

26 FÉVRIER 2021

**ANALYSE DE LA PLANIFICATION DE L'ACTION COLLECTIVE
ET SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE**

ÉVALUATION DU PLAN D'ACTION AHUNTSIC-CARTIERVILLE
PRÉSENTÉ AUX FONDATIONS PHILANTHROPIQUES CANADA

MAEVE HAUTECOEUR, agente de planification, de programmation et de recherche
CAMILLE DE LA VEGA, assistante de recherche



Table des matières

Liste des tableaux	1
1. Introduction.....	2
2. Élaboration d'un tableau de bord	3
3. Adaptation d'un questionnaire pour les agents de sensibilisation	3
4. Documentation des actions antérieures (mars – juin 2020)	4
5. Évaluation préliminaire du partenariat interne à la cellule de crise	8
6. Résultats de l'analyse de la planification et la mise en œuvre de l'action collective	12
6.1 La fusion des cellules de crise.....	12
6.2 Adéquation des actions du plan FPC	13
6.3 Valeur ajoutée du plan d'action FPC	15
6.4 Collaboration des acteurs liés au plan FPC.....	16
6.5 Enjeux rencontrés au sein de la cellule	17
6.6 Enjeux à venir	18
7. Bons coups.....	19
8. Recommandations.....	20
9. Conclusion	21

Liste des tableaux

Tableau 1. Ahuntsic : Enjeux identifiés et mise en place des actions par période.....	5
Tableau 2. Bordeaux-Cartierville : Enjeux identifiés et mise en place des actions par période	6
Tableau 3. Évaluation du degré d'atteinte des conditions de qualité de l'action en partenariat.....	10
Tableau 4. Présentation des actions du plan d'action FPC	13

1. Introduction

Le centre de recherche et de partage des savoirs InterActions du CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal (CIUSSS NIM) a contribué au Plan d'action Ahuntsic-Cartierville, présenté aux Fondations Philanthropiques Canada, en documentant le processus de planification territoriale intersectorielle d'action collective en période de crise COVID-19. La démarche d'évaluation proposée se situe dans un processus participatif de soutien au développement de l'initiative. Sa dimension formative présuppose une rétroaction continue auprès des acteurs concernés et une participation active de ces derniers à la démarche d'évaluation. Ce soutien a ainsi permis de répondre aux objectifs de l'Axe 5 du plan d'action Ahuntsic-Cartierville¹ « Recherche et innovation : Apprendre des bons coups et des erreurs des cellules de crise et des actions mises en place », afin de se préparer adéquatement aux autres vagues éventuelles de contamination.

Le mandat de l'équipe d'évaluation d'InterActions est d'une période de quatre mois, soit la durée de la réalisation du plan d'action. Il a été convenu d'offrir un accompagnement à la cellule de crise (septembre à décembre 2020). Ce dernier s'est traduit surtout par l'élaboration d'outils adaptés et par de l'observation participative lors des rencontres hebdomadaires de la cellule de crise, ainsi que par des entrevues menées auprès des acteurs impliqués. Notre défi a été de suivre en peu de temps l'évolution du plan d'action et de mener en parallèle la collecte de données afin de présenter les résultats dans ce présent rapport. Nous espérons que nos outils, observations et recommandations seront utiles pour l'avenir de la cellule de crise.

Le « plan d'action Ahuntsic-Cartierville présenté aux Fondations Philanthropiques Canada » est le document de référence pour l'identification des actions à mettre en place, des porteurs d'action et des partenaires concernés. L'évaluation tente de répondre principalement à trois objectifs :

- Documenter les actions antérieures au plan FPC, réalisées par les cellules de quartier et les partenaires entre avril et juin 2020.
- Développer des outils servant à l'évaluation de la mise en œuvre du plan d'action et à la collecte d'information (tableau de bord et questionnaire KoboToolbox).
- Analyser la planification de l'action collective (processus engagé pour déterminer le problème à résoudre, les besoins de la collectivité et la façon d'y répondre).

Afin de réaliser la collecte de données, nous avons tout d'abord fait une brève analyse des documents disponibles et des données administratives. Un travail de classement d'information a été effectué. En second temps, nous avons été interpellés pour mettre en ligne un questionnaire administré par la brigade. Puis, nous avons monté un tableau de bord pour assurer la coordination et le monitoring des indicateurs d'implantation. Pendant plus d'un mois, nous avons mené des entrevues auprès des membres du comité de la cellule de crise ainsi que des porteurs d'actions. Parallèlement, un questionnaire sur l'outil diagnostique de l'action collective (partenariat) a été distribué. Tout au long de notre mandat, nous avons été en constante communication avec les membres de la cellule de crise, en plus de notre présence lors des rencontres hebdomadaires. Il a été ainsi possible de nous assurer de répondre au mieux aux objectifs fixés. La collaboration fut exemplaire, nous avons constaté à maintes reprises comment les membres de la cellule se mobilisent et s'entraident. Nous soulignons le travail réalisé par tous, car cette réussite reflète l'engagement réel des acteurs.

¹ Cet axe fait partie des axes stratégiques amenés par FPC pour guider les plans d'actions de lutte contre la pandémie.

2. Élaboration d'un tableau de bord

Le tableau de bord est un outil fort utilisé lors de la mise en œuvre de plans d'action. Il permet de faire le suivi des actions et d'effectuer la collecte d'information auprès des responsables, de produire un bilan pour rendre compte des réalisations effectuées et de proposer des ajustements au besoin pour améliorer les façons de faire.

L'équipe d'évaluation a développé le tableau de bord puis des membres de la cellule de crise l'ont validé. La coordonnatrice l'a ensuite complété, de manière bimensuelle. Cet outil facilite le partage d'information et surtout permet de ne pas perdre de vue certaines actions qui pourraient être plus problématiques.

Ledit tableau comprend les actions et leurs définitions, les objectifs, le budget alloué, les porteurs d'actions, les indicateurs d'implantation ainsi que les résultats attendus. Le suivi se fait à partir des indicateurs. Nous avons pu constater que les membres de la cellule en font bon usage et qu'il est à jour et bien rempli. Cet outil a été utilisé pour la présentation du bilan mi-mandat de la cellule de crise et servira pour le rapport final qui sera présenté aux Fondations Philanthropiques Canada. Selon les dires des personnes concernées, le tableau de bord est très apprécié et simple d'utilisation.

3. Adaptation d'un questionnaire pour les agents de sensibilisation

Un questionnaire a été conçu par l'équipe d'évaluation, en collaboration avec la cellule de crise. Cet outil s'est basé sur un modèle proposé par la Croix-Rouge canadienne et était déjà utilisé dans un autre quartier de Montréal. Il a ensuite été adapté en fonction des attentes et objectifs relevés par les membres de la cellule. Sa conception avait pour but de faire une collecte d'information afin de revoir les stratégies d'action dans l'arrondissement et les rendre plus efficaces et adéquates aux réalités de la population. Les questions proposées sont divisées en quatre sections : profil, besoins et ressources, dépistage, et gestes barrières. Ce questionnaire a été développé sur la plateforme KoboToolbox (simple à manipuler, pratique pour collecter les données et qui permet aussi de créer une cartographie des résultats).

