

DANS CE NUMÉRO :

Recours à une typologie de collaboration et à un outil diagnostic, p. 2

Diagnostic et analyse de la collaboration interorganisationnelle, p. 3

Les résultats en un coup d'œil!, p. 7

Conclusion et recommandations, p. 8

ÉVALUATION DE LA COLLABORATION INTERORGANISATIONNELLE

PRIORITÉ JEUNESSE DE MONTRÉAL-NORD 2017-2027

État de situation au 31 mars 2020

« Priorité Jeunesse de Montréal-Nord 2017-2027 » consiste en une démarche collective et concertée de mobilisation de la communauté locale. Elle regroupe des acteurs de différentes organisations institutionnelles et communautaires rassemblés pour planifier et mettre en œuvre des actions et des projets sur le territoire. Ces acteurs ambitionnent d'apporter des changements dans la vie des jeunes de 0 à 29 ans en ce qui a trait à la maturité et à la persévérance scolaires, à la réussite éducative, aux talents, à l'employabilité et à l'entrepreneuriat, ainsi qu'aux défis du vivre-ensemble.

Il nous apparaît important de rappeler que l'évaluation effectuée portait sur les processus de collaboration interorganisationnelle et les intentions exprimées dans le plan d'action Priorité Jeunesse. Il ne s'agissait aucunement de critiquer la pertinence ou la qualité du travail effectué par les instances de concertation et les organismes partenaires pris individuellement.

Le plan d'action, dévoilé en mars 2017, prévoyait une évaluation en continu des processus de collaboration interorganisationnelle par les professionnels du centre de recherche InterActions du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS) du Nord-de-l'Île-de-Montréal. Un regroupement d'acteurs d'horizons divers qui mettent en commun leurs ressources permet d'affronter collectivement des problèmes complexes. Par contre, la multiplication des acteurs, des organisations et des secteurs entraîne la multiplication des allégeances, des stratégies, des points de vue et des enjeux et, conséquemment, des occasions d'apprentissage et de différends.

InterActions

Centre de recherche et de partage des savoirs
CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal

L'évaluation de la qualité du partenariat établi au cours de la première année de déploiement de Priorité Jeunesse a déjà fait l'objet d'une analyse au moyen d'un outil diagnostique de l'action collective (Bilodeau et coll., 2011). Ces résultats ont été diffusés dans la première édition du bulletin publié en juin 2019. L'analyse effectuée caractérisait une période plus courte et reposait sur un corpus d'information plus succinct que celui dont nous disposons aujourd'hui. Elle faisait référence aux meilleures pratiques de partenariat et à la perception des porteurs de projet à l'égard de l'étendue des parties prenantes invitées, à la précocité de leur introduction dans le partenariat et à leur réel pouvoir d'influence, à l'effort fourni pour équilibrer les rapports de pouvoir parmi les acteurs et à la capacité du regroupement d'innover et de conjuguer des visions différentes sur une question.

À mi-chemin de l'évaluation quinquennale de Priorité Jeunesse, les processus de la collaboration interorganisationnelle ont aussi été analysés sous l'angle complémentaire du modèle de collaboration de D'Amour (*Voir le tableau à la page 10*). Ainsi, la période d'observation est plus étendue, le matériel d'analyse est plus abondant et diversifié et le cadre d'analyse est différent. Ce dernier est expliqué un peu plus loin.

La démarche d'évaluation entreprise se situe dans un processus d'accompagnement et de soutien au développement de l'initiative. Sa dimension formative présuppose une rétroaction continue auprès des acteurs concernés ainsi que la mise à profit des résultats partiels obtenus en cours d'évaluation. L'équipe d'évaluation publie sa deuxième édition du bulletin dédié à la présentation de résultats préliminaires de l'évaluation.

Recours à une typologie de collaboration et à un outil de diagnostic

Une analyse fine des processus de collaboration interorganisationnelle a permis de mieux saisir la structuration de l'action collective entre les intervenants de différentes disciplines et de divers organismes placés en situation d'interdépendance. L'analyse a reposé sur le modèle de D'Amour. La typologie développée par cette chercheuse définit la collaboration à travers quatre dimensions intégrant 10 indicateurs, desquels peuvent se dégager trois degrés de collaboration possible. Il s'agit de la collaboration « en action », « en construction » ou « en inertie ». Le tableau en annexe décrit les indicateurs associés à chacun des types de collaboration en question.

