

Bulletin

Vol. 4, No. 1

Hiver 2023

Par :

Lourdes Rodriguez del Barrio,
Cassandra Prieto,
Isabelle Ruelland et
Maximilien Bouchard

Table des matières

Introduction	1
La démarche évaluative	2
Résultats	4
Les résultats en un coup d'œil	17
Synthèse et conclusions	18
Recommandations	18

ANALYSE DE LA COLLABORATION INTER-ORGANISATIONNELLE ET DE LA QUALITÉ DU PARTENARIAT

PRIORITÉ JEUNESSE DE MONTRÉAL-NORD 2017-2027

Introduction

La défavorisation qui marque la jeunesse nord-montréalaise ainsi que les disparités entre les jeunes résidents de l'arrondissement et ceux de Montréal perdurent. C'est à partir de ce constat et de la lecture commune de la situation des jeunes que les acteurs communautaires et institutionnels, sous l'impulsion de l'arrondissement et de la Table de quartier de Montréal-Nord (TQMN), ont collectivement choisi, en 2017, d'agir ensemble par l'élaboration d'un [Plan d'action jeunesse collectif](#)¹ de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale : Priorité Jeunesse 2017-2027.

Cette démarche s'appuie sur la collaboration et la concertation comme vecteurs de changement pour l'amélioration de la qualité des services, la qualité de vie des jeunes et des familles du territoire en agissant, entre autres, sur les déterminants sociaux de la santé. Leviers de transformation, la collaboration et la concertation sont ainsi présentées dans le plan comme des objectifs importants à atteindre et celles-ci constituent le cœur d'une démarche évaluative, formative et développementale réalisée par l'équipe du Centre de recherche et de partage des savoirs InterActions, grâce au soutien financier du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Nord-de-l'Île-de-Montréal (CIUSSS NIM).

Ce bulletin brosse un portrait de l'évolution des pratiques de collaboration et de concertation associées à l'implantation de Priorité Jeunesse entre 2017 et 2022 dans une perspective d'amélioration continue².

Depuis 2020, la pandémie de COVID-19 et les mesures de santé publique qui ont suivi ont eu un impact profond sur le territoire et ont accentué les inégalités affectant particulièrement les populations défavorisées. Par ailleurs, les acteurs du territoire se sont mobilisés, ont développé des collaborations et des pratiques inédites pour rejoindre la population et réduire les impacts de la pandémie. L'évaluation de l'implantation du Plan d'action Priorité Jeunesse doit tenir compte de ce contexte.

¹ https://www.tqmns.org/wp-content/uploads/2019/02/priorite_jeunesse_plan_daction.pdf

² Dans le présent document, le masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement pour alléger le texte.

La démarche évaluative

Cette évaluation vise à accompagner et à soutenir le développement de Priorité Jeunesse. Notre démarche de recherche implique, d'une part, une analyse longitudinale et continue des observations initiées en mars 2017 et, d'autre part, la cueillette d'informations spécifiques réalisées en deux temps auprès des partenaires et des jeunes : le premier s'est déroulé de 2018 à 2019 et, le second, de février 2021 à mars 2022.

La dimension formative de la démarche évaluative présuppose une rétroaction continue auprès des acteurs concernés ainsi que la mise à profit des résultats partiels obtenus en cours d'évaluation. Cette rétroaction a eu lieu principalement par le biais du Comité de suivi de la mise en œuvre et de l'évaluation, par la participation au comité d'arrimage et de mobilisation (CAMO), ainsi qu'à travers la publication des bulletins et des activités de mobilisation de connaissances auprès des partenaires.

La présente édition du bulletin est dédiée au partage des résultats sur l'évolution de la collaboration inter-organisationnelle et de la qualité de l'action en partenariat. Les données utilisées pour le présent bulletin proviennent des sources suivantes :

1. De l'observation participante, à savoir ce que les chercheuses ont remarqué, observé ou noté en participant aux activités et aux rencontres organisées dans le cadre de Priorité Jeunesse et des rencontres occasionnelles sur le terrain ;
2. De l'étude de documents officiels et de documents de travail portés à l'attention des chercheuses ;
3. De 37 entrevues menées par les membres de l'équipe d'évaluation du Centre InterActions auprès d'acteurs de différentes organisations institutionnelles et communautaires, ainsi que de diverses instances de concertation (i.e. tables de concertation jeunesse, petite enfance et de quartier) ;
4. De 34 réponses au questionnaire en ligne par les acteurs de différentes organisations institutionnelles, communautaires et des diverses instances de concertation.

Ces matériaux de recherche ont permis de réaliser, d'une part, une analyse fine des processus de collaboration inter-organisationnelle et de mieux saisir la structuration de l'action collective entre les intervenants et les professionnels de diverses organisations placées en situation d'interdépendance. D'autre part, nous avons complété l'analyse de la collaboration inter-organisationnelle avec l'étude de la qualité de l'action en partenariat au moyen de l'outil diagnostique développé par Angèle Bilodeau et ses collaborateurs³. Cet outil identifie les composantes d'un partenariat de qualité (voir Tableau 2 en annexe) et est à la base du questionnaire qui a été proposé aux acteurs de Priorité Jeunesse. Il permet aux répondants d'exprimer leurs perceptions quant à leur expérience dans un partenariat.

