider les analyses, orientations et plans d'action préparés par le comité de coordination. Elle est le foyer d'échanges intersectoriels et multi-réseaux qui fondent sa raison d'être et donne sa légitimité à la concertation.

Le comité de coordination – Le comité de coordination (COCO) anime la concertation et veille à la production et à la réalisation des activités du plan d'action de la TDS et, ce faisant, à l'actualisation de l'axe 2 du plan stratégique de la CDC. Le COCO assure le soutien des comités en partenariat avec la CDC de la Pointe. Ce comité réunit de façon statutaire la direction et la présidente du conseil d'administration de la CDC, des institutions (CSSS, arrondissement, CLE) ainsi que des organismes membres des comités de la TDS (3)²⁷, des Tables sectorielles²⁸ et du milieu économique (SODEC). Il a été constitué non pas sur une base de représentation, mais dans l'optique d'être alimenté sur une diversité d'enjeux portés par ses membres en raisons de leur appartenance à d'autres espaces de concertation (par ex. : jeunes, aînés, scolarisation, santé mentale). Il se veut un outil pour développer et accompagner la concertation intersectorielle et multi-réseaux sur le territoire. Sans être légalement décisionnel, puisqu'il ne s'agit pas d'un conseil d'administration, il se situe en intermédiaire entre l'Agora, les comités de travail de la Table et les autres instances du territoire, qu'elles soient concertées ou individuelles. Ce rôle inclut aussi une interface avec les autres instances et

²⁴ Table de développement social de Pointe-aux-Trembles (2012). Plan d'action de la Table de développement social 2012-2017 (Document non-publié). Montréal : Table de développement social de Pointe-aux-Trembles.

²⁵ Soutenue et alimentée par le comité de coordination, le personnel de la CDC et des membres de la communauté, cette discussion sur les enjeux du quartier se fait en continu tous les deux mois.

²⁶ Site internet de la CDC de la Pointe Région Est de Montréal (<http://www.cdcpat.com/la-tds/les-rencontres-de-lAgora.html>).

²⁷ Comité scolarisation (citoyen), comité santé mentale (organisme), comité de la condition féminine (organisme).

²⁸ Table Petite Enfance 0-5 ans (organisme), Table 6-11 ans (organisme), Table jeunesse 12-17 ans (organisme).



acteurs locaux, et même montréalais et provinciaux. La participation de la Direction de la CDC-TDS aux réunions de la SODEC, du comité de développement de l'Est, de la Coalition montréalaise des Tables de quartier (CMTQ), du comité de pilotage de l'*Initiative montréalaise*, de la Table nationale des CDC, etc. permet de capter des informations utiles, d'influencer des orientations qui ont un impact sur le territoire, de positionner les priorités de quartier dans différents contextes stratégiques²⁹, bref de consolider la concertation et sa cohérence. Aussi, si le comité de coordination assure une certaine concertation locale « interne », il sort régulièrement de sa propre filière pour s'insérer dans des concertations locales plus ciblées et qui ont des fonctionnements indépendants de celui de la TDS, ce qui permet de garder une vue d'ensemble sur l'évolution des enjeux et des dossiers (locaux et autres³⁰), et de faire des liens en multipliant les points de contact et en allant là où ceux-ci sont traités.

En plus d'animer l'Agora, où il cherche à stimuler une analyse continue et actuelle des enjeux du quartier³¹, le comité de coordination voit à soutenir les comités afin qu'ils développent et mettent en œuvre leurs propres **plans d'action**.

Les comités de travail – Les comités de travail de la TDS sont organisés et définis autour d'enjeux estimés importants pour le territoire (par ex. : santé mentale, scolarisation, culture, saines habitudes de vie, milieux de vie) et qui sont identifiés dans le cadre de forums locaux. Ils constituent ainsi des espaces de liaison entre les acteurs où sont collectivement réfléchies et activées les priorités de quartier. Les comités sont liés par le plan d'action de la Table et développent chacun leur propre plan d'action. Ils cherchent à inclure des citoyens à leurs démarches et leurs analyses portent sur l'ensemble de la population et du territoire. En relais du comité de coordination, ils sont d'une certaine façon les **unités productives** de la concertation. Bien qu'ils soient conçus comme des structures souples et non permanentes pouvant disparaître ou changer selon les enjeux, les comités ont néanmoins un pilote. En effet, afin de jouer leur rôle à la fois de liaison et de production d'actions, ils sont animés et soutenus par des agents de développement. Ces agents, employés de la CDC ou financés par d'autres ressources (programmes ou bailleurs de fonds), stimulent la concertation intersectorielle locale entourant différentes priorités³². Ils sont de plus les porte-parole de la TDS, à la fois pour les priorités qu'ils portent et pour l'ensemble de la Table. Alors que les comités et les agents de développement qui les soutiennent sont des conditions de réalisation, leurs plans d'action, comme nous le verrons plus loin, sont l'une des étapes opérantes d'un processus de production d'effets de la concertation.

Chaque année, la TDS produit un rapport d'activités³³ dont chaque comité rend compte à l'Agora en début d'année, en septembre. Ces documents sont publics et diffusés sur le site de la CDC (voir Figure 6).

²⁹ Tel qu'en témoigne la décision du comité de coordination de rédiger et de présenter un mémoire dans le cadre des consultations de l'Office de consultation publique de Montréal (OCPM) entourant le Plan de développement de Montréal (2013) et dont le rapport final cite 11 fois le point de vue de la Table de développement social de Pointe-aux-Trembles.

³⁰ Régionaux, provinciaux, nationaux et même mondiaux.

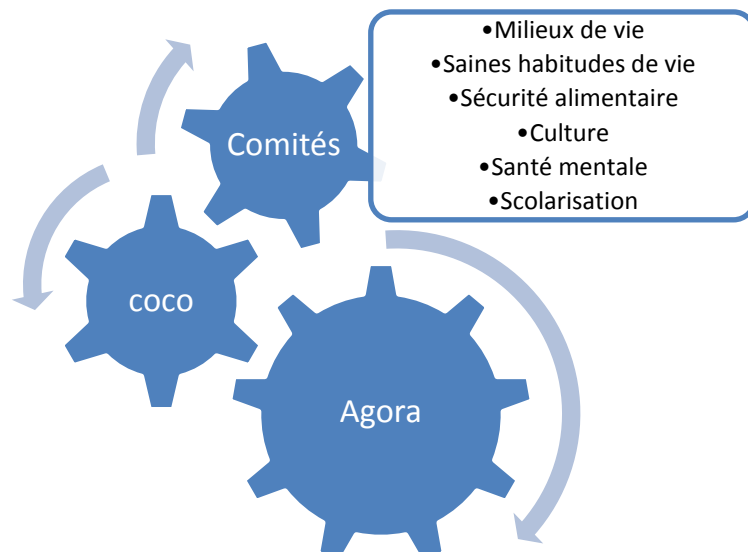
³¹ Tel que le démontre la diversité des contenus présentés et discutés à l'Agora au cours de la période d'observation (par ex. : impact de l'arrivée à Pointe-aux-Trembles du pipeline Enbridge).

³² Un même agent anime et soutien généralement plusieurs comités et des liens peuvent ainsi être faits entre différents comités.

³³ Inclus dans l'axe 2 du rapport d'activités de la CDC.



Figure 6 – Fonctionnement de la concertation au sein de la TDS



1.2 – La vision et la planification collective de l’action locale concertée

Depuis sa création, la TDS a tenu trois forums de développement social (1998, 2004 et 2008) qui donnent lieu aux plans d’action dont le comité de coordination a la responsabilité d’accompagner la mise en œuvre. La tenue de ces forums est prescrite dans le Cadre de référence de l’*Initiative montréalaise* (IM) qui soutient financièrement le processus de concertation locale. En effet, de par le rôle que lui confie l’IM, la TDS doit, sur une base périodique, réaliser un diagnostic de sorte à se donner une vision globale et commune des enjeux et des potentiels de développement de son quartier. Elle planifie ses priorités sous la forme d’un plan d’action, et ce tous les cinq ans. Elle anime de plus, et de manière continue, un espace collectif où elle suscite des discussions axées sur des pistes de solutions concrètes (Comité de pilotage de l’*Initiative montréalaise*, 2006, 2015).

Pour les besoins de la recherche et de l’analyse des systèmes d’action « Concertation » et « Milieux de vie », nous référerons au **plus récent exercice de planification collective** de la TDS, soit celui initié en 2010 et qui s’est conclu en 2012 par l’adoption d’un plan d’action quinquennal (2012-2017). Cela dit, et avant de s’intéresser au plan d’action, relevons que celui-ci **repose sur une lecture des enjeux de pauvreté** sur le territoire qui s’est voulue différente et qui a été activée dans le forum de 2004, pour s’accroître dans un virage plus marqué dans celui de 2008. Ce forum marque un tournant dans la façon de concevoir la réalité du quartier, en particulier la pauvreté. Deux ans de réflexions ont ensuite soutenu le développement du plan d’action 2012-2017.



1.3 – La pauvreté à Pointe-aux-Trembles, son « insaisissabilité », sa particularité

Au-delà d'une analyse collective des enjeux de développement social sur le territoire de Pointe-aux-Trembles, un malaise persistant se fait sentir au début des années 2000 à la TDS (mais aussi au CSSS) en lien avec la capacité collective d'appréhender le phénomène de la pauvreté sur le territoire et de se qualifier pour avoir accès à certains programmes de soutien à l'action locale concertée de lutte contre la pauvreté. Les acteurs rapportent qu'à cette époque, Pointe-aux-Trembles est identifié par la Direction de santé publique comme l'un des territoires montréalais présentant les pires résultats pour différents indicateurs de santé (asthme, diabète, maladies chroniques, etc.) sans être perçu par ses autorités comme particulièrement défavorisé. Pour l'allocation de programmes ou de ressources spécifiques, par exemple, c'est la proportion de personnes défavorisées et non le nombre absolu qui est pris en compte. Et ce, alors que les intervenants constatent que près de 7000 citoyens vivent sous le seuil de faible revenu. Ainsi, se pose la question : « Comment travailler la pauvreté à Pointe-aux-Trembles puisqu'elle semble être répartie sur l'ensemble d'un vaste territoire? ». Et comment présenter cette réalité aux bailleurs de fonds qui ne sont sensibles qu'aux statistiques macro-territoriales? Malgré un travail réalisé avec Robert Pampalon par le CSSS, et qui a conduit à inscrire les chiffres bruts plutôt que les pourcentages dans les demandes faites aux décideurs (**RT 1 Production d'intermédiaires**), ceux-ci, contrairement aux chercheurs, ne se montrent pas réceptifs à une lecture par le nombre (**RT 2 Placement d'intermédiaires**).

Aussi, **2004** marque le début de la mise de l'avant de l'approche territoriale intégrée (ATI) par la TDS, avec un 1^{er} forum de développement social. Alors que l'ATI, prônée par le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS), s'est répandue en région, à Montréal, celle-ci est davantage actualisée via les programmes de revitalisation urbaine intégrée (RUI). N'arrivant pas à démontrer la présence de la pauvreté dans le quartier, ni à obtenir les financements de lutte contre la pauvreté, les acteurs entreprennent dans un premier temps une lecture des enjeux du territoire en fonction des domaines du développement social, faisant ainsi évoluer leur façon de faire les plans d'action de la TDS. Lors de ce forum, on procède au lancement d'un outil, le Tableau de bord en développement social local de la CDC-TDS (**RT 3 Production d'intermédiaires**), destiné à soutenir le virage territorial en proposant des données liées aux domaines du développement territorial local. Déposé sur le site internet de la CDC, les participants sont invités à l'utiliser comme référent dans la production de portraits et pour leurs analyses des besoins de la population du territoire (**RT 4 Placement d'intermédiaires**)³⁴.

À partir de **2008**, ce virage s'accroît et les acteurs cherchent à avoir plus de prise dans la mise au jour de la pauvreté et de zones de pauvreté sur le territoire. Ainsi, la TDS estime que les statistiques fournissent un portrait partiel de la défavorisation locale qui reflète mal la situation. Les intervenants perçoivent qu'il y a des secteurs du quartier davantage touchés par la pauvreté. Il est donc décidé d'analyser la réalité territoriale en fonction de l'indice social de défavorisation de la Direction de santé publique de Montréal (DSP)³⁵. S'inspirant du modèle des voisinages de la DSP, et avec l'aide du CSSS, la TDS divise le territoire en dix milieux de vie,

³⁴ Ce virage s'effectue au même moment où le réseau de la santé adopte les principes de la responsabilité populationnelle (2004) et que la Ville accentue le développement des financements de revitalisation urbaine intégrée (programme RUI).

³⁵ L'indice agrège les données de neuf indicateurs socio-économiques par territoire ou sous-territoires.



dont trois ressortent comme étant défavorisés (3, 5, 7³⁶). Parmi ceux-ci on trouve sept « sous-milieux » à concentration élevée de défavorisation. Ceux-ci correspondent aux territoires des écoles dont l'indice de défavorisation et les taux de décrochage sont plus élevés. Cette analyse territoriale correspond aussi à celle du CSSS qui y identifie une plus forte concentration de maladies chroniques, de grossesses à l'adolescence et de problèmes de santé mentale. Ainsi, les analyses croisées de la Commission scolaire, du CSSS et de la TDS se rejoignent eu égard à la situation et aux besoins de ces sous-territoires (3 regards, un portrait convergeant). Suivant cette analyse consolidée, le point de vue des intervenants est recueilli lors du forum social de 2008.

1.4 – Le forum social de 2008 de la Table de développement social

Le Forum sur le développement social de PAT sous le thème : *Un quartier, un milieu de vie... solidarité!* s'est tenu le 27 novembre 2008. Pour la première fois, il met de l'avant une approche de lecture et d'intervention par milieux de vie. Ce virage territorial entrepris par la TDS s'est amorcé par l'identification, avec l'aide de l'observatoire populationnel du CSSS de la Pointe-de-l'île, d'une dizaine de milieux de vie. Cette approche par milieux de vie se voulait pour la TDS une façon de reproblématiser les enjeux / besoins perçus sur le territoire en lien avec la pauvreté. Ce forum a ainsi été l'occasion de présenter le profil de la population en dix milieux de vie, dont trois sont ressortis comme étant défavorisés, selon les critères de la DSP. Alors que des intervenants trouvent déchirant d'avoir à prioriser des milieux, estimant que chaque milieu a des besoins et que chacun fait partie d'un tout, la TDS fait valoir que l'on « territorialise » et découpe pour mieux cibler et enfin avoir une prise sur notre pauvreté, tout en gardant un œil sur l'ensemble. Lors de ce forum (2008), l'Agora valide la proposition de mettre sur pied un comité Milieux de vie (**RT 5 Solidification des porte-parole et des intermédiaires**) qui sera créé en 2011 (**RT 6 Création de réseaux**) et sera chargé de donner suite aux orientations du Forum et d'opérer concrètement le virage territorial.

1.5 – Le plan d'action 2012-2017 de la TDS et le virage autour de l'approche territoriale intégrée

Initié en 2010, deux ans après le forum, et sur la base de plusieurs consultations des acteurs locaux, ce plan a été adopté à l'Agora d'octobre 2012. Il couvre trois domaines : 1) le **développement de la personne et de la collectivité**, incluant les sous-domaines pauvreté et appauvrissement, santé, développement économique et emploi, scolarisation, culture, équilibre entre les générations; 2) le **développement durable du territoire**, incluant transport et déplacement, aménagement du territoire et **milieux de vie**; et 3) la **gouvernance de la TDS-PAT**. Mise au jeu et travaillée collectivement dans le forum 2008, l'approche territoriale intégrée (ATI) sera formellement inscrite comme vision présidant en trame de fond au plan d'action 2012-2017 qui en fait le rappel :

« Lors du Forum sur le développement social local qui s'est tenu dans le quartier de Pointe-aux-Trembles le 27 novembre 2008, nous avons proposé une approche nouvelle de travail en milieux de vie. Cette approche a d'abord consisté à identifier des zones du quartier qui ressortaient comme étant problématiques selon l'indice social, basé sur neuf indicateurs, développé par la Santé publique. Trois milieux de vie sur dix ont ainsi été ciblés. L'approche milieu de vie permet de saisir la réalité de ces trois secteurs de Pointe-aux-Trembles en ayant recours à une lecture plus fine des problématiques qui

³⁶ Le milieu de vie 1, Montréal-Est (une ville liée), est le plus défavorisé mais a été exclu, ne faisant pas partie du territoire d'intervention de la TDS.



caractérisent la défavorisation de ces trois milieux de vie. Cette approche permet également de développer des solutions originales et multiples pour chacune des zones ciblées. Finalement, cette approche favorise la participation citoyenne en impliquant les résidents de chacune des zones ciblées dans la recherche de solutions à leur milieu d'appartenance. »³⁷

Tel que validé par l'Agora lors du forum de 2008, le plan prévoit la mise sur pied d'un comité Milieux de vie. Selon la TDS, ce comité ou dossier se présente comme un laboratoire où développer une lecture des besoins selon une approche territoriale intégrée. Ce dossier est dès lors central pour la TDS qui a une volonté de faire essaimer cette approche à d'autres comités. Pour travailler à cette expérimentation, la TDS demande et obtient en 2010 un financement de Centraide³⁸ (**RT 7 Captation de ressources**). La TDS croit en outre que cette approche débouchera sur des modifications dans la façon de se concerter sur le territoire. Ce plan présente une définition de l'ATI³⁹, tirée de la plate-forme ATI de la CMTQ, qu'elle annexe au plan d'action. Cette proposition d'une lecture « territoriale » de la pauvreté se présente alors dans le quartier comme un important changement de paradigme, les intervenants (autant communautaires qu'institutionnels) étant davantage habitués à réfléchir et à intervenir en termes de populations-cibles que sur une base d'approche territoriale intégrée, dont par ailleurs ils saisissent mal les tenants et aboutissants.