La première section du questionnaire a pour but d'identifier le profil sociodémographique de la personne interrogée, se basant sur son secteur de résidence (facilitant la cartographie), sa tranche d'âge, son sexe et sa situation familiale. La seconde catégorie s'intéresse aux difficultés rencontrées par le répondant pendant la pandémie, l'invitant à exprimer son ressenti par rapport au déconfinement. Cette section a pour but de déterminer quels sont les besoins les plus fréquemment rencontrés par les résidents du quartier (exemple : sécurité alimentaire, précarité économique, stress et anxiété, etc.). La troisième se concentre sur le dépistage COVID et cible les connaissances du répondant à propos du déroulement du test de dépistage et son accessibilité. Il est également demandé au répondant s'il connaît une personne ayant eu la COVID, ce qui permet d'évaluer son degré d'exposition. Enfin, la quatrième section se concentre sur les mesures sanitaires et les gestes barrières dans le but d'identifier quelles mesures de protection le répondant connaît et applique afin de se protéger.

Pour utiliser ce questionnaire, l'équipe de sensibilisation porte-à-porte d'Ahuntsic Cartierville (la brigade) a reçu deux formations : l'une par l'organisation communautaire du CIUSSS NIM concernant l'intervention de terrain, axée notamment sur les manières d'adresser les questions à la population et l'autre par la Croix-Rouge Canadienne destinée à apprendre l'utilisation technique de l'outil.

4. Documentation des actions antérieures (mars – juin 2020)

Lorsque la pandémie de la COVID a frappé les différents quartiers de Montréal en mars 2020, dans le but d’y répondre rapidement, les quartiers d’Ahuntsic et de Bordeaux-Cartierville se sont respectivement mobilisés et ont chacun constitué, une cellule de crise². L’objectif et la motivation première de cette mobilisation étaient de s’assurer que les populations du quartier aient accès aux services essentiels et que les organismes reçoivent l’attention et le soutien nécessaire à la mise en place d’actions répondant à l’urgence. Chacune des cellules réunissait différents acteurs liés au quartier : pour Ahuntsic, entre huit et dix provenant du CIUSSS NIM, du bureau des élus municipaux, de l’arrondissement, de Solidarité Ahuntsic et du bureau de la Députée provinciale Marie Montpetit. Pour Bordeaux-Cartierville, huit acteurs se sont impliqués, étant issus du CIUSSS NIM, du bureau des élus municipaux, de l’arrondissement, du CLIC (Conseil local des intervenants communautaires) et de la Table de Concertation Jeunesse de Bordeaux-Cartierville. Pour ainsi faire, chaque cellule s’est dotée d’une base de données en ligne, permettant d’échanger les documentations essentielles ainsi que les comptes-rendus de rencontre à ses membres.

D’un point de vue organisationnel, les membres de la cellule d’Ahuntsic se réunissaient environ trois fois par semaine, par téléphone. Par la suite, ils sont passés à une ou deux rencontres par semaine en visioconférence, tout comme les membres de la cellule de crise de Bordeaux-Cartierville. Ces rencontres permettaient à chacune des cellules d’assurer le suivi de la situation sanitaire et sociale de leur quartier et de dialoguer sur les enjeux identifiés comme étant prioritaires. Les membres pouvaient ainsi décider des actions ciblées à mettre en place, mais également agir et faire les démarches nécessaires pour dégager des financements.

Cellule de crise d’Ahuntsic

Du côté d’Ahuntsic, la cellule de crise a dès le départ suivi le mode de fonctionnement suivant :

- Identifier les enjeux les plus urgents et mettre en place des actions pour y répondre ;
- Être en contact régulier avec les organismes du quartier ;
- Organiser la transmission de l’information pour qu’elle circule entre les organismes

Le tableau 1 présenté ci-dessous s’inspire de données tirées des comptes-rendus des rencontres de la cellule de crise d’Ahuntsic entre le 20 mars et 29 juin 2020. Il recense de manière non exhaustive les enjeux identifiés, les actions orchestrées par la cellule ainsi que les partenaires ayant contribué à leur réalisation. Les enjeux ont été regroupés par catégories, en lien avec : la sécurité des aînés, la sécurité alimentaire, l’itinérance, la santé mentale, les violences intrafamiliales, les familles, les équipements de protection individuelle (EPI), les communautés culturelles et enfin la communication.

²La création des cellules de crise est une initiative du CIUSSS NIM, qui a approché les tables de quartier. Ces dernières ont ensuite mobilisé des acteurs et se sont organisés en groupes de travail.

Tableau 1. Ahuntsic : Enjeux identifiés et mise en place des actions par période

Enjeu	Actions	Mois de mise en place	Organismes porteurs des actions
Sécurité des aînés	Popotes roulantes	Mars	Entraide Ahuntsic Nord Solidarité Ahuntsic CBAS CIUSSS NIM Archipel de l'avenir CLIC
	Partage du protocole de prévention des infections en intervention à domicile		
	Livraisons de repas		
	Service téléphonique		
	Contact 70 ans et +		
	Ligne aînés (appels de courtoisie) avec référencement	Avril	
	Ligne Emplettes		
Sécurité alimentaire	Service distribution de denrées	Mars	SNAC L'œuvre des Samaritains SOLON
	Distribution de repas chaud	Avril	
	Livraison du dépannage alimentaire par vélo		
Itinérance	Toilettes chimiques	Mars	Arrondissement RAP Jeunesse Ville de Montréal
	Matériel et soutien		
	Centre de jour extérieur	Avril	
	Cantine mobile		
Santé mentale	Accompagnement	Mars	Iris La maison l'Éclaircie de Montréal
	Hébergement		
Violences intrafamiliales	Soutien téléphonique	Mars	RePère Le Service d'aide aux conjoints CANA Centre hébergement pour les femmes violentées L'Arrêt-Source Transit 24
	Accompagnement selon besoins		
	Accueil et hébergement		
Familles	Distribution de matériel (couches, lait, etc.)	Mars	Pause Famille Autour du bébé
EPI	Distribution aux organismes (puis les organismes distribuent aux personnes en demande)	Avril	DRSP (direction régionale de la santé publique) Solidarité Ahuntsic Arrêt source
	Demande groupée de matériels de protection		
	Groupes d'achat	Mai	
	Demande de visières		

Communautés culturelles	Traduction des informations	Avril	CANA Bibliothèques CAPE Maison du Monde BINAM
	Distribution de cartes prépayées aux familles de St-Simon	Mai	
Communication	Importante mobilisation de communication et promotion des actions	Juin	Tables de concertation Arrondissement SNAC Œuvre des samaritains Solidarité Ahuntsic

Cellule de crise de Bordeaux-Cartierville

Du côté de Bordeaux-Cartierville, les membres de la cellule ont identifié les moyens d'action suivants :

- Centraliser l'information pour la transmettre aux partenaires et à la communauté ;
- Faire une vigie sur les principaux enjeux locaux et centraliser les besoins pour avoir une vision globale et fine de la situation du quartier ;
- Soutenir la mise en place de solutions efficaces avec les contributions du milieu ;
- Anticiper les besoins en émergence et mettre en place des stratégies d'action ;
- Faire remonter les enjeux à l'arrondissement, la Ville au CIUSSS NIM, DRSP et Ministère ;
- Coordonner les besoins en « intervenants — bénévoles » (recenser les ressources humaines disponibles et les besoins en ressources humaines dans le milieu).