Les données utilisées proviennent de diverses sources colligées entre mars 2017 et mars 2020 :

- de l'observation participante, à savoir ce que les évaluateurs remarquent, observent ou notent en participant aux activités et aux rencontres organisées dans le cadre de Priorité Jeunesse ou des conversations occasionnelles de terrain;
- de l'étude de documents officiels et de documents de travail portés à l'attention des évaluateurs;
- des entrevues réalisées par les membres de la firme Communagir auprès de 32 acteurs du milieu communautaire, de la commission scolaire, du CIUSSS du Nord de l'Île-de-Montréal et du poste de police de quartier de Montréal-Nord;
- d'une trentaine d'entrevues menées par les membres de l'équipe d'évaluation du centre InterActions auprès d'acteurs de différentes organisations institutionnelles et communautaires et de diverses instances de concertation;
- de 11 activités de collecte de données sur la participation des jeunes à la vie sociale et citoyenne réalisées auprès de jeunes de 14 à 29 ans et d'organismes du quartier.

Diagnostic et analyse de la collaboration interorganisationnelle

Le recours à l'outil de diagnostic de D'Amour devrait aider les décideurs et les intervenants à identifier les écarts entre la situation existante et la situation désirable et, du coup, à identifier les zones à développer ou à améliorer. Les résultats sommaires sont rapportés ci-dessous pour chacun des indicateurs et seront illustrés globalement plus loin.

Centralité

La centralité renvoie aux instances, aux autorités ou aux organismes jouant un rôle important pour favoriser la participation des partenaires et la mise en œuvre des processus et des structures de collaboration. Dans le cadre de Priorité Jeunesse, il s'agit d'une coresponsabilité partagée entre la Table de quartier (TQMN) et l'Arrondissement de Montréal-Nord. Force est cependant de reconnaître que l'Arrondissement a joué un rôle prépondérant, quoique sur un plan plus politique que stratégique. La structure de gouvernance de Priorité Jeunesse a initialement été jugée complexe et méconnue des organismes participants et son fonctionnement perçu comme hiérarchique. La position de l'Arrondissement, estimée omniprésente et disproportionnée dans la mise en œuvre du plan d'action collectif, a donc fait l'objet de critiques. La présence institutionnelle dans les rencontres demeure souvent dominante par rapport à celle du communautaire.

Des modifications ont ensuite été proposées à la structure de gouvernance par la TQMN, modifications qui ont été accueillies positivement par les acteurs les plus névralgiques.

On constate ainsi un changement considéré positif par les acteurs : l'ancienne coordonnatrice de la Table de concertation jeunesse (TCJMN) et la coordonnatrice de la Concertation petite enfance-famille (CPEFMN) ont pris plus de place à la suite de la réforme apportée à la gouvernance de

Priorité Jeunesse. Depuis l'intégration de l'actuel coordonnateur de Priorité Jeunesse rattaché à la TQMN, à la fin de juillet 2019, l'exercice s'est peu à peu opérationnalisé en instances moins administratives, plus actives et plus favorables à la mobilisation des partenaires et au développement d'un consensus partenarial.

Leadership

L'Arrondissement de Montréal-Nord a exercé un leadership politique fort aux étapes de l'élaboration du plan d'action et du démarrage de sa mise en œuvre, de sorte que Priorité Jeunesse projette une certaine image « institutionnelle ». Certains acteurs ont récemment attiré l'attention sur l'existence de deux logiques d'action superposées et quelque peu incompatibles : une logique *administrative* de bailleur de fonds et une logique *accompagnatrice*, voulue créatrice de liens de confiance avec les organismes. L'inégalité de pouvoir entre l'Arrondissement de Montréal-Nord et les acteurs communautaires demandeurs de fonds semble avoir freiné la prise du leadership par les organismes partenaires. Un renforcement de la participation de la Table de quartier de Montréal-Nord et des instances sectorielles de concertation (jeunesse, petite enfance-famille) à la prise de décisions et au leadership a été souhaité. La participation s'est formellement concrétisée et traduite en actions (par exemple aux échanges à la rencontre interministérielle et en accompagnement de la planification stratégique).