Tel qu'indiqué plus tôt, ce bulletin présente les résultats des informations collectées en 2021 et 2022, tout en les mettant en relation avec notre enquête précédente au temps 1 en 2018 et 2019,^{4, 5, 6} afin de réaliser le portrait de l'évolution des collaborations et d'élaborer des recommandations pour les améliorer.

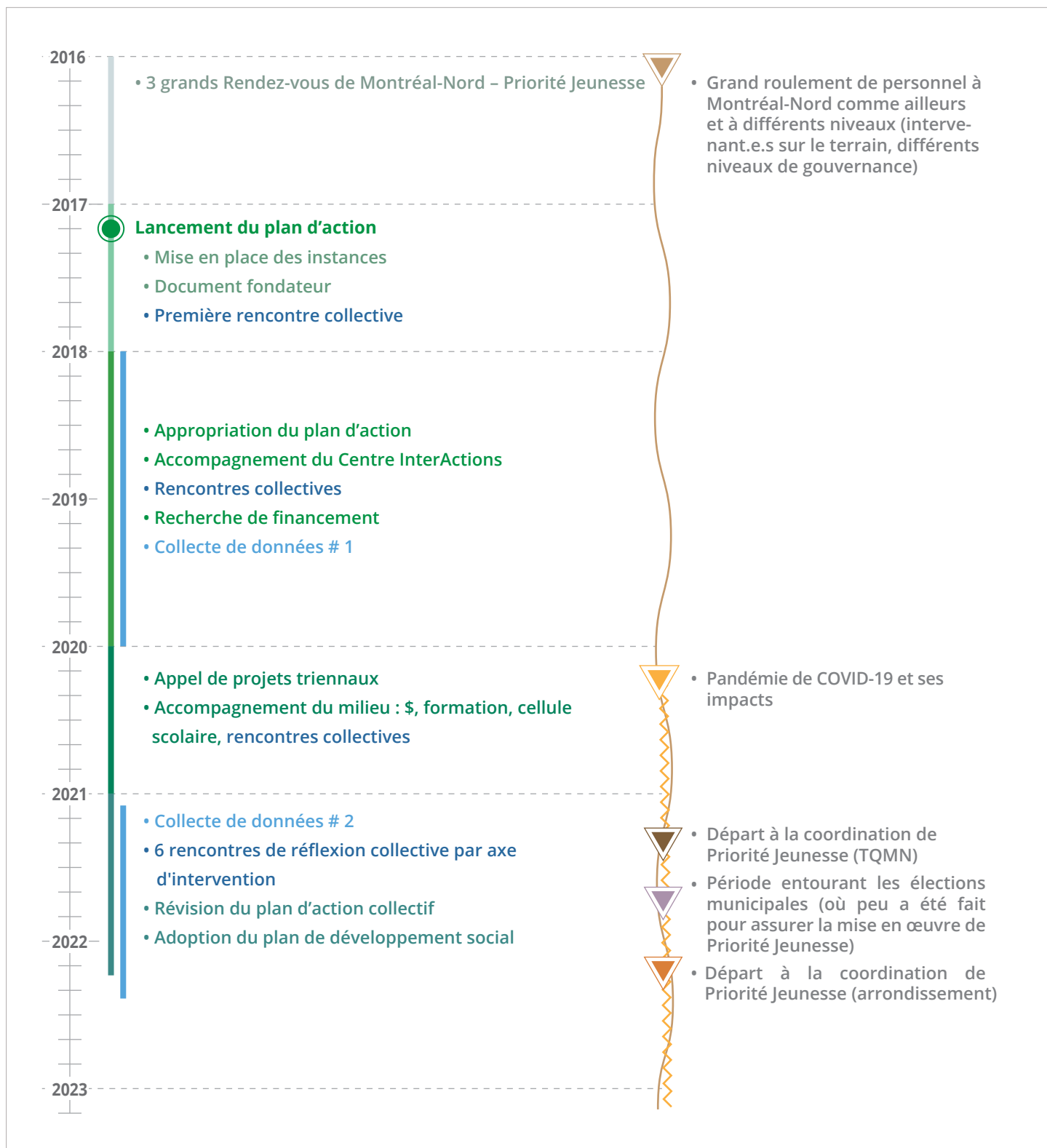
3 Bilodeau, A., Galarneau, M., Fournier, M. et Potvin, L. (2011). L'outil diagnostique de l'action en partenariat : fondements, élaboration et validation. *Revue canadienne de santé publique*, 102(4), 298-302. <https://doi.org/10.1007/BF03404054>

4 Leclerc, B.-S. et Hautecoeur, M. (2019). Évaluation de la qualité du partenariat. *Bulletin Priorité Jeunesse de Montréal-Nord 2017-2027*, 1(1). https://centreinteractions.ca/wp-content/uploads/2020/05/Bulletin_Priorite_jeunesse_Nouvelle_version.pdf