De plus, la cellule a désigné trois axes qui ont permis de constituer des sous-cellules de réflexion qui réunissaient également de manière hebdomadaire, composées des acteurs les plus concernés par les enjeux liés aux services essentiels pour les familles et jeunes, pour les aînés et pour la sécurité alimentaire. Le tableau 2 présenté ci-dessous s'inspire de données tirées des comptes-rendus des rencontres de la cellule de crise de Bordeaux-Cartierville entre le 24 mars et 23 juin 2020. Il recense de manière non exhaustive les enjeux identifiés, les actions orchestrées par la cellule ainsi que les partenaires ayant contribué à leur réalisation. Les enjeux ont été regroupés par catégories : itinérance, sécurité alimentaire, les familles, les aînés, les équipements de protection individuelle, la communication, dépistage, écoles, brigades et les communautés culturelles et religieuses. D'autres enjeux tels que les violences intrafamiliales ou la communication aux familles ont aussi été abordés.

Tableau 2. Bordeaux-Cartierville : Enjeux identifiés et mise en place des actions par période

Enjeu	Actions	Mois de mise en place	Organismes porteurs des actions
Sécurité alimentaire	Services de livraison d'épicerie (aux personnes de 70 ans et + maladies chroniques et personnes atteintes de la COVID)	Mars	La Corbeille
	Dépannage aux familles	Avril	
Aînés	Appels d'amitié	Avril	Solidarité Ahuntsic

	Ligne aînés de Solidarité Ahuntsic		CLIC Maison des parents Bibliothèques TJBC
	Distribution de 40 boîtes de livres pour aînés dans 8 résidences de personnes âgées		
	Ligne emplettes	Mai	
	Animation aux balcons		
	Dessins solidaires		
Itinérance	Distribution de sandwichs	Mars	La Corbeille L'Accès-soir RAP Jeunesse
	Offre de couvertures et pains de savon		
	Toilettes chimiques		
	Cantine mobile	Avril	
Familles	Cours prénataux en visioconférence	Mars	Autour du bébé La Corbeille Sœurs Oblates TCJBC Concertation Femme Maison des parents Maison de la famille Bibliothèques CIUSSS
	Distribution de bons d'achat	Mai	
	Dépannage lait et couches	Avril	
	Croques-livres jeunesse		
	Répit Poussette	Juin	
EPI	Distribution de matériel aux organismes	Mars	CIUSSS
	Création d'un groupe d'achat d'EPI	Avril	
Communication	Affichage avec ressources locales dans les HLM pour aînés	Avril	Plusieurs acteurs
	Traduction des affiches en 6 langues		
	Affichage HLM familles	Mai	
	Capsule audio en 20 langues		
Dépistage	Communication (traduction et diffusion de l'information sur les sites de dépistage massif)	Mai	Arrondissement La Corbeille CLIC TCJBC CIUSSS
Écoles	Mesures alimentaires pour les retours à l'école	Mai	Plusieurs acteurs
Brigades	Brigade jeunesse (consultation terrain, renouer contact avec la population)	Juin	Plusieurs acteurs jeunesse, dont la TCJBC et la MDJBC Tandem
	Brigade Vélo		
Communautés culturelles et religieuses	Liens avec les différentes communautés pour informer/outiller	Mars	Projets citoyens connecteurs de la TJBC
	Capsules sur le ramadan	Avril	

Identification des enjeux des cellules de crises

L'identification des différents enjeux a permis aux cellules de dialoguer avec des partenaires et des organisations externes au quartier pour trouver les fonds nécessaires³ à la mise en place d'actions ciblées. Les actions ont été adaptées à l'évolution de la crise et selon les enjeux. Les cellules de crises se sont donc axées sur des enjeux similaires, ce qui les a progressivement amenées à dialoguer et regrouper certaines actions. Par exemple, pour répondre à l'isolement des aînés, la cellule d'Ahuntsic a déployé différents outils tels que la « ligne aînés » qui a été étendue à l'ensemble du territoire. Inversement, le projet « Animation aux balcons » est né à Bordeaux-Cartierville et a été déployé aussi à Ahuntsic. Le travail de collaboration des membres des cellules des deux quartiers, reposant sur la force de leurs réseaux respectifs, a créé de nouveaux ponts et défait des barrières. Cette « fusion » a permis à des projets d'être déployés plus largement au bénéfice du partenariat et de l'ensemble de la population.

Le travail de collaboration entre les deux cellules s'est amorcé avant l'arrivée des offres de financement FPC : les deux cellules de crise ont finalement fusionné en une cellule interquartier au début de juillet 2020. La mise en place de la fusion coïncide avec l'acceptation officielle par FPC du plan d'action conjoint à l'échelle de l'arrondissement, réalisé par les cellules de Ahuntsic et Bordeaux-Cartierville. Depuis, la cellule de crise se compose de neuf membres permanents ayant tous été impliqués auparavant.

5. Évaluation préliminaire du partenariat interne à la cellule de crise

La première étape d'analyse de la collaboration entre les partenaires s'est faite par la soumission d'un sondage aux membres de la cellule en vue d'évaluer le partenariat interne à la cellule de crise. Le partenariat en tant que principe d'action peut se définir comme une association formelle entre des entités qui décident de coopérer en vue de réaliser un objectif commun et d'affronter collectivement des problèmes complexes. Cela engage les acteurs de multiples secteurs d'activité d'une communauté ou d'un territoire dans un réseau local d'action collective et la négociation de nouveaux modes de régulation des enjeux. Il est opportun de souligner que les organismes partenaires, à savoir l'ensemble des organismes communautaires offrant des services sur le territoire et ayant été impliqué dans le plan d'action FPC n'ont pas participé à cet exercice (par faute de temps et non par manque d'intérêt).

La création de la cellule de crise Ahuntsic-Cartierville peut être assimilée à un processus d'intégration d'une innovation dans un contexte organisationnel donné. Différentes logiques d'action animent chacune des catégories d'acteurs invités à agir dans un espace de coopération. Les différentes représentations des acteurs au regard du projet, la façon dont ils le comprennent et le traduisent dans leur propre réalité, les négociations autour de leurs intérêts respectifs et les caractéristiques de l'environnement dans lequel se réalise l'expérience d'appropriation et d'implantation doivent être considérées.

³ Les principaux partenaires financiers ayant offert un soutien au milieu communautaire depuis avril 2020 sont les Caisses Desjardins, en partenariat avec l'Arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville, suivi des Fondations Philanthropiques du Canada, de la Fondation du Grand Montréal et également de la Croix-Rouge Canadienne.

L'évaluation d'un partenariat s'avère importante puisqu'elle facilite le soutien des partenaires dans l'amélioration de leur pratique. Avant de passer à l'entrevue, les onze membres de la cellule de crise Ahuntsic-Cartierville ont rempli individuellement l'Outil diagnostique de l'action en partenariat (Bilodeau et coll., 2011). L'outil en question identifie les composantes d'un partenariat de qualité. Il permet aux répondants d'exprimer leurs perceptions quant à leur expérience dans un partenariat. L'étude des meilleures pratiques de partenariat stipule que la dynamique de la participation instaurée et les arrangements de partenariat établis sont deux aspects essentiels de la qualité d'un partenariat.

La dynamique de participation favorise la qualité de l'action si elle assure :

- Une couverture large des perspectives ayant cours sur la question d'intérêt (la participation des parties prenantes et les points de vue qu'ils apportent) ;
- L'intérêt précoce des acteurs aux étapes des décisions stratégiques (l'introduction des acteurs avant que les décisions soient prises) ;
- L'engagement des acteurs dans un rôle de négociation et d'influence sur la décision (la capacité de chaque partie prenante d'influencer la décision) ;
- L'engagement des acteurs stratégiques et névralgiques pour le projet (les acteurs névralgiques sont ceux sans qui l'action ne peut être réalisée ; les acteurs stratégiques sont ceux qui sont requis pour entraîner la participation d'autres acteurs).