La structure de coordination, dont la responsabilité est la mise en œuvre du plan d'action ainsi que le développement et le suivi des mesures prévues dans ce plan, a pris du temps à prendre forme. Deux coordonnateurs (qui forment l'« équipe projet ») se partagent la tâche, l'un rattaché à l'arrondissement et en fonction depuis le tout début, et l'autre rattaché à la Table de quartier et en fonction depuis près d'un an. Certains partenaires attendent davantage de leadership de leur part à titre de mobilisateurs, d'accompagnateurs et d'acteurs de changement. La clarification de leur rôle ainsi qu'une meilleure coordination de leurs actions est jugée souhaitable. Nous félicitons cependant l'initiative du

plan de travail proposé pour 2020 en ce qui a trait à la mise en œuvre du plan d'action de Priorité Jeunesse.

Pour l'équipe d'évaluation du centre InterActions, l'état d'avancement de l'alimentation en données du tableau de bord de suivi des actions du plan d'action, à ce stade-ci de son déploiement, témoigne éloquentement du manque de coordination et de clarté des priorités. Le suivi des actions a jusqu'ici consisté en un suivi de l'allocation financière. Il n'est toujours pas possible de déterminer le nombre d'activités offertes et le nombre de jeunes rejoins alors que s'est déroulé un deuxième appel de projets auprès des organismes à but non lucratif de l'arrondissement.

Expertise et soutien à l'innovation

D'après les documents officiels, Priorité Jeunesse s'appuie sur la reconnaissance et la mobilisation de partenaires de diverses organisations. Cette diversité d'acteurs devrait permettre la mise en commun d'une expertise diversifiée sur les plans des clientèles, des territoires, des secteurs d'activité, des thématiques ou des problèmes particuliers pour affronter les différents enjeux liés à la jeunesse de Montréal-Nord. Au surplus, plusieurs participants ont évoqué le bénéfice de reconnaître l'expertise des organismes du milieu et de collaborer dans une perspective de complémentarité de services. Pourtant, toute cette expertise n'est pas mise à profit pour le regroupement et n'est pas suffisamment canalisée pour créer de l'innovation et des changements de pratique. Les actions proposées dans le plan d'action demeurent axées sur le travail « en vase clos ».

Le plan d'action a été conçu de façon à ce que « la mobilisation et la concertation deviennent le moteur de l'innovation et du progrès ». La collaboration est un concept fondamental plus profond qu'il n'y paraît. Elle oblige à passer d'une organisation des services centrés sur les dispensateurs de services à une organisation de services axés sur la réponse aux besoins des personnes. La collaboration ne peut être imposée. Malheureusement, elle ne paraît pas non plus encouragée formellement par la mise en place d'incitatifs ou

de dispositifs de soutien. Notons toutefois que la CPEFMN a jugé bon de se doter de moyens pour gérer les éventuels conflits entre les membres.

Connectivité et concertation

Dans le quartier, plusieurs lieux de concertation permettent l'interconnexion des individus et des organisations susceptibles de favoriser les discussions et de la création de liens de collaboration. Il s'agit davantage de structures qui permettent les discussions que la coconstruction des actions, la résolution de problèmes, l'adaptation des pratiques et l'innovation. Malheureusement, les tensions et les conflits y sont fréquents et freinent l'ardeur des membres de Priorité Jeunesse.

Les divergences de points de vue et les différends sont inhérents à tout projet collectif. Priorité Jeunesse n'y échappe pas. Cependant, les conflits sont l'occasion de passer d'une relation d'affrontement à une relation de collaboration. La gestion de conflits pérennise une culture de concertation. La faible capacité du collectif à résoudre ses conflits fournit un indice de faible maturité de la collaboration interorganisationnelle et intersectorielle.