5 Leclerc, B.-S. et Hautecoeur, M. (2020). Évaluation de la collaboration interorganisationnelle. *Bulletin Priorité Jeunesse de Montréal-Nord 2017-2027*, 2(1). https://centreinteractions.ca/wp-content/uploads/2021/06/Bulletin_no-2_version-finale_finale.pdf

6 Hautecoeur, M. (2021). Évaluation de la participation citoyenne des jeunes. *Bulletin Priorité Jeunesse de Montréal-Nord 2017-2027*, 3(1). <https://centreinteractions.ca/wp-content/uploads/2021/03/Bulletin-participation-citoyenne-des-jeunes-Interactions-Vol-3.pdf>

Moments clés de Priorité Jeunesse



RÉSULTATS : Évolution de la collaboration inter-organisationnelle autour de Priorité Jeunesse

L'analyse de la collaboration inter-organisationnelle repose sur le modèle de Danielle D'Amour et de ses collaborateurs⁷. La typologie développée par ces chercheurs définit la collaboration à travers quatre dimensions, intégrant 10 indicateurs, desquels peuvent se dégager trois degrés de collaboration. Il s'agit de la collaboration « en action » (3), « en construction » (2) ou « en inertie » (1). Le tableau 1 présenté ci-dessous décrit les indicateurs associés à chacun des types de collaboration en question.

Indicateurs	Collaboration en inertie (niveau 1)	Collaboration en construction (niveau 2)	Collaboration en action (niveau 3)
Finalités			
Objectifs et 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
Élaboration et appropriation collective			
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 et ententes	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'informations	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

7 D'Amour, D., Goulet, L., Labadie, J.-F., San Martín-Rodriguez, L. et Pineault, R. (2008). A model and typology of collaboration between professionals in healthcare organizations. *BMC Health Services Research*, 8(188). <https://doi.org/10.1186/1472-6963-8-188>

Gouvernance (coordination et concertation)			
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
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	Quasi-absence de lieux de concertation	Lieux de concertation ponctuels reliés à des dossiers spécifiques	Pluralité des lieux de concertation

Dimension : Finalités

« Je n'ai pas l'impression qu'il y a une grosse vision qui transparait à l'intérieur de Priorité Jeunesse. S'il y en a une, elle est rarement mise de l'avant [...] c'est comme juste une somme de projets. »

« Mais il y a beaucoup d'effort qui est fait de ce côté-là et ça a permis qu'on ne travaille pas en échevelé comme on dit en bon québécois, mais avec une ligne directrice. Et ça c'est précieux et cette ligne-là vient de tout ce qu'ils ont récolté dans leur consultation et ainsi de suite. »

« Un plan d'action ça [...] il faut le travailler [...] il faut le nourrir aussi. Les années passent vite, on a des nouveaux défis, on a des nouveaux enjeux donc [...] il faut l'adapter à la réalité des enjeux aussi qu'on vit comme là, la pandémie. »

Objectifs et finalités

Les trois axes d'intervention de Priorité Jeunesse

Axe 1. Favoriser la maturité et la persévérance scolaires, ainsi que la réussite éducative

Axe 2. Développer les talents, l'employabilité et l'entrepreneuriat

Axe 3. Enrichir le vivre ensemble

La finalité renvoie aux objectifs communs à l'origine du plan d'action Priorité Jeunesse. Dans l'ensemble, les acteurs se sentent interpellés et mobilisés par les objectifs du plan.

Toutefois, un travail régulier de réaffirmation et d'adaptation de ces objectifs semble pertinent. En tenant compte de l'évolution des besoins du milieu et de la lecture que les organismes partenaires réalisent des défis pour répondre à la situation des jeunes et familles, ce travail a le potentiel de rassembler les visions des parties prenantes et de leur permettre de travailler collectivement à la réalisation d'objectifs partagés. Par effet d'entraînement, s'appuyer sur ces objectifs peut également favoriser l'appropriation du plan par les parties prenantes.

L'équipe de coordination a notamment travaillé à la réalisation de cette réflexion par le biais de rencontres où l'ensemble des organismes impliqués dans Priorité Jeunesse ont été invités. Six rencontres de réflexion collective ont été organisées entre mars et mai 2021. Les acteurs se sont regroupés autour des trois axes d'intervention du plan d'action. Cette initiative a été appréciée par les participants. Il s'agit d'une mise en commun réussie qui a permis d'améliorer la cohésion et la collaboration des acteurs autour d'objectifs partagés.

Rencontres de réflexion collective autour des trois axes d'intervention de Priorité Jeunesse

Ces 18 heures de rencontres collectives avec les organismes communautaires, ayant nécessité une centaine d'heures de préparation, constituent une des grandes réalisations de Priorité Jeunesse jusqu'à présent. Il a été question de :

- Présenter les offres de services des organismes afin de renforcer le partage d'information et la connaissance mutuelle
- Revoir la vision du plan d'action, ses objectifs et les changements prioritaires par axe à l'aide d'un vote pour déterminer collectivement les priorités
- Identifier ensemble :
 - les trous dans l'offre de services sur le territoire
 - de meilleures façons de faire connaître nos services
 - de meilleures façons de collaborer
 - des opportunités de soutien par la coordination de Priorité Jeunesse
 - des actions collectives claires à mettre en place

Allégeances

Priorité Jeunesse, comme toute approche intersectorielle, se caractérise par une structure complexe d'intérêts impliquant une variété de types d'allégeance : à la clientèle, à la profession, à l'organisation, aux intérêts privés, etc. Il en résulte une convergence de certains intérêts entre les partenaires et une asymétrie d'autres. Cet indicateur réfère à la capacité des acteurs à dépasser leurs intérêts propres pour converger vers l'intérêt des personnes qu'ils ont à desservir⁸.