1.6 – La mise en œuvre du plan d'action et processus de concertation au sein de la TDS

Dans le cadre d'un processus de production d'effets de la concertation, la première réalisation structurante de la TDS est le soutien, par le comité de coordination, à la production d'un plan d'action 2012-2017, ratifié par l'Agora. Ce plan constitue un premier résultat transitoire (**RT 8 Production d'intermédiaires**) de la concertation qui inscrit sur papier une vision locale, des priorités d'actions, des objectifs et des moyens pour les atteindre. Toutefois, si une nouvelle vision est proposée dans la façon de se concerter⁴⁰, les activités de concertation, telles que construites historiquement, se poursuivent sur le territoire. Il s'agit donc, pour une large part, au-delà de la vision, de soutenir l'existant, les priorités collectives, **inscrites dans le plan d'action**⁴¹, et leurs « bras opérateurs », les comités de travail de la TDS, tout en initiant un processus de changement, d'abord à l'interne, opéré via le comité Milieux de vie, puis, sur la base d'un effet d'entraînement espéré, à l'externe, sur tout le territoire.

Le processus de concertation et ses effets peuvent ainsi être regardés pour l'ensemble de la concertation au sein de la TDS et plus spécifiquement en lien avec le dossier Milieux de vie.

³⁷ Table de développement social de Pointe-aux-Trembles (2012). Plan d'action de la Table de développement social 2012-2017 (Document non-publié). Montréal : Table de développement social de Pointe-aux-Trembles.

³⁸ 45 000 \$/an sur trois ans.

³⁹ « Cette approche est basée sur une vision globale qui prend en compte les dimensions sociales, culturelles, environnementales et économiques du quartier; qui privilégie l'intersectoriel au sectoriel, à partir d'une vision concertée de la situation et des priorités d'actions retenues; qui finalement cherche à impliquer le plus d'acteurs possibles du milieu afin d'en maximiser les impacts. Cette façon d'intervenir est principalement axée sur la participation citoyenne et la culture de partenariat. Elle a comme finalité l'amélioration des conditions et le cadre de vie de la population du quartier, notamment des personnes en situation de pauvreté » (Plate-forme sur l'Approche territoriale intégrée de la Coalition montréalaise des Tables de quartier, extrait rapporté dans le Plan d'action 2012-2017 de la TDS de Pointe-aux-Trembles).

⁴⁰ Pendant la période d'observation (2013-2015), l'appropriation de l'Approche territoriale intégrée sera un enjeu perçu comme ayant un impact sur l'intéressement, l'enrôlement et la mobilisation possibles des différents acteurs de la communauté.

⁴¹ Celles-ci peuvent être ponctuelles, selon des enjeux émergents et qui touchent le quartier.



Enjeux de l'approche territoriale intégrée (ATI) pour les différents acteurs

Pour la Table de développement social, l'enjeu est de faire reconnaître l'existence d'une concentration de la pauvreté sur le territoire, notamment afin de se qualifier pour l'accès à des financements à l'action locale concertée et, particulièrement, depuis sa mise sur pied en 2003, au programme de Revitalisation Urbaine Intégrée (RUI) de la Ville de Montréal. Ce programme, négocié simultanément avec celui des Tables de quartier (*Initiative montréalaise*) dans la foulée du Sommet de Montréal de 2002, met de l'avant une approche territoriale intégrée, recoupant largement la pratique des Tables de quartier. Il est vu par la CMTQ comme le bras opérateur des Tables. Pour la TDS, amener le quartier à problématiser les besoins et solutions en fonction d'une lecture ATI et en impliquant les citoyens dans des micro-milieus, constitue une condition préalable pour espérer se qualifier pour un financement RUI et agir localement sur la pauvreté par des actions locales concertées. Ce à quoi est dédiée l'expérimentation ATI, conduite au comité Milieux de vie.

Pour le CSSS, l'approche territoriale intégrée va dans le sens de l'approche populationnelle qu'il a la responsabilité de déployer depuis la réforme Couillard de 2003, qui lui confie le mandat de coordonner l'alignement des acteurs territoriaux (réseaux locaux) pour l'atteinte d'objectifs de santé par la concertation avec d'autres acteurs. La vision et la pratique du CSSS s'inscrit dans les orientations du réseau de la santé et dans celles de son plan d'action local (PAL), lui-même relié à celles du plan d'action régional (PAR). Dans ce contexte, les Tables de quartier, en partie financées par la DSP dans le cadre de l'*Initiative montréalaise*, se présentent comme un levier incontournable et interlocuteur de premier plan pour soutenir le déploiement de cette approche.

Pour les groupes communautaires, habitués à se concerter d'abord au sein des Tables sectorielles, sur la base des populations-cibles, l'ouverture à une problématisation par quartier, portant sur les enjeux en développement social sur le territoire, les détournent en partie de leur mission de base qui est de dispenser leurs services aux clientèles qu'elles desservent (par ex. : aide aux devoirs, services de halte-répit, etc.). En effet, leur financement étant tributaire du nombre de personnes rejointes, la dispensation de leurs services relève non seulement de leur mission mais aussi de leur survie. Par conséquent, s'ils voient l'intérêt pour la population de créer un « environnement favorable » par une action large sur les déterminants sociaux, les groupes sont peu enclins à adopter cette problématisation qui ferait passer au second plan leur propre mission.

Pour l'arrondissement, l'ATI va dans le sens de la problématisation municipale d'agir sur un territoire en fonction des besoins, dans le cadre de son mandat de développement social. Il doit toutefois composer avec un double mandat, non seulement de développement social mais aussi de services à des clientèles spécifiques. Étant en outre fiduciaire de fonds locaux mais aussi régionaux, dont l'*Initiative montréalaise*, il est appelé à jouer, face aux organismes communautaires du territoire, un double rôle, le plus souvent de bailleur de fonds mais aussi, dans le cas plus particulier de l'*Initiative montréalaise*, de partenaire. Lié par ses politiques locales (par ex. : plan de développement durable, de développement social) il est imputable pour l'atteinte de résultats municipaux à l'échelle de l'arrondissement.



1.7 – Les tensions au sein de la concertation intersectorielle et multi-réseaux

Au cours de la période d'observation, deux controverses habitent les échanges au sein du comité de coordination et s'inscrivent en trame de fond de la mise en œuvre du plan d'action 2012-2017. **La première** est liée à la manière d'opérer la concertation intersectorielle et multi-réseaux sur le territoire. Elle a trait à la place et au rôle des institutions locales au sein de la TDS. **La seconde**, qui interpelle plus précisément le dossier Milieux de vie, touche à l'arrimage de la TDS avec les Tables sectorielles et l'adoption par tous les acteurs d'une problématisation selon l'approche territoriale intégrée. Ces deux situations se présentent comme des débats de fond, ancrés dans l'historique d'émergence de la TDS, se rapportant à sa gouvernance intersectorielle locale et à l'orientation des fonds dédiés à la lutte contre la pauvreté et à l'action locale concertée.

1^{ère} controverse : Le rôle des institutions à la TDS : PARTENAIRES OU BAILLEURS DE FONDS, AVEC DROIT DE REGARD?

Un foyer de tensions observé à l'automne 2014 touche au rôle de l'arrondissement au sein de la concertation intersectorielle et multi-réseaux. En effet, celui-ci s'y voit un rôle non seulement de partenaire mais également de bailleur de fonds. La situation observée au plan local se rapporte à une véritable controverse au niveau régional, qui fait l'objet de négociations soutenues au sein du comité de pilotage de l'*Initiative montréalaise*, au moment de la mise à jour de son cadre de référence (2011-2015). En effet, certains arrondissements refusent de se rallier à une vision centralisée du programme où leur seul rôle au niveau local en serait un de partenaire. Ils revendiquent plutôt un rôle de bailleurs de fonds incluant la possibilité de décider de l'octroi ou non des fonds de l'*Initiative montréalaise* à la Table, sur la base d'une évaluation, notamment dans une perspective de reddition de comptes aux élus⁴².

Ainsi, dans la foulée de l'évaluation triennale de la TDS, conduite en 2013 par le comité de gestion de l'*Initiative montréalaise*, les partenaires institutionnels locaux, qui siègent au comité de coordination de la TDS, déposent au comité de gestion un annexe à l'évaluation portant sur les pratiques de la TDS, notamment sur la gouvernance pour laquelle ils recommandent que celle-ci soit plus inclusive, partage davantage le leadership, souhaitant ainsi plus de participation pour les acteurs institutionnels dans la prise de décision. Le recours à cette procédure officielle qui met en cause le style de leadership de la CDC-TDS est questionné et plutôt mal reçu au sein du comité de coordination. Invité à préciser le but de sa démarche et son optique, l'arrondissement fait valoir n'être pas seulement un partenaire, mais également un bailleur de fonds des Tables puisqu'il injecte directement des ressources, par exemple des infrastructures sportives, et, dans certains cas, des budgets. Les partenaires institutionnels estiment que la TDS n'est pas assez « inclusive ». Ils souhaitent que soient précisés les rôles et que l'on adopte à Pointe-aux-Trembles, comme à Rivière-des-Prairies, une entente de partenariat. Pour l'arrondissement, dont le territoire recoupe celui de deux Tables de quartier, et pour le CSSS, dont le territoire en recoupe quatre, il semble difficile de concevoir des modalités de

⁴² L'évaluation quinquennale du programme réalisée en 2011 par la firme Convercité constate d'ailleurs que : « Le niveau d'engagement des partenaires est également questionné, tandis que les rôles et responsabilités de certains partenaires (CSSS, arrondissements) ne sont pas clairement définis » et « on suggère de clarifier les rôles (ou la fonction) et les responsabilités respectives des arrondissements et des CSSS dans le cadre de l'*Initiative montréalaise* » (p. 10). Aussi, à propos des paramètres de gestion de l'*Initiative montréalaise* et son cadre de financement « Quelques répondants du côté des Tables et des arrondissements mentionnent que bien que l'outil identifie très clairement les critères multi-réseaux et l'intersectorialité, il existe dans les faits plusieurs modèles de table de quartier que l'*Initiative montréalaise* soutient, ce qui crée un certaine ambiguïté et peut complexifier la gestion de l'évaluation » (p. 13).



gouverne différentes d'un territoire à l'autre. Or, l'*Initiative montréalaise* finance différents « modèles » de Tables afin de respecter les dynamiques locales des quartiers. Et si cet état de fait, qui découle de l'implantation spécifique des Tables est relativement bien intégré au niveau régional, il n'en va pas nécessairement de même au niveau local. De fait, l'évaluation quinquennale de l'*Initiative montréalaise* (2011) en plus d'identifier une confusion des rôles, constate que l'appropriation du programme au niveau local et par les différents réseaux est très variable.

Cette controverse observée au comité de coordination est donc la résultante du parcours historique de la CDC-TDS où la 1^{ère} version d'une Table intersectorielle et multi-réseau (VVS) n'a pas fonctionné, les organismes communautaires y sentant leur autonomie peu reconnue par les institutions qui pilotaient à l'époque la démarche. En 1998, bien que ce soit la CDC qui se porte mandataire de l'*Initiative montréalaise*, elle décide d'actualiser ce mandat à partir de celui de la CDC mais sans en formaliser spécifiquement les assises, de sorte à préserver l'autonomie du milieu communautaire dans son interface avec les acteurs institutionnels, notamment l'arrondissement. Stratégiquement, il s'agit d'ouvrir un espace pour permettre la concertation intersectorielle et multi-réseaux sur le territoire, mais tout en balisant les rapports de pouvoir de sorte à ce que les institutions, qui structurellement ont davantage, n'en n'aient pas plus que les organismes et que les priorités du milieu demeurent celles de la communauté et non des institutions. Le défi de la TDS est alors d'asseoir à la même Table, et de manière horizontale, institutions et organismes et de susciter leur intéressement et participation dans l'action locale concertée. Celle-ci repose alors non sur un membership mais sur l'engagement volontaire des différents acteurs. En même temps, la stratégie est de siéger au comité de pilotage de l'*initiative montréalaise* afin de faire évoluer le cadre de référence dans un sens qui, pour la Table, soutiendra davantage les visées locales communautaires et la philosophie partenariale du programme. S'il n'est pas aisé de transiger avec les institutions qui souhaitent plus de pouvoir décisionnel, il ne l'est pas davantage de le faire avec les organismes communautaires, particulièrement ceux qui siègent au sein des Tables sectorielles et qui semblent se sentir plus impliqués dans ces dernières qu'au sein de la TDS. En lien avec le dossier Milieux de vie, une situation attire d'ailleurs plus particulièrement l'attention.

2^e controverse : L'arrimage de la TDS avec les Tables sectorielles et l'ATI

Malgré une tournée réalisée en 2012 par le comité de coordination pour présenter le plan d'action 2012-2017 aux Tables sectorielles (**RT 9 Placement d'intermédiaires**), cet exercice d'intéressement n'a pas réussi et celles-ci continuent de travailler séparément, sans prendre de véritable rôle quant au plan d'action de la TDS. Après une année d'implantation (2013), même si on se réjouit d'une plus large participation des Tables sectorielles au comité de coordination⁴³, les organismes qui en sont membres s'interrogent quant à leur rôle de représentation-liaison et constatent que l'arrimage entre la grande Table et les Tables sectorielles ne se fait pas. S'il y a un dialogue continu, un échange d'information, on relève qu'il n'y a aucun travail conjoint. Les acteurs du comité de coordination souhaitent tous une meilleure articulation des plans d'action mais sans trouver le moyen d'y arriver⁴⁴. Les vives discussions sur le sujet témoignent de l'importance accordée à cet enjeu et du fait que l'on ne veut pas renoncer, pressentant qu'il y a là une potentielle plus-value profitable

⁴³ En plus de la Table Petite Enfance et de la Table Jeunesse, la Table 6-11 ans et la Table aînés se sont jointes au comité de coordination.

⁴⁴ Plusieurs facteurs sont évoqués pour expliquer la situation : le personnel change et l'information n'est pas nécessairement transmise; ce ne sont pas toujours les mêmes personnes qui siègent aux différentes instances et celles-ci ne font pas nécessairement les liens; la circulation de l'information est un enjeu, mais pas toujours une priorité dans le quotidien de chacun.



pour la population du quartier. On constate cependant que l'approche territoriale intégrée mise de l'avant dans le plan d'action ne fait pas partie de la culture d'analyse des besoins et d'intervention des Tables sectorielles, auxquelles participent plusieurs organismes communautaires qui travaillent plutôt en fonction de diverses populations-cibles, et qu'il y a une méconnaissance respective de ce qui se fait et peu d'appropriation. Bref, les deux types d'instances problématisent les besoins et l'intervention requise sur des bases différentes : la TDS adopte une lecture en fonction du territoire et des conditions de vie globales de la population alors que les Tables sectorielles adoptent plutôt une lecture en fonction des populations-cibles qui va dans le sens de la mission de base des organismes. La TDS n'ayant pas réussi à intéresser et à susciter la prise de rôle des Tables sectorielles à son plan d'action, cela questionne en partie sa gouvernance territoriale locale et d'une certaine façon sa crédibilité.

Ce deuxième foyer de tensions suggère lui aussi des difficultés à créer une synergie de quartier à la hauteur de ce qui est espéré, en termes de lecture et d'action territoriale intégrée. S'il y a des débats entourant la gouvernance, les véritables difficultés surviennent lorsqu'un financement est impliqué. À ce sujet, on verra que les programmes de financement sont des actants⁴⁵ qui s'imposent dans le réseau sociotechnique (réseau qui porte la concertation), y apportant et imposant leurs intérêts ainsi que leurs visions des problèmes et des solutions. Un premier exemple est celui du programme RUI qui influence le virage ATI de la TDS mais nous verrons que c'est aussi le cas pour d'autres programmes qui s'invitent en cours de route dans l'espace de concertation. En effet, selon qu'ils mettent de l'avant une approche territorialisée ou une approche par population cible, ils influenceront fortement le système d'action dans une voie ou l'autre.

1.8 – Les programmes de financement et leur pouvoir d'influence

Au printemps 2014, le CSSS présente au comité de coordination un nouveau programme de financement *Écoles et milieux en santé* (ÉMES). Ce programme fusionne localement quatre mesures récemment décentralisées par la DSP⁴⁶. Il vise à soutenir le développement d'environnements favorables à la santé, au bien-être et à la réussite éducative des jeunes par des interventions qui agissent sur les déterminants sociaux de la santé (plutôt que sur les déterminants individuels). Sont admissibles les Tables de développement social, de concertation ou de mobilisation. Cet actant, qui s'invite dans le réseau sociotechnique, met de l'avant une approche de la problématisation à la fois par les déterminants sociaux (environnements favorables) et par population cible (les jeunes d'âge scolaire). Afin de soutenir l'approche populationnelle⁴⁷, et parce qu'il reconnaît leur rôle de concertation territoriale, le représentant du CSSS a négocié à l'interne pour que les Tables de quartier soient les instances locales qui orientent ce financement à l'action locale concertée. Le CSSS se présente ainsi comme un acteur du réseau qui prend position en faveur de l'ATI et qui reconnaît la légitimité de la TDS à être un acteur central dans l'orientation du fonds sur le territoire (**RT 10 Solidification des porte-parole et des intermédiaires**). Un budget de 22 000 \$ est disponible, moyennant le dépôt d'un projet à soumettre au cours de l'été. Le comité de coordination doit donc décider où diriger ce financement.