Nous notons un certain essoufflement des acteurs interpellés pour participer à de multiples lieux de concertation. Bien que conscients de la nécessité de travailler ensemble pour résoudre les problèmes sociaux complexes à l'origine de Priorité Jeunesse, plusieurs se questionnent sur la valeur du temps investi par rapport aux bénéfices possibles et aux résultats escomptés. Des acteurs croient nécessaire de clarifier le rôle des parties, de valoriser la complémentarité des interventions et des missions, d'arrimer les plans d'action des instances de concertation, de consulter davantage les organismes du milieu dans la prise de décision et l'établissement de priorités, et de rechercher le juste équilibre à accorder à la concertation par rapport à l'action.

Finalité

La finalité renvoie aux objectifs communs de Priorité Jeunesse. Le diagnostic populationnel à l'origine du plan d'action collectif, les trois axes

d'intervention et les 10 champs d'actions correspondants à privilégier font l'unanimité. Toutefois, l'exercice demeure plus théorique que concret.

À l'opposé, la façon d'y parvenir et les secteurs prioritaires de la programmation ne s'imposent pas d'emblée. Il n'y a pas de finalité commune à cet égard, mais des finalités individuelles où s'opposent souvent des logiques contradictoires. Les actions proposées sont plus opportunistes que véritablement liées aux problèmes et aux priorités. Certaines actions incluses dans le plan d'action sont méconnues de plusieurs acteurs.

La finalité de Priorité Jeunesse consistait également en une transformation sociale des valeurs et des pratiques par le déploiement d'efforts communs et l'adoption de grands principes directeurs « communs ». Le collectif semble avoir perdu de vue ces principes directeurs. Pour qu'une transformation sociale émerge, des lieux d'échanges, de conversation et de débats collectifs doivent être mis en place pour que les liens se créent, se renforcent sur des terrains communs de valeurs et de pratiques d'intervention. Malheureusement, les aspects collectifs de Priorité jeunesse ont été encore peu investis par les partenaires car ils ont été jugés exigeants.

Allégeance

Les organismes et autres acteurs concernés n'expriment pas d'allégeance particulière à Priorité Jeunesse et s'y identifient peu. Nombreux sont ceux qui avouent ne pas s'y associer ou ne pas se sentir interpellés par ce projet. D'ailleurs, Priorité Jeunesse est perçue différemment d'une personne à l'autre. Il représente pour certains un partenariat collectif qui vise un but commun pour la jeunesse de Montréal-Nord, qu'on y soit porteur d'une action ou non. Pour d'autres, il se limite à une liste de projets subventionnés par l'Arrondissement.

Lors de la première année de la promotion et de

l'implantation de Priorité Jeunesse, il est parfois apparu difficile pour les organismes communautaires de distinguer l'action inscrite dans le plan – pour laquelle ils sont porteurs – des autres actions offertes dans la programmation générale de leur organisme. Il n'y a pas de mobilisation générale autour d'un objectif commun et la participation des organismes à Priorité Jeunesse est plutôt conditionnelle aux retombées directes perçues pour son organisme. Pourtant, le document présentant le plan d'action rapporte l'intention initiale de « s'assurer que l'ensemble de la collectivité s'approprie le plan d'action jeunesse » et d'inciter « les parties prenantes à s'engager au-delà des intérêts spécifiques de leur organisation respective ». Ces objectifs ne sont assurément pas atteints.

Connaissance mutuelle

Les représentants des organismes connaissent leurs vis-à-vis et les occasions de se rencontrer et de se réseauter sont fréquentes. Par contre, ils ne connaissent pas très bien la philosophie d'intervention et l'offre de services de leurs pairs. La chose se traduit par une méconnaissance des porteurs d'actions de Priorité Jeunesse et, ultimement, du plan d'action lui-même.

La méconnaissance de la nature et de la contribution des autres organismes est intimement liée aux autres aspects déficients de la collaboration interorganisationnelle, dont la faible allégeance et la fragile confiance.

Confiance

Selon les données probantes en analyse de la collaboration, celle-ci est optimisée en présence d'un climat de confiance en les compétences et aptitudes des uns et des autres à assumer des responsabilités. À Montréal-Nord, la culture de la confiance est peu développée entre les acteurs engagés dans Priorité Jeunesse. Une nouvelle situation prend souvent la forme d'un enjeu de négociations compétitives où l'on remet réciproquement en question la compétence et la fiabilité des partenaires. Un tel climat a pour effet de neutraliser les efforts des partenaires et de limiter la progression des relations. Les

conditions ne sont évidemment pas propices à la mise en commun de ressources.