Les entrevues réalisées indiquent que les partenaires de Priorité Jeunesse se sentent mobilisés par les objectifs du plan d'action concernant l'amélioration de la qualité de vie des jeunes. Toutefois, ils

8 Voir la question 15 du tableau 2

n'expriment pas d'allégeance particulière au plan. Selon les résultats de l'autoévaluation proposée par le questionnaire, les partenaires ne parviennent que partiellement à se mobiliser autour de solutions intégrées qui dépassent leur engagement à coordonner les actions de leur propre organisation⁹ intégrées ou financées dans le cadre de Priorité Jeunesse. Cette faible allégeance s'explique notamment par un manque de connaissance et d'appropriation du Plan. Les acteurs connaissent l'existence de Priorité Jeunesse, mais peinent à le définir. Il y a un écart significatif entre leurs perceptions du plan et celle de ses principaux porteurs : l'arrondissement et la TQMN. Certains le perçoivent comme étant un catalogue de projets, comme un plan qui regroupe uniquement les actions subventionnées par l'arrondissement ou encore comme un espace de concertation au même titre que les tables sectorielles.

Un travail de réappropriation de la vision de Priorité Jeunesse aurait le potentiel d'actualiser l'engagement des parties prenantes et leur allégeance au plan. Cet exercice de réappropriation serait également l'occasion de travailler à la réaffirmation des actions puisqu'il est toujours ambigu pour les acteurs de distinguer les actions de Priorité Jeunesse de la programmation habituelle des organismes. En ce qui concerne leurs propres actions, cette différence est un peu plus connue et intégrée. En revanche, plusieurs personnes rencontrées ne savent pas que certaines des actions de leur organisation sont inscrites dans le plan ou ignorent celles pour lesquelles leur organisme a été ciblé comme partenaire potentiel. Ainsi, une réflexion plus en profondeur sur la logique et sur la gouvernance du plan, soit les critères et les processus pour l'inscription des actions au Plan, serait pertinente : comment les actions s'articulent pour répondre aux objectifs ? Comment la collaboration à travers les actions et dans l'implication des partenaires peut répondre aux objectifs du plan ?

Malgré les efforts constatés de la part de la coordination de Priorité Jeunesse et des partenaires impliqués dans sa gouvernance, plusieurs facteurs ont fait obstacle au développement d'un sentiment d'allégeance. Parmi les plus importants, il est possible de nommer le roulement du personnel de la coordination de Priorité Jeunesse, des tables de concertation et des organismes communautaires, l'insuffisance du financement à la mission des organismes, ainsi que les impacts de la pandémie (réduction ou élimination des rencontres présentielles, obstacles au maintien des activités régulières des équipes des organisations partenaires, réorientation des activités de concertation pour faire face à la pandémie et ses effets).

9 Voir la question 17 du tableau 2

Dimension : Élaboration et appropriation collective

« [...] le fait qu'on soit aux tables, à la Table de concertation Petite Enfance et au Comité de transition scolaire [...] on a plus de visibilité [...] on se connaît plus entre organismes, c'est plus facile de savoir les activités de tout le monde et puis de pouvoir échanger [...]. Au niveau de Priorité Jeunesse, on se rassemble aussi à travers ça et puis c'est vrai que [...] je vois vraiment l'évolution par rapport en effet au partenariat, je trouve que c'est de plus en plus facile de communiquer. »

« [...] tout le monde se bat un peu pour l'argent puis quand tu tends une main innocemment pour pouvoir travailler avec les gens, c'est comme si les gens ont l'impression que tu vas vouloir avoir l'argent. »

« C'est certain qu'actuellement le défi à la sortie de la pandémie ça va être de savoir : [...] Est-ce que l'organisme est encore là ? Est-ce que ce sont encore les mêmes intervenants ? Tout le travail de speed dating entre ces gens-là va être à faire. »

Connaissance mutuelle

La connaissance mutuelle est un défi constant dans tout projet collectif d'envergure. La mise en œuvre de nouvelles actions, particulièrement en lien avec la pandémie et le roulement de personnel, ont aussi eu des effets sur Priorité Jeunesse en réduisant la connaissance que les partenaires ont des activités de leurs pairs ainsi que de la mission des organismes qui les portent.

Le plan, tel qu'il est décrit, propose d'amener tous les partenaires jeunesse à travailler ensemble dans une approche concertée. Ainsi, Priorité Jeunesse a l'ambition de rallier tous les acteurs jeunesse du territoire. Les résultats du questionnaire démontrent que, selon les partenaires, la condition « notre partenariat réussit à rallier les nouveaux acteurs dont il a besoin pour faire avancer ses actions »¹⁰ est moins consensuelle que lors de la première collecte de données. Les acteurs consultés soulignent l'importance de continuer les efforts pour rejoindre les groupes, les informer et les impliquer dans Priorité Jeunesse.

