



*UN QUARTIER FIER, UNIQUE, ACTIF ET  
ENGAGÉ*

DÉMARCHE-ACTION—RUI MONTRÉAL-NORD  
BILAN DU PLAN D'ACTION TRIENNAL  
2010-2013



## TABLE DES MATIÈRES

<b>LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES .....</b>	<b>III</b>
<b>LISTE DES ACRONYMES .....</b>	<b>IV</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>6</b>
LE PLAN TRIENNAL 2010-2013 DE LA DÉMARCHE-ACTION : UNE TRANSITION .....	6
UN BILAN EN DEUX TEMPS .....	7
UNE ÉCHELLE POUR L'ÉVALUATION DE L'ATTEINTE DES OBJECTIFS.....	7
<b>PREMIÈRE PARTIE : RENOUVELER LA GOUVERNANCE .....</b>	<b>9</b>
1 <sup>ER</sup> OBJECTIF : ASSURER LE BON FONCTIONNEMENT DE LA DÉMARCHE-ACTION .....	9
2 <sup>E</sup> OBJECTIF : MOBILISER LES ACTEURS, LES PARTENAIRES ET LES CITOYENS AUTOUR DU PLAN D'ACTION RUI .....	11
<i>Communication et circulation de l'information sur la RUI et son plan d'action.....</i>	<i>11</i>
<i>L'assemblée citoyenne de quartier et l'événement annuel RUI .....</i>	<i>13</i>
3 <sup>E</sup> OBJECTIF : FAVORISER LA PARTICIPATION DE TOUS LES PARTENAIRES AU PLAN D'ACTION .....	14
<i>Favoriser le réseautage et le partage d'expertises : sensibiliser, informer et former .....</i>	<i>16</i>
<i>Intégration des projets : prises de contact et réalisation des arrimages .....</i>	<i>17</i>
4 <sup>E</sup> OBJECTIF : AUGMENTER LA CAPACITÉ D'AGIR DE LA DÉMARCHE-ACTION.....	20
<i>Le financement récurrent de la Démarche-action—RUI .....</i>	<i>20</i>
<b>DEUXIÈME PARTIE : LA MISE EN ŒUVRE DES NOUVEAUX PROJETS.....</b>	<b>23</b>
UIPT ET LA RUI : UN LIEN HISTORIQUE POUR L'ANIMATION SOCIALE ET LE DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE DU SECTEUR NORD-EST .....	23
UN PREMIER APPEL À PROJETS CIBLÉ EN « EMPLOYABILITÉ JEUNESSE » .....	24
<i>Ma 1<sup>ère</sup> expérience de travail .....</i>	<i>24</i>
<i>J'entretiens ma Place .....</i>	<i>25</i>
<b>LA REVITALISATION COMMERCIALE ET LE VERDISSEMENT DES PÔLES LE PASCAL ET DEL SOL .....</b>	<b>25</b>
LA CO-CONSTRUCTION DU PROJET ET L'APPUI LOCAL .....	26
UN PROJET DE DÉVELOPPEMENT INTÉGRÉ .....	26
<i>Des activités favorisant la mobilisation et la participation citoyennes.....</i>	<i>27</i>
<i>L'aménagement et le verdissement du domaine public et privé.....</i>	<i>28</i>
L'EFFET LEVIER .....	29
<i>Une enquête pour évaluer les impacts du projet .....</i>	<i>30</i>
<b>CONCLUSION : APPRENTISSAGES ET SYNERGIE.....</b>	<b>31</b>
LES FORCES.....	31
LES LIMITES .....	31
LES OPPORTUNITÉS.....	32

<b>QUELQUES RECOMMANDATIONS POUR LA SUITE .....</b>	<b>33</b>
<b>ANNEXE 1 : MODÈLE LOGIQUE DÉMARCHE-ACTION 2010-2013 .....</b>	<b>34</b>
<b>ANNEXE 2 : CADRE DE RÉFÉRENCE DÉMARCHE-ACTION—RUI .....</b>	<b>36</b>
<b>ANNEXE 3 : ENJEUX ET OBJECTIFS DU PLAN D’ACTION TRIENNAL 2010-2013 .....</b>	<b>41</b>
<b>ANNEXE 4 : STATISTIQUES .....</b>	<b>42</b>
LES PERSONNES REJOINTES DIRECTEMENT ET INDIRECTEMENT .....	42
LES EMPLOIS CRÉÉS OU SOUTENUS .....	43

## **LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES**

FIGURE 1 : COMPOSITION DU CORUI ET LES REPRÉSENTANTS SIÉGEANT EN JANVIER 2014.....	10
FIGURE 2 : TAUX DE PARTICIPATION AU CORUI (2011-2013).....	10
FIGURE 3 : LES COMITÉS DE TRAVAIL (2011-2013) .....	11
FIGURE 4 : STRATÉGIES DE VISIBILITÉ UTILISÉES ENTRE 2010-2013 .....	12
FIGURE 5 : LE NOUVEAU LOGO : LA VISION DE DÉVELOPPEMENT EN IMAGE .....	12
FIGURE 6 : LES PRINCIPAUX PROJETS DE DÉVELOPPEMENT RÉALISÉS DANS LA ZONE D'INTERVENTION RUI DEPUIS 2009 .....	15
FIGURE 7 : SENSIBILISATION, INFORMATION ET FORMATION SUR L'APPROCHE RUI RÉALISÉES ENTRE 2010 ET 2013 .....	16
FIGURE 8 : CONTACTS ET ARRIMAGES LOCAUX RÉALISÉS ENTRE 2010-2013.....	18
FIGURE 9 : ÉVOLUTION DU FINANCEMENT DE BASE ET SON EFFET LEVIER ENTRE 2010-2013 .....	20
FIGURE 10 : RÉPARTITION DU FINANCEMENT RÉCURRENT ANNUEL PRUI (2010-2013) .....	21
FIGURE 11 : LES AUTRES CONTRIBUTIONS AUX PROJETS SOUTENUS PAR LA RUI (2010-2013).....	21
FIGURE 12 : L'EFFET LEVIER DU QUARTIERS 21.....	29
FIGURE 13 : NOMBRE DE PERSONNES REJOINTES DIRECTEMENT ET INDIRECTEMENT ENTRE 2010 ET 2013 .....	42
FIGURE 14 : EMPLOIS CRÉÉS OU SOUTENUS DANS LE CADRE DES PROJETS RUI ENTRE 2010 ET 2013....	43

## **LISTE DES ACRONYMES**

AMU	Animation en milieu urbain
ATI	Approche territoriale Intégrée
CA	Conseil d'administration
CACIS	Chaire de recherche en approche communautaire et initiatives sociales
CAR DS	Conférence administrative régionale en développement social
CDEC	Corporation de développement économique et communautaire
CLD	Centre local de développement
CLR	Comité local de revitalisation
CORUI	Comité d'orientation de la RUI
CRE	Conseil régional de l'environnement de Montréal
CREXE	Centre de recherche et d'expertise en évaluation
CSSSAM-N	Centre de santé et de services sociaux d'Ahuntsic et Montréal-Nord
DSI	Développement social intégré
DSP	Direction de santé publique de Montréal
ÉLÉ	Éveil à la lecture et à l'écriture
ÉNAP	École nationale d'administration publique
MICC	Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles
MESS	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
MESS-Ville	Contrat de Ville pour la lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale
MNS	Montréal-Nord en santé
OMHM	Office municipal d'habitation de Montréal
PRUI	Programme montréalais de revitalisation urbaine intégrée
PSJF	Projet de soutien aux jeunes familles
PS	Planification stratégique
Q21	Quartiers 21
RUI	Revitalisation urbaine intégrée
RQRI	Réseau québécois de revitalisation intégrée

SRM	Secrétariat à la Région métropolitaine
TPSU	Table Paix et Sécurité de Montréal-Nord
UIPT	Un itinéraire pour tous
UQAM	Université du Québec à Montréal
VM	Ville de Montréal

## INTRODUCTION

### LE PLAN TRIENNAL 2010-2013 DE LA DÉMARCHE-ACTION : UNE TRANSITION

Le plan d'action triennal 2010-2013 de la Démarche-action avait comme objectif général d'effectuer une transition du projet pilote en développement social intégré (DSI) datant de 2002 vers un projet de revitalisation urbaine intégrée (RUI) dans ses dimensions de gouvernance et d'opération<sup>1</sup>.

De janvier à décembre 2010, la gouvernance de la Démarche-action a été assurée par un comité de suivi rassemblant les représentants des organisations et des institutions impliquées dans les projets financés au cours des années antérieures soit :

- le Projet de soutien aux jeunes familles (PSJF) ;
- le Projet AMU-Famille et ;
- le Projet d'animation citoyenne d'Un itinéraire pour tous.

La liste de convocation aux rencontres de la Démarche-action comprenait alors 25 personnes. Ce comité s'est réuni à 7 reprises pour entamer la transition, formuler le plan d'action et adopter un Cadre de référence local établissant le mode de fonctionnement pour la durée du plan triennal qui sera officiellement adopté en juin 2010 par les instance de Montréal-Nord en santé (MNS).

Au cours de cette transition, il s'agissait d'intégrer des interventions sur le cadre bâti, l'environnement et le développement économique tout en conservant les actions de développement social et communautaire déjà amorcées. Il fallait aussi permettre aux partenaires locaux de se repositionner et de s'approprier l'approche de *développement territorial intégré* (ATI) qui serait mise en œuvre. En effet, la transition conduirait éventuellement à :

- modifier la structure et le mode de fonctionnement du projet selon l'approche et le modèle de RUI montréalais et ;
- réorienter conséquemment le financement annuel octroyé à la Démarche-action par le Programme RUI montréalais (PRUI) et par l'Entente de lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale (MESS-Ville).

Le plan triennal est venu à échéance en juin 2013. Des rapports d'activités annuels ont été déposés et présentés lors des assemblées générales annuelles de MNS ainsi qu'à l'arrondissement de Montréal-Nord. L'actuel bilan 2010-2013 synthétise ceux-ci en mettant l'accent sur les effets des actions mises en œuvre sur les enjeux identifiés au départ<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Voir l'historique présenté à l'Annexe 2.

<sup>2</sup> Le modèle logique de la Démarche-action—RUI 2010-2013 est présenté à l'Annexe 1.

## UN BILAN EN DEUX TEMPS

Le bilan sera présenté en deux parties. La première partie fait état de l'évolution de la Démarche-action depuis 2010. Il y sera question :

- du travail accompli par le Comité d'orientation de la RUI (CORUI) et par la coordination ;
- de la mobilisation des partenaires et de la population de la zone d'intervention<sup>3</sup> ;

La seconde partie présente les projets soutenus par la Démarche-action—RUI au cours de cette période de transition dont, entre autres, le Projet Quartiers 21.

La conclusion met l'accent sur les apprentissages et les synergies qui auront pu être développés au cours des trois années du plan d'action. Un examen des forces, des limites et des opportunités est proposé. Ceci ouvrira la porte à une réflexion sur l'efficacité et l'efficacités de la RUI en regard à sa raison d'être soit : l'amélioration des conditions de vie et de la situation socioéconomique des résidents du quartier Nord-est ainsi que l'amélioration du mode d'action collective pour y parvenir.

## UNE ÉCHELLE POUR L'ÉVALUATION DE L'ATTEINTE DES OBJECTIFS

Il est à noter que des cibles précises n'ont pas été spécifiées pour les actions proposées dans les trois axes opérationnels. Dans ce cas-ci, un des outils que l'on peut utiliser pour tenter de faire un bilan est d'utiliser quelques statistiques de base telles que le nombre de personnes rejointes et le nombre d'emplois créés par les projets. Cette compilation de données est sommaire et a été produite à partir des rapports remis au bailleur de fonds par les mandataires de projets. Ces données sont présentées à l'Annexe 4.

Seules certaines cibles ont été établies pour l'axe de gouvernance. En effet, le Comité de suivi responsable de la rédaction du plan triennal ont vu la transition comme un espace d'apprentissage et d'élaboration d'une base commune pour situer des cibles de départ. Les résultats obtenus peuvent par contre permettre une évaluation de l'atteinte des objectifs selon une échelle qualitative telle que présentée ici :

*Objectif dépassé :* Les résultats obtenus présentent des éléments probants et substantiels allant au-delà de la cible identifiée au préalable.

*Objectif atteint :* Les résultats obtenus présentent des éléments probants et substantiels en lien avec la cible identifiée au préalable.