⁴⁵ Acteurs non-humains, selon la théorie de l'Acteur-Réseau, qui ont un pouvoir d'influence sur l'action au même titre que les acteurs humains.

⁴⁶ Ces mesures sont : 1) Priorité jeunesse (PJ) qui existe depuis 1995; 2) Volet Action intersectorielle qui existe depuis 1990, intégré à la Priorité jeunesse; 3) Actions communautaires intersectorielles (ACI) qui existe depuis 2006; 4) Prévention des toxicomanies qui existe depuis 1990.

⁴⁷ Mandat du CSSS découlant de la réforme Couillard (2003) : « Son objectif étant d'assurer un état de santé maximal chez la population d'un territoire, compte tenu des ressources disponibles, elle vise à coordonner l'offre de services en fonction d'une population donnée plutôt qu'en fonction des individus qui consomment les services. » (ADRLSSSS, 2004).



Deux options sont alors discutées. La première est de le diriger vers le comité Milieux de vie pour soutenir l'expérimentation de l'ATI. La seconde est de le diriger au comité Roi-Séguin, un regroupement d'organismes œuvrant auprès de la population défavorisée d'un complexe d'habitation du milieu de vie #7⁴⁸.

Portraits et débat – Le comité Milieux de vie est rattaché à la TDS et son objectif est d'agir sur les micro-quartiers du territoire en y impliquant les citoyens. Le comité Roi-Séguin est à l'œuvre de manière circonscrite dans un complexe d'habitation. Sa raison d'être est l'intervention, une offre consolidée de services coordonnés où chaque organisme œuvre dans l'alignement de sa mission. Le débat se fait autour des principes mis de l'avant par le programme eu égard à deux aspects des comités : 1) la cible d'action (environnement vs individus) et 2) le rôle des populations dans l'intervention (citoyens impliqués vs bénéficiaires de services).

Cible d'action – Alors que le CSSS et la CDC-TDS mettent de l'avant que le projet ÉMES à financer doit proposer une approche populationnelle, axée sur l'amélioration globale des conditions de vie sur un territoire local, plusieurs autres membres du comité de coordination, notamment des organismes communautaires (rattachés aux Tables sectorielles) et la SODEC, impliqués dans le comité Roi-Séguin, estiment que les services dispensés aux Habitations Séguin constituent un bel exemple d'action concertée multisectorielle et d'approche territoriale intégrée. Cette opportunité de financement disent-ils devraient aller au comité Roi-Séguin pour soutenir l'intervention qui y est déployée. Ce à quoi s'objecte le CSSS, arguant que ce financement ne doit justement pas servir à financer une offre de services (intervention) mais bien plutôt à mettre en place une démarche territoriale, incluant une analyse de besoins et un projet d'action locale concertée visant les déterminants sociaux et non les individus, tel que le font les organismes communautaires.

Rôle des populations dans l'intervention – Un autre aspect du débat porte sur le rôle des résidents des Habitations Séguin : Sont-ils associés à titre de citoyens-acteurs, impliqués dans l'analyse des besoins et l'implantation de solutions ou comme des clients qui reçoivent des services issus d'une intervention coordonnée? Alors que les organismes estiment que les utilisateurs de services sont impliqués dans l'offre de services, le CSSS et la CDC-TDS estiment que seul le comité Milieux de vie met de l'avant une approche de participation citoyenne à la définition des problèmes et des solutions.

Évolution – Au final, en raison d'un leadership exercé par la CDC-TDS et d'un appui du CSSS qui défend les orientations du plan d'action et une approche axée sur le développement d'environnements favorables, le fonds ÉMES sera dirigé vers le comité Milieux de vie (**RT 11 Captation de ressources**). En introduisant l'ATI, un changement de paradigme dans la problématisation du quartier, la TDS bouscule l'approche interventionnelle par population-cible et compétences individuelles, déployée par les Tables sectorielles et par les organismes communautaires et subventionnaires qui en font partie. Et, s'il va de soi que les financements à visées individuelles aillent aux organismes ou aux Tables sectorielles (par ex. : Fonds de lutte contre la pauvreté, Avenir d'enfants), un enjeu pour la TDS demeure l'accès légitime aux financements à l'action locale concertée, particulièrement ceux qui préconisent une action large sur les déterminants sociaux de la santé. Mobiliser

⁴⁸ « Les habitations Séguin, construites en 1972, comportent 188 logements destinés à des familles et un logement adapté. En 1994, l'Office municipale d'habitation de Montréal mettait à la disposition du Centre de liaison pour l'éducation et les ressources culturelles (CLERC) un local aux habitations Séguin. Le CLERC œuvre auprès des familles immigrantes de plus en plus présentes dans les logements que comptent les habitations Séguin » (Site internet de l'Office municipal d'habitation de Montréal).



davantage les Tables sectorielles dans le plan d'action de la TDS se présente dès lors comme un double défi. Sans remettre en question le modèle de concertation locale⁴⁹, le Centre St-Pierre sera néanmoins interpellé en 2014, puis Dynamo en 2015, afin d'aider à soutenir la dynamique du milieu, un défi que le comité de coordination ne peut relever seul. Ces acteurs rallongent ainsi le réseau, ajoutant de l'influence en faveur de l'ATI (**RT 12 Extension et renforcement de réseaux**). Ce dialogue de fond au sein du comité de coordination fait partie des conditions qui permettent à la concertation de se chercher et en partie d'exister, une des fonctions de ces négociations étant de produire et de maintenir, même imparfaite, la dynamique de concertation.

1.9 – La gouvernance de la TDS : la vision de l'approche concertée

Ces deux controverses : 1) rôle de l'arrondissement comme partenaire vs bailleurs de fonds et 2) approche territoriale intégrée/déterminants sociaux versus par populations-cibles prennent racine dans le parcours de la concertation locale et les assises de son développement. Ainsi, beaucoup d'efforts sont consacrés à en comprendre les particularités et à la faire évoluer vers un caractère plus intégré, la préoccupation de fond étant la cohérence territoriale de l'action locale concertée.

Alors que ces deux controverses occupent une bonne part des débats au comité de coordination, ceux-ci sont en outre interrompus et mobilisés en 2014-2015 par un dossier très consensuel, la mise sur pied de la Coalition Proximité, en réponse aux mesures d'austérité du gouvernement du Québec. Ce mouvement de contestation locale amènera les acteurs à s'unir et à se mobiliser pour exiger le maintien des services de proximité, un enjeu crucial pour le bien-être et la qualité de vie de la population du quartier. Soutenue par le comité de coordination, cette prise de position dans l'espace public constitue une action visant à influencer les politiques publiques et leurs modalités d'implantation au palier local⁵⁰. Ce travail collectif sur un enjeu commun contribue alors à favoriser l'alignement de l'intérêt des divers acteurs locaux autour des acquis du quartier, contribuant ainsi à façonner le « nous », si difficile à construire. Ce faisant, c'est la légitimité et la crédibilité de la TDS dans sa capacité de rassembler les forces vives d'un quartier qui s'en trouve accrue, pouvant même contribuer à soutenir un certain dénouement des controverses locales⁵¹.-L'annexe 2 décrit le processus du comité Coalition.

1.10 – L'évolution des controverses 2015-2016

Au moment même où la *Coalition Proximité* rallie les acteurs qui s'unissent pour préserver les ressources locales du quartier, les discussions au sein du comité de coordination sur l'ATI et la difficulté de créer une véritable synergie de quartier connaissent une évolution significative, à la faveur d'un événement extérieur, lié au contexte. En effet, en novembre 2015, Centraide interpelle les Tables de quartier pour qu'elles déposent des propositions de projets issues d'un plan intégré de quartier, dans le cadre du *Projet d'Impact*

⁴⁹ Un exercice sur le modèle de concertation de la TDS ayant conduit à sa revalidation en 2006, il est entendu que l'on ne souhaite pas remettre en question l'arrangement qui s'est installé au fil des ans et qui est porteur d'actions, même si l'articulation entre la visée territoriale et les visées « sectorielles » semblent difficilement pouvoir se conjuguer.

⁵⁰ Bien que le gouvernement ne fera aucun déplacement, cette contribution locale à la grogne populaire s'ajoute aux contestations nationales, contribuant ainsi à solidifier l'ensemble des revendications contre l'approche économique de resserrement des dépenses publiques.

⁵¹ Le mémoire de la TDS, déposé lors des consultations sur le plan de lutte à la pauvreté (janvier 2016), cherchera également à dénouer les controverses locales liées au financement, recommandant d'augmenter à la fois celui des organismes et de l'action concertée.



Collectif (PIC), un nouveau financement à l'action locale concertée⁵². Cet appel à propositions survient au moment même où les Tables sectorielles questionnent leur capacité ou leur raison d'être⁵³. Une lettre d'intention de la TDS déposée en décembre 2015 (**RT 13 Placement d'intermédiaires**) reçoit au printemps 2016 une réponse positive de Centraide qui accorde au territoire un soutien modéré (**RT 14 Captation de ressources**), une phase de transition lui permettant d'agir cependant qu'elle poursuit le développement d'un plan de quartier intégré.

Les acteurs constatent avec enthousiasme que ce financement arrive au moment même où ils s'approprient à renouveler leur planification quinquennale, qui arrive à terme en 2017. Ils voient ainsi dans le PIC une opportunité de se doter d'un plan de quartier intégré : alors que la réflexion locale de la TDS va dans ce sens, il s'agit d'un critère à respecter pour obtenir le financement de Centraide. Le comité de coordination propose donc de travailler au renouvellement de la planification locale dans l'esprit proposé par le PIC. Il décide que l'année 2016-2017 sera consacrée à préparer la suite du plan d'action, le plan 2018-2023, et à proposer à Centraide un projet issu de ce plan de quartier. Il réserve pour se faire les Agoras de la TDS de la prochaine année, allant de septembre 2016 à mai 2017. Pour préparer cette démarche, et permettre de faire émerger des solutions pour sortir à la fois du travail en silo et du dédoublement, *Communagir* sera appelé en renfort (**RT 15 Extension et renforcement de réseaux**). Il soutiendra d'abord le comité de coordination lors d'une journée de réflexion (au printemps 2016), puis développera une série d'outils pour mener la démarche avec les acteurs locaux et réaliser, dans l'année, une véritable analyse des enjeux de quartier, entendu que le comité de coordination sera le gardien de la démarche.

Le travail collectif sur ce plan, où un financement important est en jeu, se présente ainsi comme une avenue de solution à la controverse (**RT-16 Résolution de controverses – approche territoriale intégrée**). Il y a d'ailleurs ici un actant, le Programme d'Impact Collectif, qui a du pouvoir et qui vient faire pression en faveur de l'ATI⁵⁴.

Au cours de la même période, avec l'adoption au plan régional du nouveau cadre de référence de l'*Initiative montréalaise* (2015) précisant les rôles des partenaires, et notamment celui des arrondissements à titre de partenaires locaux, les relations s'améliorent et les irritants se font moins présents. Cette avancée dans l'évolution de cette autre controverse joue elle aussi en faveur d'une meilleure participation intersectorielle et multi-réseaux. C'est ici un autre actant, le nouveau cadre de référence de l'*Initiative montréalaise* qui, en

⁵² Ce fonds, administré par Centraide, provient de fondations publiques et privées.

⁵³ En effet, la Table Petite Enfance, dont le financement *Avenir d'Enfants* se termine en 2019, vient alors de confier son mandat de concertation en petite enfance à l'organisme 1, 2, 3 GO! Pointe-de-l'Île, l'assemblée des membres de l'organisme tenant dorénavant lieu d'assemblée pour la concertation en petite enfance. De même, la Table Jeunesse, traditionnellement soutenue par l'arrondissement, se questionne sur sa capacité à maintenir ses activités et sur sa raison d'être. Ses membres, accompagnés d'un organisateur communautaire du CIUSSS, sont à y faire une réflexion sur l'identité et le rôle de cette concertation dans le milieu. Quant à la Table 6-11 ans, celle-ci n'a pas pu, pour des raisons de disponibilité, tenir de rencontre en 2014-2015, ce qui la questionne sur sa capacité à se maintenir comme instance de concertation. Les acteurs estiment qu'en contexte d'austérité, il y a démobilitation et qu'une concertation qui repose sur l'institutionnel pour son animation est fragile. Ils s'interrogent quant à la prise en charge de leurs concertations locales : que sommes-nous capables de porter nous-mêmes?

⁵⁴ En effet, le document de présentation du PIC précise : « *La capacité collective d'agir s'est accrue et les actions sont davantage coordonnées et mieux planifiées dans les quartiers. Par contre, même les milieux les mieux outillés sur le plan collectif sont confrontés à des défis qui les ralentissent dans leurs efforts de lutte contre la pauvreté, notamment à cause d'un financement morcelé, relié à des programmes normés, parfois rigides et fonctionnant selon des calendriers différents. Dans ce contexte, le PIC cherche à soutenir de façon souple et adaptée les actions définies collectivement dans les quartiers. Il vient ainsi répondre à un souhait d'arrimage entre les bailleurs de fonds exprimé depuis de nombreuses années par les acteurs communautaires* ». (Document de présentation, projet PIC).



clarifiant la position des arrondissements, change les rapports sociaux, entraîne un repositionnement des acteurs et permet que la controverse soit résolue, du moins pour un certain temps. Ce qui permet au réseau sociotechnique d'avancer (**RT 17 Résolution de controverses – rôle des institutions à la TDS**).

1.11 – La possibilité et la capacité d'une action territoriale intégrée dans les milieux de vie

L'animation, la structuration et la vie quotidienne de la concertation s'avèrent complexes mais néanmoins essentielles à la production de jalons qui seront, liés les uns aux autres, constitutifs de processus porteurs d'effets. Cette animation globale (activités de connexions, de réseautage, d'influence, etc.) n'a pas toujours des retombées directes mais elle crée la possibilité et la capacité d'action locale intersectorielle. Le rôle de la concertation est de créer et de mettre en place les conditions pour que les différents acteurs locaux et les citoyens développent leur capacité d'agir ensemble. Au-delà de cette synergie de quartier que l'on cherche à créer et à maintenir, se dégagent une série de résultats transitoires qui eux, peuvent conduire à des changements concrets dans l'environnement et les conditions de vie. Le Tableau 2 présente la Chaîne des résultats transitoires pour le système d'action concertation de la Table développement social de Pointe-aux-Trembles.

Au final, on peut voir qu'il y a le processus dans son ensemble, celui qui crée des conditions et des processus porteurs d'effets. En effet, partant d'un comité, il est possible de dégager des chaînes de processus-effets se déclinant pour amener des changements dans l'environnement physique et social dans la communauté de Pointe-aux-Trembles. Au comité Milieux de vie, la problématisation s'est faite en amont de la mise sur pied du comité, à la TDS. Aussi, le premier jalon d'un processus de production d'effet qui s'avère structurant est la mise sur pied par la TDS du comité en 2011 (**RT 6 Création de réseaux**), un véhicule de la priorité ATI de la TDS et une condition de la production d'effets.



Tableau 2 – Chaîne des événements structurants et des résultats transitoires associés pour le système d’action Concertation de la TDS de Pointe-aux-Trembles

| Événements structurants | Résultats transitoires associés |
|---|---|
| Données sur la pauvreté en chiffres bruts produites par le CSSS | RT 1 Production d’intermédiaires |
| Présentation aux bailleurs de fonds des programmes de lutte contre la pauvreté | RT 2 Placement d’intermédiaires |
| 2004 – Tableau de bord en développement social produit par la CDC-TDS | RT 3 Production d’intermédiaires |
| Dépôt sur le site Internet de la CDC | RT 4 Placement d’intermédiaires |
| 2008 – Forum de développement social selon une approche par milieu de vie | RT 5 Solidification des intermédiaires et des porte-parole |
| 2010 – Financement de Centraide | RT 7 Captation de ressources |
| 2011 – Mise sur pied du comité Milieux de vie | RT 6 Création de réseaux |
| Plan d’action 2012-2017 | RT 8 Production d’intermédiaires |
| 2012 – Présentation du plan d’action 2012-2017 et son approche territoriale intégrée aux tables sectorielles | RT 9 Placement d’intermédiaires |
| 2014 – Prise de position du CSSS en faveur de l’ATI et en appui à la TDS comme acteur central pour une allocation financière à l’action locale concertée | RT 10 Solidification des porte-parole et des intermédiaires |
| Leadership de la CDC-TDS et appui du CSSS à l’ATI et au plan d’action de la CDC-TDS. | |
| Fonds ÉMES attribué au projet Milieu de vie | RT 11 Captation de ressources |
| 2014 et 2015 – Le Centre St-Pierre (2014) et Dynamo (2015) viennent soutenir COCO en faveur de l’ATI | RT 12 Extension et renforcement de réseaux |
| 2015, novembre – Dépôt d’une lettre d’intention par la TDS au PIC | RT 13 Placement d’intermédiaires |
| Obtention d’un PIC - soutien modéré | RT 14 Captation de ressources |
| 2016 – Soutien de Communagir à la TDS dans le plan 2018-2023 selon l’esprit du PIC | RT 15 Extension et renforcement de réseaux |
| 2016 – Travail collectif sur le plan, où un financement important en jeu fait pression en faveur de l’ATI | RT 16 Résolution de controverses – approche territoriale intégrée |
| 2016 – Cadre de référence de l’Initiative montréalaise (2015) précise les rôles des acteurs locaux – dont celui des arrondissements– à titre de partenaires et non de bailleurs de fonds | RT 17 Résolution de controverses – rôle des institutions à la TDS |



2 – LE SYSTÈME D’ACTION DE LA PRIORITÉ MILIEUX DE VIE

Pour la TDS, le projet Milieux de vie se présente comme un laboratoire où développer une lecture des besoins selon une approche territoriale intégrée (ATI). Suivant la tenue du forum de 2008, l’actualisation de cet objectif passe d’abord par l’obtention, en 2010, d’un financement de Centraide (**RT 7 Captation de ressources**) et par la mise sur pied, en 2011, du comité Milieux de vie. Suite au financement de Centraide, un agent de développement a été embauché, en 2010, par la CDC avec le mandat de développer une connaissance fine du territoire et surtout des milieux de vie ciblés. Il s’agit de mieux saisir la nature de la pauvreté de Pointe-aux-Trembles. Au printemps 2011, on présente le premier micro-portrait à l’Agora. On passe ainsi de l’élaboration d’un portrait territorial à une étude plus ciblée de trois milieux de vie.