Parallèlement, un travail continu et soutenu de communication (tels que la documentation écrite et les espaces d'échange) entre les différents partenaires favoriserait la connaissance mutuelle entre les acteurs du plan. Cela encouragerait également la réalisation des objectifs du plan, notamment en termes de concertation, de complémentarité des actions et de référencement.

La connaissance mutuelle est une condition essentielle à l'établissement d'un partenariat. Toutefois, d'autres conditions comme l'appropriation du plan et la confiance sont nécessaires pour transformer la connaissance mutuelle en collaboration effective.

Confiance

L'indicateur de confiance fait référence à la capacité des acteurs à reconnaître les compétences et les

10 Voir la question 11 du tableau 2.

aptitudes des uns et des autres et à assumer des responsabilités. La confiance entre les partenaires favorise le développement de la concertation et de la collaboration.

À l'image du travail accompli par les tables de concertation, une réflexion collective sur les déterminants de la confiance (transparence, communication, reconnaissance, sincérité, expérience, appartenance, réciprocité) et les enjeux qui les affectent a le potentiel de développer un climat de confiance mutuelle entre les partenaires. Selon l'autoévaluation réalisée à travers le questionnaire, les partenaires sont capables d'identifier leurs divergences et d'en discuter¹¹. Toutefois, toujours selon les résultats du questionnaire, les partenaires ne parviennent encore que partiellement à résoudre ces divergences¹². Certains ont l'impression de rester sur place à cause des expériences négatives du passé. Cependant, on reconnaît que des « efforts considérables ont été faits, notamment à la TQMN, pour fédérer et assainir les relations ».

La transparence, le partage d'expertises et d'expériences, ainsi que la communication et la discussion, sont également des éléments qui ont le potentiel de réduire l'incertitude et la méfiance entre les acteurs en favorisant un climat de confiance.

Consolider le climat de confiance en multipliant les situations de collaboration permettrait aux acteurs de sortir du travail en silo. La confiance se consolide à travers la pratique. Poursuivre le travail déjà accompli autour de certains projets (l'élargir et l'approfondir) et s'engager dans des collaborations, qu'il s'agisse d'activités ponctuelles ou des projets de collaboration, peut permettre aux acteurs de développer des liens de confiance puisque cela encourage à se connaître et à reconnaître l'expertise de leurs partenaires. Dans ce sens, nous avons déjà proposé, lors du second bulletin, d'encourager et de soutenir les pratiques de collaboration inter-organisationnelle en soutenant financièrement le développement d'initiatives et de projets conjoints fédérateurs. Cette mesure pourrait se refléter dans la stratégie de financement du Plan.

Dimension : Formalisation

« Il y a un plan d'action, il y a des orientations mais [...] il ne faut pas être rigide, il faut avoir cette flexibilité [...] s'il y a des changements en fonction du contexte, en fonction des besoins du quartier, les besoins de nos jeunes [...] il faut être en mesure de l'adapter. »

« [...] communication, communication, il y a les bulletins mais je ne sais pas si c'est moi qui ne suis plus dans la liste [...] d'habitude c'est bien correct, c'est un peu inégal au sens où il me semble qu'il y a des [moments] où j'ai reçu plein de communications après ça il y a des grandes [périodes] où je n'en ai pas. »

« [La communication] c'est leur défi majeur là, parce que plus on communique, plus les gens s'approprient, plus les gens s'approprient, c'est comme un cycle là ou un processus. Donc je pense qu'il devrait avoir beaucoup plus d'efforts qui sont mis à ce niveau-là. »

11 Voir la question 7 du tableau 2

12 Voir la question 8 du tableau 2

Formalisation et ententes

Le plan d'action s'appuie sur deux ententes principales : celle de partenariat entre l'arrondissement et la TQMN (qui se décline en trois conventions instituées), ainsi que l'entente de collaboration entre les partenaires du plan d'action et le CIUSSS NIM pour le suivi de l'implantation du plan et l'évaluation du partenariat autour de celui-ci.

Le précédent bulletin sur la collaboration inter-organisationnelle présentait la formalisation dans le plan d'action comme une des principales forces de Priorité Jeunesse. Aujourd'hui, la formalisation est considérée toujours forte au sein du plan d'action. Plusieurs acteurs voient le plan comme une structure, un point de convergence et des lignes directrices qui contribuent à orienter les actions et favorisent les collaborations.

Cependant, selon les acteurs rencontrés, le plan d'action, en tant qu'entente, pourrait davantage évoluer en fonction des enjeux rencontrés par la population et par les partenaires de l'action concertée. Les objectifs, la vision et la dimension collaborative de cette entente gagneraient à être réaffirmés par les différentes parties prenantes pour s'assurer de l'implication de chacun et consolider l'appropriation du plan dans une logique d'action collective. En effet, en partageant leur perception des enjeux, les partenaires façonnent davantage le plan en fonction de leurs réalités et arriment les actions du plan aux défis auxquels ils tentent collectivement de répondre. La souplesse et la capacité d'adaptation du plan à l'évolution du contexte et des défis locaux est considérée essentielle.