Par ailleurs, les arrangements de partenariat concourent à la qualité de l'action s'ils assurent certaines conditions d'exercice du pouvoir, un aspect important dans les partenariats :

- L'égalisation des rapports de pouvoir parmi les acteurs (accorder le même poids à toutes les opinions, quelles que soient les positions sociale, organisationnelle ou corporative de son auteur) ;
- La coconstruction de l'action par la résolution des controverses (la capacité d'innover et de conjuguer des visions et des perspectives différentes sur une question).

Le tableau 3 présente ci-dessous les résultats pour les 18 items inclus dans les six dimensions de la qualité d'un partenariat.

Tableau 3. Évaluation du degré d'atteinte des conditions de qualité de l'action en partenariat

Dimension et condition du partenariat	Non remplie (%)	Partiellement remplie (%)	Pleinement remplie (%)
Étendue de la participation ou couverture large des perspectives			
Les acteurs concernés par le problème et les solutions sont mobilisés (Q1)	0	100,0	0
Les personnes qui vivent le problème participent activement à notre partenariat (Q2)	36,4	18,2	45,4
Étapes de la participation et intéressement précoce			
Les partenaires sont activement engagés dans l'analyse des problèmes et l'élaboration des solutions et non seulement dans leur exécution (Q3)	72,7	18,2	9,1
Contrôle de la décision ou rôle de négociation et d'influence			
Les partenaires communautaires ont une réelle influence sur les décisions (Q4)	0	36,4	63,6
Acteurs et ressources stratégiques et névralgiques nécessaires			
Les partenaires sont capables de prendre des décisions et d'engager des ressources (Q5)	0	18,2	81,8
Les organismes partenaires maintiennent leur collaboration pour la durée des actions et des projets (Q9)	0	0	100
Les ressources essentielles pour réaliser les actions sont mobilisées (Q10)	0	54,5	45,5
Notre partenariat réussit à rallier les nouveaux acteurs dont il a besoin pour faire avancer ses actions (Q11)	18,2	9,1	72,7
Égalisation des rapports de pouvoir			
Tous les points de vue sont traités de façon équivalente dans la discussion et la décision (Q12)	0	40,0	60,0
La contribution de chacun à la réalisation des actions est reconnue de façon juste (Q13)	0	45,5	54,5
Les avantages découlant du partenariat sont répartis équitablement parmi les partenaires (Q14)	0	22,2	77,8
Les critères et mécanismes de reddition de comptes entre les organismes partenaires et les bailleurs de fonds sont négociés (Q16)	40,0	30,0	30,0
Co-construction de l'action			
L'échange sur une diversité de points de vue élargit les possibilités d'action (Q6)	10,0	90,0	0
Les partenaires sont capables d'identifier leurs divergences et de les discuter (Q7)	9,1	18,2	72,7
Les partenaires parviennent à résoudre leurs divergences (Q8)	0	0	100
Les partenaires parviennent à dépasser leurs intérêts propres pour converger vers l'intérêt des personnes qu'ils ont à desservir (Q15)	9,1	9,1	81,8
Les partenaires parviennent à se mobiliser autour de solutions intégrées qui dépassent la seule coordination des actions de chacun (Q17)	0	10,0	90,0
Les partenaires modifient leur rôle (ce qu'ils faisaient déjà) pour réaliser des solutions nouvelles (Q18)	0	22,2	77,8

En se référant aux résultats présentés dans le tableau, on constate que les conditions de qualité de l'action en partenariat varient davantage entre « partiellement » et « pleinement remplies », ce qui est positif. La coconstruction de l'action, la capacité de rallier des acteurs névralgiques et stratégiques pour faire avancer les actions et prendre des décisions se révèlent comme étant les principales forces du partenariat de la cellule de crise d'Ahuntsic-Cartierville. En effet, nous avons observé à plusieurs reprises que les membres impliqués ont une grande capacité à se mobiliser et à chercher ensemble des solutions alternatives lorsqu'il y a des enjeux. Ils dépassent en quelque sorte leurs mandats afin d'atteindre les objectifs fixés. Soulignons de plus leur engagement, qui se traduit entre autres par un investissement de temps supplémentaire à leurs tâches du quotidien. Un membre de la cellule commente à cet effet : « la participation est exceptionnelle. La clé c'est l'implication : chacun contribue avec son mandat et même parfois plus en laissant sur la glace son travail pour agir et lutter contre les impacts de la pandémie ». Selon les membres, les organismes locaux ont été consultés et invités à « porter » des actions. Un membre note que « le plan a fait en sorte que la cellule a choisi très vite des actions sans nécessairement que tous les partenaires disposent de toute l'information ni de temps pour la traiter ou pour proposer des choses ».

En outre, les résultats démontrent des opinions plus partagées en ce qui a trait à l'égalisation des rapports de pouvoir : cela apparaît plus précisément au travers des items « Les critères et mécanismes de reddition de comptes entre les organismes partenaires et les bailleurs de fonds sont négociés », et « Les points de vue sont traités de façon équivalente dans la discussion et la décision et la contribution de chacun à la réalisation des actions est reconnue de façon juste ». Il s'agit de zones où les répondants ne perçoivent pas les choses de la même manière. L'analyse de leur réponse démontre également que la présence de bailleurs de fonds autour de la table lors des rencontres pourrait en partie expliquer ces différences. Dans la même perspective un membre de la cellule mentionne que l'absence des organismes et la centralisation des fonds à la cellule de crise « donne beaucoup de pouvoir aux acteurs de la cellule ».

Si l'identification des problématiques est nécessaire pour améliorer les pratiques, l'identification des forces s'avère également utile pour pouvoir construire l'avenir positivement. Ainsi, malgré un regard parfois critique des acteurs rencontrés, tous s'entendent sur la pertinence de l'initiative de la cellule de crise. On y souligne la reconnaissance d'un besoin d'agir collectivement, l'utilité du plan d'action comme instrument de canalisation d'un effort collectif, l'apport d'un soutien financier concret et d'une crédibilité supplémentaire devant les bailleurs de fonds. Plusieurs mentionnent également l'importance de la participation de la Croix-Rouge Canadienne comme un atout ayant permis de bonifier le plan d'action.

L'évaluation constitue un outil de production de connaissances permettant d'éclairer la prise de décision pour soutenir les partenaires dans l'amélioration de leur pratique. L'activité d'autoévaluation du partenariat permet de repérer les zones possibles de désaccords et celles où la compréhension des acteurs diffère. Elle permet également de dresser le portrait d'une collaboration entre un ensemble d'acteurs réunis. Les résultats représentent seulement la perception des membres de la cellule de crise. Idéalement, l'analyse devrait comprendre tous les acteurs impliqués. Aussi, les résultats de ce sondage permettent de baliser les avis des membres de la cellule, mais ne sont pas les seuls outils d'évaluation de la collaboration des acteurs. La section suivante fait part de l'analyse des entrevues individuelles des membres de la cellule et également des porteurs d'action, permettant de rapporter l'ensemble des points de vue.

6. Résultats de l'analyse de la planification et la mise en œuvre de l'action collective

La planification de l'action collective est le processus engagé pour déterminer le problème à résoudre, les besoins de la collectivité et la façon d'y répondre. Grâce à la collecte de données, soit les entrevues réalisées auprès des membres de la cellule de crise et des porteurs d'actions (19 entretiens d'une durée moyenne d'une heure chacune), ainsi que notre présence aux rencontres hebdomadaires, nous sommes en mesure de partager nos observations et analyses. Ces résultats sont basés essentiellement sur les perceptions des acteurs ainsi que sur notre expertise.