---

<sup>3</sup> La carte identifiant la zone d'intervention de la Démarche-action dans le secteur Nord-est se retrouve à l'Annexe 2 : Cadre de référence.



*Objectif partiellement atteint :* Les résultats obtenus présentent certains éléments probants mais insuffisamment substantiels en lien avec la cible identifiée au préalable.

*Objectif non atteint :* Les résultats obtenus ne présentent aucun élément probant et substantiel en lien avec la cible identifiée au préalable.

Le présent bilan est donc un outil pouvant supporter la préparation du prochain plan d'action en RUI et son évaluation.

## PREMIÈRE PARTIE : RENOUVELER LA GOUVERNANCE

Comme nous l'avons mentionné, le fonctionnement général de la Démarche-action a été remanié pour permettre l'élargissement de l'action aux dimensions de développement économique, de l'environnement urbain et du cadre bâti. Il fallait mettre en place des mécanismes propres à une approche de RUI s'appuyant sur la mobilisation et la participation élargies de toutes les organisations locales ainsi que de la population de la zone d'intervention dans la prise de décision et la mise en œuvre des projets. La transition impliquait donc de faire aux 2 principaux enjeux suivants :

- favoriser la complémentarité des réseaux et le partage des expertises ;
- mettre à contribution l'ensemble des acteurs dans une perspective d'inclusion.

Pour faire face à ces enjeux, le comité responsable de la rédaction du plan a identifié 4 principaux objectifs à atteindre dans le premier axe de sa gouvernance. Quelques actions ou moyens pouvant être mis en œuvre pour concrétiser les principes d'action d'une RUI ont été proposés.

### 1<sup>ER</sup> OBJECTIF : ASSURER LE BON FONCTIONNEMENT DE LA DÉMARCHE-ACTION

Ce premier objectif concerne l'animation et la mobilisation des acteurs au sein du comité de RUI, la gestion et le suivi du projet de RUI dans sa globalité ainsi que l'utilisation des outils adéquats par la coordination. Comme nous l'avons souligné, le comité actif jusqu'en 2010 avait établi le fonctionnement souhaité pour la durée de la transition. Ces règles ont été inscrites à l'intérieur d'un Cadre de référence local<sup>4</sup> indiquant la composition et le mandat du CORUI. Ce dernier a constitué en janvier 2011 à partir d'un appel à candidatures pour combler les postes disponibles à travers le réseau des membres de MNS (Figure 1 ; page suivante).

Le CORUI s'est réuni en moyenne à 8 reprises par année. Un premier constat à cet égard est que le taux de participation aux rencontres du CORUI a été décroissant au fil des années (Figure 2 ; page suivante). Les mouvements de personnel dans les organisations, les charges de travail des personnes représentant les organismes et les institutions (souvent la direction), expliquent en grande partie cette baisse du taux de participation. Ainsi, les sièges du *Centre local d'emploi* (CLE), de la *Commission scolaire de la Pointe-de-l'Île* (CSPI ; école locale) et du *Centre l'Escale* sont demeurés vacants pour presque toute la durée du plan d'action. Par ailleurs, la représentation citoyenne sur le CORUI devra aussi faire l'objet d'une réflexion.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Voir l'Annexe 2.

<sup>5</sup> Voir le *Cahier sur la réflexion sur l'animation, la mobilisation et la participation citoyenne* qui a été produit par le CORUI en août 2013 à ce sujet.

### Figure 1 : Composition du CORUI et les représentants siégeant en janvier 2014

#### Porteur du projet :

Pierrette Levesque Directrice, Montréal-Nord en santé  
Carole Tardif Coordonnatrice, Démarche-action—RUI

#### Organismes communautaires :

Brunilda Reyes Directrice, Les Fourchettes de l'Espoir  
Daniel Malo Directeur, Un itinéraire pour tous  
Jean-Pierre Racette Directeur, SHAPEM  
(Vacant) Organisme actif mais pas nécessairement localisé dans la zone d'intervention RUI

#### Institutions locales :

Mélanie Sylvestre CSSSAM-N  
Nathalie Chapados Arrondissement  
(Vacant) CLE Montréal-Nord  
(Vacant) École du quartier (CSPI)

#### Citoyens :

(Vacant) Assemblée de quartier Est

#### Observateur :

Rose-Andrée Hubbard PDQ 39 (SPVM)

### Figure 2 : Taux de participation au CORUI (2011-2013)

Année	Nombre de rencontres	Taux de participation
2011	8	77 %
2012	7	69 %
2013	7	46 %

Des comités *ad hoc* ont été mis sur pied pour la sélection des nouveaux projets et faire leur évaluation, pour assurer l'embauche du personnel, etc. (Figure 3 ; page suivante). De plus, différents outils ont été développés par la coordination pour assurer le suivi du travail du CORUI et de ses comités : ordre du jour, compte-rendu, tableau de bord, grille d'évaluation, documents de réflexion, rapports et bilans annuels, etc.

Ainsi, de manière générale, l'objectif d'assurer le bon fonctionnement de la RUI a été atteint grâce à un meilleur suivi des projets à l'aide d'outils et de procédures appropriées. Par contre, la composition du CORUI ainsi que la mobilisation des organisations du milieu et des citoyens autour de la gouvernance du projet de la Démarche-action demeurent des éléments à consolider pour assurer une plus grande représentativité de la dynamique socioéconomique du quartier. L'examen des 3 prochains objectifs permettra d'identifier quelques pistes de réflexion et d'action à cet effet.

**Figure 3 : Les comités de travail (2011-2013)**

Sous comité	Composition	Réalisations
<b>Sélection de projet (2011)</b>	Coordination RUI CSSSAM-N Arrondissement	Appel à projet 2011-2012 Évaluation des soumissions Recommandation au CO
<b>Concours Logo (2011)</b>	Coordination RUI Agente mobilisation MNS CSSSAM-N UIPT	Lancement du concours 8 propositions citoyennes reçues Prix de 500 \$ Un logo pour Démarche-action
<b>Évaluation des projets (2011 ; 2012 et 2013)</b>	Coordination RUI CSSSAM-N Arrondissement	Grille d'évaluation Rapport et recommandation CO
<b>Mobilisation et la participation citoyennes (2013)</b>	CORUI Tandem Paix et Sécurité Coordination UIPT	Cahier de réflexion
<b>Embauche Agente de communication (2013)</b>	Coordination RUI CSSSMN	Rapport et recommandation CO

## **2<sup>E</sup> OBJECTIF : MOBILISER LES ACTEURS, LES PARTENAIRES ET LES CITOYENS AUTOUR DU PLAN D'ACTION RUI**

L'objectif de la mobilisation des acteurs et des citoyens autour du plan d'action de la RUI a été partiellement atteint principalement parce que les ressources attribuées à la mobilisation, à la circulation de l'information et à la médiatisation des projets ont été insuffisantes d'une part et, d'autre part, les mécanismes et les moyens identifiés au départ comme vecteurs de cette mobilisation n'ont pas été exploités de manière optimale.

### ***Communication et circulation de l'information sur la RUI et son plan d'action***

La Démarche-action étant un comité directement lié à MNS, les plans d'action et les bilans annuels préparés par le CORUI ont été déposés et validés par le CA de la Table de quartier. Ils ont aussi été présentés aux membres de MNS lors des assemblées générales annuelles. Le Cadre de référence local adopté en 2010 indique que « *l'Assemblée des membres de Montréal-Nord en santé équivaut à l'assemblée des membres de la Démarche-action—RUI* ». Il était espéré que les instances de la Table de quartier, incluant l'Assemblée de quartier de l'Est, en raison de leur composition et leur représentativité du milieu, soient des véhicules suffisants pour faire circuler l'information sur la démarche de RUI et intéresser les partenaires potentiels aux nouveaux projets qui seraient mis en œuvre. Cette hypothèse de travail ne s'est malheureusement pas confirmée.

Comme autre moyen de liaison avec les organisations et les citoyens, le plan de transition prévoyait l'élaboration d'un plan de communication servant à la sensibilisation et à la circulation de l'information sur la RUI et les projets soutenus. L'expertise et les ressources (humaine, matérielle et technique) pour la conception et la mise en œuvre de ces outils auraient demandé que l'on réserve une partie du financement annuel à ces activités, ce qui aurait eu des répercussions sur le budget alloué aux autres projets dans le milieu. Dans ce contexte, le CORUI a plutôt fait le choix d'un plan de visibilité. La Figure 4 présente les principales stratégies qui ont été réalisées à ce niveau.

**Figure 4 : Stratégies de visibilité utilisées entre 2010-2013**

Stratégies	Objectifs	Public ciblé	Résultats
Organisation d'un concours de logo pour les citoyens (2011)	Développer un logo pour la RUI (2011)	Résidents du quartier Membres MNS	8 propositions de logo reçues  Prix de 500 \$ alloué
Tenue d'assemblées de quartier du secteur Est par MNS (2010 ; 2011 et 2012)	Présenter la RUI Identifier des priorités de quartier	Comités de citoyens Résidents du secteur NE	8 rencontres 83 citoyens 12 organisations

**Figure 5 : Le nouveau logo : la vision de développement en image**



**Le logo adopté :** Sur la *silhouette du territoire de l'Arrondissement* de Montréal-Nord, un *symbole rond* localisant le **quartier Nord-est**, la zone d'intervention du projet de RUI visant à développer la vision d'un **Quartier fier, unique actif et engagé**. La **Démarche-action** est le nom du Comité des partenaires qui est responsable du projet et de sa réalisation.

**La symbolique des couleurs :**  
 Orange ambré : Le multiculturalisme et la richesse (dans tous ses sens) ;  
 Orangé : L'hospitalité et le confort ;  
 Jaune-orangé : La joie, être amical, énergique, stimulant et être conscient ;  
 Vert : Ambiance rassurante, sentiment de confort et de croissance.

**Traduction :** Style découlant d'un terme bien précis, récurrent dans le projet de revitalisation urbaine intégrée, le mot **communauté**. Une communauté, c'est plusieurs personnes, donc l'utilisation de plusieurs cercles et de plusieurs couleurs pour la représenter. L'orangé du soleil se propageant à travers la communauté : le Nord-est rayonne sur l'ensemble du territoire de Montréal-Nord.

Une première stratégie de visibilité dans le quartier fût d'organiser un concours de logo pour la Démarche-action (Figure 5 ; page précédente). Ce logo spécifique allait permettre de doter la RUI d'une identité visuelle indépendante de celle de MNS et de mieux distinguer les deux entités. Le concours a permis de rejoindre une dizaine de personnes déjà actives au sein de 2 comités de citoyens proches de la Démarche-action (Comité de citoyens d'*Un itinéraire pour tous* et le Comité *Tandem Paix et Sécurité*). Un prix de 500 \$ a été attribué au meilleur logo qui a été par la suite adopté par le CORUI et retravaillé par une professionnelle en design.

### ***L'assemblée citoyenne de quartier et l'événement annuel RUI***

Le plan d'action prévoyait s'appuyer sur les Assemblées de quartier (AQ) mises en place par MNS dans le secteur Est comme mécanisme de mobilisation et de participation des acteurs et des citoyens à la RUI. Dans les autres projets de RUI montréalais, il existe un *Comité local de revitalisation* (CLR) qui rassemble de 3 à 4 fois par année les organismes du milieu et les résidents de la zone d'intervention autour du plan de RUI. Le CLR a normalement pour fonctions :

- d'informer sur la dynamique du quartier ;
- d'établir les enjeux de développement ;
- de choisir les priorités et ;
- de nommer les membres du CORUI qui assure, pour sa part, le suivi et la gestion des projets.

Le CLR était absent dans le fonctionnement de la Démarche-action avant la transition. Il fallait donc le mettre en place. L'utilisation des AQ du secteur Est allait servir d'élan pour la constitution du CLR au cours de la période de transition. Le siège citoyen au CORUI allait pouvoir ainsi servir de relais entre l'AQ et la Démarche-action.

Durant une certaine période, soit entre 2011 et 2012, le CORUI a pu compter sur le travail d'une agente de mobilisation engagée par MNS. Une partie de son mandat a été consacré à appuyer la coordination en lien avec la dimension de la participation citoyenne dans le projet de RUI. Huit assemblées de quartier ont été tenues dans le secteur Est, dont une a porté spécifiquement sur la Démarche-action. Les statistiques indiquent qu'environ 80 personnes ont été directement rejointes et qu'une douzaine d'organisations du milieu ont été présentes à ces rencontres.