Piloté par l’agent de développement de la TDS, le comité Milieux de vie est mis sur pied en 2011 (**RT 6 Création de réseaux**), regroupant des acteurs publics-communautaires (Tandem et Éco-quartier RDP-PAT), municipaux⁵⁵ et du réseau de la santé. Son mandat consiste à 1) coordonner la démarche Milieux de vie; 2) soutenir la démarche de mobilisation citoyenne dans chacun des milieux, notamment par la tenue de cafés urbains; 3) enrichir le portrait des milieux de vie⁵⁶ avec la perspective citoyenne; 4) faire le diagnostic des trois milieux de vie (citoyens et intervenants); 5) organiser un forum pour valider le diagnostic et placer les bases d’un plan d’action; 6) coordonner une démarche de planification stratégique de ces milieux de vie afin de préparer une demande de RUI ou autre programme; 7) élaborer un plan d’action incluant ces stratégies d’action et une démarche d’évaluation; 8) participer à l’évaluation. Le comité se rencontre une première fois, le 6 décembre 2011, où il est proposé de s’adjoindre la Commission scolaire de la Pointe-de-l’île, le SPVM et la Société de transport de Montréal⁵⁷. Cette proposition demeurera sans suite, soit par manque de disponibilité ou par une incompréhension de la participation demandée. La mise en route s’avérant un défi, un sous-comité d’intervenants expérimentés⁵⁸ est mis sur pied en 2012 pour soutenir la mobilisation du comité. Il en ressort un plan de travail. En 2013, avec le mandat du comité et ce plan en main, on relance les acteurs afin de mettre le comité en mouvement et activer la priorité.

La raison d’être du comité ayant été définie en amont, à la TDS, le comité représente la solution au besoin identifié de travailler la pauvreté par micro-milieux. Il s’est vu confier un mandat à actualiser. Aussi, le travail collectif du comité s’organise en premier lieu sous un angle programmatique. Le groupe se réunit avec l’objectif de réaliser trois cafés urbains, afin d’enrichir le portrait territorial 2008 de la perspective citoyenne et pour, éventuellement, déposer à la Ville une demande pour un programme de Revitalisation urbaine intégrée (RUI). En effet, déployer une approche territoriale intégrée, requise dans le cadre des RUIs, signifie de favoriser la participation des citoyens aux transformations qui les concernent et, ce faisant, de les intégrer à la concertation locale territoriale. Un défi de taille aux dires des acteurs locaux car, bien que la participation citoyenne soit au cœur de la mission des Tables de quartier, celle-ci n’émerge pas spontanément; elle doit être stimulée et accompagnée. Pour Éco-quartier, Tandem et même pour l’arrondissement, qui ont un

⁵⁵ Service de loisirs et Service de l’urbanisme de l’arrondissement Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles.

⁵⁶ Celui de 2008, réalisé par les intervenants locaux.

⁵⁷ Le problème du transport à Pointe-aux-Trembles est un enjeu de fond pour le développement du quartier.

⁵⁸ Organisatrice communautaire du CSSS et 2^e agent de la TDS.



mandat de mobilisation, leur participation à ce comité et cette expérience se présente comme une occasion de rapprochement citoyen et d'actualisation de leur mandat. Aussi, bien que la problématisation du comité ait été définie à la TDS, la finalité d'agir sur les micros-milieus dans une perspective d'inclusion citoyenne est souvent discutée. La description et la compréhension de la pauvreté dans Pointe-aux-Trembles et les trois milieux de vie de même que le pourquoi et le comment on consulte les citoyens, et quel rôle on souhaite leur voir prendre, sont des sujets de débat et de co-construction constants au sein du comité.

2.1 – Inciter les citoyens à s'engager dans leur communauté : les cafés urbains

Le processus de planification collective

S'il est rapidement mis au jeu par la TDS, et suivant le mandat du comité, que l'objet de consultation est le partage des données du portrait du territoire de Pointe-aux-Trembles⁵⁹, la tenue des cafés urbains est précédée d'une réflexion et d'une planification importantes. Celles-ci s'organisent autour de trois préoccupations : logistique, cognitive, stratégique (Clavier et al., 2012).

Sur le plan **logistique**, comment réalise-t-on ce type de consultation? Des démarches d'observation entreprises au sein d'autres Tables de quartier⁶⁰ ayant conduit de tels exercices donnent des pistes. De même quel est l'objet de la consultation? Il est naturellement proposé par la TDS d'organiser celle-ci autour du portrait du territoire, dont les données, mises à jour, sont déclinées à la fois globalement et par milieu de vie (**RT 18 Production d'intermédiaires - Tableau de bord en développement social du RT 3 mis à jour**), la discussion de ce portrait avec les intéressés apparaissant comme le premier objectif à atteindre.

La seconde préoccupation est **cognitive**, c'est-à-dire qu'elle vise à développer une compréhension et une vision, et se rapporte à la finalité des cafés urbains : Pourquoi et à quelles fins souhaite-t-on avoir le point de vue des citoyens? Quelles suites allons-nous donner à l'exercice? Quel rôle veut-on voir prendre aux citoyens? Cette réflexion est activement soutenue par Tandem et l'Éco-Quartier qui, en raison de leur mandat de mobilisation, ont développé une expertise dans les approches de proximité et le travail direct auprès des citoyens, et par le CSSS qui met de l'avant une optique d'empowerment. L'arrondissement, dans un esprit de service au citoyen, mais aussi afin de baliser d'éventuelles demandes « irréalistes », est également très impliqué. Ainsi, au-delà de préparer et de discuter le portrait statistique, le contenu des invitations et leur libellé sont mûrement discutés (Quel message veut-on envoyer? À quoi les sollicite-t-on?) et donne l'occasion de réfléchir sur les objectifs des cafés et la place que l'on souhaite voir prendre aux citoyens dans le projet. C'est au cours de ces échanges qu'émerge l'idée, émise par Tandem et soutenue par l'arrondissement, tous deux impliqués à la Table jeunesse, de consulter non seulement les adultes mais aussi les jeunes sur ce qu'ils souhaitent/attendent de leur milieu de vie. L'idée de recueillir le point de vue des jeunes apparaît bien branchée sur les enjeux de la communauté pointelière où les familles sont en déclin et les jeunes plus à risque de décrochage. Aussi, cette proposition fait bientôt l'unanimité, apparaissant comme rafraîchissante, novatrice, et porteuse de sens, puisqu'il s'agit, au-delà de la consultation, de créer une culture d'implication citoyenne, ce qu'il faut stimuler dès l'adolescence, analysent les acteurs. Ainsi, à la planification initiale, s'ajoutera la tenue de trois cafés urbains jeunesse, deux en milieu scolaire et un autre en Centre jeunesse-

⁵⁹ Celles-ci sont mises à jour par le CSSS, incluant, pour chaque café, les données spécifiques du milieu de vie concerné.

⁶⁰ Corporation de développement communautaire de Rosemont.



emploi, le décrochage et l'insertion en emploi étant des enjeux sur le territoire. Le cadrage de la démarche est précisé par la même occasion. En effet, les citoyens sont consultés, mais non à titre de clients qui viennent faire des demandes à la ville, mais à titre de citoyens qui veulent donner leur point de vue, s'impliquer dans leur communauté et prendre des responsabilités, bref être des agents de changement.

Enfin, la troisième préoccupation est d'ordre **stratégique** : Comment optimiser la participation citoyenne aux cafés? Les stratégies de mobilisation sont ainsi discutées. Par exemple, le lieu où tenir le café (significatif pour les personnes), l'heure (en soirée) et les invitations seront travaillées avec beaucoup de soin afin d'optimiser la participation. L'expertise de Tandem et de l'Éco-quartier dans la connaissance des terrains et l'approche de proximité est grandement mise à profit, tant pour la production des cartons d'invitation que dans la façon de les acheminer⁶¹. De même, la proximité de l'arrondissement avec les écoles et sa connaissance des gestionnaires et intervenants du milieu facilite la prise de contact et la réalisation des cafés urbains jeunes⁶². Au fil de la conception des cafés urbains, se tissent des liens entre les partenaires qui, en outre, se fréquentent dans plusieurs autres espaces de concertation (Agora, Table jeunesse, consultations publiques de l'arrondissement, etc.); le comité devient un lieu d'échange pour approfondir la connaissance du territoire, les activités et événements du quartier et un lieu de rapprochement entre les partenaires qui investissent de leurs ressources et prennent des rôles dans la réalisation des cafés.

La réalisation des cafés urbains

En mai 2013, trois cafés urbains sont tenus dans chacun des trois milieux réunissant un total de 53 citoyens, ou les portraits des milieux de vie sont soumis à la consultation auprès des citoyens (**RT 19 Solidification des porte-parole et des intermédiaires**). Les membres du comité prennent différents rôles dans la conduite de ces activités (accueil, présentation, animation, suites, réponses aux questions, etc.). L'accueil est particulièrement soigné et pour ajouter à la convivialité un goûter est offert; des activités « brise-glace » sont prévues; les gens doivent par exemple se lever et marquer d'un « post-it » leur lieu de résidence. C'est une activité de partage et qui permet aux membres du comité de savoir d'où viennent les participants sur le territoire. Les données de portrait sont présentées et, sur cette base, on recueille les réactions et points de vue des citoyens. Conçue au sein du comité, la formule des cafés propose plusieurs avenues de discussion sur le milieu de vie, par exemple, « ce que j'aime, ce que je n'aime pas, ce qui est à améliorer ». Imprégnés de la tradition communautaire, où l'on comprend que ces rencontres ne sont pas seulement techniques et consultatives, mais également sociales, permettant de tisser des liens, et, éventuellement des solidarités entre les gens des communautés, ces cafés sont compris comme de réelles rencontres citoyennes, le point de départ d'un intéressement, d'une prise de rôle citoyen et d'une mobilisation au sein de la communauté. Des suites sont prévues, sous forme d'un forum à l'automne, et on en informe les citoyens, c'est un rendez-vous.

⁶¹ Ainsi, 1500 dépliants (500 par milieu de vie) sont distribués et présentés porte-à-porte. Des communiqués de Presse relayant l'invitation sont aussi préparés et acheminés au journal local *l'Avenir de l'Est*, qui les publie à l'intention des citoyens.

⁶² Le même soin est accordé à la préparation de cafés urbains réalisés auprès des jeunes qui demandent des arrimages particuliers avec le milieu scolaire. Celui-ci est approché de manières diverses, mais notamment par l'arrondissement qui pilote la Table jeunesse et qui a déjà des liens avec les directions d'école. Des outils de sondage produits à la Table Jeunesse sont d'ailleurs en partie adaptés pour réaliser les groupes de discussion avec les jeunes. Ceux-ci sont sondés sur cinq thématiques : les lieux qu'ils fréquentent, leurs loisirs, leurs habitudes alimentaires, le transport et la sécurité. Bien que « captifs », des incitatifs de participation sont au rendez-vous comme la fameuse pizza, prisée par les adolescents. Au final, on veut aussi « parler jeune aux jeunes » et il est décidé que Tandem conduirait l'animation. Toutes ces stratégies visent à accroître la participation et l'implication des jeunes dans la démarche.



Production d'effets – À ce stade, il est intéressant de souligner que le processus de concertation procède selon différentes étapes opérantes qui en tracent le parcours pour se diriger éventuellement vers des transformations de milieu. Ainsi, la mise sur pied du comité représente le réseau qui portera le processus au sein du système d'action et éventuellement impulsera les transformations (**RT 6 Création de réseaux**). Ce réseau, est socio (membres) mais aussi technique, réunissant des ressources de tous ordres : connaissances sociodémographiques, sur l'approche territoriale intégrée, en animation, etc... Il comprend aussi des ressources financières captées par la TDS, soit le financement de Centraide (**RT 7 Captation de ressources**). Il inclut également toutes les ressources mobilisées par les acteurs dans leurs organisations respectives. Le réseau organise d'abord son action autour d'un plan de travail qui rallie et oriente les acteurs. Ensemble, il travaille des portraits de quartier par milieu de vie qui constituent des intermédiaires (**RT 18 Production d'intermédiaires**), au sens de la théorie de l'Acteur-Réseau, véhiculant des informations sur le territoire. Ces portraits par milieux de vie sont alors soumis à la consultation auprès des citoyens dans les cafés urbains, visant à les consolider par l'ajout du point de vue des acteurs concernés (**RT 19 Solidification des porte-parole et des intermédiaires**). La synthèse des cafés urbains devient alors un intermédiaire consolidé (**RT 20 Production d'intermédiaires**). Celui-ci transporte à son tour ou encapsule les idées des citoyens consultés. Il s'agit maintenant de voir comment cheminera cette synthèse.

Les suites des cafés urbains de 2013

Grâce à une stagiaire, étudiante en urbanisme à l'Université de Montréal, embauchée pour l'été 2013, une synthèse exhaustive (**RT 20 Production d'intermédiaires**) des cafés urbains sera produite⁶³. Sur cette base, des démarches sont entreprises afin de « retourner » aux participants des cafés des traces de leur participation. Des extraits de la synthèse sont donc choisis pour être **acheminés** aux 53 personnes (**RT 21 Placement d'intermédiaires auprès des participants**). La synthèse est également remise à des élus (**RT 22 Placement d'intermédiaires auprès d'élus**). Ces consultations citoyennes permettent ainsi de consolider le portrait des milieux de vie. Certaines attentes des citoyens sont aussi portées plus loin, vers l'arrondissement. Lors du café urbain du milieu de vie 3, des citoyens ont expliqué avoir eux-mêmes initié une pétition et récolté plus de 200 signatures pour obtenir la création d'un parc canin. Cette pétition est mise au jeu lors du café urbain. Accompagné par l'agent de développement du comité Milieux de vie, les citoyens déposent et défendent leur pétition au conseil d'arrondissement à l'été 2013 (**RT 22a Placement de l'intermédiaire citoyen**)⁶⁴. Puis, à l'automne, trois cafés urbains jeunes sont réalisés dans les écoles secondaires Pointe-aux-Trembles et Daniel-Johnson et au Centre jeunesse emploi du territoire⁶⁵. Ces consultations, qui s'ajoutent à la

⁶³ À l'été 2013, celle-ci travaille aussi à réaliser des tracés de marchabilité (par ex.: nombre de kilomètres pour se rendre à l'épicerie) et à documenter les passages informels, empruntés par les résidents des milieux de vie 3, 5 et 7. En effet, pour se rendre aux endroits desservis par le transport en commun, les résidents doivent traverser la voie ferrée désaffectée du CN qui en coupe l'accès nord-sud. Ils marchent ainsi sur des sentiers laissés à l'abandon, qui ne sont ni entretenus ni sécuritaires, avec du gazon haut et de l'herbe à poux, et sur lesquels on rencontre des chiens sans laisse et des véhicules à moteur, constatent les acteurs du Comité Milieux de vie. Ce travail de la stagiaire sur les passages informels est aussi en lien avec le comité Saines Habitudes de vie, étant donné ses aspects de transport actif.

⁶⁴ En effet, disent les acteurs, la CDC souhaite que les citoyens deviennent des acteurs actifs au sein de leur milieu. Ce dépôt de leur pétition pour un parc canin est vu comme une première retombée des cafés urbains. Être dirigés et encouragés dans leurs démarches a permis que ces citoyens aillent la présenter au conseil d'arrondissement, incluant une prise de parole par deux d'entre eux. Il y a beaucoup d'accompagnement et d'éducation à faire en lien avec l'exercice de la citoyenneté, notent les acteurs du Comité Milieux de vie.

⁶⁵ Ces trois institutions, si elles desservent un territoire plus large, sont fréquentées par des jeunes issus des milieux de vie 3, 5, 7.



planification en cours de route⁶⁶, rejoignent 42 jeunes⁶⁷. L'ensemble de la démarche rejoint un total de 95 citoyens.