Suivant l'exemple des rencontres collectives qui ont eu lieu en 2021, d'autres activités pour favoriser l'actualisation de l'engagement de l'ensemble des acteurs autour des objectifs du plan d'action pourraient favoriser leur mobilisation. Ces activités pourraient aussi permettre de préciser les différentes modalités de participation et de collaboration. Il s'agit d'une proposition qui émane également de certains partenaires.

Actuellement, on assiste à un changement au sein de la coordination de Priorité Jeunesse qui pourrait appeler au développement d'une nouvelle entente entre l'arrondissement, la Table de concertation jeunesse de Montréal-Nord (TCJMN) et la Concertation petite enfance famille de Montréal-Nord (CPEFMN). Cet exercice de formalisation à travers la proposition d'une nouvelle entente démontre un certain engagement des parties prenantes dans le plan d'action.

En parallèle, notons que certains acteurs rencontrés ont entrepris la mise en place d'ententes pour la réalisation de projets spécifiques. Ces ententes ont le potentiel de guider l'action en concordance avec les objectifs visés par le plan d'action. De façon générale, les partenaires ayant rempli l'autoévaluation sont d'avis que les organismes partenaires respectent leurs engagements et maintiennent leur collaboration pour la durée des actions et des projets¹³. L'élaboration d'ententes constitue un des facteurs favorisant la collaboration des acteurs à travers le temps. Finalement, rappelons que le respect des ententes et le suivi des décisions qui en découlent favorisent la confiance des acteurs envers les organismes porteurs du plan et envers les ententes établies.

13 Voir la question 9 du tableau 2.

Échange d'informations

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.

À travers les premières années de mise en œuvre du plan d'action, c'est la coordination de Priorité Jeunesse qui a joué un rôle essentiel dans le partage d'information. Les infolettres, les courriels et les rapports d'activité sont particulièrement appréciés par les partenaires. Ces canaux de communication permettent aux acteurs de se positionner pour répondre aux besoins de la population en complémentarité des actions déjà entreprises sur le territoire, d'assurer un meilleur référencement ainsi que de favoriser la création de lien entre les partenaires.

Le partage d'information sur les enjeux vécus par la population et les bonnes pratiques mises en place pour y répondre constituent une contribution considérable des organismes au plan d'action. Toutefois, cette contribution gagnerait à être davantage mise de l'avant. En effet, les organisations partenaires ayant participé aux deux temps de l'autoévaluation mentionnent que la contribution de chacun à la réalisation des actions est encore partiellement reconnue¹⁴. Communiquer davantage, plus régulièrement et de façon réciproque entre les partenaires encouragerait d'ailleurs l'appropriation du plan et faciliterait l'implication des partenaires.

Parallèlement, relayer davantage les informations et les décisions des diverses instances de la structure de gouvernance aux parties prenantes peut contribuer à développer la logique d'action collective souhaitée par Priorité Jeunesse.

Dans ce sens, à ce stade de l'implantation, une réflexion plus générale sur le mécanisme de communication (objectifs, outils et personnes ressources) aurait le potentiel d'encourager une compréhension collective plus approfondie du plan et de sa structure. Cette réflexion favoriserait également une meilleure emprise des actions mises en œuvre, de leurs évolutions et des organismes qui les portent, en plus de favoriser une connaissance approfondie des besoins de la population observés par les intervenants sur le terrain. De façon générale, engager une réflexion collective entre tous les acteurs impliqués autour d'une structure de communication efficiente, ouverte et réciproque peut faciliter et encourager la concertation au sein du plan d'action.

Finalement, ouvrir une réflexion autour de la communication vers des acteurs extérieurs des organisations offrirait de nouvelles pistes pour son développement. En effet, partager le plan d'action à la population ciblée par Priorité Jeunesse a le potentiel de faire connaître les actions et les organismes, d'impliquer davantage les jeunes et les familles dans le plan, de changer la vision de Montréal-Nord et les préjugés qui l'entourent, de continuer à attirer les financements extérieurs à Montréal-Nord ainsi que de valoriser les actions entreprises par le milieu.

14 Voir la question 13 du tableau 2.

Dimension : Gouvernance

« Il y a une plus-value parce que l'arrondissement, ils sont positionnés, parce que les élus se positionnent par rapport au ministère, je pense que c'est là dans le fond le levier pour PJ que la jeunesse soit une priorité pour le territoire puis que ça soit porté auprès des instances publiques, ministérielles, décideurs. »

« Sincèrement je la trouve un peu lourde [la structure de gouvernance de Priorité Jeunesse], je la trouve un peu lourde et je peux vous dire réellement que je ne la comprends pas toujours et je sais qu'il y a des comités aviseurs, il y a des comités, plein de comités, et à mon niveau sur le plancher, je ne vois pas la différence entre avoir tous ces comités-là, je ne peux pas la voir. »

« [...] je pense qu'il y a encore des enjeux pour rééquilibrer les pouvoirs, mais somme toute, il y a eu beaucoup d'avancement depuis le début, puis beaucoup plus de démocratisation de la gouvernance, je trouve. Mais ça reste encore à travailler. »