Une première étape de mobilisation et de participation citoyennes a pu être réalisée grâce à l'identification de priorités pouvant conduire à des projets de développement dans le cadre de la RUI. Certains enjeux ont été inscrits au plan triennal mais sans qu'ils soient « opérationnalisés » à l'intérieur des plans annuels comme objectifs concrets à atteindre. Ceci s'explique, entre autres, par la rupture entraînée lors de la fin de contrat de l'agente de mobilisation, découlant encore une fois d'un manque de ressources

financières. Dans ce contexte, l'organisation et la tenue d'un événement annuel sur la RUI ont aussi été abandonnées dès la seconde année du plan triennal.

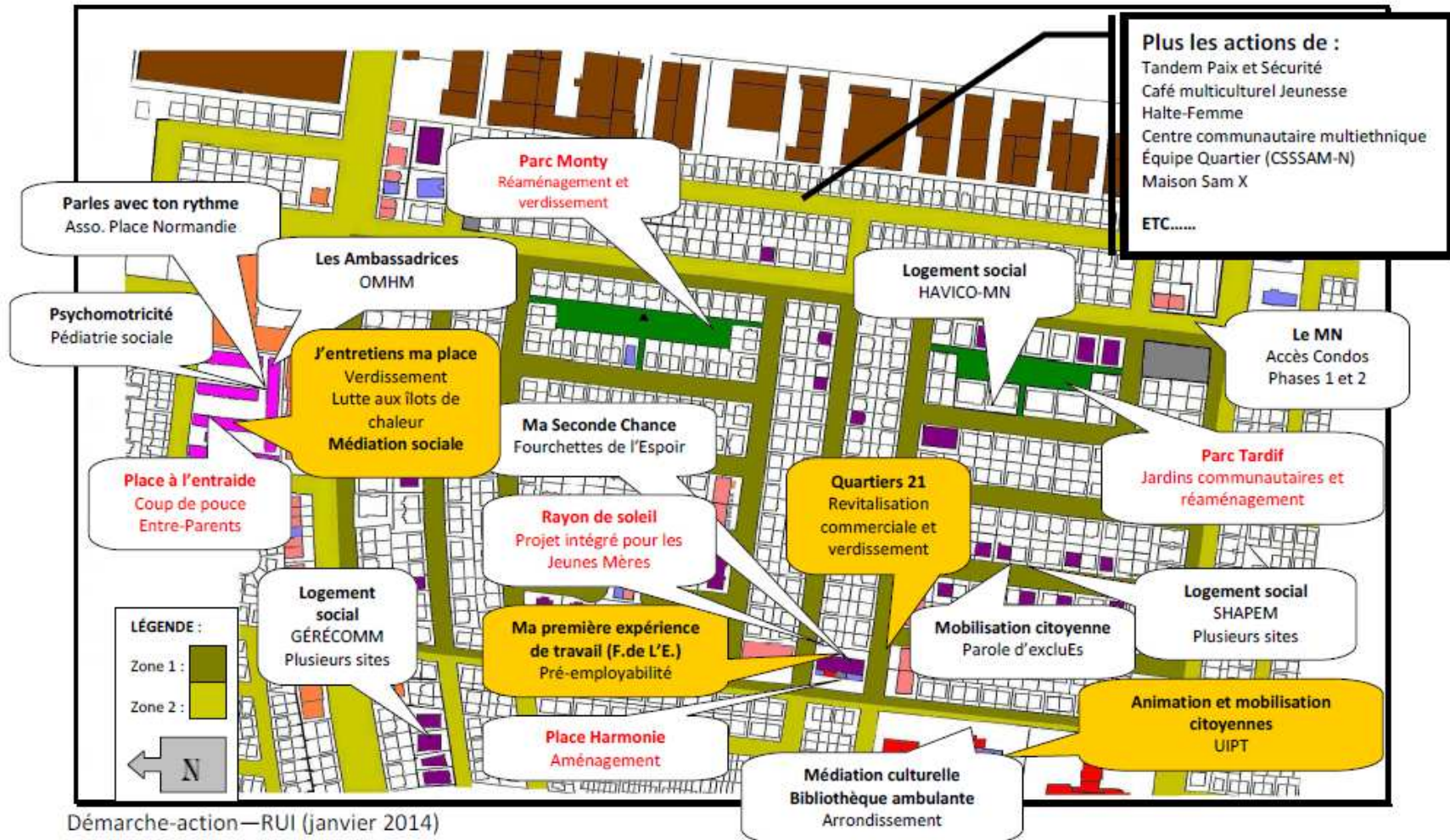
L'absence de ressources dédiées spécifiquement à la mobilisation autour du plan d'action de la RUI rend plus ardu l'atteinte de cet objectif. L'expérience en la matière démontre que ce travail exige du temps et des habiletés qui dépassent les possibilités d'une seule ressource humaine qui doit, par ailleurs, coordonner l'ensemble du projet de RUI ainsi que son développement (projets et recherche de financement). Il faut aussi prévoir un minimum de ressources en matériel pour animer les activités. Ainsi, une part du budget de fonctionnement annuel en provenance du PRUI devrait être réservée pour minimalement assurer cette mobilisation ou qu'une autre option soit explorée afin d'assurer cette fonction primordiale dans le programme de RUI.

### **3<sup>e</sup> OBJECTIF : FAVORISER LA PARTICIPATION DE TOUS LES PARTENAIRES AU PLAN D'ACTION**

Les activités de la Démarche-action—RUI s'inscrivent comme l'action d'un acteur concerté parmi les actions, concertées ou non, qui sont portées par tous les autres acteurs publics, privés et communautaires dans le quartier du Nord-est. L'objectif ultime de la RUI serait de contribuer à produire une action collective « plus efficiente » en regard à la lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale. La Figure 6 (page suivante) présente les principaux projets de développement réalisés dans la zone RUI depuis 2009. Les projets identifiés dans les **bulles or** ont été soutenus par la Démarche-action. La Démarche-action a participé aux consultations ou a appuyé les projets correspondant aux **bulles en rouge**. Les autres bulles et l'encadré en noir représentent tous les autres projets indépendants de la Démarche-action mais qui participent néanmoins à la revitalisation du milieu.

Ainsi, un des buts de la transition visait à favoriser la participation de tous ces partenaires à la réalisation du plan d'action. Pour y parvenir deux moyens ont été identifiés au départ soit : favoriser le réseautage et le partage d'expertises par la sensibilisation, l'information et la formation sur l'approche de RUI d'une part et, d'autre part, l'intégration des différents projets au plan d'action par une prise de contacts et la formalisation des arrimages.

Figure 6 : Les principaux projets de développement réalisés dans la zone d'intervention RUI depuis 2009





***Favoriser le réseautage et le partage d'expertises : sensibiliser, informer et former***

La prestation de sessions de sensibilisation, d'information ou de formation sont des activités pouvant faciliter et accompagner un changement d'approche ou de pratique. Au cours de la période du plan de transition, quelques occasions se sont présentées pour que des citoyens ou des membres du CORUI et de MNS puissent prendre connaissance des autres projets RUI montréalais ou de d'autres expériences extérieures similaires. La Figure 7 recense les principales occasions qui ont pu être saisies à ce niveau par les acteurs de Montréal-Nord entre 2010 et 2013.

**Figure 7 : Sensibilisation, information et formation sur l'approche RUI réalisées entre 2010 et 2013**

Moyens utilisés	Public ciblé	Résultats
Utilisation des résultats de recherche CREXE sur les RUI	CORUI	Contribution à la recherche de 11 membres du premier Comité de suivi (2009) Un résumé de la recherche a été déposé au CORUI (août 2011)
Formations sur l'aménagement urbain durable et la participation citoyenne : - Collectif Quartier (2011) - Centre d'écologie urbaine de Montréal (2012)	CORUI Membres MNS Comités de citoyens	2 formations suivies 3 citoyens ont assisté
Rencontre avec un chercheur français sur l'ATI en France et comparaison Québec (2011)	CORUI Membres MNS	3 membres CORUI 7 organisations membres MNS
Comité des RUIs montréalaises	Direction MNS CORUI	18 rencontres ; Un membre CORUI a assisté à 2 rencontres ; Participation à la journée de visibilité des RUI montréalaises en 2010 et présence de 8 membres CORUI et de citoyens ; Visite de la RUI B-C par 4 membres du CORUI et 1 membre du CA MNS.
Réseau québécois des RI	Direction MNS CORUI	4 rencontres

Les résultats de la recherche sur *L'évaluation des processus et du développement des connaissances sur les RUI de Montréal* (CREXE, 2010) n'ont pas été explorés par le CORUI. Au moment de la publication des résultats, la plupart des membres du Comité de suivi qui avaient participé au processus de recherche n'étaient plus présents sur le CORUI. Ainsi, les nouveaux membres se sentaient probablement moins concernés et ils se sont questionnés sur « l'utilité opérationnelle » de ceux-ci. Un résumé du rapport final soulignant les éléments les plus pertinents pour la Démarche-action—RUI a cependant été déposé au CORUI par la coordination.

La Démarche-action—RUI, surtout par le biais de sa coordination, a rejoint les réseaux régionaux et nationaux d’ATI. Il s’agit du Comité des RUIs montréalaises et du Réseau québécois en revitalisation intégrée (RQRI). À quelques reprises, un ou plusieurs membres du CORUI ont pu être présents aux rencontres ou aux événements organisés par ces deux réseaux ce qui a permis, dans une certaine mesure, de contribuer à la connaissance locale sur l’ATI.

Un dernier élément concerne l’intérêt des citoyens impliqués pour suivre des formations ou des ateliers sur l’aménagement et le développement urbain lorsque l’occasion et l’accompagnement leur sont offerts. Ces expériences de formation et d’information pour les citoyens et les organisations locales devraient être multipliées.

### ***Intégration des projets : prises de contact et réalisation des arrimages***

Un second moyen pour favoriser la participation des acteurs au plan de RUI du secteur Nord-est visait l’intégration des différents projets par la prise de contact et la réalisation des arrimages entre ceux-ci afin de développer une synergie entre les différentes actions de développement selon une vision commune. Il s’agissait de mettre la Démarche-action—RUI en relation avec les différents porteurs de projets dans le quartier en assurant une présence de la coordination dans les lieux de concertation traitant des principaux enjeux relevés dans le plan de transition. La figure 8 (page suivante) recense les principales réalisations dans ce domaine.

Trois lieux de concertation ont été investis sur une base régulière au cours du plan de transition : le Comité des partenaires de Place Normandie, le Comité de suivi Équipe Quartier et le Comité de suivi Fierté Habitation. Une présence aux principaux événements portés par les concertations ou les organismes autour d’enjeux prioritaires a aussi été assurée par la coordination de la RUI.

Au **Comité de suivi du Plan Fierté Habitation**, la coordination a joué un rôle d’animation au nom de MNS car ce plan d’action découlait des Chantiers sociaux de 2009<sup>6</sup>. L’arrimage entre la RUI et le domaine de l’Habitation s’est aussi concrétisé grâce à la présence du directeur de la *Société d’habitation populaire de l’Est de Montréal* (SHAPEM) au CORUI dès 2011. La SHAPEM et son principal partenaire *Parole d’excluEs* ont un important plan de développement de logements sociaux dans le secteur Nord-est. Le modèle de développement du milieu proposé s’appuie sur une approche de mobilisation et de participation citoyennes. L’habitation étant un des piliers de l’aménagement des milieux, il est incontournable pour la Démarche-action de prendre en compte ces projets ayant une influence majeure sur la dynamique du quartier.

---

<sup>6</sup> Il s’agit de la première démarche de planification stratégique MNS suite aux événements de la fin de l’été 2008.