6.1 La fusion des cellules de crise

Selon notre analyse, la fusion des cellules de crise est un élément très positif du plan d'action. En effet, elle a facilité la mise en place d'actions sur l'ensemble du territoire. Elle a également permis d'accroître la collaboration entre les organismes locaux, particulièrement ceux étant axés sur les mêmes enjeux (sécurité alimentaire, aînés, jeunesse, etc.) et de développer de nouvelles façons de faire. Il semblerait que la fusion soit apparue comme la suite logique des actions mises sur pied pendant la première vague et que l'ensemble des acteurs (aussi bien issus des organismes que de la cellule de crise) ont vu cela d'un œil positif. Aussi, la fusion a visiblement permis de développer des partenariats qui devraient perdurer sur le long terme, bien que certaines collaborations aient toutefois nécessité un temps d'adaptation, étant donné que les partenaires n'avaient pas nécessairement les mêmes cultures organisationnelles.

Perception des membres de la cellule de crise

À l'arrivée des opportunités de financement proposées par les Fondations Philanthropiques Canada, et au constat de la convergence des besoins des deux quartiers, la fusion des cellules de crise est apparue évidente. Comme l'explique un des membres : « le fait que les deux cellules ont été jumelées, c'est quelque chose de majeur parce que ça permet de travailler sur le territoire en sa globalité, de faire travailler ensemble les deux tables de quartier et ses membres ». Ainsi, la fusion a permis de réunir des acteurs ayant des objectifs communs. Le gain d'efficacité, la rapidité d'action et de réactivité sont d'autres effets positifs constatés à la suite de la fusion.

Selon les membres de la cellule, la fusion a également imposé des modifications parfois plus complexes dans les façons de faire courantes des tables de quartier, impliquant une adaptation des services et des pratiques. Dans cette perspective, un membre décrit le défi de convaincre certains partenaires du plan FPC d'étendre leur champ d'action : « il a fallu travailler fort auprès de certains organismes communautaires qui étaient très territoriaux pour les pousser à englober l'ensemble du quartier ».

Perception des porteurs d'actions du plan FPC

Quant aux porteurs d'actions, soit les organismes responsables d'une action du plan FPC et impliqués sur une base volontaire, ils notent des changements depuis la fusion des deux cellules. Concernant les habitudes organisationnelles, une participante explique que, d'habitude, les actions émergent du milieu communautaire, mais que dans cette nouvelle structure les actions prennent leur source de la cellule de crise. À l'inverse, une autre participante ressent que les actions prennent leur impulsion « du bas », soit des organismes communautaires pour ensuite être développées à l'aide de la cellule de crise. Cela

démontre que les actions ne sont pas toutes impulsées de la même manière, ce qui a créé une certaine confusion parmi les partenaires.

Certains notent que la cellule de crise fusionnée a favorisé l’extension du pouvoir d’action. Par exemple, la cellule est devenue comme une structure opérationnelle à l’échelle de tout l’arrondissement. D’autres décrivent la proactivité avec laquelle les projets se développent dans un rythme très accéléré (ce dont les organismes n’ont pas nécessairement l’habitude) et qui semble important en période d’urgence. À cet effet, une participante explique : « il y a de l’argent qui arrive maintenant, qui doit être dépensé dans un délai rapide. Ça change nos habitudes de travail ».

Enfin, concernant l’élargissement du champ d’action, plusieurs répondants soulignent que la fusion a permis de créer de nouvelles collaborations entre les organismes. Aussi, si la plupart des mandats des organismes sont locaux, cela leur a offert la possibilité de ne plus se limiter à leur territoire de quartier, et ainsi de pouvoir accroître la portée de leur mission et mutualiser leurs forces. À cet effet, une participante explique que la fusion a « un peu brisé les silos dans lesquels on travaillait. On a l’habitude que les territoires soient très enclavés, et là ça a brouillé ces frontières et permis de trouver des solutions communes... Il fallait régler les problèmes et se mobiliser sur le terrain ». La fusion a donc modifié les pratiques de concertation des organismes et élargi leur collaboration en permettant de dépasser leurs frontières traditionnelles et surpasser leur mandat pour répondre à la crise.

6.2 Adéquation des actions du plan FPC

Les actions du plan couvrent de nombreux enjeux identifiés dans le territoire (tableau 4) :

- Les coordinations assurent les suivis et veillent sur leurs bons développements ;
- Les projets d’adaptation d’espaces, les aménagements extérieurs et l’achat de produits désinfectants servent de soutien aux organismes pour leur fournir le matériel nécessaire ;
- Les animations, l’équipe porte-à-porte, le transport vers les cliniques de dépistage, le centre de jour pour les itinérants ou encore le soutien psychologique et social aux aînés servent à soutenir et rejoindre la population (les personnes isolées, vulnérables ou affectées par la COVID) ;
- Le service de soutien alimentaire permet la poursuite d’actions adaptées au contexte.

Tableau 4. Présentation des actions du plan d’action FPC

Actions		Définition des actions
1	Coordination Plan d’action	Embauche d’une ressource en soutien aux tables de quartier pour la coordination, le suivi et l’évaluation de l’ensemble des initiatives communautaires de l’arrondissement A-C mises en place pour la pandémie
2	Coordination des services aux aînés	Embauche d’une ressource humaine dédiée à la coordination des services liés au confinement des aînés dans le contexte de la COVID

3	Adaptation espaces	Adaptation physique d'espaces communautaires afin d'assurer la sécurité des usagers et des employés
4	Aménagements extérieurs	Soutenir les organismes en ce qui a trait à l'acquisition de mobilier pour l'aménagement extérieur
5	Achat produits désinfectants	Soutenir les organismes dans l'achat des équipements de protection individuelle pour leur personnel, leur clientèle et les populations vulnérables
6	Animations/activités mobilisation	Bonifier les animations et assurer la distribution de matériel lors des activités de mobilisation dans le quartier
7	Équipe porte-à-porte	Avec le soutien du CIUSSS NIM, mettre en place une équipe de porte-à-porte : sensibilisation/information COVID, information prévention et règles, information dépistage, orienter vers les ressources information COVID, prévention et règles, information dépistage, orienter vers les ressources
8	Service de livraison alimentaire	Financer le service de livraison d'aide alimentaire
9	Centre de jour itinérance	Soutenir la mise en place d'un centre de jour pour les personnes itinérantes
10	Transport vers les cliniques dépistage	Offrir le transport vers les cliniques de dépistage
11	Soutien psychologique et social aux aînés	Offrir du support psychologique et social aux aînés de l'arrondissement par différents services.
12	Recherche-action	Octroi d'un contrat à un centre de recherche

Lorsqu'interrogé, l'ensemble des membres de la cellule de crise déclare que les actions du plan sont majoritairement adéquates à la situation de la deuxième vague de la COVID. Nous partageons cet avis et constatons que la presque totalité des actions a été menée à terme avec succès (suite au bilan de mi-mandat au suivi des données du tableau de bord). Les enjeux qui y sont abordés répondent amplement aux besoins de l'arrondissement et ont eu un impact positif sur les organismes et sur la population.