Formalisation

Il se trouve effectivement une formalisation forte de la collaboration par l'existence d'ententes consensuelles formelles. D'abord, le plan d'action est en lui-même une formalisation de l'action collective des acteurs du territoire. Une entente de partenariat qui se décline en trois conventions a été instituée entre l'Arrondissement et la Table de quartier de Montréal-Nord. Une entente de collaboration en matière de suivi de l'implantation et d'évaluation du partenariat a été signée entre le CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal et Priorité Jeunesse.

La production des outils de formalisation demeure néanmoins un exercice essentiellement administratif. Les ententes élaborées et signées ne font pas l'objet de promotion et de suivi de leur application. Peu de personnes en connaissent l'existence et en ont réellement pris connaissance. Les outils de formalisation proposés ne parviennent cependant pas à favoriser la collaboration et l'engagement des parties prenantes et la coconstruction des savoirs et des actions. En effet, les travaux entrepris sont rarement assez collectivisés pour favoriser une réelle appropriation par les parties prenantes.

Échange d'information

Le document présentant le plan d'action prévoyait « assurer une communication permanente » et identifiait cette mesure comme une condition de succès d'une démarche d'impact collectif. Il entrevoyait par contre la difficulté « de maintenir ouverts les canaux de communication dans une grande équipe multisectorielle de partenaires ».

Jusqu'à maintenant, il n'existe pas de réelle infrastructure commune de collecte et d'échange rapide d'information au sujet de Priorité Jeunesse. Seule une infolettre est distribuée occasionnellement. Elle sert davantage à transmettre de l'information de manière unilatérale. Les canaux de communication existants servent à la promotion de Priorité Jeunesse et non pas à encourager les interactions, la coconstruction et l'échange à proprement parler. Les principaux points de discussion utiles pour influencer les pratiques et les décisions prises aux diverses instances de la structure de gouvernance ne sont pas relayées aux parties prenantes de la démarche de Priorité Jeunesse.

La transmission et l'échange d'information entre les parties prenantes restent incomplètes et sous-optimales. Plusieurs partenaires déplorent un manque de transparence. Priorité Jeunesse ne peut pas agir en concertation si l'on n'y partage pas davantage d'information cruciale.

Les résultats en un coup d'œil!

Les résultats sont illustrés sous la forme d'un diagramme de Kiviat. Pour chacun des 10 indicateurs de la collaboration, une cote de 1 à 3 a été allouée (3 représentant une situation idéale). Cette approche configurationnelle permet de regrouper les 10 indicateurs considérés, de résumer la situation en une image stellaire simple interprétable d'un simple coup d'œil et de comparer la situation d'ensemble ou indicateur par indicateur en regard de la position idéale. Plus la surface occupée sur le diagramme est importante, plus la collaboration que l'on cherche à caractériser répond aux attentes ou à la situation désirée.

L'analyse des données révèle l'existence d'une situation de collaboration interorganisationnelle en développement, qui oscille à l'instant présent entre le type « en inertie » et le type « en construction ».



Les éléments plus forts de la collaboration

La collaboration est jugée plus favorable à l'égard de la formalisation, de la connaissance mutuelle, de la connectivité et de la concertation. Ces éléments sont mis en place sur le plan administratif, mais ils ne sont cependant pas suffisamment opérationnalisés au service de la collaboration et de la coconstruction des actions. En effet, les acteurs qui gravitent autour de Priorité Jeunesse à Montréal-Nord se connaissent mutuellement. Cependant, le degré de confiance témoignée les uns envers les autres n'est pas très élevé. Une table de quartier et deux instances de concertation sectorielles sont plus directement concernées dans le processus de mobilisation et de collaboration, mais ne réussissent pas à susciter l'émulation chez les organismes membres. Cela est d'autant plus vrai en absence d'une personne au poste de coordination à la Table jeunesse et d'un organisateur communautaire actuellement attiré au projet.