**Figure 8 : Contacts et arrimages locaux réalisés entre 2010-2013**

Type de contact	Nbre de partenaires	Nbre de rencontres	Principales retombées
<b>Concertation ou comité</b>			
Comité des partenaires de Place Normandie (2011-2013)	10	10	Réalisation d'un sondage pour le CRE de Montréal (Projet <i>Lutte aux îlots de chaleur Pl. Normandie</i> ) en 2010  Projet <i>J'entretiens ma Place</i> soutenu par la RUI (2011, 2012)  Projet de <i>Camp de jour</i> soutenu par la RUI (2013)  Appui donné aux projets <i>Place à l'entraide</i> (2012) et <i>En vert et avec tous</i> (2012)
Comité de suivi Approche milieu Équipe quartier (2010-2013)	15	5	Partage d'informations sur la dynamique du quartier
Comité de suivi du Plan Fierté Habitation (2010-2013)	15	17	Soutien au Comité (Objectif 3.2.1) - animation et secrétariat  SHAPEM siège sur le CORUI depuis 2011
<b>Événements</b>			
Forum sur le travail de rue Café jeunesse multiculturel (2011)	50	1	Partage d'informations
Lancement (2011) et Forum (2012) Table Paix et Sécurité urbaines (TPSU)	18	2	Adoption du <i>Projet Q21</i> comme priorité du plan d'action de la TPSU  Financement d'une enquête réalisée par Tandem sur le sentiment de sécurité dans la suite du <i>Projet Q21</i>
Consultations de l'Arrondissement pour des projets de réaménagement : - Parc Monty (2010) - Place Harmonie (2011) - Parc Tardif (2013)	4 organisations  2 comités de citoyens	13	Information et formation données au Comité citoyen Paix et Sécurité sur l'aménagement des parcs  Accompagnement du Comité de suivi du Parc Monty.
Rencontre spéciale sur la Sécurité et les attroupements (2012)	23 organismes	1	Rapport du Bureau de recherche et d'animation communautaire (BRAC) sur la rencontre
Projet Jeunes leaders Café jeunesse multiculturel (2013)	10 organisations 25 citoyens	2	Présentation, partage d'informations et sensibilisation sur la RUI

Les relations entre la RUI et le **Comité des partenaires de Place Normandie** a permis des arrimages concrets conduisant au soutien et au développement de quelques projets. En 2010, le *Conseil régional en environnement* (CRE) de Montréal a mandaté la RUI pour superviser une enquête auprès des locataires sur l'impact de leur projet de lutte aux îlots de chaleur. Ce mandat a conduit la coordination de la RUI à assurer une présence sur le Comité des partenaires depuis 2011. *L'Association de Place Normandie* avec ses partenaires ont par la suite déposé une proposition dans le cadre de l'appel à projets de la RUI sur les enjeux de « Jeunesse et Employabilité »<sup>7</sup>. Le projet a été retenu et reconduit durant 2 ans (2011 et 2012). La RUI a ensuite soutenu la création d'un camp de jour (2013) et a appuyé les projets « En vert et avec tous » (2012) d'*Association Place Normandie* et « Place à L'entraide » (2012-2013) de *Coup de Pouce Jeunesse et Entre-Parents*.

Le dernier comité où la Démarche-action—RUI a été présente est le **Comité de suivi Approche-milieu (Équipe Quartier)** du *Centre de santé et de services sociaux d'Achuntsic-Montréal-Nord* (CSSSAM-N). Suivre ce comité a pour avantages d'avoir une lecture des principales problématiques sociales vécues dans la zone de RUI et un aperçu des moyens mis en œuvre pour intervenir sur des dernières. La valeur ajoutée pour la RUI se retrouve surtout au niveau de l'échange d'informations entre les acteurs.

L'autre stratégie pour la prise de contacts et les arrimages avec les acteurs a été d'assurer une présence de la Démarche-action sur les principaux événements organisés par les concertations (forums) ou les organisations (consultations, rencontres spéciales) autour d'enjeux prioritaires et en relation avec le plan d'action RUI (sécurité urbaine ; réaménagement des parcs). Cette stratégie a eu une certaine importance en termes de visibilité et de reconnaissance de la Démarche-action—RUI à titre d'interlocuteur au niveau du développement du quartier.

*L'objectif de favoriser la participation de tous les partenaires au plan d'action de la RUI soit par le réseautage, le partage des expertises ou l'intégration des projets a été partiellement atteint.* Un certain nombre d'organisations et de citoyens ont pu développer leurs connaissances sur l'approche RUI et recevoir à l'occasion des formations ou faire des visites de terrain dans d'autres quartiers où des expériences similaires sont en cours. La participation aux 2 réseaux d'ATI et à leurs événements devient des éléments incontournables pour ceux s'intéressant à la Démarche-action. Bien entendu, la participation des membres du CORUI et des citoyens est toujours dépendante du temps et des ressources disponibles. Par exemple, le colloque annuel du RQRI à Trois-Rivières dure 3 jours. Il faut alors prévoir l'inscription, le déplacement, le *per diem*, le renouvellement du membership... minimalement pour assurer la présence de la coordination à celui-ci et ce, à l'intérieur du budget de fonctionnement de la Démarche-action—RUI (financement annuel en provenance du PRUI).

---

<sup>7</sup> Voir la Deuxième partie du bilan.

Par ailleurs, les contacts via la présence de la coordination sur des concertations ciblées ou lors d'événements significatifs en lien avec les priorités du plan d'action sont aussi importants car ils permettent d'exercer une veille sur les développements auxquels pourraient contribuer ou participer le projet RUI. Pour maximiser les retombées de cette présence de la RUI sur les concertations, un mandat spécifique devrait être dévolu à un représentant pour chacun des lieux ciblés. En effet, l'expérience de la transition démontre que lorsque les membres du CORUI siègent les concertations, ils le font principalement au nom de leur propre organisation. Le rôle de représentation de la RUI devrait ainsi être assumé par la coordination de la Démarche-action sur des lieux identifiés au préalable et ce, à partir d'un mandat clair et circonscrit au développement du plan d'action RUI et de ses projets.

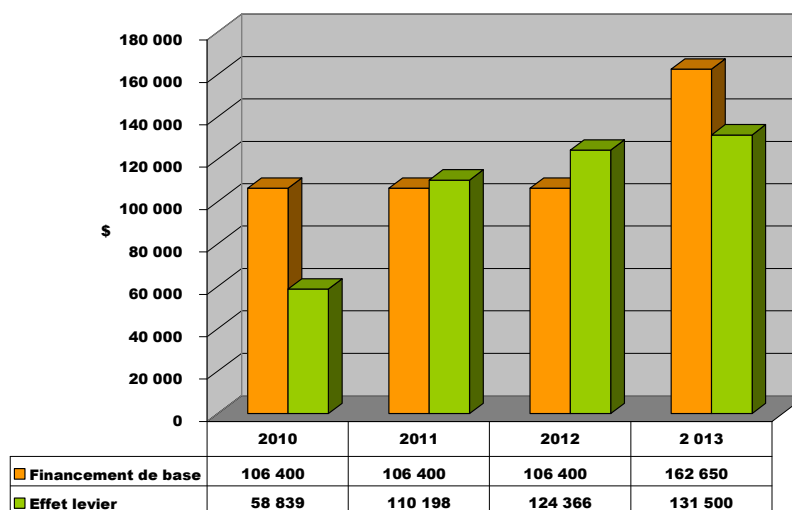
#### 4<sup>E</sup> OBJECTIF : AUGMENTER LA CAPACITÉ D'AGIR DE LA DÉMARCHE-ACTION

Le dernier objectif du plan de transition visait à augmenter la capacité d'agir du projet de RUI dans le milieu. Les moyens pour y parvenir s'appuyaient, en tout premier lieu, sur *la diversification et l'augmentation du financement de la Démarche-action—RUI* et, en second lieu, sur *la mise en œuvre de nouveaux projets*. Ce dernier aspect sera traité dans la deuxième partie du rapport.

##### *Le financement récurrent de la Démarche-action—RUI*

La cible de diversification et d'augmentation du financement visait la *multiplication par 2 du financement de 2010 en 2013 (financement de base et effet levier)* qui se situait approximativement à la hauteur de **165 239 \$ en 2010**. En 2013, le total des investissements approchait **294 100 \$**. La cible a donc été atteinte à **90 %** (Figure 9).

**Figure 9 : Évolution du financement de base et son effet levier entre 2010-2013**



Le financement récurrent annuel est demeuré stable à 106 400 \$. Il est composé en majeure partie d'un montant en provenance du *Programme montréalais de revitalisation urbaine intégrée (PRUI)* et d'une autre somme issue du *Contrat de lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale (MESS-Ville)*. Le PRUI injecte 81 400\$ tandis que l'enveloppe du MESS-Ville est de 25 000 \$. En 2013, le *Secrétariat à la Région métropolitaine (SRM)* a ajouté un montant non récurrent de 56 250 \$ pour la réalisation de la démarche de planification stratégique. La Figure 10 indique la répartition du financement annuel en fonction du fonctionnement et des projets soutenus par la Démarche-action<sup>8</sup>.

**Figure 10 : Répartition du financement récurrent annuel PRUI (2010-2013)**

Projet	2010	2011	2012	2013
Coordination	45 000	45 000	45 000	47 500
Évaluation / Planification	0	0	0	56 250
PSJF Volet 2	4 000	0	0	0
PSJF Volet 3	9 000	0	0	0
AMU-Famille	25 000	0	0	0
Animation citoyenne	23 400	36 400	36 400	36 400
J'entretiens ma place	0	12 500	12 500	0
Ma 1 <sup>ère</sup> expérience de travail	0	12 500	12 500	12 500
Camp de jour et animation Pl. Normandie	0	0	0	10 000
<b>Total</b>	<b>106 400</b>	<b>106 400</b>	<b>106 400</b>	<b>162 650</b>

**Figure 11 : Les autres contributions aux projets soutenus par la RUI (2010-2013)**

Projet	Autres contributions
<b>Coordination</b>	Montréal-Nord en santé
<b>Planification / Évaluation</b>	Conseil régional de l'environnement (CRE) de Montréal Secrétariat à la Région métropolitaine Ville de Montréal
<b>Animation citoyenne</b>	Arrondissement de Montréal-Nord Emploi Été Canada Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles Dons et commandites
<b>J'entretiens ma place</b>	CRE de Montréal Office municipal d'habitation de Montréal Sentier urbain Commandites
<b>Ma 1<sup>ère</sup> expérience de travail</b>	Emploi Été Canada Entreprises privées

Idéalement, le financement de base sert à produire un *effet levier* (ou multiplicateur) dans le milieu. Ce levier s'exprime principalement par une contribution d'autres

<sup>8</sup> La description des projets soutenus sera présentée dans la prochaine partie du bilan : **Mise en œuvre des nouveaux projets.**

partenaires financiers et/ou d'autres programmes pour la réalisation des projets ou des activités soutenus par la RUI. Ce levier est passé **de 58 839 \$ à 131 500 \$ entre 2010 et 2013**. Cette croissance s'explique en partie par un *meilleur suivi des projets* qui essaie de prendre en compte de manière plus exhaustive l'ensemble des contributions dans la réalisation des projets (Figure 11, page précédente).

## DEUXIÈME PARTIE : LA MISE EN ŒUVRE DES NOUVEAUX PROJETS

L'exercice de transition entamé par la Démarche-action devait se concrétiser autant dans sa gouvernance que dans les projets soutenus ou mis en œuvre. Dans un premier temps, l'année 2010 a surtout servi à préparer les changements en reconduisant quelques activités liées au PSJF et en intégrant la programmation du projet AMU-Famille à celle d'*Un itinéraire pour tous*. Dans un second temps, le choix et la mise en œuvre de nouveaux projets suivant les 3 axes de développement du plan d'action<sup>9</sup> se sont concrétisés dans une démarche appliquant les objectifs d'information et de mobilisation des acteurs du milieu dans le but de favoriser et de soutenir leur participation à l'intérieur du projet de RUI.

### UIPT ET LA RUI : UN LIEN HISTORIQUE POUR L'ANIMATION SOCIALE ET LE DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE DU SECTEUR NORD-EST

Il existe une filiation historique entre l'organisme UIPT et la Démarche-action. La mission de mobilisation et de prise en charge collective d'UIPT autour de 6 constats de développement sociocommunautaire résulte du processus d'animation sociale et du diagnostic de quartier réalisé en 2003 par le théâtre-intervention *Mise au jeu*. Le processus donnant naissance à UIPT s'inscrit donc au cœur du projet pilote en DSI et du plan de revitalisation du quartier proposé à cette époque. Le Projet d'« Animation sociale » prendra le nom de Projet de « Mobilisation citoyenne » plus tard.

Cette trame historique fait en sorte que la mission et le mandat d'UIPT viennent répondre naturellement aux enjeux et aux objectifs fixés dans l'Axe **2 : Développement social et communautaire** du plan de transition de la RUI. UIPT étant traditionnellement le moteur de l'animation citoyenne dans la zone d'intervention RUI, il a aussi pris le relais pour la mobilisation dans le cadre des AQ du secteur Est au moment du départ de l'agente de mobilisation de MNS.

Le CORUI reconnaît ce rôle historique joué par UIPT en reconduisant annuellement le projet « Mobilisation citoyenne ». Cependant, s'il est convenu que le financement du PRUI vise idéalement à soutenir des projets de RUI distincts des missions et des mandats des organismes, c'est-à-dire de leurs programmations régulières, il faudra poser la question de l'autonomisation d'UIPT face au financement en provenance du PRUI.