Production d'effets – cheminement de la synthèse des cafés urbains

Remise à des élus (RT 22 Placement d'intermédiaires), ceux-ci manifestent leur ouverture face aux besoins des personnes âgées du milieu de vie 3 (RT 23 Déplacements d'acteurs) qui ont souhaité, lors du café urbain, avoir des bancs de parcs sur le parcours de l'épicerie leur permettant de faire leurs courses à pied. Par une lettre adressée à la communauté le 30 août 2016, l'arrondissement s'engage (RT 24 Engagement d'acteurs décisionnels dans la réalisation du changement) à installer des bancs de parc (Effet attendu pour le printemps 2017: Transformation concrète) sur le boulevard Saint-Jean-Baptiste.

*À ce stade, il est important de noter qu'à partir d'un réseau sociotechnique et d'étapes initiales (consultations citoyennes), des **placements** sont opérés auprès de l'arrondissement qui, déjà, promet de réaliser certaines transformations de milieu (bancs de parc). Ces transformations ne sont pas faites de façon aléatoire par l'arrondissement et tiennent compte de la parole citoyenne.*

Le comité poursuit ses activités en organisant, le 21 novembre 2013, le forum Milieux de vie, un méta café urbain ou forum hybride, auquel participent intervenants et citoyens, dans le cadre d'un Agora (RT 25 **Extension et renforcement de réseaux**). Pour la TDS, qui a demandé que le comité tienne cette activité, il s'agit de faire le lien entre sa priorité Milieux de vie et l'ensemble du territoire. À nouveau, afin de faciliter la participation citoyenne, les plages horaires habituelles sont modifiées et l'on propose une activité se déroulant en après-midi et en soirée. Ces adaptations portent fruit puisqu'une dizaine de citoyens ayant participé aux cafés urbains sont présents (20%)⁶⁸. Cet événement, complexe par nature mais bien structuré, propose aux participants (intervenants et citoyens) une incursion à multiples facettes dans le portrait du territoire et des milieux de vie, dont une présentation statistique du territoire et des milieux de vie faite par le CSSS, sur la base des données 2011 de son observatoire populationnel. Du chemin parcouru depuis 2008 jusqu'aux constats actuels, on appelle à la participation au sein d'ateliers de réflexion sur les différents aspects des milieux à améliorer. L'exercice se conclut par l'identification de priorités⁶⁹. Le comité travaille ensuite à produire les Actes du forum (RT 26 **Production d'intermédiaires**), qu'il rendra publics lors de l'Agora de mai 2013. Ces actes sont rendus disponibles sur le site internet de la CDC (RT 27 **Placement d'intermédiaires**). La prochaine étape entrevue est alors de travailler sur un **plan d'action** du comité Milieux de vie.

⁶⁶ En effet, il est apparu que les citoyens devaient être initiés tôt à la participation citoyenne. Considérant aussi l'enjeu de la rétention des familles, recueillir l'opinion de jeunes du quartier, s'est imposé comme étant pertinent et dynamique pour l'atteinte des objectifs du comité.

⁶⁷ Si l'Association bénévole Pointe-aux-Trembles Montréal-Est participe au comité de janvier à juin 2013 pour la tenue des cafés urbains adultes, il s'en retire en septembre 2013 alors que s'amorce les cafés auprès des jeunes, qui précéderont le forum Milieux de vie.

⁶⁸ Au total, le forum réunit 70 participants, dont 16 citoyens. Parmi ces derniers, certains participent aux Agoras sur une base régulière (5 ou 6), les autres (une dizaine) ont participé à l'Agora dans la foulée de leur participation aux cafés urbains.

⁶⁹ Au final, 13 enjeux sont alors ressortis dont, de manière prioritaire : 1) voisinage et vie de quartier; 2) santé et 3) Aménagement, déplacement et transport.



2.2 – Les travaux du comité soutenus par un programme de financement

En juin 2014, suite à une décision du comité de coordination (voir à cet effet le dossier concertation), le comité Milieux de vie est désigné pour recevoir le financement du CSSS *Écoles et milieux en santé* (ÉMES) (**RT 11 Captation de ressources**). Le financement est obtenu mais l'intérêt du comité pour cette opportunité ciblée semble mitigé. En fait, l'arrivée du programme vient en partie circonscrire et orienter l'action car la lecture des besoins doit être faite sous un angle populationnel -les jeunes de 12-17 ans. En conformité de l'approche citoyenne portée par le comité, il est décidé de partir des besoins exprimés par les jeunes lors des cafés urbains de 2013 (dans 2 écoles et au Centre jeunesse emploi). Des préoccupations entourant la sécurité étaient apparues comme relativement importantes. Afin de construire sur les démarches de consultation qu'il a amorcées, le comité propose de tenter de mieux comprendre ce sentiment exprimé par les jeunes, tandis que le prolongement de la démarche amorcée en lien avec les cafés citoyens adultes sera temporairement mise entre parenthèses.

Au cours de l'été 2014, l'agent de développement du comité explore aussi la possibilité que de nouveaux membres rejoignent le comité Milieux de vie⁷⁰. Une réflexion est faite à la TDS pour que le sous-comité Transport actif du comité Saines Habitudes de vie (dont font déjà partie plusieurs membres du comité Milieux de vie, notamment Tandem, Éco-Quartier et le CSSS) soit intégré au comité Milieux de vie qui entrevoit des enjeux de transport au sein de ses activités⁷¹.

*Perspectives sur l'évolution de l'action – Alors que la synthèse des cafés urbains cheminera vers certains élus, force est de constater que la démarche du comité Milieux de vie, qui s'orientait vers le développement d'un plan d'action à partir des priorités cernées au cours du Forum, sera bousculée par le financement ÉMES. Cette **captation de ressources** par la TDS, par ailleurs modeste, constitue à la fois une opportunité et une contrainte. En effet, tout en étant une ressource essentielle qui permet de soutenir la réalisation d'actions, elle oriente la démarche du comité vers les jeunes, ce qui réduit son prisme d'analyse et d'intervention territoriale intégrée. Du moins temporairement. Le défi du comité est alors de ne pas « jeter le bébé avec l'eau du bain », c'est-à-dire que pour accéder aux ressources, il doit composer avec la contrainte. Il s'agit dès lors de ne pas laisser de côté le travail déjà amorcé avec les citoyens dans les trois milieux de vie et les transformations appelées à en découler. Cela étant, le comité va néanmoins bon gré, mal gré, faire une parenthèse dans sa trajectoire pour s'adapter à l'opportunité offerte.*

Définir un projet dans le cadre d'Écoles et milieux en santé, élargir le réseau

Au retour de l'été 2014, le développement d'un plan d'action en lien avec les consultations de 2013 est reporté, le comité étant appelé à inscrire ses travaux dans le cadre d'ÉMES. Pour répondre aux exigences du programme, qui demande de s'appuyer sur une démarche de planification stratégique ou sur un processus de

⁷⁰ À la même période, il procède à un Vox Pop au marché public de Pointe-aux-Trembles pour savoir si la clientèle provient des milieux de vie 3, 5, 7. On constate que plusieurs moyens sont ainsi utilisés pour connaître la population locale, son portrait, ses habitudes.

⁷¹ Le comité *Saines Habitudes de vie* (SHV) bénéficie d'un financement de Québec en forme, il dispose donc d'argent pour réaliser des actions. La TDS voit un intérêt à faire converger ces actions vers le comité Milieux de vie et donc vers les quartiers qui en ont le plus besoin sur le territoire, d'autant plus que leur financement se termine en 2017 et qu'elles trouveront ainsi un porteur auquel se rattacher.



consultation et de s'adresser aux 0-17 ans, le comité propose une nouvelle consultation auprès des jeunes tout en cherchant à identifier un projet pouvant répondre aux objectifs. Les liens pressentis avec le sous-comité Transport actif du Comité Saines habitudes de vie signifie que le projet doit être abordé selon une optique de lutte contre la pauvreté et à l'exclusion sociale, conformément au financement de Centraide. Le coordonnateur du comité Saines Habitudes de vie est donc invité à prendre part aux activités du comité Milieux de vie, notamment pour définir le projet à faire financer dans le cadre d'ÉMES.

Un projet-pilote du sous-comité Transport actif retient l'attention : les bicyclettes jaunes⁷². Ce type de projet émerge à plusieurs endroits, surtout en banlieue. Il s'agit de rendre disponible dans le quartier des vélos d'enfants peints en jaunes. Les jeunes les utilisent et les laissent sur place pour un autre qui voudrait les utiliser. Ce projet demanderait la participation du Service de Police de la Ville de Montréal (SPVM) pour rendre disponible des vélos récupérés, laissés sans propriétaire. Au plan de la problématisation, le projet répond à la mauvaise desserte en transport collectif de Pointe-aux-Trembles qui, bien que faisant l'objet de discussions depuis vingt ans, demeure inefficace. À ce titre, le projet de bicyclettes jaunes pourrait faire office de « passerelle » en facilitant l'accès au transport et en améliorant (partiellement) cette condition de vie pour une part des résidents des milieux de vie ciblés. L'accès au transport facilite ensuite l'accès à d'autres ressources locales (par ex. : services de santé, parcs, activités de loisirs, etc.)⁷³. Ce projet est fortement porté par le CSSS qui affirme également que les jeunes doivent être partie prenante du projet. Promouvant au sein du comité une perspective d'empowerment citoyen, le CSSS souhaite que les jeunes soient responsables de quelque chose et agissent comme agents multiplicateurs auprès de leurs pairs. Cette vision soulève au sein du comité des questions en lien avec l'enrôlement : Quel rôle voit-on pour les jeunes dans le projet? Veut-on qu'ils définissent un projet ou qu'on leur propose un projet? Un projet de tracé de marchabilité est également proposé⁷⁴, avec un rôle pour les jeunes dans le projet sans qu'ils en soient eux-mêmes les idéateurs. Dans les deux cas, il semble que les jeunes seraient consultés, avec une latitude pour orienter différents aspects des projets. Au final, bien que discuté, le projet de bicyclettes jaunes ne sera pas retenu. Il sera néanmoins repris et porté sous une autre forme par Tandem et Éco-Quartier (voir encadré plus bas). Ce sont donc la consultation jeunesse et les tracés de marchabilité qui chemineront comme projet prioritaire du plan d'action ÉMES (**RT 28 Production d'intermédiaires**) à réaliser au sein du comité. D'ailleurs, le comité Milieux de vie obtient un financement de Centraide (**RT 29 Captation de ressources**) pour réaliser ces tracés⁷⁵.

⁷² Le projet de bicyclettes jaunes s'est initialement développé au sein du sous-comité du comité SHV de la TDS. Il a tranquillement migré vers le comité MDV comme une action possible à mettre en œuvre via la subvention de projet ÉMES.

⁷³ Ce projet soulève l'intérêt du comité qui en évalue la faisabilité. Plusieurs contraintes lui sont associées, dont l'information aux familles et l'entretien. Mais surtout, les vélos doivent être remis à un OBNL identifié, qui peut alors les recevoir du SPVM et agir à titre de distributeur. La TDS n'étant pas un OBNL, elle ne peut être porteur principal.

⁷⁴ Il s'agit d'un tracé de parcours peint au sol avec un début et une fin et qui indique le nombre de kilomètres parcourus.

⁷⁵ Un financement de 10 000 \$, d'abord octroyé à la TDS de Rivière-des-Prairies, est redirigé vers la TDS de Pointe-aux-Trembles, qui propose ce projet de tracé de marchabilité. Centraide soutient la mesure si elle est conçue dans une optique de lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale.



Production d'effets – Projet de bicyclettes – Les bicyclettes en libre-service n'ayant pas de propriétaires, le SPVM s'est montré en désaccord avec l'idée. Aussi, Éco-Quartier et Tandem, membres du sous-comité Transport actif du comité Saines Habitudes de vie et membres du comité Milieux de vie, l'ont repris sous une autre forme (**RT 30 Déplacement d'acteurs - Tandem et Éco-Quartier; RT 31 engagement d'acteurs décisionnels dans la réalisation du changement**). Alors que l'Éco-Quartier, dans la foulée de sa mission environnementale a récupéré et réparé des vélos et que la Commission scolaire, avec qui des liens sont établis, a fourni des locaux pour l'entreposage, Tandem en a fait la distribution lors d'un bazar tenu dans le cadre de la fête de la famille, une première fois au printemps 2015 et une seconde au printemps 2016. Les vélos deviennent ainsi la propriété des familles (**Effet – dons de vélos aux familles des milieux de vie ciblés**).

Bref, sans faire partie des activités du comité Milieux de vie, le projet de bicyclettes jaunes a été adapté et a trouvé des porteurs de réalisation dans la communauté, dans une version différente du projet initial. Ainsi certains projets pour lesquels le comité a servi d'incubateur, « sortent » du réseau initial, se transforment, et donnent lieu à des actions et à des transformations locales, ici l'accès à des vélos pour des jeunes qui n'en n'ont pas. La participation des acteurs impliqués au comité Milieux de vie a influencé leur pratique, les a amené à rendre accessible des vélos, par une règle communautaire, le don.

La planification d'une consultation auprès des jeunes

Le comité ayant décidé de réaliser une consultation auprès des jeunes, sa planification débute à l'automne 2014. Plusieurs aspects de celle-ci sont discutés (conception, population visée, administration, logistique, etc.). On veut un échantillon représentatif des jeunes des trois milieux de vie et on tente d'anticiper certains biais (par ex. : biais de désirabilité, si on questionne à main levée, en groupe, etc.). Afin d'adapter la conception du questionnaire, la façon de l'administrer et de recruter les participants, on propose de faire appel aux intervenants communautaires scolaires (ICS) œuvrant dans les écoles visées. À cette période, outre le coordonnateur du comité Saines Habitudes de vie, de nouveaux membres souhaitent intégrer le comité, dont le projet École des parents⁷⁶. Ainsi, des liens sont établis avec deux autres comités et sous-projets de la TDS. À la faveur d'une nouvelle direction, l'Association bénévole Pointe-aux-Trembles Montréal-Est réintègre le comité et un citoyen, auparavant membre du comité Scolarisation, s'y joint pour une courte période (**RT 32 Extension et renforcement de réseaux**). L'arrondissement propose de relancer la commission scolaire⁷⁷ puisque les jeunes sont concernés. Éco-Quartier décide de ne pas participer au volet de consultation des jeunes sur leur sentiment de sécurité, l'estimant loin de sa mission (environnement) mais indique qu'il s'impliquera lorsqu'il sera question du transport actif. Il en va de même pour l'urbaniste de l'arrondissement qui mentionne qu'elle sera présente lorsque seront travaillés des aspects liés à l'urbanisme. Aussi, le comité

⁷⁶ Il s'agit d'un projet rattaché au comité Scolarisation de la TDS. Son but est d'aider les parents à soutenir la persévérance scolaire de leurs enfants. Le modèle est celui du réseau du Sud-Ouest. Leur intérêt à se joindre au comité est de se rapprocher de la population vulnérable qui se trouve dans les milieux de 3, 5 et 7.

⁷⁷ Ayant des liens avec les écoles pour les sports et loisirs, l'arrondissement porte cette préoccupation depuis la première rencontre du comité Milieux de vie, qui a eu lieu en décembre 2011, alors que les acteurs se demandaient quelles suites donner au forum 2008.



relance ses activités avec en pôle position, Tandem, l'arrondissement (conseiller en développement social), les agents de développement de la CDC-TDS et le CSSS.

Les consultations auprès des jeunes des écoles primaires et secondaires

En janvier 2015, le comité Milieux de vie entreprend la réalisation d'une consultation auprès des jeunes des trois milieux ciblés. Assisté de deux intervenants communautaires scolaires (ICS), relevant de la CDC-TDS, mais implantés dans le milieu scolaire, ils réalisent, de janvier à mars, une consultation, conduite dans cinq écoles⁷⁸, auprès de sept groupes d'élèves⁷⁹ (**RT 33 Solidification des porte-parole et des intermédiaires**). Ils rejoignent ainsi 70 jeunes de 12 à 17 ans. Les jeunes sont ciblés par codes postaux par les ICS et répondent aux critères de la mesure ÉMES de s'adresser aux jeunes. Pour favoriser la participation des jeunes, on offre le dîner et une carte cadeau de 15 \$. Il s'agit d'une consultation de type entrevue de groupe qui documente le sentiment de sécurité dans les activités de tous les jours. Les questions portent sur les lieux que fréquentent les jeunes, les moyens de transport empruntés, les insécurités vécues sur les parcours et leur intérêt à s'impliquer pour initier des changements sur les trajets afin de les rendre plus conviviaux. Il y a une carte pour que les jeunes puissent indiquer leurs tracés de déplacement. On peut dire qu'il s'agit presque de s'informer afin de développer un « plan de déplacement », c'est-à-dire comprendre les obstacles au transport actif et sécuritaire et apporter des changements pour améliorer les situations identifiées. À la même période, l'arrimage se fait avec le comité Transport Actif de la TDS pour la réalisation des tracés de marchabilité. Celui-ci obtient un financement de Québec en forme (QEF) (**RT 34 Captation de ressources**) pour consulter les jeunes sur les modèles de tracés et de panneaux-indicateurs.