Les éléments mitigés de la collaboration

Une collaboration en construction se rapporte à la centralité, au leadership, à l'allégeance et à l'échange d'information. Si la collaboration est encore récente et peu ancrée, elle laisse toutefois entrevoir des indices prometteurs. En guise d'exemple, un certain leadership provenant du milieu semble émerger au Comité d'arrimage et de mobilisation et de nouveaux moyens de communication se développent au sein de Priorité Jeunesse.

Les éléments plus faibles de la collaboration

Les indicateurs de la collaboration qui paraissent plus faibles renvoient à la confiance, à la finalité et à l'expertise. Ils témoignent d'une collaboration fragilisée par les aléas du contexte local. Ces éléments n'ont pas encore fait l'objet d'intériorisation et de consensus. La collaboration est inexistante et se caractérise par une quasi-absence de relations de négociation et par la présence de forces en opposition. Les acteurs engagés dans le partenariat n'arborent pas de finalités communes centrées sur les besoins des jeunes et la mutualisation des interventions.

Conclusion et recommandations

Le regroupement de partenaires de Montréal-Nord rassemblés autour du plan d'action Priorité Jeunesse exprime la reconnaissance d'un besoin d'agir collectivement au profit de la jeunesse. Les auteurs du présent bulletin reconnaissent le rôle central du regroupement local de partenaires de Priorité Jeunesse dans le choix des enjeux et des solutions qui les concernent. Malheureusement, toutefois, la volonté d'agir ne réussit pas à s'opérationnaliser en travail collectif effectif. Montréal-Nord demeure pour ainsi dire une communauté en apprentissage à cet égard.

Le Plan d'action collectif de Montréal-Nord 2017-2027 – Priorité Jeunesse est un projet innovant, complexe et dynamique en phase initiale de développement. Il constitue une occasion de renforcer le « travailler ensemble », mais des actions concrètes et vigoureuses doivent être mises en place rapidement pour rectifier la situation. Un tel redressement s'impose pour faire la démonstration d'une plus-value du travail collectif et de résultats tangibles auprès des jeunes et des familles de la collectivité. Les améliorations doivent prioritairement toucher la gouvernance, la coordination, le soutien, la communication, l'allégeance, l'appropriation et le suivi des actions. Une prise de conscience des difficultés vécues et un vent de changement se sont récemment amorcés au sein de Priorité jeunesse, au Comité d'arrimage et de mobilisation, et des instances de concertation engagées.

Nous rappelons que la présente évaluation dite développementale met l'accent sur une collaboration active des évaluateurs avec les acteurs locaux œuvrant auprès de la jeunesse et des familles et les principaux utilisateurs attendus des résultats de l'évaluation. Elle se veut un processus dynamique d'apprentissage en encourageant la pratique réflexive. Elle aspire à donner l'occasion aux promoteurs et aux partenaires du regroupement nord-montréalais de réagir aux résultats portés à leur attention, de les utiliser pour ajuster leur plan d'action et les stratégies qui y sont associées, et ainsi d'apprendre de leur expérience.

À la lumière des principales constatations et de notre intention avouée d'influer sur les pratiques et les politiques, nous faisons les recommandations suivantes (sans ordre de priorité particulier). Elles lancent des pistes que les nombreux acteurs et partenaires de l'arrondissement sont invités à approfondir et concourront à « faire vivre » le plan d'action.