Une première demande de financement auprès de Centraide du Grand Montréal a été tentée en ce sens par UIPT en 2012. Cette demande misait en grande partie sur le rôle d'agent d'animation et de mobilisation que l'organisme joue à l'intérieur de la RUI et pour MNS dans le quartier Nord-est. La réponse reçue de Centraide indique que cette

---

<sup>9</sup> Les enjeux et les objectifs du plan d'action triennal, déclinés selon l'Axe de gouvernance et les 3 axes de développement, sont présentés à l'Annexe 3.



demande devrait alors être portée par la Démarche-action et par la Table de quartier en faveur d'UIPT. Dans ce cas-là, la préoccupation de l'autonomisation financière d'UIPT envers la RUI revient à se questionner face à :

- d'une part, une perte de visibilité potentielle de la RUI en faveur des organismes qui font la mobilisation citoyenne dans le quartier dont UIPT ;
- et, d'autre part, une éventuelle confusion entre le plan d'action de la RUI et celui du porteur de la mobilisation soit UIPT.

La réponse se retrouverait alors dans les niveaux de collaboration et les arrimages à développer entre ces organismes et la RUI elle-même.

### **UN PREMIER APPEL À PROJETS CIBLÉ EN « EMPLOYABILITÉ JEUNESSE »**

En 2011, un appel à projet ciblé dans *l'Axe 4 : Développement économique et emploi* a été lancé pour des projets en « Employabilité et Jeunesse ». Le montant à la disposition des organismes totalisait 25 000 \$ avec une possibilité de renouvellement annuel pour la durée du plan d'action sous condition d'une recommandation du comité d'évaluation des projets. Ces principes de fonctionnement avaient été avalisés, rappelons-le, en 2010 à l'intérieur du *Cadre local de référence*. L'ensemble des membres de MNS ont été invités à déposer leur proposition de projet et une séance d'information a été tenue autour des orientations désirées par le CORUI. Cette rencontre a réuni 15 représentants d'organismes. Quatre propositions ont été soumises et 2 nouveaux projets ont été retenus : « Ma 1<sup>e</sup> expérience de travail » porté par l'organisme *Les Fourchettes de l'Espoir* et « J'entretiens ma Place » de *l'Association Place Normandie*.<sup>10</sup>

#### ***Ma 1<sup>ère</sup> expérience de travail***

Le projet « Ma 1<sup>ère</sup> expérience de travail » vise à développer la pré-employabilité des jeunes âgés de 13 à 15 ans du quartier Nord-est en leur offrant un premier stage d'été dans un des 3 volets d'activités portés par l'organisme *Les Fourchettes de l'Espoir* (agriculture urbaine, sécurité alimentaire ou animation de camp de jour). Les participants au projet sont soit trop âgés pour avoir accès aux camps de jour soit trop jeunes pour faire partie des programmes d'emploi offerts aux étudiants durant l'été. Pendant les 8 semaines, les jeunes développent les attitudes et les comportements adéquats pour maintenir un emploi et ils obtiennent un premier élément à inscrire à leur curriculum vitae. Ils ont aussi la possibilité de découvrir de nouveaux métiers en visitant des organisations locales et montréalaises. Chaque participant reçoit un montant à chaque semaine pour sa participation et une somme à la fin du stage. L'engagement et l'accompagnement des parents font aussi partie de la démarche. Le

---

<sup>10</sup> Les données financières sur ces 2 projets ont été présentées à la section précédente. En ce qui concerne les statistiques sur les personnes rejointes et les emplois soutenus ou créés, celles-ci sont présentées à l'Annexe 4.

projet vise ainsi des objectifs d'encouragement à la persévérance scolaire et de prévention à la délinquance juvénile.

Le projet « Ma 1ere expérience de travail » a été évalué et reconduit pour les 3 années du plan d'action. À chaque année, le projet accueille une douzaine de jeunes du secteur Nord-est.

### ***J'entretiens ma Place***

Le projet « J'entretiens ma place » fait suite au Projet de lutte aux îlots de chaleur porté par le CRE de Montréal et l'OMHM à la Place Normandie. Pour l'Association de Place Normandie, le but visé était de pérenniser les actions de verdissement en impliquant les jeunes de 12 à 17 ans dans l'entretien des aménagements qui avaient été faits en 2010. Le projet consistait à la mise en œuvre d'une brigade verte et à la sensibilisation du milieu au maintien et à la protection de ces nouveaux espaces verts.

Le projet a été évalué et reconduit au cours des deux premières années du plan d'action et a permis à une trentaine de jeunes de Place Normandie d'avoir une activité structurée au cours de l'été. Par contre, lors de l'évaluation de la dernière année, le comité d'évaluation a été sensibilisé au besoin émergent des jeunes de moins de 12 ans dont la cohorte est en progression dans les habitations de Place Normandie. Une demande de création d'un camp de jour et d'animations s'adressant à ceux-ci a ainsi été adressée au CORUI pour l'été 2013. Le CORUI a accepté cette demande et a mandaté les organismes *Les Fourchettes de l'Espoir* et *Un itinéraire pour tous* pour organiser les différentes activités. Ce projet de camp de jour et d'animation a rejoint une trentaine de jeunes de 7 à 15 ans.

## **LA REVITALISATION COMMERCIALE ET LE VERDISSEMENT DES PÔLES LE PASCAL ET DEL SOL**

Le fait marquant du plan de transition a certainement été l'obtention par la Démarche-action—RUI d'un financement triennal dans le cadre du programme conjoint Quartiers 21 de la Direction de Santé publique (DSP) et de la Ville de Montréal pour la réalisation du Projet de revitalisation et de verdissement des pôles *Le Pascal* et *Del Sol*. La mise en œuvre du projet, les résultats ainsi que l'effet levier obtenus sont tout à fait exemplaires de l'approche d'ATI mise en pratique. À cet égard, ce projet de revitalisation commerciale et de verdissement, inscrit à ***l'Axe 3 : Cadre bâti et environnement***, sert de démonstration de ce qui pourrait être mis en œuvre au cours du prochain plan d'action de la RUI dans le quartier Nord-est en termes d'action collective et d'intégration des acteurs.

## **LA CO-CONSTRUCTION DU PROJET ET L'APPUI LOCAL**

À l'été 2010, la Table de quartier mandate la Démarche-action pour répondre à l'appel à projet 2011-2013 du programme *Quartiers 21*. La proposition de projet déposée par le CORUI sera appuyée par plusieurs organisations telles que la Direction générale et la Direction de l'Aménagement urbain et du Service aux entreprises (DAUSE) de l'arrondissement, le CSSSAM-N, le SPVM (PDQ 39), et le CRE de Montréal. En effet, les objectifs présentés dans la proposition allaient dans le sens des préoccupations qui avaient été relevées à l'intérieur des résultats de mini-sondages réalisés par des organismes communautaires locaux (Café-jeunesse Multiculturel et Tandem Paix et sécurité). De plus, ils permettaient de rendre effectives des recommandations qui avaient été faites dans le cadre des Chantiers sociaux de 2008-2009 à Montréal-Nord et qui ralliaient un ensemble d'acteurs.

Dans un premier temps, l'appui local au projet allait s'élargir et s'affirmer au sein du Comité de pilotage formé pour en assurer la réalisation et le suivi. Ce comité a regroupé les membres actifs du CORUI ainsi que d'autres acteurs directement interpellés en raison de leurs compétences ou leurs expertises tels que la DAUSE, le CLD /CDEC de Montréal-Nord, Tandem Paix et sécurité. Pour leur part, les propriétaires ont été approchés selon une stratégie d'affaires pour obtenir leur appui et leur participation dans le projet. La présence du CLD / CDEC au sein du comité de pilotage ainsi que les liens de confiance déjà établis par des organismes communautaires du quartier ont été des conditions favorables pour obtenir leur adhésion dans le projet. C'est au sein de ce comité que la co-construction du projet s'est concrétisée en rendant possible la négociation des intérêts individuels ou organisationnels et la recherche de consensus autour d'intérêts collectifs pour le quartier et la population. La réalisation du concept d'aménagement final représente le résultat de ce consensus entre les diverses parties prenantes.

Dans un second temps, l'appui local s'est exprimé fortement par l'accueil et le soutien au projet démontrés par les élus locaux ainsi que par l'implication et la participation des citoyens dans la réalisation de plusieurs activités issues du projet. À terme, cet appui local et collectif aura permis de vaincre certaines résistances ou critiques qui s'étaient exprimées au départ.

## **UN PROJET DE DÉVELOPPEMENT INTÉGRÉ**

Le projet de revitalisation et de verdissement des pôles Le Pascal et Del Sol s'appuie sur une approche de développement durable qui est théoriquement proche des pratiques de RUI. Toutes deux cherchent à prendre en compte de manière intégrée les dimensions sociale, économique et environnementale du développement tout en favorisant la participation et la mobilisation citoyennes. La liste des activités réalisées illustre ces dynamiques croisées mises en action.

### ***Des activités favorisant la mobilisation et la participation citoyennes***

Cinq activités de mobilisation et de participation dirigées principalement vers les résidents du quartier ont été réalisées dans le cadre du projet Quartiers 21 surtout au cours de la 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> année d'opération. Lors de la 3<sup>e</sup> année, une agente de mobilisation a spécifiquement été engagée pour animer cette mobilisation et une entente de services a été conclue entre MNS et UIPT qui a mis son l'équipe d'animation en appui au déploiement de toutes les activités mises en œuvre dans le projet. Nous avons pu ainsi noter des retombées concrètes sur les niveaux de participation aux activités.

#### *Je verdis mon quartier*

Le projet « *Je verdis mon quartier* » a été mis en œuvre au cours des 2 dernières années du projet. Ce projet de développement de l'agriculture urbaine a été porté par l'organisme **Les Fourchettes de l'Espoir**. À chaque été, des ateliers de formation pour la culture en bacs ont été donnés aux citoyens du quartier et une vitrine de démonstration a été réalisée sur le terrain du bâtiment Rayon de soleil situé en face des 2 pôles commerciaux. Au total, le projet « *Je verdis mon quartier* » a rejoint directement une quarantaine de participants.

#### *La brigade et la campagne de sensibilisation et de responsabilisation à la propreté*

Une des préoccupations des résidents du quartier visait l'augmentation du niveau de propreté dans l'environnement immédiat des 2 pôles. Un projet de brigade de propreté et d'une campagne de sensibilisation et de responsabilisation à la propreté a alors été développé en partenariat avec la direction des **Travaux publics** de l'arrondissement. Ce partenariat de 2 ans a permis à 7 jeunes décrocheurs du quartier d'avoir accès à un emploi de 13 semaines et de suivre un processus leur permettant soit de retourner à l'école ou au travail. Le projet de brigade était porté par l'organisme **Les Fourchettes de l'Espoir**.

La brigade devait aussi collaborer avec l'équipe d'**Un itinéraire pour tous** à la conception et à la mise en œuvre d'une campagne pour la propreté dans le quartier. Ils ont ainsi :

- participé à l'organisation de plusieurs corvées de nettoyage dans les rues du quartier ;
- collaboré à la confection d'un kiosque d'information et à la prestation de séances d'information auprès des étudiants des écoles du quartier ;
- effectué la distribution d'affiches faisant la promotion de la propreté, etc.

Plus d'une centaine de personnes ont été rejointes par ces activités.

Cette campagne de sensibilisation et de responsabilisation à la propreté s'est aussi appuyée sur une animation artistique autour d'une activité de décoration de poubelles qui allaient ensuite être distribuées aux commerçants du quartier. Au cours des 2 années, une trentaine de poubelles ont été réalisées par plus d'une centaine de résidents du quartier.

#### *L'Empreinte citoyenne et la Mosaïque sur rue*

Le projet de revitalisation commerciale et de verdissement voulait favoriser la réappropriation positive de l'espace des pôles Le Pascal et Del Sol par la population du quartier. Cet objectif allait être atteint par le moyen de la création d'une œuvre d'art collective intégrée aux trottoirs. Encore une fois, la collaboration des différentes directions de l'arrondissement aura permis que cette activité puisse être réalisée en faisant preuve d'ouverture et en appuyant les démarches nécessaires à la conception du projet auprès des entrepreneurs impliqués dans les travaux d'infrastructures du domaine public.