Le printemps 2015 est consacré à trouver une méthode de traitement et d'analyse des données. Alors que la TDS voit aux aspects logistiques, le comité est sollicité pour les interpréter. Les résultats doivent servir de base pour développer un plan d'action touchant les jeunes des milieux de vie ciblés, cependant qu'une stagiaire d'Éco Quartier travaille sur des tracés de marchabilité. Le comité estime que les actions, bien que d'abord rattachées aux besoins des jeunes, seront utiles pour l'ensemble de la population. Il situe ainsi sa démarche au croisement de l'élan amené par le financement ÉMES et de celui impulsé par les premiers cafés urbains de 2013, gardant comme horizon une vision intégrée de l'action.

Production d'effets – animation dans les parcs – Les membres du comité n'attendent pas la venue d'un plan pour passer à l'action. Les cafés urbains et la consultation jeunesse ayant révélé de l'insécurité citoyenne dans les parcs du quartier, notamment dans le milieu de vie 5, Tandem prend l'initiative (**RT 35 Déplacement d'acteurs**), dès l'été 2015, d'animer des activités dans le parc du Colombier, situé à côté de la rue Victoria (**RT 36 Engagement d'acteurs décisionnels dans la réalisation du changement – Tandem, QEF et Arrondissement**). En effet, chaque année Tandem fait un rapport et du travail dans les Parcs. Ayant déjà noté la présence de petits groupes de jeunes qui se rassemblent au parc du Colombier, la consultation jeunesse de 2015 lui permet de valider la pertinence d'intervenir dans ce parc. Cette initiative, vue comme projet-pilote, a été reprise et étendue à d'autres parcs l'été suivant, en 2016, par Tandem, soutenue par QEF via le comité Saines Habitudes de

⁷⁸ Trois écoles primaires, une dans chaque milieu de vie, et deux écoles secondaires : Écoles Ste-Marguerite-Bourgeoys, François-La Bernade, Ste-Germaine-Cousin, Daniel-Johnson et École secondaire Pointe-aux-Trembles.

⁷⁹ Trois groupes d'élèves de 6^e année, deux groupes d'élèves de secondaire I et II et deux groupes d'élèves de secondaire III à V.



vie, puis par d'autres acteurs mobilisés au sein de ce comité et du comité Milieux de vie, soit l'arrondissement Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles⁸⁰. L'arrondissement prend ainsi le relais des activités initiées dans les parcs par la communauté. Il y a ainsi une mise en mouvement par des membres du comité et des actions qui en résultent.

À l'été 2015, un bilan de l'ensemble des consultations est réalisé. On souligne qu'un des lieux ciblés par la population comme étant dangereux est la rue Victoria. En effet, analysent les acteurs, « Dans le cadre de la consultation jeunesse, la rue Victoria (milieu de vie 5), ressort comme étant la rue « mal famée » de Pointe-aux-Trembles. On craint de s'y promener. Il est intimidant pour les jeunes de passer sur cette rue, ils adoptent des stratégies de contournement ». Ce serait, disent-ils, la rue où il serait normal de faire une RUI. Ils relèvent aussi qu'il n'y a pas beaucoup d'actions posées dans ce secteur par les groupes communautaires ou le Service de police. En face de la rue, c'est une voie désaffectée du CN et les gens l'utilisent comme parc à chiens. Il y a beaucoup de chiens dans ce secteur pauvre de Pointe-aux-Trembles, notent-ils. Aussi, un fait important est que 70 % des 70 jeunes consultés se sont dit intéressés à s'impliquer dans leur milieu (**RT 38 Déplacements d'acteurs**), un intérêt que le comité entend soutenir et développer afin que les jeunes comprennent que la participation citoyenne influence la qualité de vie et qu'ils peuvent contribuer à changer des choses. L'automne est consacré à produire un document synthèse des consultations faites dans les écoles (**RT 39 Production d'intermédiaires**) et à définir un format de document et une formule d'événement pour retourner les résultats aux jeunes de même qu'à travailler sur un plan d'action.

Le retour aux jeunes et leur implication dans le milieu

Au fur et à mesure du travail collectif réalisé sur cette production et ce retour de résultats, une vision de la démarche s'impose selon laquelle il faut utiliser ceux-ci afin de mobiliser les jeunes et favoriser leur implication citoyenne au sein de leur communauté. Il est décidé de présenter les faits saillants sur un napperon comme outil de diffusion. Aussi, il est décidé de faire un événement rassembleur sous forme de 4 à 6 auquel sont conviés les jeunes participants ainsi que les élus de tous les paliers de gouvernements (provincial, municipal) et le SPVM. Tel que l'énonce le porte-parole du comité, cet événement vise à présenter aux jeunes participants ainsi qu'aux décideurs et gens influents de Pointe-aux-Trembles les résultats des consultations. Le comité Milieux de vie veut amener les jeunes à une implication citoyenne dans leur milieu afin qu'ils puissent transmettre eux-mêmes leurs demandes aux instances concernées. Il est convenu de former un sous-comité jeunesse afin de soutenir cet objectif. Le financement QEF du comité Transport actif est dès lors orienté vers l'embauche d'un agent de développement pour piloter ce comité de jeunes appelé à s'impliquer dans les tracés de marchabilité. Et, pour soutenir le projet, l'arrondissement, par une lettre adressée au comité Milieux de vie, le 12 avril 2016, accepte de réaliser le marquage au sol⁸¹ (**RT 40 Engagement d'acteurs décisionnels dans la réalisation du changement**).

⁸⁰ Les trois parcs pressentis sont le parc Saint-Marcel (milieu 3); le parc du Colombier (milieu 5) et le parc Richelieu (milieu 7).

⁸¹ Le 12 avril 2016, la mairesse, sollicitée par le comité, produit une lettre adressée à la TDS afin de donner son appui au projet. L'arrondissement, soulignant les liens entre ce projet et ses propres orientations, s'engage à faire le marquage.



De l'avis de plusieurs, l'événement de retour de la consultation jeunesse tenu le 25 avril 2016 (**RT 41 Placement d'intermédiaires**) a été un vif succès, considérant qu'une trentaine de jeunes y ont participé, certains accompagnés de leurs parents. Afin de familiariser les jeunes avec la démocratie participative, l'événement a lieu à la Maison du citoyen, un nouveau bâtiment qui fait office de mairie dans Pointe-aux-Trembles–Rivière-des-Prairies. En guise d'intéressement, des prix de présence sont tirés (iPad, écouteurs Beats, série de romans). Les jeunes, ciblés par les agents de concertation des écoles et préparés par l'agent de développement de la TDS, présentent eux-mêmes une partie des résultats. Pour soutenir le désir d'implication des jeunes, les élus (invités d'honneur) font tirer trois autres prix : 1) maire -maireesse d'un jour; 2) député-e d'un jour et 3) policier-policrière d'un jour. En plus de la présentation des résultats de la consultation, on annonce la création d'un comité jeunesse (**RT 42 Création de réseaux**), ayant pour mandat : 1) de s'impliquer dans les tracés de marchabilité et 2) l'implication citoyenne. À cet égard, un des objectifs du comité est d'impliquer les jeunes dans le travail que les policiers veulent faire sur la rue Victoria⁸². Cette activité répond ainsi aux exigences de trois bailleurs de fonds : ÉMES, Centraide dans le cadre du comité Milieux de vie et Centraide dans le cadre du projet de déplacement (transport RDP). Soutenu par le sous-comité *Transport actif* du comité *Saines Habitudes de vie*, les jeunes du sous-comité jeunesse du comité Milieux de vie identifient par la suite *cinq tracés à réaliser autour des écoles*⁸³. Le premier, à marquer en 2017, se présente comme un projet-pilote (**Effet – Transformation concrète – tracé de marchabilité autour des écoles**).

2.3 – Évolution – Le plan d'action Milieux de vie et l'engagement du PDQ 49 sur la rue Victoria

À l'automne 2015, en même temps qu'on souhaite retourner aux jeunes les résultats des consultations et les impliquer dans un projet qui les concerne, on travaille le plan d'action Milieux de vie. Il s'agit de penser plus largement aux finalités du comité Milieux de vie qui sont principalement l'obtention d'une RUI et le déploiement d'une approche territoriale intégrée pour l'amélioration des conditions de vie du quartier. Aussi, un rapprochement avec le PDQ 49, souhaité dès le début de la mise sur pied du comité, commence à s'actualiser au tournant de l'automne 2015. Ce vecteur de collaboration sera travaillé en même temps que les consultations jeunesse.

En novembre 2015, le Poste de quartier 49 tient sa consultation annuelle (journée des partenaires) qui réunit une quarantaine d'intervenants de tous les secteurs et réseaux, pour faire le bilan de son plan d'action annuel et préparer le suivant. À cette occasion, interpellés sur les besoins du milieu, des membres du comité Milieux de vie (notamment Tandem et la TDS) indiquent que les besoins en sécurité sont importants sur la rue Victoria dans le milieu de vie 5 (**RT 43 Représentation par des porte-parole**). Le porteur du comité Milieux de vie est par la suite invité à présenter à l'ensemble des policiers les constats du comité en lien avec ce secteur de Pointe-aux-Trembles (**RT 44 Solidification des porte-parole et des intermédiaires**). Ces constats, concordant avec un nombre d'appels plus marqué que le PDQ reçoit en provenance de ce milieu, intéressent le PDQ à cet espace d'intervention (**RT 45 Déplacement d'acteurs**). La rue Victoria sera donc inscrite comme priorité dans le plan d'action 2016 du PDQ 49 (**RT 46 Mise en mouvement d'intermédiaires**).

⁸² Selon une entente informelle, il est convenu que les policiers feront du porte-à-porte sur la rue Victoria et siègeront au comité Milieux de vie pour faire des liens, de sorte que ce qui se passe dans ce secteur soit arrimé à la démarche Milieux de vie.

⁸³ Le plan de marquage intègre plusieurs études locales (Vélo Québec, Tandem, corridors scolaires, idées des jeunes), les jeunes ayant identifié des convergences pour que les tracés correspondent à 1 km nord-sud / est-ouest autour des écoles.



À l'hiver 2016, le SPVM demande à Tandem son aide pour travailler la rue Victoria pendant l'été. Tandem, qui siège au comité Milieux de vie, accepte tout en invitant le PDQ à participer à la rencontre Milieux de vie du 24 février, indiquant que le comité travaille sur les mêmes enjeux. Le PDQ accepte l'invitation et le plan d'action du PDQ est inscrit à l'ordre du jour de la rencontre (**RT 47 Extension et renforcement de réseaux**). Pour Tandem, il s'agit d'arriver à faire des actions collectives qui contribueront à la fois au plan du PDQ, à celui du comité Milieux de vie et à celui de Tandem, qui vise ce secteur défavorisé de PAT depuis plusieurs années. Une vision est alors mise de l'avant par Tandem selon laquelle cette consolidation des liens et cette convergence des actions permettraient de faire un embryon de RUI. En ce sens, le rapprochement avec le PDQ, un acteur névralgique de par son expertise en sécurité publique et son approche citoyenne, se présente comme une opportunité stratégique pour le comité Milieux de vie. En effet, le PDQ poursuit lui aussi l'objectif de créer un environnement favorable dans ce secteur, qui lui permettrait d'y diminuer son intervention policière. De plus, les policiers, en tant qu'employés de la Ville, sont des acteurs qui peuvent l'influencer de manière concrète dans les investissements à faire pour améliorer l'environnement urbain, analysent les acteurs du comité. Le défi est alors de faire converger les plans d'action.

Lors de cette réunion de février 2016, le PDQ réfère aux résultats des consultations conduites dans le milieu de vie 5, sur la rue Victoria, et annonce la réalisation d'un projet dans ce secteur à l'été 2016 incluant : 1) un nettoyage local; 2) l'enlèvement des graffitis dans le parc et 3) une tournée porte-à-porte pour rencontrer les résidents (**RT 48 Engagement d'acteurs décisionnels dans la réalisation du changement**). Le PDQ indique de plus qu'il serait souhaitable de puiser dans le programme d'immobilisation triennale (PTI) de la Ville pour soutenir ce dossier, soulignant qu'il faudra travailler ensemble sur ce secteur, lui conférant une couleur d'enjeu collectif pour le quartier. Les acteurs du comité mentionnent qu'il faut intéresser l'arrondissement à travailler collectivement ce secteur, et l'on y voit, enfin, une convergence vers l'identification d'une zone de RUI pour Pointe-aux-Trembles. À l'été 2016, le PDQ, Tandem et le comité Milieux de vie réalisent les activités annoncées, notamment une marche exploratoire dans le quartier. Puis les policiers et Tandem font du porte-à-porte dans le secteur pour connaître la perception des résidents à l'égard de leur quartier. Des graffitis sont enlevés dans les parcs du secteur (**Effets - Transformations concrètes**).

Si une RUI n'est pas encore totalement créée, les bases en sont définitivement placées. Alors que plusieurs actions de l'arrondissement donnant suite aux travaux du comité Milieux de vie sont autant de jalons en ce sens (bancs de parc, tracés de marchabilité, activités dans les parcs), un pas de plus sera franchi en septembre 2016 lorsque la conseillère de l'arrondissement, membre du comité, consulte le représentant du comité Milieu de vie pour connaître sa vision et ses recommandations en lien avec un éventuel dépôt d'un projet de RUI à la Ville-Centre (**RT 49 Solidification des porte-parole et des intermédiaires**). Au cours de la même période, l'arrimage entre le PDQ et le comité Milieux de vie s'accroît et un plan de travail conjoint est développé en lien avec la rue Victoria (**RT 50 Production d'intermédiaires**). Des retours sont faits au sein du comité et dans le bulletin du PDQ sur les activités réalisées au cours de l'été. Le représentant du comité Milieux de vie est à nouveau invité au PDQ en novembre 2016 pour y présenter le portrait du milieu, dans le cadre de la rencontre annuelle du PDQ avec ses partenaires (**RT 51 Placement d'intermédiaires**)⁸⁴. On prépare

⁸⁴ À noter que chaque fois qu'il accueille un nouveau policier, le PDQ lui fait faire une tournée du territoire avec un arrêt dans les locaux de la CDC-TDS pour une courte présentation par le représentant du comité Milieux de vie.



un premier café urbain à faire avec les propriétaires du secteur qui sera réalisé le 30 novembre 2016 (**RT 52 Solidification des porte-parole et des intermédiaires**). Puis, alors qu'un second café urbain se prépare en janvier 2017 avec les locataires des immeubles jugés problématiques, le PDQ envoie au comité Milieux de vie une lettre formelle d'engagement dans le projet de la rue Victoria (**RT 53 Engagement d'acteurs décisionnels dans la réalisation du changement**). L'interface entre l'action du PDQ sur la rue Victoria et les activités du comité Milieux de vie réside dans le portrait du territoire, enrichi de la perspective des citoyens et intervenants, bref de la connaissance du territoire développée par le comité et de la légitimité et de la crédibilité qu'il s'est construite par sa démarche de consultation de la population. Ces invitations et mises en dialogue montrent que l'institution (PDQ) reconnaît la connaissance du milieu développée par le comité (**RT 54 Solidification des porte-parole et des intermédiaires**).

2.4 – La possibilité et la capacité d'une action territoriale intégrée dans les milieux de vie

Alors que le processus du comité Milieu de vie a consisté à créer et à mobiliser un réseau d'acteurs, à affiner le portrait du territoire et des milieux de vie, à consulter la population résidente et à inclure son point de vue dans les différentes productions (*intermédiaires*), on constate qu'un effort important est opéré pour y faire converger les différentes données, faisant ainsi, petit à petit, office d'observatoire ou de référent populationnel⁸⁵. De l'avis des acteurs, cet actif de connaissances fines du territoire constitue une retombée importante du comité⁸⁶. Par ailleurs, les acteurs du comité s'en sont appropriés les enjeux et tentent de faire des liens entre les différents plans d'action des partenaires qui pourraient être concernés par du travail de concertation dans un secteur donné ou encore dirigent leurs actions vers les besoins identifiés au sein du comité. Ainsi, d'autres processus et transformations sont travaillés parallèlement à partir de la trame centrale du processus de production des effets de l'action intersectorielle (par ex. : passages informels). Le comité peut ainsi faire le lien entre beaucoup de choses qui se passent sur le territoire, disent les acteurs, que soit la réalité locale ou l'intervention organisationnelle ou sectorielle d'acteurs individuels ou concertés. Il y a des retombées de la participation au comité sur les acteurs impliqués, comme en témoigne la distribution de vélos ou l'animation des parcs par Tandem. Aussi, selon les acteurs, non seulement le comité fait converger les données, mais aussi les actions vers les trois milieux de vie, intéressant et mobilisant les acteurs du territoire à se préoccuper plus particulièrement de ces micros-quartier plus particulièrement dévitalisés, et comme l'illustre, au final, l'accentuation et la convergence des efforts des acteurs dans le secteur de la rue Victoria. Le Tableau 3 présente la chaîne des événements structurants et des résultats transitoires associés pour le système d'action priorité Milieux de vie de la TDS de Pointe-aux-Trembles. La Figure 7 présente la modélisation de la production des effets de l'action intersectorielle locale pour un effet, celui de l'installation des bancs de parc sur le parcours de l'épicerie.

⁸⁵ Alors que l'observatoire populationnel du CSSS se dissout avec la centralisation dans le réseau de la santé et des services sociaux, les acteurs ne veulent pas perdre la connaissance locale.