1. Accroître la mobilisation des partenaires, l'engagement collectif des organismes locaux, l'identification des acteurs à Priorité Jeunesse et l'appropriation du plan d'action par l'ensemble des acteurs concernés.
2. Encourager et soutenir les pratiques de collaboration interorganisationnelle dans le développement d'initiatives et de projets conjoints fédérateurs.
3. Investir énergiquement dans l'apprentissage du travail collectif des partenaires par la mise en place d'activités de formation, d'outils et d'espaces de réflexivité, et de dispositifs de soutien structurants, et ce, en profitant notamment des ressources et de l'expertise des chercheurs et des professionnels du centre InterActions et du CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal.
4. Encourager la réflexion sur les fondements du plan d'action, les intentions et les engagements initiaux exprimés formellement, la « volonté d'agir ensemble » et les processus de collaboration interorganisationnelle de la « démarche d'impact collectif¹ » Priorité Jeunesse plutôt qu'exclusivement sur les effets attendus des actions sur les jeunes et les familles de Montréal-Nord.
5. Optimiser la structure actuelle de coordination de Priorité Jeunesse afin d'accroître l'initiative, la proactivité et la capacité d'agir des parties prenantes en faveur des transformations souhaitées plutôt que de miser – comme c'est le cas actuellement – sur une logique de gestion de projet où priment les considérations organisationnelles, les actions et les tâches à réaliser et le contrôle.
6. Envisager la possibilité de définir des mandats distincts aux coordonnateurs de l'équipe projet de Priorité Jeunesse, notamment en attribuant un rôle d'accompagnateur du milieu à l'un et de coordonnateur administratif à l'autre.
7. S'engager avec détermination dans le développement, l'alimentation en données et l'analyse des indicateurs du tableau de bord de suivi des actions et des projets dans le but de soutenir la mobilisation des partenaires, la mise en œuvre du plan d'action et la reconnaissance des changements accomplis dans la communauté.
8. Comblir le poste de coordinateur à la Table Jeunesse (qui s'avère un joueur clé de la mise en œuvre du plan d'action) et assurer sa représentation aux instances de gouvernance de Priorité Jeunesse.
9. Diffuser les résultats préliminaires publiés dans le présent bulletin auprès des diverses parties prenantes et organiser des activités de réflexivité et d'appropriation des résultats de l'évaluation.

1. Le Plan d'action collectif de Montréal-Nord 2017-2027 – Priorité Jeunesse définit une « démarche d'impact collectif » comme l'engagement d'un vaste groupe d'acteurs de secteurs différents autour d'un programme commun et d'interventions qui se soutiennent mutuellement pour résoudre un problème social complexe.

Typologie de la collaboration de D'Amour (2003; 2008) et indicateurs correspondants

| Indicateurs | Collaboration en inertie (niveau 1) | Collaboration en construction (niveau 2) | Collaboration en action (niveau 3) |
|--|---|--|---|
| Délégation de la régulation | | | |
| Centralité | Absence d'une instance centrale, quasi-absence de rôle politique | Instance centrale au rôle confus, rôle politique et stratégique ambiguës | Instance centrale forte et active permettant l'existence d'un consensus |
| Leadership | Leadership non consensuel monopolisé | Leadership diffus, éclaté et ayant peu d'impact | Leadership partagé et consensuel |
| Expertise/soutien à l'innovation | Peu ou pas de participation comme expert | Rôle d'expert ponctuel et morcelé | Rôle d'expert favorisant une participation globale forte |
| Connectivité et concertation | Quasi-absence de lieux de concertation | Lieux de concertation ponctuels reliés à des dossiers spécifiques | Pluralité des lieux de concertation |
| Finalisation | | | |
| Finalités | Finalités en opposition ou absence de finalités communes | Quelques finalités communes ponctuelles | Finalités consensuelles et globales |
| Allégeance | Orientations plutôt déterminées par des intérêts personnels | Orientations centrées sur les besoins professionnels et organisationnels | Orientations centrées sur les besoins de la clientèle |
| Intériorisation de la collaboration | | | |
| Connaissance mutuelle | Pas d'occasion de se rencontrer et aucune activité commune | Rares occasions de se rencontrer et peu d'activités communes | Occasions fréquentes de se rencontrer et activités communes régulières |
| Confiance | Absence de confiance | Confiance contingente ou en développement | Confiance ancrée |
| Formalisation | | | |
| Formalisation/Existence d'entente | Entente inexistante, non respectée ou faisant l'objet de conflits | Entente non consensuelle ou non conforme aux pratiques ou en processus de négociation et de construction | Entente consensuelle et règles définies de façon conjointe |
| Échange d'information | Quasi-absence d'infrastructure ou de mécanisme commun de collecte ou d'échanges d'information | Infrastructure d'échanges d'information incomplète ou inappropriée | Infrastructure commune de collecte et d'échanges d'information |