L'Empreinte citoyenne est constituée d'une trentaine de dalles décorées selon des représentations citoyennes de ce qu'est ou représente le quartier Nord-est. Des groupes de discussions avec une vingtaine de personnes ont été réalisés pour identifier les principaux discours sur le quartier qui allaient ensuite être traduits en image par l'artiste. Les citoyens ont ensuite été invités à participer à la décoration des différentes dalles qui ont été installées dans le trottoir aux angles de la rue Pascal et Jubinville. Finalement, un des 30 concepts a été choisi pour être reproduit dans la mosaïque qui a été réalisée à la fin de l'été sur l'espace de la rue même. Plus de 550 personnes ont été mobilisées autour de ces deux activités artistiques collectives.

#### ***L'aménagement et le verdissement du domaine public et privé***

La dernière année du projet de Quartiers 21 avait comme objectif de réaliser les travaux d'infrastructures et le verdissement prévu dans le concept d'aménagement. Ces travaux se déroulent principalement dans le domaine public. Par contre, la responsabilité de la réfection des 2 stationnements ainsi que des trottoirs en façade des commerces relevait du domaine privé.

En ce qui concerne le domaine privé, une entente a été négociée entre MNS et les quatre propriétaires afin que MNS soit le donneur d'ordres. Il s'agit d'une délégation de pouvoir des propriétaires privés en faveur de la Table de quartier qui se retrouve alors responsable de la réalisation des travaux de réaménagement. MNS a donc engagé le superviseur de chantier et les entrepreneurs qui ont réalisé les travaux. En plus de la réfection des stationnements, les travaux ont permis d'améliorer la signalisation pour rétablir le sens de la circulation et améliorer la sécurité des piétons.

Pour le domaine public, l'arrondissement de Montréal-Nord a vu dans le projet une opportunité pour mettre aux normes municipales les deux stationnements et surtout, pour réaliser des travaux d'infrastructures plus étendus comprenant les canalisations, les égouts, l'électricité et l'éclairage sur rue, le pavage des rues, les trottoirs, l'aménagement paysager et l'ajout de mobilier urbain. Une attention particulière a été apportée à la réduction de la vitesse et à la sécurité des piétons avec un effort visant l'amélioration de la signalisation et l'ajout de ralentisseurs de vitesse aux intersections.

### L'EFFET LEVIER

En plus de constituer un moteur de la mobilisation et de la participation des organismes et des citoyens dans le quartier Nord-est, le projet de **Quartiers 21** a été un levier important pour les investissements publics et privés dans le secteur *Le Pascal* et *Del Sol*. La Figure 12 présente les montants qui ont été investis directement dans le projet.

**Figure 12 : L'effet levier du Quartiers 21**

Poste budgétaire	An 1	An 2	An 3
<b>A- Subvention</b>			
Subvention Q21	30 000	50 000	50 000
	<b>130 000</b>		
<b>B- Autres sources de financement</b>			
CLD/CDEC Subvention Enquête / rencontre avec commerçants		10 714	250
Arrondissement-Propreté 2012 / 2013		10 999	22 405
MNS-Services professionnels Exp.			15 407
MNS-Aménagement stationnements privés DJL			108 226
Arrondissement-Infrastructures et aménagements publics			727 124
Arrondissement-Lancement-relations publiques			8 000
Service Canada-Salaire animatrice horticole		1 036	0
Investissements privés			11 252
<b>Total B- Autres sources de financement</b>	<b>0</b>	<b>21 713</b>	<b>892 663</b>
	<b>914 376</b>		

L'enveloppe en provenance du programme Quartiers 21 était de 130 000 \$ pour les années 2011 à 2013. Des investissements complémentaires d'une valeur de plus de 900 000 \$ ont été injectés pour réaliser l'ensemble des activités et des travaux d'aménagement. C'est un effet multiplicateur égalant 7 fois la valeur de la subvention initiale.

Il est à noter que la majorité des sommes proviennent (plus de 800 000 \$) de **l'Arrondissement de Montréal-Nord**. À ces montants, il faudrait ajouter :

- l'ensemble des salaires des professionnels qui ont été attachés au développement du projet par les différentes directions au cours des 3 années (DCSLDS, DAUSE, TP) ;
- un ensemble de dépenses à certaines étapes et qui ne sont pas prises en compte ici car elles relèvent des affaires internes (règlementation et dérogation, droits de propriété, par exemple).

Ainsi, l'investissement réel de la part de l'acteur public à ce projet dépasse ou avoisine certainement le million de dollars.

Le projet a aussi eu un effet sur les investissements des propriétaires des 2 immeubles. Comme nous l'avons mentionné plus haut, la stratégie qui a été présentée aux propriétaires fut celle d'une opportunité d'affaires pour eux ce que permettait le financement en provenance du programme **Quartiers 21**. Ils se sont donc engagés dans le projet en profitant des investissements publics mais aussi en contribuant pour compléter certaines améliorations à leurs bâtiments (stationnements privés, éclairage de sécurité, vitrines, etc.). Il y a quelques commerçants qui suivent présentement le mouvement en faisant quelques améliorations locatives.

Les programmes pour les emplois d'été ont complété le financement de certaines activités.

#### ***Une enquête pour évaluer les impacts du projet***

Au cours de la seconde année du projet Quartiers 21, la Corporation de développement économique communautaire (CDEC) de Montréal-Nord a soutenu la réalisation d'une enquête avant la réalisation des différents aménagements dans le secteur le Pascal et Del Sol. Trois étudiants de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) ont été embauchés à cet effet. Un questionnaire comprenant 30 questions a été conçu et administré auprès de 550 personnes. L'évaluation de l'aire d'influence a été validée par un complément d'enquête auprès de 250 personnes usagères des commerces des 2 pôles. Les résultats ont été présentés aux commerçants et aux intervenants du milieu.

Les résultats de cette première enquête pourront être confrontés à ceux d'une seconde enquête qui pourrait être réalisée à la fin de l'été 2014 ou en 2015. Les impacts réels du projet pourront être documentés et évalués à ce moment-là.

## **CONCLUSION : APPRENTISSAGES ET SYNERGIE**

En conclusion, il nous apparaît opportun de présenter un examen des forces, des limites et des opportunités développées au cours du plan d'action triennal qui, rappelons-le, avait comme objectif général d'effectuer une transition dans la gouvernance et les opérations menées par la Démarche-action—RUI et ses partenaires. Il s'agit ici de poser quelques jalons afin d'ouvrir une réflexion sur l'efficacité et l'efficacé de la RUI en regard à sa raison d'être soit :

- l'amélioration des conditions de vie dans le quartier ;
- l'amélioration de la situation socioéconomique des résidents du quartier ;
- l'amélioration du mode d'action collective.

## **LES FORCES**

La transition s'est effectuée avec un certain succès. Nous l'avons constaté, plusieurs objectifs ont été soit atteints ou partiellement atteints. Au cours des 3 dernières années, une plus grande connaissance de l'approche ATI s'est développée et une expertise s'est construite autour du plan de RUI. Entre autres, des acteurs intervenant dans des champs d'expertises complémentaires se sont rencontrés autour d'un projet commun avec la réalisation du Projet Quartiers 21. Ainsi, la Démarche-action—RUI a pu se positionner comme un partenaire crédible pouvant :

- intervenir dans la revitalisation du quartier au niveau des aménagements urbains ;
- servir de levier à des projets d'animation sociale et de développement communautaire ainsi que de développement de l'employabilité et de la pré-employabilité pour la population du quartier.

## **LES LIMITES**

L'action de la Démarche-action—RUI doit par-dessus tout composer avec les limites qui tiennent à sa dotation en ressources d'une part et, d'autre part, à sa représentativité par rapport au quartier et aux acteurs qui y œuvrent. En effet, la composition du CORUI et son fonctionnement n'a pas su rallier les acteurs du milieu autour du plan de RUI. Le modèle de gouvernance adopté pour assurer la transition a conduit à un taux de participation décroissant au sein du CORUI et à une remise en question par certains organismes de la représentativité et de la légitimité de ce comité se voulant « intégrateur » des enjeux de développement du quartier Nord-est.

Le projet RUI ne dispose que d'une seule ressource humaine à plein temps. Le salaire de la coordination est assuré par le financement annuel du PRUI de la Ville de Montréal. Le solde est dirigé vers les projets portés par les partenaires. Des financements non



récurrents du SRM et du CRE de Montréal ont été reçus pour réaliser des projets ponctuels tels qu'un sondage à la Place Normandie et la planification stratégique. Pour sa part, l'autre financement triennal en provenance du programme Quartiers 21 qui a apporté un effet structurant majeur se terminait en 2013.

Dans un contexte de ressources limitées, les objectifs visant la mobilisation des citoyens et des différents acteurs (sensibilisation, information, formation) par le projet de RUI s'avèrent difficilement atteignables.

### **LES OPPORTUNITÉS**

L'exercice de planification stratégique, mené conjointement par la Table de quartier Montréal-Nord en santé et la Démarche-action—RUI, sera l'occasion pour les acteurs de Montréal-Nord et des citoyens du quartier Nord-est de prendre connaissance du bilan du projet de RUI et de renouveler son plan d'action pour les 5 prochaines années.

Il est à espérer que la population du secteur Nord-est ainsi que les acteurs, les partenaires, les membres et les collaborateurs de la Table de quartier Montréal-Nord en santé se saisiront de cette occasion pour définir collectivement leur vision du développement de ce quartier et pour identifier, ensemble, les moyens d'intervention qu'ils voudront prioriser et mettre en œuvre.

## **QUELQUES RECOMMANDATIONS POUR LA SUITE**

- 1- Compléter la restructuration du modèle de gouvernance de la Démarche-action en :
  - a. Faisant une étude comparative des modèles de gouvernance en cours dans les 12 autres RUIs de Montréal ;
  - b. Consultant les citoyens et les acteurs du milieu pour valider les procédures décisionnelles à mettre en œuvre dans le nouveau plan de revitalisation urbaine intégrée.
- 2- Renforcer la mobilisation et la participation des acteurs et des résidents du quartier à l'intérieur de la Démarche-action et de ses projets par l'instauration d'une structure favorisant leur implication telle que le comité local de revitalisation.
- 3- Augmenter et diversifier les ressources financières de la Démarche-action lui permettant de réaliser un effet levier tel que cela fût le cas pour le projet Quartiers 21.
- 4- Mandater la coordination afin que celle-ci puisse exercer une représentation de la Démarche-action auprès de certains acteurs concertés ou non afin qu'elle puisse développer des projets concertés spécifiques en fonction des différents axes de son plan d'action quinquennal 2014-2019.

## ANNEXE 1 : MODÈLE LOGIQUE DÉMARCHE-ACTION 2010-2013

<b>Raison d'être</b>	Présence de problèmes liés au fort taux de défavorisation et aux fortes inégalités socio-économiques dans le secteur Nord-est de l'arrondissement de Montréal-Nord par rapport à l'ensemble de l'agglomération montréalaise
<b>Cibles</b>	<p><b>Cible directe (court terme)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transition de l'approche de développement social intégrée vers la RUI</li> </ul> <p><b>Cibles intermédiaires (moyen terme)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les conditions et la qualité de vie dans le secteur Nord-est</li> <li>• Les capacités individuelles et collectives de prise en charge</li> </ul> <p><b>Cible ultime (long terme)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le développement de la vision d' <i>Un quartier fier, unique, actif et engagé</i></li> </ul>
<b>Objectifs</b>	<p><b>Axe 1 :</b> Gouvernance de la Démarche-action—RUI</p> <p><b>Axe 2 :</b> Développement social et communautaire</p> <p><b>Axe 3 :</b> Cadre bâti et environnement urbain</p> <p><b>Axe 4 :</b> Développement économique et emploi</p>
<b>Nature de l'intervention</b>	<p>Réseautage et coordination (concertation intersectorielle) des partenaires locaux</p> <p>Soutien aux organisations communautaires et aux autres acteurs locaux (partenariat)</p> <p>Information et développement des connaissances des acteurs locaux (apprentissage collectif)</p> <p>Montages et incitatifs financiers : Contrat de ville, PRUI, Q21, programmes gouvernementaux</p>
<b>Intrants</b>	<p><b>Synergie et complémentarité des différentes ressources (endogènes et exogènes, tangibles et intangibles) suivantes :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources en provenance des groupes communautaires : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Expertise du milieu</li> <li>○ Professionnels et intervenants</li> <li>○ Bénévoles</li> </ul> </li> <li>• Ressources en provenance de l'arrondissement : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Financières</li> <li>○ Professionnelles et techniques (soutien et gestion)</li> <li>○ Prêt de locaux</li> <li>○ Autres projets locaux (p. ex. infrastructures)</li> </ul> </li> <li>• Ressources en provenance de la Ville-centre : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Financières (PRUI, MESS-Ville, Q21, SRM)</li> <li>○ Professionnelles (information, orientation)</li> </ul> </li> <li>• Ressources en provenance des agences gouvernementales et institutions publiques (DSP, CSSSAM-N, CLD /CDEC) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Financières (Q21)</li> <li>○ Professionnelles (information, soutien et gestion)</li> </ul> </li> </ul>
<b>Activités de production</b>	<p>Activités relatives à la concertation intersectorielle, mobilisation et à la coordination entre les différents intervenants</p> <p>Élaboration, mise en œuvre et suivi d'un plan de revitalisation urbaine intégrée 2010-2013</p> <p>Animation et mobilisation citoyennes</p> <p>Collaboration et partenariat entre des organismes et des institutions locales (Ententes de services)</p>