Toutefois, la deuxième vague a fait apparaître des enjeux qui avaient été identifiés comme moins importants lors de la première vague. À cet effet, des membres de la cellule de crise pensent que certaines problématiques n'ont pas été anticipées lors de la rédaction du plan. L'aspect saisonnier est un des exemples, à savoir l'arrivée de l'hiver et la complication que cela engendre dans la tenue de certaines actions. D'autres actions proposant des solutions pour le secteur jeunesse ont été soulignées comme manquantes au plan, notamment parce que les difficultés liées aux rentrées scolaires, se sont multipliées durant cette période. De plus, plusieurs répondants soulignent que les actions sont essentiellement centrées sur les enjeux sanitaires. Des enjeux à caractères sociaux avaient été identifiés par les acteurs locaux et remontés à la cellule de crise. Néanmoins, la stratégie d'action des FPC, étant axée sur les causes sanitaires de la pandémie, a restreint les possibilités de réponses à ces enjeux⁴.

⁴ Si certains enjeux n'ont pas été abordés dans le plan d'action FPC, cela n'a pas empêché les organismes locaux de s'organiser pour y apporter une réponse et d'agir en conséquence.

Nous partageons ces remarques, et plus particulièrement à propos du volet jeunesse qui aurait dû être davantage considéré. Cependant, il est à considérer que la rapidité de rédaction du plan n'a pas laissé beaucoup de temps pour anticiper les enjeux de la deuxième vague, et que les stratégies priorisées par les bailleurs de fonds ont cadré les axes d'intervention. Aussi, nous pensons qu'il serait pertinent de laisser une plus ample marge d'action permettant la considération des autres effets de la crise, notamment les enjeux sociaux qui en découlent.

6.3 Valeur ajoutée du plan d'action FPC

Le travail conjoint des deux quartiers est un des éléments novateurs ayant permis de réunir une panoplie d'acteurs (issus des milieux communautaires et de concertation, institutionnels, politiques et de la santé publique) autour d'un projet commun, matérialisé par le plan d'action. Soulignons qu'à l'origine, ils n'avaient pas nécessairement de liens ou de collaborations. Voici d'autres éléments observés :

- ✓ La fusion de la cellule de crise est unique et permet un meilleur partage des charges entre les acteurs tout en favorisant la collaboration des organismes et tables de concertation des deux quartiers.
- ✓ L'apport des financements constitue le levier essentiel à la mise en place des actions, dont plusieurs n'avaient jamais été envisagées à l'échelle de l'arrondissement.
- ✓ La mise en place de la ligne aînés comme moyen de contact avec les personnes aînées les plus isolées et la formation de la brigade porte-à-porte permettant de faire état de la situation des quartiers sont assurément des actions bien adaptées.
- ✓ Pour d'autres actions, c'est la capacité d'adaptation qui a été la plus novatrice, étant donné que plusieurs organismes se sont retrouvés dans une situation inédite et ont dû surpasser leurs difficultés pour continuer à assurer leur offre de services.

Perception des membres de la cellule de crise

La principale valeur ajoutée selon les membres de la cellule est le fait que les deux quartiers travaillent conjointement à l'échelle de l'ensemble de l'arrondissement. Un des membres précise que « les cultures de travail sont très différentes et vont le rester, ça nous a amenés à faire des projets conjoints et faire travailler ensemble des partenaires qui ne sont pas des partenaires naturels. La grosse valeur ajoutée est que cela a permis de développer de nouvelles façons de collaborer ».

Plusieurs soulignent l'aspect novateur de cette union des partenaires et souhaitent que cela se maintienne après la pandémie, estimant que cela facilite le partage d'information ainsi que la concertation. Selon un répondant, « les gens sont sortis de leur zone de confort pour s'entraider et collaborer ». Un autre avantage du projet est qu'il apporte des résultats visibles par le biais de la collecte des données. Plusieurs évoquent le porte-à-porte comme une nouvelle façon d'intervenir très pertinente qui permet de prendre conscience des difficultés vécues des résidents et de connaître la réalité du terrain. Un membre de la cellule note aussi que cela permet de joindre des populations qui ne l'étaient pas avant. Enfin, une autre valeur ajoutée mentionnée est l'apport des moyens et termes monétaires et en ressources humaines.

Perception des porteurs d'action du plan FPC

Plusieurs participants s'accordent sur l'aspect novateur de la cellule en tant que structure. Une participante explique que le fait que la cellule coordonne les actions et les liens avec les organismes soulage leur charge de travail. Elle précise que des membres de la cellule ont tenu compte de la force de frappe des organismes : « on ne pouvait pas faire les actions, les bilans, évaluer, etc. ». Dans la même perspective, la cellule constituerait un levier pour favoriser les partenariats et les actions collectives étant donné que plusieurs acteurs interorganisationnels se réunissent pour agir.

Concernant le développement des services, le plan d'action aurait surtout aidé les organismes à maintenir le fonctionnement de leurs services et à s'adapter à la situation grâce à l'apport de ressources supplémentaires (par exemple, l'adaptation des services de dépannage alimentaire). D'autres partenaires ont pu mettre en place de nouvelles actions (la ligne aînés, par exemple). La plupart des enjeux identifiés par la cellule de crise étaient déjà connus du milieu communautaire, mais le plan d'action constitue un tremplin pour mettre en place des projets (apport des financements qui ont permis leur réalisation).

6.4 Collaboration des acteurs liés au plan FPC

Pour assurer la mise en œuvre des actions, la collaboration entre les différents acteurs est apparue essentielle. Cette section permet de compléter l'évaluation du partenariat et inclut la perception des organismes. Nous constatons que la collaboration a majoritairement été décrite de manière positive.

Toutefois, certaines difficultés de communication ont été rapportées par des acteurs : une concordance existe entre la vision de certains membres de la cellule et celle des porteurs d'actions. En effet, plusieurs membres de la cellule expriment parfois ressentir des difficultés de communication avec les organismes partenaires, alors que certains organismes eux-mêmes se sentaient parfois très détachés de la cellule de crise. Selon un des membres, cette difficulté est issue du fait que « la structure de la cellule a été expliquée aux organismes, mais cela peut demeurer assez obscur pour des partenaires parce qu'ils observent de manière périphérique, ils n'ont aucune idée de comment ça fonctionne à l'intérieur ». Dans la même perspective, la plupart des organismes partenaires estiment qu'il y a eu des défauts dans la transmission de l'information et plus précisément « il y a un décalage entre ce qui se passe à la cellule de crise, les directions et encore plus avec les intervenants qui sont sur le terrain ». Selon d'autres, c'est l'enjeu de vulgariser l'information qui importe, considérant que plusieurs acteurs n'ont pas nécessairement la compréhension de ce qu'est une cellule de crise et ce à quoi elle contribue.

Concernant la proximité des organismes avec la cellule de crise, nous avons constaté qu'il existe un écart entre les organismes porteurs siégeant à la cellule, à savoir les directions ou coordinations des tables de concertation, et les autres organismes. À ce sujet, des membres de la cellule de crise témoignent d'un sentiment d'éloignement de la part de certains organismes, car ils travaillent en général de manière autonome et indépendante, sans nécessairement considérer de liens avec la cellule (autre que par son apport financier). Ce sentiment n'est pas infondé et peut être complété par l'avis de certains organismes. À cet égard, ils expliquent avoir peu de liens avec la cellule, excepté lors la reddition de compte⁵. Dès lors,

⁵ La coordonnatrice contactait les porteurs d'actions pour la reddition de compte mais aussi pour connaître les difficultés rencontrées et pour qu'ils obtiennent de l'aide de la cellule de crise.

l'ensemble de ces facteurs n'a pas contribué à créer un sentiment d'appartenance de tous les organismes à un plan d'action à grande échelle.