⁸⁶ Celui-ci contribue à l'atteinte de l'objectif 1.1 du plan d'action 2012-2017 de la TDS, soit de Documenter et mieux connaître la défavorisation du territoire et en faire comprendre le caractère morcelé (Plan d'action 2012-2017 de la TDS).



Tableau 3 – Chaîne des événements structurants et des résultats transitoires associés pour le système d'action priorité Milieux de vie de la TDS de Pointe-aux-Trembles

| Événements structurants | Résultats transitoires associés |
|---|---|
| 2010 – Financement de Centraide | RT 7 Captation de ressources |
| 2011 – Mise sur pied du comité Milieux de vie | RT 6 Création de réseaux |
| Organisation des cafés urbains autour du portrait du territoire global et par milieux de vie | RT 18 Production d'intermédiaires - Tableau de bord en développement social du RT 3 mis à jour |
| 2013, mai – Tenue de 3 cafés urbains, un par milieu ciblé, réunissant 53 citoyens | RT 19 Solidification des porte-parole et des intermédiaires |
| 2013, été – Synthèse des cafés urbains par une stagiaire Extraits de la synthèse adressés aux participants des cafés urbains Remise de la synthèse des cafés urbains à des élus | RT 20 Production d'intermédiaires RT 21 Placement d'intermédiaires auprès des participants RT 22 Placement d'intermédiaires auprès d'élus |
| Dépôt et défense d'une pétition citoyenne (parc à chiens) au conseil d'arrondissement | RT 22a Placement de l'intermédiaire citoyen |
| Ouverture des élus face aux besoins exprimés par les aînés lors des cafés urbains pour des bancs de parc sur le parcours de l'épicerie | RT 23 Déplacements d'acteurs |
| 2016, août – Lettre d'engagement de l'arrondissement adressée à la communauté à installer les bancs de parc | RT 24 Engagement d'acteurs décisionnels dans la réalisation du changement |
| Installation des bancs de parc sur le boulevard Saint-Jean-Baptiste attendue pour le printemps 2017. | Effet attendu pour le printemps 2017: bancs de parc sur le parcours de l'épicerie |
| 2013, novembre – Forum Milieux de vie (méta café urbain) avec intervenants et citoyens où des priorités sont identifiées découlant du portrait par milieu de vie | RT 25 Extension et renforcement de réseaux |
| Production des Actes du forum Milieux de vie et mise en ligne sur le site de la CDC | RT 26 Production d'intermédiaires RT 27 Placement d'intermédiaires |
| 2014, juin – Obtention du financement ÉMS du CSSS | RT 11 Captation de ressources |
| Production du plan d'action ÉMES : consultation jeunesse et tracés de marchabilité | RT 28 Production d'intermédiaires |
| Financement de Centraide pour la réalisation des tracés de marchabilité | RT 29 Captation de ressources |
| Bicyclettes jaunes – La formule des vélos en libre circulation sans propriétaire ne trouve pas appui auprès du SPVM. Les vélos récupérés et réparés par l'Éco-Quartier, et entreposé dans les locaux de la Commission scolaire, sont distribués par Tandem aux familles qui en deviennent propriétaire. | RT 30 Déplacement d'acteurs –Tandem et Éco-Quartier RT 31 Engagement d'acteurs décisionnels dans la réalisation du changement |
| 2015 et 2016, printemps – Distribution par Tandem de vélos récupérés aux enfants lors de la fête de la famille | Effet – don de vélo aux familles des milieux de vie ciblés |
| 2014, automne – De nouveaux membres porteurs de projets se joignent au comité Milieux de vie | RT 32 Extension et renforcement de réseaux |



| Événements structurants | Résultats transitoires associés |
|--|--|
| 2015, janvier-mars – Projet ÉMS consultation dans 5 écoles avec 7 groupes d'élèves | RT 33 Solidification des porte-parole et des intermédiaires |
| Financement de Québec en forme (QEF) pour consulter les jeunes sur les modèles de tracés de marchabilité et de panneaux-indicateurs | RT 34 Captation de ressources |
| 2015, été – Tandem prend l'initiative d'animer des activités dans un parc face au sentiment d'insécurité des citoyens 2016, été – Extension de l'animation dans d'autres parcs par Tandem et l'arrondissement | RT 35 Déplacement d'acteurs RT 36 Engagement d'acteurs décisionnels dans la réalisation du changement – Tandem, QEF et Arrondissement |
| 2015 et 2016, été – Animation dans les parcs par Tandem, QEF et Arrondissement dans l'optique d'accroître le sentiment de sécurité | Effet – animation dans les parcs cf sentiment de sécurité |
| 2015, été – Bilan de la consultation auprès des jeunes. À 70%, ils se disent intéressés à s'impliquer dans leur milieu | RT 38 Déplacement d'acteurs |
| 2015, automne – Production de la synthèse des consultations faites dans les écoles | RT 39 Production d'intermédiaires |
| 2016 – Tracés de marchabilité : un agent de développement pilote un comité de jeunes appelé à s'impliquer dans les tracés de marchabilité. L'arrondissement s'engage (lettre du 12 avril 2016) à réaliser le marquage au sol | RT 40 Engagement d'acteurs décisionnels dans la réalisation du changement |
| 2016, avril – Événement de retour de la consultation jeunesse. Très bonne participation des jeunes. | RT 41 Placement d'intermédiaires |
| 2016, avril – Création d'un comité jeunesse avec le mandat de l'implication citoyenne, notamment dans les tracés de marchabilité. | RT 42 Création de réseaux |
| <i>Cinq tracés de marchabilité sont identifiés autour des écoles. Le premier est prévu pour être marqué en 2017</i> | Effet - Transformation concrète – tracé de marchabilité autour des écoles |
| 2015, novembre – Dans le cadre de la consultation du Poste de quartier 49, représentations faites par des membres du comité Milieux de vie concernant les besoins en sécurité identifiés sur la rue Victoria | RT 43 Représentation par des porte-parole |
| Invitation faite au comité Milieux de vie de présenter les constats à l'ensemble des policiers. | RT 44 Solidification des porte-parole et des intermédiaires |
| Intérêt des policiers à cet espace d'intervention. Rue Victoria inscrite comme priorité dans le plan d'action 2016 du PDQ 49 | RT 45 Déplacement d'acteurs RT 46 Mise en mouvement d'intermédiaires |
| 2016, hiver – Échange d'expertise entre Tandem et le SPVM qui accepte de se joindre au comité Milieux de vie | RT 47 Extension et renforcement de réseaux |
| 2016, février – Le PDQ annonce sur la rue Victoria pour l'été 2016: un nettoyage local; l'enlèvement des graffitis dans le parc et une tournée porte-à-porte pour rencontrer les résidents | RT 48 Engagement d'acteurs décisionnels dans la réalisation du changement |



| Événements structurants | Résultats transitoires associés |
|---|---|
| 2016, été – PDQ, Tandem et comité Milieux de vie réalisent les activités annoncées | Effets - Transformations concrètes |
| 2016, septembre – Un pas de plus vers la RUI. La conseillère de l'arrondissement, membre du comité, consulte le représentant du comité Milieu de vie sur ses recommandations concernant un éventuel dépôt de projet de RUI à la Ville-Centre | RT 49 Solidification des porte-parole et des intermédiaires |
| 2016, automne – Plan de travail conjoint sur la rue Victoria entre le PDQ et le comité Milieu de vie | RT 50 Production d'intermédiaires |
| 2016, novembre – Représentant du comité Milieux de vie invité au PDQ pour y présenter le portrait du milieu | RT 51 Placement d'intermédiaires |
| 2016, novembre – Premier café urbain avec les propriétaires du secteur rue Victoria | RT 52 Solidification des porte-parole et des intermédiaires |
| 2016, automne – PDQ envoie au comité Milieux de vie une lettre formelle d'engagement dans le projet de la rue Victoria | RT 53 Engagement d'acteurs décisionnels dans la réalisation du changement |
| 2016, automne – L'interface entre l'action du PDQ sur la rue Victoria et les activités du comité Milieux de vie montre la reconnaissance institutionnelle (PDQ) de l'expertise du comité Milieu de vie | RT 54 Solidification des porte-parole et des intermédiaires |
| Légende : RT Italique – gras : RT communs à la chaîne concertation (Tableau 2) et à la chaîne projet Milieu de vie Trame grise : Effets dans les milieux de vie | |



Figure 7 – Modélisation de la production des effets de l’action intersectorielle locale, Table de quartier Pointe-aux-Trembles, comité milieu de vie – bancs de parcs



CONCLUSION

L'action intersectorielle locale visant la disponibilité et l'accessibilité à des ressources locales de qualité peut mener à des transformations concrètes dans les milieux de vie. Lorsqu'elles sont issues de processus intersectoriels et participatifs, tels que ceux produits par les Tables de quartier, ces transformations correspondent aux besoins locaux, à la culture et à l'histoire des communautés locales. Tel que le montre cette étude, les instances intersectorielles locales, telles que les Tables de quartier, soutiennent ces transformations effectives par la production de chaînes de résultats transitoires qui ponctuent la progression de l'action jusqu'à ses effets.

Des programmes comme l'*Initiative montréalaise* sont des modèles de soutien à l'action intersectorielle locale qui, pour être productive, a besoin d'un large espace d'adaptation au contexte local où elle se déploie. Les résultats de cette étude de cas appuie le bien-fondé de cette approche en montrant l'ancrage local des transformations effectives et l'étendue des domaines où elles ont cours (ex., les déplacements, l'alimentation, la revitalisation urbaine), de même que leur lien fort avec des objectifs de développement social. L'*Initiative montréalaise* constitue en cela une expérience phare au Québec quand il s'agit d'action intersectorielle locale visant l'amélioration des milieux de vie et la réduction des inégalités sociales et de santé, étant inspiratrice d'initiatives notamment à Sherbrooke, Gatineau et Québec et récemment en France (Bacqué et Mehmache, 2013).

Rendre l'action intersectorielle locale plus efficace en mettant à plat ses mécanismes d'action est nécessaire alors qu'elle est au centre des stratégies devant de nombreux enjeux collectifs. En plus de contribuer au développement d'évidences scientifiques sur les liens entre processus et effets de l'action intersectorielle locale, les nouvelles connaissances produites dans cette étude viennent instrumenter le diagnostic sur la capacité des processus intersectoriels locaux à entraîner des effets et ont le potentiel d'améliorer la capacité des réseaux intersectoriels locaux à générer ces effets. Ces connaissances sont immédiatement utiles aux gestionnaires et praticiens constamment interpellés sur l'efficacité de l'action intersectorielle pour la transformation des ressources favorables à la santé et au bien-être dans les milieux de vie.



BIBLIOGRAPHIE

- Agence de développement de réseaux locaux, de services de santé et de services sociaux. L'approche populationnelle : une nouvelle façon d'agir en santé (Trousse d'information). Québec : Agence de développement de de réseaux locaux, de services de santé et de services sociaux, 2004.
- Akrich M, Callon M, Latour B. *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*. Paris : École des Mines, 2006.
- Bacqué MH, Mechmache M. *Le Pouvoir d'agir. Pour une réforme radicale de la politique de la Ville*. Paris: Ministère de l'Égalité des Territoires et du Logement, 2013.
- Baum F. Cracking the nut of health equity: top down and bottom up pressure for action on the social determinants of health. *Promot Educ*. 2007; 14(2): 90-95.
- Bernard P, Charafeddine R, Frohlich KL, Daniel M, Kestens Y, Potvin L. Health inequalities and place: a theoretical conception of neighbourhood. *Soc Sci Med*. 2007;65(9):1839-1852.
- Bilodeau A, Potvin L. Unpacking complexity in public health interventions with Actor-Network Theory. *Health Promotion International* 2016;doi: 10.1093/heapro/daw062
- Bourque D. *Concertation et partenariat : entre levier et piège du développement des communautés*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 2008.
- Brandsen T, Karré PM. Hybrid Organizations: No cause for concern? *International Journal of Public Administration* 2011; 34: 827-836.
- Callon M. Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St. Brieux Bay. Dans: Law J (Éd.), *Power, Action and Belief: A New Sociology of Knowledge?* London: Routledge & Kegan Paul, 1986; 196–233.
- Callon M. Introduction. Dans: Callon M, (Éd.), *La science et ses réseaux. Genèse et circulation des faits scientifiques*. Paris : La Découverte, 1988; 7-32.
- Centraide du Grand Montréal. Analyse territoriale 2015-2016 Rivière-des-Prairies et Pointe-aux-Trembles. Montréal : Centraide du Grand Montréal, 2016.
- Centraide du Grand Montréal. Analyse territoriale 2012 Rivière-des-Prairies et Pointe-aux-Trembles. Montréal : Centraide du Grand Montréal, 2012.
- Centraide du Grand Montréal. Projet d'impact collectif (document de présentation). Montréal : Centraide, 2015.
- Centre de santé et de services sociaux de la Pointe-de-l'Île. Rapport annuel de gestion 2013-2014. Montréal : Centre de santé et de services sociaux de la Pointe-de-l'île, 2014.
- Coalition montréalaise des tables de quartier. L'approche territoriale intégrée : par et pour les communautés locales. Montréal : Coalition montréalaise des Tables de quartier, sans date.
- Chircop A, Bassett R, Taylor E. Evidence on how to practice intersectoral collaboration for health equity : a scoping review. *Critical Public Health* 2015; 25(2) : 178-191. doi.org/10.1080/09581596.2014.887831
- Clavier, C., Sénéchal, Y., Vibert, S. et Potvin L. (2012). « A theory-based model of translation work in public health participatory research », *Sociology of Health and Illness*, 34(5), pp. 791-805.
- Comité de pilotage l'Initiative montréalaise de soutien au développement social local. *Cadre de référence de l'Initiative montréalaise de soutien au développement social local*. Montréal : Comité de pilotage l'Initiative montréalaise de soutien au développement social local, 2006.



- Comité de pilotage l'Initiative montréalaise de soutien au développement social local. *Cadre de référence de l'Initiative montréalaise de soutien au développement social local*. Montréal : Comité de pilotage l'Initiative montréalaise de soutien au développement social local, 2015.
- Commission des déterminants sociaux de la santé. *Comblant le fossé en une génération. Instaurer l'équité en santé en agissant sur les déterminants sociaux de la santé*. Genève: Organisation mondiale de la santé, 2009.
- Convercité. Évaluation quinquennale de l'Initiative montréalaise de soutien au développement social local (Rapport final). Montréal : Convercité, 2011.
- Direction de santé publique de l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal. Les inégalités sociales à Montréal, observation de la santé globale : L'espérance de vie. Montréal : Direction de santé publique de l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal, 2011.
- Direction de santé publique de l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal. Arrimage des concertations locales dans sept domaines du développement social 2009-2010. CSSS de la Pointe-de-l'île. Territoire de la Table de développement social de Pointe-aux-Trembles. Portrait synthèse. Montréal : Direction de santé publique, 2009.
- Divay G, Belley S, Prémont M-C. Introduction. La collaboration intersectorielle: spécificités, questionnements et perspectives. *La revue de l'innovation : La revue de l'innovation dans le secteur public* 2013; 18(2):1-22.
- Duff C. Networks, resources and agencies: On the character and production of enabling places. *Health & Place* 2011; 17(1):149-156.
- Frohlich K, Poland B. Points of intervention in health promotion practice. Dans: O'Neill M, Pederson A, Rootman I, Dupéré S. (Éd.), *Health promotion in Canada*. 2e édition. Toronto : University of Toronto Press, 2007; 347-360.
- Galarneau M, Bilodeau A, Alexander S, Chabot C, Rinfret-Pilon R, Bergeron F, ... Potvin L. Impact de la concertation locale sur les conditions de vie dans des quartiers urbains défavorisés : le cas des Tables de quartier à Montréal. Communication affichée au Colloque de l'Institut Fédératif d'Études et de Recherches Interdisciplinaires Santé Société (IFERISS), Toulouse, 11-13 mai 2015.
- Krieger N. Proximal, distal, and the politics of causation: what's level got to do with it? *Am J Public Health* 2008; 98(2): 221-230.
- Lascombe P. De l'utilité des controverses sociotechniques. *Journal International de Bioéthique* 2002; 3:68-79.
- Latour B. *Changer de société, refaire de la sociologie*. Paris: La Découverte, 2006.
- Macintyre S. The social patterning of exercise behaviours: the role of personal and local resources. *Br J Sports Med*. 2000; 34(1): 6.
- Organisation mondiale de la santé (OMS). *La Charte d'Ottawa pour la promotion de la santé*. Ottawa: Santé Canada et Association canadienne de santé publique, 1986.
- Poland B, Frohlich KL, Cargo M. Context as fundamental dimension off health promotion program evaluation. Dans: Potvin L, McQueen D. *Health Promotion Evaluation Practices in the Americas. Values and Research*. New-York : Springer, 2008; 299-317.
- Poland B, Dooris M. A green and healthy future: the settings approach to building health, equity and sustainability. *Critical Public Health* 2010; 20 (3): 281-298.



Potvin L, Aumaitre F. Les partenariats : espaces négociés de controverses et d'innovations. Dans : Potvin L, Moquet MJ, Jones CM (Éd), *Réduire les inégalités sociales en santé*. Saint-Denis : Institut national de prévention et d'éducation pour la santé, 2010; 318-325.

Sooman A, Macintyre S. Health and perceptions of the local environment in socially contrasting neighbourhoods in Glasgow. *Health & Place* 1995; 1: 15-26.