Extrants	<p><b>Projets locaux de revitalisation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revitalisation du parc Monty ; parc Tardif</li> <li>• Revitalisation commerciale et verdissement des pôles Le Pascal et Del Sol <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reconfiguration et verdissement des aires de stationnement</li> <li>○ Enquête économique</li> <li>○ Projet Équipe de propreté</li> <li>○ Projet Empreintes citoyennes</li> <li>○ Verdissement et agriculture urbaine</li> <li>○ Animation et mobilisation citoyennes</li> </ul> </li> <li>• J'entretiens ma place (Association de Place Normandie) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Verdissement et entretien</li> <li>○ Animation jeunesse</li> <li>○ Engagement social des jeunes 6-17 ans</li> </ul> </li> <li>• Ma première expérience de travail (Fourchettes de l'Espoir) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pré-employabilité 13-15 ans (Stages)</li> <li>○ Animation jeunesse</li> </ul> </li> <li>• Projet Animation citoyenne (UIPT) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Animation de quartier</li> <li>○ Mobilisation citoyenne</li> </ul> </li> <li>• Projet de logo pour la Démarche-action—RUI <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Concours pour résidents</li> <li>○ Visibilité et promotion, information</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Outils de gestion et de suivi :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadre de référence</li> <li>• Grille d'évaluation des projets</li> <li>• Rapports d'activités annuels</li> <li>• Tableau de suivi</li> <li>• Rapports des comités et sous-comités de travail</li> <li>• Ordres du jour et procès-verbaux</li> <li>• Ententes de services</li> <li>• Appel à projet</li> </ul>
Effets sur les cibles	<p><b>Cibles directes (court terme)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La transition de l'approche DSI vers la RUI a été partiellement réalisée ; certains éléments de gouvernance liés à la mobilisation et à la participation des acteurs et des citoyens n'ont pas pu être concrétisés faute de ressources dédiées à ces fonctions.</li> <li>• La réalisation du projet Quartiers 21 est exemplaire de la dynamique recherchée.</li> </ul> <p><b>Cibles intermédiaires (moyen terme)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les conditions et la qualité de vie dans le secteur Nord-est : chacun des projets portés a certainement des effets sur les conditions et la qualité de vie dans le secteur Nord-est mais une documentation de ceux-ci s'appuyant sur des données probantes uniformisées à partir de cibles et objectifs SMART serait nécessaire.</li> <li>• Les capacités individuelles et collectives de prise en charge : La période de transition aura permis des apprentissages importants sur l'appropriation incontournable de la démarche par les citoyens et les acteurs locaux.</li> </ul> <p><b>Cibles ultimes (long terme)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le développement de la vision d' <i>Un quartier fier, unique, actif et engagé</i> : impossible à identifier suite à une transition de 3 ans.</li> </ul>
Rendement	<p>Efficacité et efficacité de la RUI dans :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'amélioration des conditions de vie du quartier,</li> <li>• de la situation socioéconomique des résidents et</li> <li>• du mode d'action collective</li> <li>• <b>Évaluation à faire avec PS de MNS</b></li> </ul>

## ANNEXE 2 : CADRE DE RÉFÉRENCE DÉMARCHE-ACTION—RUI

### 1- Historique

La Démarche-action de Montréal-Nord existe depuis 2001, ce qui en ferait un précurseur des démarches de revitalisation urbaine intégrée sur l'île de Montréal. De sa naissance jusqu'en juin 2008, un comité de pilotage local-régional, composé d'une quinzaine de partenaires rassemblés sous le leadership de l'Arrondissement de Montréal-Nord, était responsable du suivi de ce projet-pilote en développement social intégré. La Démarche-action a ainsi donné naissance à deux principaux projets soit le *Projet de soutien aux jeunes familles* (PSJF) et *Un itinéraire pour tous*, projet de mobilisation de l'animation du milieu (UIPT). Ces deux initiatives ont été reconnues comme des exemples de réussite et des expériences inspirantes de lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale au niveau provincial<sup>11</sup>.

À partir de 2004, la Démarche-action a été intégrée au *Programme de revitalisation urbaine intégrée montréalais* (PRUI) mais sans qu'aucun changement n'intervienne dans l'approche et la gouvernance du projet-pilote<sup>12</sup>. Finalement, en juin 2008, le comité de pilotage local-régional met officiellement fin à ses activités et, la gouvernance de la Démarche-action passe sous la coupe de *Montréal-Nord en santé*, la table de concertation locale. Deux mois plus tard (août 2008), le décès du jeune Villanueva ainsi que l'émeute qui suivra ébranlent l'ensemble de la population. *Montréal-Nord en santé* intensifie le processus de planification stratégique qu'elle avait entamé quelque mois auparavant. À partir d'une réflexion élargie par sept chantiers sociaux de nouvelles orientations de développement social et économique pour le territoire nord-montréalais ont été élaborées. Le plan de revitalisation urbaine intégrée que nous présentons ici profite de l'ensemble des résultats de ces travaux.

En ce qui concerne la gouvernance de la Démarche-action—RUI, un nouveau Comité de suivi a été constitué en janvier 2009. Ce comité a comme principal mandat de procéder à l'élaboration d'un « premier » véritable plan de revitalisation urbaine intégrée pour le quartier Nord-est de Montréal-Nord. Pour les membres du Comité, c'est un défi de taille car il s'agit de s'approprier un nouveau paradigme de développement territorial et, en même temps, d'assurer la transition entre l'ancien et le nouveau projet collectif à mettre en œuvre. Entre autres choses, il s'agit de consolider les acquis, d'insuffler un nouvel élan tout en misant sur les différentes opportunités qui émergent dans le quartier. Ainsi, dès le printemps 2009, un premier élargissement de l'action de la Démarche-action—RUI de Montréal-Nord s'est concrétisé avec l'ajout d'un projet d'animation du milieu urbain pour les jeunes familles

---

<sup>11</sup> PSJF : Prix d'excellence du Réseau Villes et Villages en Santé en 2005 pour le PSJF et UIPT Prix d'excellence RVVS 2004.

<sup>12</sup> Le projet de revitalisation du secteur Nord-Est fait partie du Plan d'urbanisme de la Ville de Montréal qui concerne l'Arrondissement de Montréal-Nord (Chapitre 15, Objectif 3.1). Ce plan daté de 2005 possède une portée de 15 ans. Les actions priorisées sont : la réduction de la densité de construction, l'application du programme de rénovation résidentielle ou de mise aux normes, l'amélioration de l'aménagement du domaine public, le désenclavement des parcs Monty et Tardif, la création de nouveaux parcs et espaces verts, la création d'un secteur commercial de voisinage (marché public d'alimentation), la construction de la Maison culturelle et communautaire (Ville de Montréal, 2005). Ces éléments se retrouvent à l'intérieur du plan proposé et certains autres sont déjà réalisés ou en voie de l'être.

(AMU-Famille) et par la participation de citoyennes et de citoyens au projet de réaménagement du Parc Monty situé au cœur du quartier.

Le plan de revitalisation urbaine intégrée du Nord-est devrait se donner un horizon de plusieurs années (10-15 ans). Toutefois, les membres du Comité d'orientation ont plutôt opté pour un plan transitoire de trois (3) ans. Compte tenu du virage institutionnel et organisationnel demandé par le changement d'approche mentionné plus haut et, devant l'ampleur des problématiques sociales et économiques qui affectent le territoire ciblé, ce premier plan demeure modeste dans ses intentions et mise plutôt sur son appropriation par tous les acteurs et tous les citoyens agissant dans le quartier.

## **2- Les liens organiques entre la Démarche-action—RUI et la Table de concertation de Montréal-Nord en santé :**

- a) La Démarche-action—RUI est un comité de la table de concertation *Montréal-Nord en santé* qui en est le fiduciaire ;
- b) L'Assemblée des membres de la table de concertation *Montréal-Nord en santé* constitue l'assemblée des membres de la Démarche-action—RUI ;
- c) Le Comité d'orientation de la Démarche-action—RUI est l'équivalent du Comité local de revitalisation (CLR) des autres démarches de revitalisation urbaine intégrée montréalaises ;
- d) Les membres du Comité d'orientation doivent être membres de la table de concertation *Montréal-Nord en santé* ;
- e) La table de concertation de *Montréal-Nord en santé* reçoit et valide les plans et les bilans annuels élaborés par le Comité d'orientation ;
- f) La coordination est une ressource humaine qui relève de la direction de la table de concertation et de son conseil d'administration pour son évaluation et sa gestion ;
- g) Les représentations auprès des bailleurs de fonds et des autres instances politiques, administratives ou associatives (locales, régionales et nationales) relèvent des responsabilités de la table de concertation *Montréal-Nord en santé*.

## **3- Mandats du Comité d'orientation**

Le Comité d'orientation de la Démarche-action—RUI est responsable de :

- a) Concevoir, mettre en œuvre et assurer le suivi des plans d'action annuel et triennal ;
- b) Analyser et recommander les projets à développer en accord avec les orientations des plans d'action annuel et triennal ;
- c) S'assurer de l'adéquation entre les projets et les besoins de la population du secteur Nord-est de l'arrondissement de Montréal-Nord ;
- d) S'assurer de l'évaluation des projets ;
- e) Proposer la répartition du financement selon les projets sélectionnés ;

- f) Réaliser les actions prévues à l’Axe 1 (gouvernance) des plans d’action annuel et triennal ;
- g) Mettre en place et mandater les comités **ad hoc ou de projets** pour la réalisation des actions prévues dans les plans d’action annuels et triennal ;
- h) Désigner un porte-parole de la Démarche-action—RUI à l’assemblée des membres de *Montréal-Nord en santé* ;
- i) Superviser le travail de la coordination.

#### 4- Composition du Comité d’orientation :

La composition du Comité d’orientation comporte neuf (9) sièges répartis comme suit :

- a) 1 siège réservé à la *Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social* de l’Arrondissement (vote) ;
- b) 1 siège réservé au *CSSSA-MN* (vote)
- c) 1 siège réservé à *CSPI-école locale* (vote)
- d) 1 siège réservé pour le CLE de Montréal-Nord (vote)
- e) 2 sièges communautaires pour groupes localisés dans le secteur de la Démarche-action—RUI (vote)
- f) 2 sièges communautaires pour des groupes hors secteur RUI mais impliqués dans le secteur RUI (vote)
- g) 1 siège *Assemblée citoyenne du Nord-est* (vote)

Direction de la Table de concertation Montréal-Nord en santé (non votant)

Coordination Démarche-action—RUI (non-votant)

Autres observateurs (non-votant)

#### 5- Fonctionnement du Comité d’orientation :

1- Démocratique et par consensus. Si non-accord : vote.

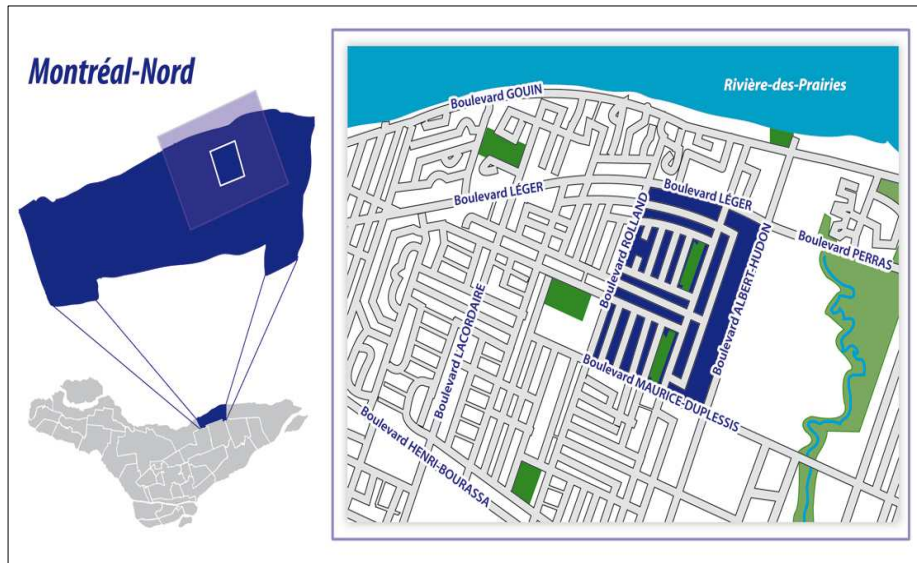
2- Quorum des rencontres : 2/3 des membres

3- Nombre de rencontres = maximum de 6 rencontres par année selon un calendrier adopté en septembre.