Cette collaboration plus éloignée peut également être justifiée par le ressenti des organismes sur la charge de travail qu'implique la réalisation des actions. En effet, plusieurs porteurs pensent que le plan d'action a complexifié leur travail et ajouté des tâches supplémentaires. L'un d'eux explique : « on avait déjà nos actions à mener, on prend beaucoup de temps sur les projets du plan d'action... Comment on peut continuer à être garant de nos propres plans d'action ? Les mandats sont très centrés sur la santé publique et ce n'est pas forcément à nous de le faire ».

Pour répondre à ces difficultés, plusieurs répondants (membres de la cellule de crise et organismes) s'entendent sur des solutions communes. Un suivi plus fréquent et personnalisé auprès des organismes et une transmission d'information plus efficace sont des solutions proposées. Un des porteurs d'action explique : « il aurait fallu faire des bilans avec les organismes, identifier les préoccupations du terrain et les besoins de main-d'œuvre entre les projets ». Ainsi, les organismes se sentiraient plus impliqués et pourraient mieux soutenir leurs partenaires. Autre option proposée : la mise en place de rencontres réunissant l'ensemble des organismes porteurs pour qu'ils puissent exprimer leurs avis et faire le suivi de leurs actions. Cette idée concorde avec le commentaire d'un des porteurs qui estime que « le plan d'action est supposé être un collectif. Les actions ne devraient pas être complètement déconnectées ». Enfin, de manière plus générale, un membre de la cellule estime qu'il serait souhaitable que la collaboration à la cellule de crise soit élargie pour intégrer davantage les organismes porteurs dans la structure.

Les stratégies proposées par les acteurs démontrent leur capacité d'analyser leur collaboration de manière rétroactive pour en améliorer les pratiques.

6.5 Enjeux rencontrés au sein de la cellule

La mise en place d'une cellule de crise interquartier implique naturellement l'émergence de multiples défis. Ces derniers ont été identifiés à la suite des discussions avec les membres de la cellule et sont essentiellement liés à sa composition ainsi qu'à son fonctionnement.

Composition de la cellule de crise

Dans le but de pouvoir agir rapidement et efficacement, la cellule de crise a choisi de rester en nombre restreint. En effet, l'enjeu de devoir rédiger le plan d'action en peu de temps et les difficultés à joindre de potentiels partenaires a limité les possibilités de s'élargir à d'autres représentants. Il est certain que le contexte d'urgence impose une dynamique rapide et fait que les acteurs qui avaient une vision plus macro et multisectorielle de leur quartier, et qui étaient en mesure de consacrer du temps à la cellule de crise ont été les premiers impliqués⁶. Cela explique en partie pourquoi les acteurs présents autour de la cellule de crise sont ceux ayant représenté leur quartier durant la première vague.

Lorsqu'ils ont été interrogés sur la composition de la cellule, les membres ont donné des avis différents. Plusieurs pensent que les acteurs impliqués dans la cellule de crise sont en nombre suffisant. Certains précisent qu'une cellule de crise ne peut pas réunir trop d'acteurs, notamment par souci de rapidité et

⁶ Les organismes communautaires autres que les tables ne répondaient pas à ces deux critères.

d'efficacité dans la prise de décisions. D'autres notent qu'il s'agit d'un comité restreint et non pas d'une concertation collective ayant pris sa source dans le milieu communautaire.

Le fonctionnement interne de la cellule

L'organisation de la cellule de crise repose sur beaucoup de points positifs et valorisables. Nous pouvons féliciter plusieurs éléments mentionnés par les répondants qui décrivent la mise en place d'un espace de parole égalitaire entre les membres de la cellule, la reconnaissance et l'écoute de l'expertise de chacun, la complémentarité des leaderships, ainsi que la prise de décision collégiale.

Toutefois, certains répondants font part d'enjeux rencontrés, propres au fonctionnement interne de la cellule. Ils ressentent un déséquilibre au niveau de la gouvernance et plus particulièrement dans le partage des renseignements liés aux décisions. Par exemple, un répondant souligne le problème de communication vers l'extérieur de la cellule, soit la transmission de l'information aux organismes partenaires, qui est une cause de leur manque de vision globale des actions existantes. La présence et l'implication des deux tables de quartier ainsi que la table de concertation jeunesse (TCJBC) visait notamment le partage d'information aux membres. Toutefois cette liaison basée sur la représentation ne semble pas être suffisante. Ainsi, d'autres mécanismes pourraient être mis en place pour appuyer le rôle de ces représentants.

Nous tenons à souligner un autre enjeu mentionné par plusieurs : le défi de la coordination du plan d'action. En effet, la mise en place d'une coordination unique pour l'ensemble des actions, servant de lien entre les nombreux organismes partenaires, mais coordonnant également l'équipe de porte-à-porte, est un mandat très conséquent. Les autres membres de la cellule ont dû prêter main forte pour assurer l'entière réalisation des tâches liées à ce poste. Nous estimons que l'embauche tardive de la coordination a complexifié ce mandat.

6.6 Enjeux à venir

De manière générale, les répondants émettent une évaluation positive concernant la direction empruntée par la cellule et le déploiement des actions. Un membre de la cellule mentionne que « oui, ça progresse dans la bonne direction, mais les principaux défis c'est la pandémie qui nous les dicte. Il faut être capable de progresser, savoir quoi faire ». Il est vrai que la pandémie a progressivement dévoilé au grand jour des enjeux qui n'étaient pas nécessairement anticipés. À cet effet, plusieurs répondants commentent que les enjeux émergents ne relèvent pas nécessairement du domaine sanitaire. La santé mentale, la fracture numérique, l'essoufflement des organismes ou encore le manque de ressources humaines sont des problématiques criantes qui doivent également être prises en considération dans l'action.

Parmi les autres enjeux mentionnés, des membres de la cellule notent l'impératif d'assurer la représentation de l'ensemble des organismes communautaires et de rester connecté à leurs besoins, notamment parce que tous n'ont pas pu être sollicités au moment de la rédaction du plan FPC, compte tenu de la spécificité des axes d'intervention couverts par le financement des fondations. Cette perception est appuyée par l'avis de plusieurs organismes porteurs qui souhaiteraient que leur collaboration soit mieux définie. Effectivement, plusieurs font part de leurs inquiétudes pour la suite et se questionnent sur les possibilités d'être soutenu à plus long terme pendant la pandémie.

Nous sommes d'accord avec les défis soulignés par les répondants. Force est de constater que la cellule de crise et les partenaires ont produit un travail conséquent, en un temps très limité, et que la majeure partie des actions est en bonne voie de réalisation. À ce jour, l'urgence n'est plus la même que lors de la rédaction du plan d'action, ce qui peut permettre de donner plus de place au dialogue avec les partenaires, et donc décentraliser la coordination faite par la cellule de crise.

7. Bons coups

L'observation de la cellule de crise d'Ahuntsic-Bordeaux-Cartierville et de la mise en œuvre de son plan d'action a également été l'occasion d'apprendre des « bons coups » de ces initiatives, c'est-à-dire les pratiques les plus efficaces qui ont été mises en place en réponse à la pandémie. Ces bons coups peuvent être regroupés en trois catégories : l'organisation de la cellule de crise, le processus de prise de décision, et l'accompagnement des actions.