Walgenwitz C. Marseille : les tables de quartier veulent remettre le couvert. *La Marseillaise*, mardi 27 septembre 2016. Sur Internet : <http://m.lamarseillaise.fr/marseille/societe/52776-marseille-les-tables-de-quartier-veulent-remettre-le-couvert#.V-rBsMFLKvQ.facebook>.



ANNEXES



ANNEXE 1 – MÉTHODES DE CUEILLETTE DES DONNÉES

La recherche vise à documenter les effets observables de l'action des Tables de quartier et à faire la démonstration de leurs liens avec les processus de concertation qui les sous-tendent. L'équipe de recherche a utilisé différentes méthodes pour arriver à la fois à bien saisir les dynamiques locales de concertation et à documenter les transformations ayant eu lieu sur le territoire de sorte à être en mesure de montrer les pratiques de concertation intersectorielle locale desquelles découlent les transformations. Les principales méthodes utilisées ont été **l'observation *in situ*** d'instances de concertation, **l'analyse documentaire** (comptes rendus, rapports annuels, documents de la TDS, etc.), les **journaux de bord** et les **entretiens de suivi**, par courriel et par téléphone, avec la direction de la TDS de Pointe-aux-Trembles et l'agent de développement de la Priorité Milieux de vie.

1 Les observations

Des observations ont été effectuées, avec des notes d'observation, en différents lieux par une professionnelle de recherche pour documenter à la fois la concertation au sein de la Table de développement social (TDS) et la priorité Milieux de vie. Pour ce qui est de la Table de développement social, autant les rencontres de l'Agora de la TDS de Pointe-aux-Trembles que les réunions de son comité de coordination ont été observées. Ces observations ont été réalisées du printemps 2013 à l'été 2016. La professionnelle a observé 17 réunions (Agora et comité de coordination), ce qui représente plus de 50 heures d'observation en plus d'une centaine de documents analysés (détails au Tableau 1).

Tableau 1 Observations et documents, Agora et comité de coordination de la TDS de Pointe-aux-Trembles

| Année | Réunions observées sur le total de réunions tenues ¹ | | Documents ² |
|------------------|--|----------------------------|--|
| | Agora | Comité de coordination | |
| 2012-2013 | 1/5 observées | 2/6 observées | 8 documents 5 reliés à l'Agora, 3 au Comité de coordination |
| 2013-2014 | 2/6 observées | 6/8 observées | 31 documents 17 reliés à l'Agora, 14 au Comité de coordination |
| 2014-2015 | 1/5 observées | 4/6 observées | 24 documents 15 reliés à l'Agora, 9 au Comité de coordination |
| 2015-2016 | 0/6 observées ³ | 1/8 observées ³ | 49 documents 21 reliés à l'Agora, 28 au Comité de coordination |
| Total | 51 heures d'observation | | 112 documents |

¹ Chaque réunion est d'une durée d'environ trois heures.

² Compte-rendu de rencontres, rapports d'activités, portraits, etc.

³ Les documents ont été colligés jusqu'à l'été 2016 bien que d'autres rencontres ont eu lieu en 2016. Les documents relatifs aux réunions ont été analysés, que l'observateur ait été présent ou non.



Des observations (et notes d'observation) ont aussi été réalisées autour de la priorité Milieux de vie, de janvier 2013 à octobre 2015. Au total, la professionnelle de recherche a observé 12 réunions, soit plus de 35 heures d'observation et 53 documents associés (détails au Tableau 2).

Des courriels en provenance de la TDS liés aux dossiers concertation et Milieux de vie ont aussi été dépouillés, soit au total, **284 courriels : 93 en lien avec le dossier concertation et 191 en lien avec le dossier Milieux de vie**. Bien que certains d'entre eux aient été techniques ou informatifs, portant sur l'organisation des réunions, plusieurs de ces courriels contenaient des éléments de contenu liés aux dossiers à l'étude.

Tableau 2 Observations et documents, comité Milieux de vie de la TDS de Pointe-aux-Trembles

| Années | Réunions observées sur le total de réunions tenues ¹ | Documents analysés ² |
|------------------------|--|---------------------------------|
| 2012-2013 ³ | 7/8 observées | 19 documents |
| 2013-2014 | 4/11 observées | 12 documents |
| 2014-2015 ⁴ | 1/4 observées | 13 documents |
| 2015-2016 | 0/11 observées | 40 documents |
| Total | 36 heures d'observation | 84 documents |

¹ Chaque réunion est d'une durée d'environ trois heures.

² Les documents relatifs aux réunions ont été analysés, que l'observateur ait été présent ou non.

³ L'observation a débuté en janvier 2013.

⁴ L'observation s'est arrêtée en octobre 2015 mais le projet a été suivi jusqu'en décembre 2016, par échanges de courriels, prise de connaissance des documents joints et suivis téléphoniques avec l'agent de développement. La documentation a ainsi été compilée jusqu'en décembre 2016.

D'autres lieux de concertation existent sur le territoire et n'ont pas fait partie de nos observations. Par conséquent, sauf s'ils ont été rapportés par les acteurs observés, les discours et les actions de ces autres instances ne figurent pas dans l'analyse présentée, ce qui constitue une certaine limite, en partie compensée par une proximité entre l'équipe de recherche et les gens du terrain.

2 Les journaux de bord et les entrevues semi-structurées complémentaires

Puisque l'observateur ne peut être partout et suivre à la trace les acteurs des concertations, des journaux de bord ont été introduits. Cet outil sert à consigner des informations sur l'action, y compris celle se déroulant en dehors des assemblées et réunions observées et qui peut avoir un impact sur l'issue du processus. Différentes options étaient proposées, soit la rédaction d'un journal de façon manuscrite ou électronique ou encore en recourant à un échange téléphonique.

Le journal de bord manuscrit de l'agent de développement de la priorité Milieux a été recueilli pour la période d'octobre 2010 à décembre 2014 pour un total de 15 pages (Voir tableau 3). Puis, c'est à l'été 2014 que la tenue d'un journal de bord a été proposée à la Directrice de la TDS. Celui-ci s'est fait par échange



téléphonique de l'été 2014 à l'été 2016. Également des suivis téléphoniques des activités du Comité Milieux de vie ont été faits avec l'agent de développement tout au long du projet, jusqu'à l'été 2016. Les échanges téléphoniques (n=15) ont été faits de manière continue pendant toute la durée du projet, pour un total de plus de 13 heures d'échange (détails au Tableau 4).

Tableau 3 Journal de bord - papier Agent de développement Priorité Milieux de vie

- ◆ Octobre 2010 à avril 2014 : 10 pages
- ◆ Mai 2014 à juin 2014 : 2 pages
- ◆ 23 juillet 2014 au 8 décembre 2014 : 2 pages
- ◆ 21 janvier 2015 au 25 février 2015 : 1 page.

Tableau 4 Journal de bord par échanges téléphoniques

| # | Interlocuteur | Date | Durée |
|--------------|----------------------------|----------------------------|--------------------|
| 1. | Directrice CDC-TDS | 15 juillet 2014 | 1 h 30 |
| 2. | Directrice CDC-TDS | 29 septembre 2014 | 1 h |
| 3. | Directrice CDC-TDS | 30 octobre 2014 | 1 h |
| 4. | Directrice CDC-TDS | 9 décembre 2014 | 1 h |
| 5. | Directrice CDC-TDS | 30 janvier 2015 | 1 h |
| 6. | Directrice CDC-TDS | 29 mai 2015 | 1h |
| 7. | Directrice CDC-TDS | 5 juillet 2016 | 1 h |
| 8. | Directrice CDC-TDS | 9 novembre 2016 | 45 minutes |
| 9. | Agent de développement MDV | 22 novembre 2012- suivi | 1 h |
| 10. | Agent de développement MDV | 9 décembre 2014 - suivi | 15 minutes |
| 11. | Agent de développement MDV | 7 janvier 2015 - suivi | 30 minutes |
| 12. | Agent de développement MDV | 10 octobre 2014 - suivi | 45 minutes |
| 13. | Agent de développement MDV | 23 février 2015 - suivi | 30 minutes |
| 14. | Agent de développement MDV | 16 mars 2015- suivi | 30 minutes |
| 15. | Agent de développement MDV | 26 mars 2015 - suivi | 15 minutes |
| 16. | Agent de développement MDV | 20 mai 2015 -suivi | 45 minutes |
| 17. | Agent de développement MDV | 9 mai 2016 - suivi | 45 minutes |
| 18. | Agent de développement MDV | 22 et 24 nov. 2016 - suivi | 1h |
| Total | | | 13,5 heures |

En complément des journaux de bord, quatre entrevues semi-structurées totalisant 4,5 heures ont été réalisées avec des acteurs du comité MDV.

- ◆ 16 décembre 2015 Agent de développement Milieux de vie : 1 h 30
- ◆ 16 décembre 2015 Direction-Adjointe CDC-TDS : 1 h
- ◆ 16 décembre Agent de développement 2 CDC-TDS : 1 h
- ◆ 3 février 2016 Direction de l'organisme Tandem : 1 h



3 Entrevues de suivi du terrain et de validation des résultats préliminaires de recherche

Un autre moyen mis en place pour suivre l'évolution du terrain et de la recherche avec les acteurs investis dans les projets a été des rencontres de suivi avec la directrice et le directeur-adjoint de la TDS de Pointe-aux-Trembles et avec l'agent de développement de la priorité Milieux de vie tout au long du projet. Ces rencontres ont servi à exposer les angles d'approche de la recherche et des résultats et analyses en cours de route et à échanger à leur sujet. Ces rencontres ont permis non seulement d'informer les acteurs des enlignements de la recherche mais ont servi à la validation des résultats préliminaires et permis de consolider les analyses en cours. Dix rencontres de suivi d'une durée moyenne de 2 heures chacune ont eu lieu au cours du projet de recherche (détails au Tableau 5).

Tableau 5 Entrevues de suivi entre l'équipe de recherche et la TDS de Pointe-aux-Trembles

| Année | Rencontres de suivi |
|--------------|--|
| 2012 | 3 rencontres exploratoires de mise en place de la recherche -le 4 juin 2012 (2 h), le 10 septembre 2012 (2 h 30) et tournée du territoire (3 h) |
| 2013 | 1 rencontre de suivi de la recherche -11 juillet 2013 (3 h) |
| 2014 | 1 rencontre de suivi de la recherche -5 février 2014 (2 h) |
| 2015 | 1 rencontre de suivi de la recherche -17 juillet 2015 (2 h 30) |
| 2016 | 4 rencontres de suivi de la recherche -14 avril 2016 (3 h) -2 septembre 2016 (2 h) -6 décembre (2 h) -19 décembre (2 h) |
| Total | 10 rencontres de suivi de la recherche pour un total de 24 heures |

Cinq présentations et discussion de résultats de préliminaires de la recherche ont aussi été faites avec les membres des comités de la TDS (comité de coordination et comité Milieux de vie) pour un total de **6,5 heures**.

- ◆ 18 décembre 2013 Milieux de vie (1 h)
- ◆ 18 septembre 2014 comité de coordination (1 h)
- ◆ 1er octobre 2015 comité de coordination (1 h 30)
- ◆ 10 octobre 2015 Milieux de vie (1 h 30)
- ◆ 8 Septembre 2016 comité de coordination (1 h 30)



ANNEXE 2 – LA COALITION PROXIMITÉ

Animer un forum continu et s'adresser aux enjeux de l'heure : Coalition proximité

En 2014-2015, deux ans après le début de l'implantation du plan d'action de la TDS, le parti libéral, élu en 2013, met sur pied un comité de révision des programmes qui enclenche une série de coupures et de restructurations dans certaines mesures et la gouverne de l'État. Les projets de lois, réformes et compressions ont de multiples incidences dans les communautés. Par exemple, la centralisation associée au projet de loi 10, entrave les bases de la concertation locale tout en affectant les services de proximité⁸⁷. Pointe-aux-Trembles qui, au cours de réformes précédentes, s'est vu menacé de perdre des points de service locaux (par ex. : l'urgence), et qui s'est mobilisé sur ces enjeux, risque d'être touché analysent les acteurs. Ne pouvant rester « les bras croisés », ni prendre les dossiers à la pièce, il est proposé de mettre sur pied une Coalition afin de défendre les services de proximité à Pointe-aux-Trembles. Il convient de rappeler au gouvernement les acquis du territoire et de manifester le désaccord local ainsi que les conséquences anticipées de ces décisions politiques sur la vie sociale et économique des citoyens, et plus particulièrement des plus démunis : « Un quartier riche est un quartier qui dispose de ressources locales qui sont accessibles; perdre des services de proximité, c'est s'appauvrir comme quartier ». Réfléchi et problématisé au comité de coordination, on souhaite intéresser à cette mobilisation les organismes du territoire.

Dès l'automne 2014, le comité de coordination propose la mise sur pied d'un « comité Coalition Proximité ». Les membres y adhèrent en janvier 2015, après avoir statué qu'en travaillant le dossier de la Coalition, la TDS rejoint l'ensemble du domaine 1 de son plan d'action, soit : le Développement de la personne et de la Collectivité. La vision est à l'effet que l'enjeu est de taille et que la Coalition doit avoir un rôle de vigie et d'éducation populaire. L'approche est quant à elle politique et stratégique. On souhaite s'allier aux élus provinciaux, comme la députée péquiste du comté qui œuvre dans l'opposition⁸⁸. On estime que le mouvement doit être local tout en gardant une vision large. Le but n'est pas de faire reculer le gouvernement⁸⁹, mais bien de veiller à ce que la mise en œuvre des mesures et leurs impacts, se fassent dans le respect du milieu et dans l'optique d'en préserver un maximum de ressources locales. Lors de l'Agora du 29 janvier 2015, la direction de la CDC-TDS présente ainsi aux participants un bilan des coupures. La député péquiste qui assiste à la présentation, propose ensuite à la direction CDC-TDS de participer à sa propre conférence de presse prévue le lundi suivant sur le dossier des coupures. Lors de cet Agora, quatre personnes se joignent au comité Coalition, dont l'Association bénévole Pointe-aux-Trembles Montréal-Est. Le 6 février la Direction de la CDC-TDS participe à la journée des CDC sur l'enjeu des coupures. Suite à la conférence de Presse avec la députée, la Coalition fait l'objet d'une couverture médiatique, avec des articles en première

⁸⁷ Par exemple par la fermeture d'un point de service local du Centre local d'emploi (CLE).

⁸⁸ La direction de la CDC-TDS communiquera elle-même avec la députée Nicole Léger afin de lui faire part des préoccupations à Pointe-aux-Trembles, de la mobilisation et cours et pour l'inviter à l'Agora du 29 janvier où seront discutés les impacts des mesures gouvernementales.

⁸⁹ Le comité estime que des regroupements nationaux et régionaux d'influence portent cette préoccupation et qu'il faut s'y associer, mais tout en demeurant actif dans un espace qui est à sa portée, c'est-à-dire le niveau local, et non pas la remise en cause des réformes, mais la modulation de leur implantation sur le territoire.



page dans le journal local (Avenir de l'Est) et dans un journal régional (Métro), lesquels conduisent à une entrevue à la radio de CIBL le 12 février.

Puis, la mobilisation se poursuit au niveau local. On veut qu'elle rejoigne les groupes communautaires et les citoyens. On vise l'Agora du 19 mars 2016 pour faire lever cette mobilisation. Lors de cet Agora, divers matériaux préparés par le sous-comité sont déposés : 1) mandat du comité; 2) contexte; 3) impacts; 4) outils de mobilisation i.e. slogan, macarons, pétition en ligne et un mini-forum est organisé avec les participants pour définir les revendications et stratégies de mobilisation. Les commentaires des participants sont ensuite intégrés, ce qui donne lieu au Manifeste Coalition Proximité dont le lancement a lieu à l'Agora du 23 avril. Celui-ci est ensuite déposé au bureau de la députée. Une pétition aux multiples points d'accès (papier, facebook, site Internet de la CDC) est lancée et la version déposée sur le site de l'Assemblée nationale est soutenue par la députée. Puis, le comité de coordination estimant que la mobilisation ne tiendrait pas sans l'engagement des membres de la CDC (organismes communautaires), la direction CDC-TDS les rencontre le 20 mai. Ceux-ci acceptent de se mobiliser. On crée alors un comité de mobilisation citoyenne avec une visée d'éducation populaire. Une première manifestation de la Coalition se fait le 1^{er} juin 2015 devant les bureaux du Centre local d'emploi de PAT afin de dénoncer sa fusion à celui de Mercier-Est et sa fermeture dans le quartier. En décembre 2015, Nicole Léger dépose officiellement la pétition à l'Assemblée nationale du Québec⁹⁰. Celle-ci compte près de 300 signatures. La démarche force le gouvernement à produire une réponse officielle⁹¹. En 2015-2016, la Coalition se maintient, principalement sous la forme d'une participation à des manifestations locales dénonçant les mesures d'austérité, celles-ci s'arrimant à des manifestations conduites au palier régional.

⁹⁰ Premier dépôt le 3 novembre (122 signatures), deuxième dépôt le 3 décembre 2015 (187 signatures).

⁹¹ Bien que l'ensemble de la démarche ait conduit le gouvernement à répondre point par point aux craintes énoncés dans le manifeste de la CDC-TDS, il n'y aura aucun changement dans les décisions du gouvernement, celui-ci ne faisant donc aucun déplacement.