Instances de délibération et de prise de décisions

Comité de pilotage	Supervise et oriente l'ensemble de la démarche. Il est composé d'une vingtaine de personnes : représentants de l'arrondissement et d'organisations gouvernementales et institutionnelles, gens d'affaires, organismes communautaires, instances de concertation et jeunes. Celui-ci se réunit 3 à 4 fois par année. ¹
Coordination	Portée par un représentant de l'arrondissement et un représentant de la TQMN. La coordination est responsable de la mise en œuvre du plan d'action ainsi que du développement et du suivi des mesures prévues dans le plan.
Comité d'arrimage et de mobilisation (CAMO)	Est composé de représentants de l'arrondissement, de la TQMN et des tables de concertation sectorielles jeunesse et petite enfance famille. Ce comité a été mis sur pied dans la volonté d'un arrimage avec les plans d'action des concertations pour mieux planifier l'intervention croisée auprès des jeunes ² . Il favorise la circulation de l'information et la mobilisation des partenaires aux différentes activités de Priorité Jeunesse ³ . Ce comité se réunit une dizaine de fois par année, bien que cette fréquence tende à augmenter.
Comité de suivi de la mise en œuvre et de l'évaluation	Inclut l'équipe de recherche InterActions, la coordination du plan ainsi que des représentants institutionnels et des tables sectorielles partenaires du plan d'action collectif. Le mandat de ce comité est de veiller au bon déroulement de l'évaluation, de formuler des commentaires et des suggestions à l'égard des stratégies proposées et des outils de cueillette de données développés et, ultérieurement, d'éclairer les chercheurs dans leur interprétation des résultats ainsi que dans la formulation des recommandations qui s'ensuivent ⁴ . Ce comité se réunit une dizaine de fois par année en fonction des besoins en suivi de l'évaluation.
<p>1 Voir Plan d'action collectif « Priorité Jeunesse 2017-2021 », p. 43</p> <p>2 Rapport d'activité de Priorité jeunesse 2018-2019, p. 1</p> <p>3 Rapport d'activité de Priorité jeunesse 2017-2018, p. 10</p>	<p>4 Voir Plan de suivi de la mise en œuvre et d'évaluation du partenariat de Priorité Jeunesse 2017-2027 : Plan d'action intégré de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale à Montréal-Nord, p. 22</p>

Centralité

L'indicateur de centralité permet d'identifier les instances, les autorités ou les organismes qui jouent un rôle important pour favoriser la participation des partenaires et la mise en œuvre des processus et des structures de collaboration.

Nombreux sont les partenaires rencontrés qui mentionnent ne pas connaître la structure de gouvernance ou le processus décisionnel de Priorité Jeunesse. Pour plusieurs, la structure de gouvernance semble lourde, vague et compliquée. Ils mentionnent également que l'arrondissement continue de jouer un rôle prépondérant dans la prise de décision (comité de pilotage), dans la mise en œuvre (coordination) et, par sa présence, dans les instances de concertation. Les acteurs rencontrés mentionnent par contre une amélioration dans la dynamique avec l'arrondissement, par exemple, dans le souci que les décisions soient prises davantage de façon collective et qu'il y ait plus d'écoute. C'est également ce que l'on observe à travers l'autoévaluation. Selon les partenaires ayant rempli le questionnaire, tous les points de vue sont maintenant traités de façon équivalente dans la discussion et la décision¹⁵.

Toutefois, les partenaires proposent de mieux circonscrire les modalités de la présence de l'arrondissement et de créer des opportunités pour que les organismes communautaires et l'expertise de terrain dont ils sont porteurs s'expriment davantage dans la gouvernance.

Les tables de concertation ont aussi un potentiel déterminant dans l'atteinte des objectifs du plan. Toutefois, les dernières années de mise en œuvre ont été marquées par un grand roulement de personnel qui s'est d'ailleurs exacerbé durant la pandémie. Plusieurs acteurs ont mentionné un grand roulement du côté de la TQMN, ce qui a nuit, selon eux, à l'équilibre souhaité entre les milieux communautaire et institutionnel dans la gouvernance du plan. Cet enjeu est intimement lié aux ressources financières des tables. Durant les deux dernières années, la TCJMN et la CPEFMN ont réalisé leurs planifications stratégiques dans une volonté de développer davantage leur capacité organisationnelle.

Dans les dernières années, le travail réalisé par la coordination de Priorité Jeunesse a su rapprocher les organismes autour du plan d'action. Nombreux sont ceux qui sont satisfaits du travail de coordination. Ils mentionnent, entre autres, le souci de naviguer entre les deux pôles (communautaire et institutionnel), bien que certains aimeraient voir « plus d'action ». La coordination a pris plus de responsabilités au sein de Priorité Jeunesse, notamment, en termes de soutien, en facilitant les collaborations et le partage d'information. La pérennisation de ce travail fait face à de nombreux obstacles comme celui du roulement du personnel. Pour contrer ces difficultés, il semble important de clarifier les rôles et les responsabilités de la coordination et la structuration de l'action à partir de l'expérience accumulée indépendamment des organisations auxquelles l'équipe de coordination est rattachée.