#### 6- Territoire d’intervention :

Le territoire ciblé pour les interventions de la Démarche-action—RUI de Montréal-Nord est formé par le quadrilatère de la rue Rolland, du Boulevard Léger, du Boulevard Langelier et du Boulevard Maurice-Duplessis (Carte de la page suivante).

Cependant, certains projets peuvent être localisés dans l’environnement immédiat de ce territoire s’il est démontré que les cibles, les impacts ou les effets toucheront la population résidente du secteur identifié.



### 7- Répartition du financement annuel RUI

La Démarche-action—RUI reçoit un financement annuel en provenance du Programme de Revitalisation urbaine intégrée de la Direction de la Diversité Sociale de la Ville de Montréal. Montréal-Nord en santé s'assure en premier lieu que ce financement assure le salaire de la coordination de la Démarche-action—RUI ainsi que les frais administratifs afférents.

Le solde budgétaire annuel est redistribué selon les priorités annuelles identifiées par le Comité d'orientation (projets ou ressources humaines).

### 8- Processus de sélection et financement des projets :

Les projets appuyés par la Démarche-action—RUI sont sélectionnés à partir d'un appel à projets lancé par le Comité d'orientation à travers le réseau des membres de Montréal-Nord en santé.

L'appel à projet est fait selon :

- les priorités retenues dans le plan stratégique triennal et le plan d'action annuel ;
- les critères établis par le Comité d'orientation de la Démarche-action—RUI ;
- les critères du programme de Revitalisation urbaine intégrée de la Ville de Montréal.

Un comité de sélection est formé par les membres du Comité d'orientation pour :

- assurer la mise en œuvre du processus de sélection des projets et ;
- recommander les projets au Comité d'orientation de la Démarche-action—RUI.

Les projets de la Démarche-action—RUI sont financés pour une période d'un an. Ils pourront être reconduits à chacune des années et ce, pour la période du plan triennal, si l'évaluation



faite par le Comité d'orientation s'avère favorable à cette reconduction. Dans le cas contraire, un autre appel à projet sera lancé pour ré-allouer les sommes disponibles.

### **9- Évaluation des projets :**

Un comité d'évaluation des projets est formé par le Comité d'orientation de la Démarche-action—RUI à chaque année pour formuler une recommandation sur la reconduction du financement des projets selon le financement disponible.

Le Comité d'évaluation des projets se base sur la grille d'évaluation établie à cet effet et qui examine les éléments suivants :

- les retombées du projet par rapport au programme RUI
  - o la concrétisation de partenariat et les perspectives d'avenir ;
  - o les effets structurants dans le milieu ;
  - o les effets sur la mobilisation de la population cible ;
- la réalisation et les résultats atteints par le projet ;
  - o l'atteinte des objectifs prévus ;
  - o la réalisation des actions prévues et la mise en œuvre du projet ;
  - o la gestion du projet ;
  - o le respect des prévisions budgétaires et ;
  - o les effets leviers.

Le Comité d'évaluation des projets remet ses recommandations au Comité d'orientation qui s'en servira pour déterminer ou non la reconduction du financement des différents projets sur une base annuelle jusqu'à l'adoption d'un nouveau plan stratégique triennal.

### **10- Recherche de financement extérieur**

Le Comité d'orientation de la Démarche-action—RUI peut recevoir des mandats de la part de Montréal-Nord en santé afin de développer des projets concertés en dehors du financement de base en provenance du Programme RUI de la Ville-Centre. Des comités de pilotage seront alors mis en place pour voir à la mise en œuvre et à la réalisation de ces projets spécifiques. Les membres de ces comités ne sont pas nécessairement des membres du Comité d'orientation ou des membres de Montréal-Nord en santé. Montréal-Nord en santé aura alors un rôle de fiduciaire pour ce type de projets.

Le Comité d'orientation de la Démarche-action—RUI peut aussi de manière autonome compléter sa recherche de financement pour les projets qu'il développe. Un fiduciaire sera alors choisi entre les différents partenaires du projet présents au sein du comité de pilotage pour la gestion de cette subvention.

**ANNEXE 3 : ENJEUX ET OBJECTIFS DU PLAN D'ACTION TRIENNAL 2010-2013**

<b>Axe 1 : Gouvernance de la Démarche-action—RUI</b>	
<b>Enjeux</b>	<b>Objectifs</b>
Assurer la transition du projet de DSI vers un RUI	Assurer le bon fonctionnement de la Démarche-action—RUI
Favoriser la complémentarité des réseaux et le partage des expertises	Augmenter la capacité d'agir de la Démarche-action—RUI
Mettre à contribution l'ensemble des acteurs dans une perspective d'inclusion	Mobiliser et favoriser la participation des acteurs, des partenaires et des citoyens autour du plan RUI

<b>Axe 2 : Développement social et communautaire</b>	
<b>Enjeux</b>	<b>Objectifs</b>
Permettre à toutes les familles et à toutes les personnes de prendre leur place	Favoriser le développement d'un esprit de communauté
Permettre la participation de toutes les personnes à la vie collective	Augmenter la sécurité et le sentiment de sécurité
Offrir aux nombreuses familles du territoire des occasions pour développer leur pouvoir d'agir sur leur vie, de favoriser et soutenir les initiatives visant à améliorer leurs conditions de vie	Soutenir les familles et le rôle des parents pour favoriser le développement global des enfants et des jeunes afin de briser le cycle de la pauvreté et de la défavorisation
Développer des activités et des services mettant à profit les aptitudes, les talents, les désirs des citoyens et de les impliquer dans leurs démarches	

<b>Axe 3 : Cadre bâti et environnement urbain</b>	
<b>Enjeux</b>	<b>Objectifs</b>
Augmenter la qualité du cadre de vie	Développer des espaces collectifs et publics propres et durables
	Rehausser la qualité et la salubrité du parc de logements sociaux et coopératifs
Mettre en valeur les atouts et les potentiels du quartier	Optimiser l'utilisation des équipements sportifs, collectifs et communautaires

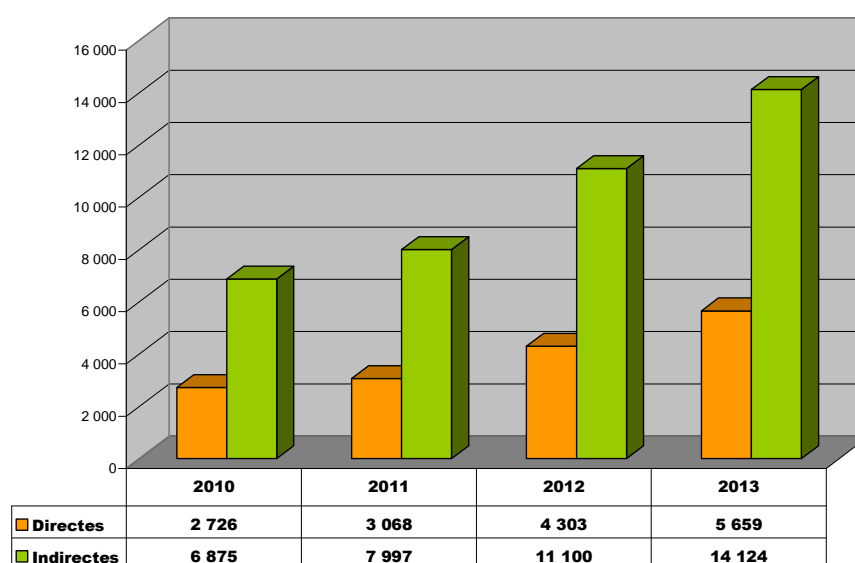
<b>Axe 4 : Développement économique et emploi</b>	
<b>Enjeux</b>	<b>Objectifs</b>
Mettre en valeur les compétences locales	Soutenir la revitalisation des zones commerciales
	Favoriser l'arrimage entre l'offre et la demande d'emploi locales
Valoriser les potentiels, la richesse et les talents de toutes les personnes	Soutenir le développement de projets en économie sociale

## ANNEXE 4 : STATISTIQUES

### LES PERSONNES REJOINTES DIRECTEMENT ET INDIRECTEMENT<sup>13</sup>

Les personnes rejointes directement sont les personnes qui ont participé ou assisté à une activité ou plusieurs activités. Ce sont donc des participants, des membres, des usagers des services qui sont mis en place par les différents projets. Toutefois, nous ne pouvons pas évaluer la fréquence de participation individuelle ou le taux de participation des différentes personnes touchées par ces projets. Pour évaluer le nombre de personnes rejointes indirectement, un facteur multiplicatif de 2,5<sup>14</sup> a été appliqué pour presque tous les projets, sauf dans le cas du Projet *J'entretiens ma place* où il est raisonnable de considérer que la population totale vivant dans ces immeubles appartenant à l'OMHM a été touchée indirectement par l'amélioration du cadre de vie et la mise en œuvre du projet d'entretien et de verdissement.

**Figure 13 : Nombre de personnes rejointes directement et indirectement entre 2010 et 2013**



<sup>13</sup> Des données plus complètes suivant l'approche de « mainstreaming » seraient souhaitables pour un modèle de RUI et de lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale. C'est une approche intégrée qui considère les situations analysées comme étant à l'intersection de plusieurs dimensions telles que le genre, l'ethnicité, l'âge, la santé physique et psychologique, la « classe » économique et sociale, etc. Cette position induit une collecte de données selon divers indicateurs pour documenter la situation et le contexte de départ ainsi que l'évaluation des résultats et l'atteinte des cibles. L'approche « mainstream » doit être mise en œuvre dès la conception, la définition et l'élaboration du projet.

<sup>14</sup> Nombre moyen de personnes par famille.

## LES EMPLOIS CRÉÉS OU SOUTENUS

Il est difficile d'évaluer les retombées des projets au niveau de la création ou du maintien d'emplois dans le quartier. La difficulté se retrouve dans le fait que la plupart des emplois créés ont été soit :

- des emplois d'été pour les étudiants : *J'entretiens ma place, Ma première expérience de travail, Camp de jour de Place Normandie; Quartiers 21* ;
- des compléments salariaux, c'est-à-dire que le financement de la RUI vient compléter un autre financement permettant le maintien d'une ressource humaine : *Animation citoyenne, Vers le Pacifique, Cœur à l'école, Paroles de parent, Activités manuelles, AMU-Famille, Quartiers 21* ;
- des postes à temps partiel avec un nombre d'heures par semaines minimales et aléatoires : *Animation citoyenne*.
- Des contrats de travail à durée limitée : *Quartiers 21, planification stratégique*.

Il est donc délicat « d'estimer » ces emplois à partir d'une même base comparative de 30 heures semaine. Par contre, il faut prendre en compte que plusieurs de ces emplois ont été attribués à des jeunes ou des adultes résidant dans le secteur de la RUI. Seul le poste à la coordination de la Démarche-action—RUI représente un emploi temps complet régulier.

**Figure 14 : Emplois créés ou soutenus dans le cadre des projets RUI entre 2010 et 2013**

Projets financés	2010	2011	2012	2013
Coordination	1	1	1	1
Planification stratégique				1
Formation ÉLÉ	1			
Vers le Pacifique	1			
Cœur à l'école	1			
Paroles de parents	1			
Activités manuelles	1			
AMU Famille	1			
Animation citoyenne	4	4	4	4
Camp de jour Place Normandie				1
J'entretiens ma place	1	3	4	
Ma première expérience de travail		1	1	1
<b>Quartiers 21</b>				
Enquête sur la revitalisation commerciale			3	
Projet Équipe de propreté			4	5
Projet Je verdis mon quartier			2	1
Projet Animation et mobilisation				4
Projet Empreintes citoyennes				1
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>19</b>	<b>19</b>