L'organisation de la cellule de crise

La cellule est un comité qui rassemble des acteurs interorganisationnels. La diversité des acteurs permet :

- ✓ Un partage des expertises efficaces et assure une communication plus rapide, puisque les membres transmettent l'information à leurs organisations et à leurs partenaires.
- ✓ Le partage des tâches et l'entraide sont des éléments qui ont assuré le bon fonctionnement de la collaboration entre les membres.
- ✓ La mutualisation des actions à l'échelle de l'arrondissement a permis d'accroître la collaboration entre organismes ayant des objectifs proches, ce qui leur confère une plus grande force de frappe, mais a également permis d'assurer la tenue d'une grande partie des services pendant la pandémie.

L'utilisation d'outils comme les ordres du jour et les rencontres hebdomadaires ont permis un partage de l'information et le suivi de l'évolution de la crise ainsi que de l'implantation des actions. La création de « sous-comités » destinés à agir plus rapidement sur certains enjeux a aussi permis d'accélérer le déploiement des actions. Enfin, le monitoring du tableau de bord a permis de faire le suivi de la mise en œuvre des actions et d'en identifier à l'occasion des difficultés d'implantation. Notons aussi le partage des résultats de situation COVID.

Le processus de prise de décision

Lors des réunions, l'ensemble des membres de la cellule a été sollicité pour donner son avis sur les modifications des projets, les redirections de budget ou encore les modes de promotion des actions, permettant à chacun de mettre à profit son expertise. Souvent, les membres de la cellule faisaient part des enjeux identifiés par les organismes et essayaient de trouver des solutions. Cette collégialité dans la prise de décision leur a permis de s'entendre rapidement, mais également d'aborder une grande partie des enjeux soulevés.

L'accompagnement dans le développement des nouvelles actions

L'accompagnement dans le développement des nouvelles actions, c'est-à-dire celles qui n'existaient pas avant la pandémie, est notable. Entre autres, un soutien régulier par la cellule de crise à la brigade a permis l'élaboration des messages livrés à la population, la planification des routes du porte-à-porte et l'établissement d'ententes avec les organismes partenaires de la brigade.

La création d'un sondage utilisé par la brigade porte-à-porte a permis de rendre compte des enjeux de terrain tout au long de la pandémie. Par la suite, la tenue d'un groupe de discussion avec eux leur a permis de s'exprimer sur leurs expériences, de partager leurs bonnes pratiques et difficultés.

8. Recommandations

À la lumière des éléments dégagés par l'analyse et des suggestions émises par les membres de la cellule de crise et des porteurs d'actions, certaines recommandations peuvent être proposées dans le but de tirer le meilleur de l'expérience la cellule de crise d'Ahuntsic-Cartierville et également d'en améliorer les stratégies si elle devait perdurer.

- Élargir les possibilités d'utilisation des fonds à des actions traitant les effets sociaux de la pandémie (non pas uniquement ses impacts sanitaires) serait pertinent pour répondre aux besoins de la population. Une conciliation entre les objectifs des bailleurs de fonds, ceux de la cellule de crise et ceux des organismes communautaires serait un bon moyen d'unir les forces communes pour agir efficacement contre la propagation de la maladie et pour lutter contre ses effets sur la population.
- Il est important que les organismes porteurs d'actions puissent être davantage inclus dans la structure de la cellule de crise. Ainsi, la mise en place d'un suivi plus fréquent et l'organisation de rencontres unissant l'ensemble des organismes liés au plan d'action leur permettraient d'être davantage impliqués et d'avoir une vision globale de son déploiement, et pas uniquement de leurs actions isolées. Ils pourront également partager leur expertise et expérience de terrain, ainsi que les enjeux qu'ils rencontrent pour que la cellule puisse y répondre rapidement.
- Concernant les données collectées par la brigade de porte-à-porte, il serait pertinent de désigner une personne responsable de leur suivi et de leur traitement par le biais de rapports hebdomadaires. L'analyse approfondie des données et des enjeux identifiés pourra être utilisée en temps réel pour déterminer les priorités et adapter les actions en fonctions des besoins rencontrés par la population.
- Il serait pertinent de poursuivre le suivi des actions en les documentant et par une évaluation externe de la cellule de crise. Plusieurs participants ont apprécié l'accompagnement d'InterActions et souhaitent maintenir des liens, surtout pour faire l'analyse des données recueillies par les milliers de questionnaires remplis par la brigade du porte-à-porte. Cela permettrait de faire une analyse à plus long terme et de voir l'évolution des actions et de leurs résultats progressifs.
- Partager l'expérience de la cellule de crise avec d'autres quartiers du CIUSSS NIM et avec d'autres cellules à Montréal serait bénéfique pour tous les partis : surmonter les difficultés, noter les bons coups, envisager de nouvelles pistes d'actions, etc.

9. Conclusion

Depuis près d'un an, des acteurs locaux se mobilisent et des actions ont rapidement été mises sur pied pour répondre à l'arrivée de la pandémie. Le plan d'action Ahuntsic-Cartierville, élaboré dans le cadre de la stratégie d'action COVID-19 des FPC, cherchait à prévenir une seconde vague de contamination. La fusion des cellules de crise a permis de poursuivre certaines actions à plus grande échelle, mais également de mutualiser les forces d'action des partenaires. Premier défi relevé par la cellule de crise ainsi que les porteurs d'actions : réaliser ce mandat en peu de temps, soit en quatre mois, et développer des actions en collaboration avec de nouveaux partenaires. Second défi relevé : s'adapter aux besoins émergents et y répondre. La gestion de « crise » est différente : la situation d'urgence s'étire sur un plus long terme et les problématiques se multiplient et prennent de l'ampleur. Autre défi à relever : adapter les axes d'interventions des fondations ainsi que le plan d'action, à la situation actuelle tout en s'assurant de la collaboration des partenaires qui sont eux-mêmes touchés par le contexte. La pandémie étant toujours en cours, la plupart des actions seront prolongées grâce à un refinancement.

Les outils développés par l'équipe d'évaluation d'InterActions ont servi à la coordination des actions ainsi qu'à la collecte d'information⁷. Les acteurs concernés en ont fait bon usage et des résultats sont mesurables. Nous recommandons par conséquent de poursuivre l'utilisation du tableau de bord pour faire le suivi des projets. De plus, le questionnaire en ligne KoboToolbox auquel se prêtent les résidents est encore de mise. Les agents de sensibilisation pourront continuer à utiliser cet outil mis à jour. Par la suite, l'exploitation des données récoltées permettra de tirer le maximum d'information concernant l'application des gestes barrières par la population ciblée, les connaissances sur le dépistage, la vaccination, mais également pour déterminer les principaux besoins.

L'observation participante aux rencontres de la cellule de crise a permis de faire le constat des forces et des enjeux de cette structure mise en place très rapidement. Les entrevues individuelles auprès des partenaires a également permis de faire une analyse plus fine de la collaboration entre les acteurs liés au plan d'action.

En guise de conclusion, nous tenons à souligner l'engagement, la collaboration et le travail remarquable des membres de la cellule de crise ainsi que des partenaires. Nous encourageons la poursuite des mobilisations liées au plan d'action. Nous remercions tous les acteurs qui ont contribué à la réalisation du plan d'action et qui ont trouvé les moyens de se mobiliser afin de répondre aux besoins des résidents de l'arrondissement.

⁷ Pour un aperçu de la collaboration entre la recherche et les cellules de crise, visionnez cette capsule vidéo produite par le centre InterActions. <https://youtu.be/KTzfioZa80Q>