Bien que le CAMO se soit manifesté aux partenaires à plusieurs reprises, il ne fut pas mentionné lors des entrevues que nous avons réalisées. Pourtant, son rôle de facilitateur dans la collaboration avec le milieu constitue un levier. Initialement, le CAMO devait assurer le lien avec le milieu (à travers les tables de concertation) ainsi que l'arrimage de Priorité Jeunesse avec les autres plans et planifications stratégiques du territoire. En pratique, le CAMO est devenu une instance de coordination élargie. Néanmoins, le CAMO demeure timide dans ses actions et dans la prise de décision. Les changements successifs du personnel fragilisent son fonctionnement. Le CAMO semble donc s'appuyer davantage sur ses membres que sur une structure établie. Advenant que le poste de coordination ne soit plus attaché à la TQMN, sa présence au CAMO reste un levier de mobilisation, spécialement auprès des organismes membres qui ne participent

15 Voir la question 12 du tableau 2.

pas à la TCJMN et à la CPEFMN. De plus, un travail de planification à long terme, en adéquation avec les besoins du milieu et les objectifs du plan, soutiendrait le développement de l'action collective de Priorité Jeunesse. Cette planification constitue une voie supplémentaire pour permettre aux acteurs de mieux comprendre la logique du plan et le rôle des instances. Tel que mentionné précédemment, un travail d'appropriation de la structure de Priorité Jeunesse offrirait la possibilité de développer la concertation et la réalisation des actions du plan. Toutefois, une réflexion autour de l'évolution du rôle du CAMO devrait être réalisée au préalable.

Leadership

Priorité Jeunesse souhaite rassembler des acteurs de différents secteurs dans une démarche concertée et collaborative. Dès son démarrage, cette intersectorialité s'est illustrée à travers le souhait d'établir un leadership partagé entre les milieux communautaire et institutionnel. Cette volonté s'est incarnée dans une structure de gouvernance qui attribue la coprésidence du plan à la TQMN et à l'arrondissement. Elle met en place une double coordination associée à ces deux organisations. Cependant, chaque secteur agit selon des logiques d'action différentes qui deviennent parfois source de confusion pour des partenaires communautaires qui connaissent encore mal la structure de gouvernance du plan. Cela contribue, selon certains, à freiner le milieu communautaire dans sa capacité à participer et à se reconnaître dans le leadership. Un travail d'arrimage entre ces différentes logiques d'action soutiendrait le développement de l'action concertée, plus représentative des enjeux du milieu. Pour ce faire, différentes stratégies peuvent être mises de l'avant.

Premièrement, circonscrire collectivement la dimension politique de Priorité Jeunesse et reconnaître, comme le suggèrent certains acteurs, son importance pour le rayonnement du plan, les activités de *lobbying* et l'obtention de ressources financières supplémentaires. Cette délimitation collective de la dimension politique passe également par l'adoption de pratiques de gouvernance transparentes s'appuyant sur une communication fluide et réciproque.

Parallèlement, un travail de collaboration et de mobilisation des organismes subventionnaires pourrait être entrepris par l'entremise de Priorité Jeunesse. En effet, les partenaires rencontrés mentionnent vouloir être davantage impliqués dans les échanges avec les organismes subventionnaires. L'autoévaluation montre aussi que, selon les partenaires, les critères et les mécanismes de reddition de comptes des organismes subventionnaires ne sont pas suffisamment négociés¹⁶. Brosse collectivement le portrait des besoins de la jeunesse nord-montréalaise ainsi que réfléchir aux enjeux liés au financement et aux appels de projets sont des actions qui peuvent permettre d'élargir les relations et le soutien des organismes subventionnaires. Priorité Jeunesse, en tant que mouvement collectif et concerté, peut constituer un levier pour mobiliser davantage les organismes subventionnaires et les reconnecter aux besoins du milieu.

Toujours dans cet esprit d'arrimer les logiques d'action des partenaires pour soutenir le développement de l'action concertée, encourager l'implication de la TCJMN et de la CPEFMN comme acteurs pivots pourrait contribuer à favoriser la participation des acteurs communautaires et à faciliter la concertation autour de Priorité Jeunesse. La TQMN jouit également d'un rôle clé dans le plan d'action puisqu'elle permet de faire le lien avec les acteurs qui ne sont pas spécifiquement impliqués dans le secteur jeunesse, de donner une vision d'ensemble de ce qui se fait sur le territoire, ainsi que de faciliter l'arrimage des planifications stratégiques de chaque table sectorielle comme celles de la jeunesse et de la petite enfance et famille.

16 Voir la question 16 du tableau 2

Les organismes communautaires expriment leur désir d'être reconnus et mobilisés pour mettre à contribution leur connaissance du terrain et des enjeux qui s'y rattachent, ainsi que leurs pratiques et méthodes d'intervention, afin de façonner une réponse collective et concertée aux besoins de la population. Cibler les organismes qui manifestent un intérêt à participer davantage au plan et réfléchir à une façon de les encourager dans cette voie pour atteindre les objectifs souhaités par Priorité Jeunesse aurait également un effet positif.

Finalement, durant la période correspondant au temps 2 de l'évaluation, les porteurs et la coordination de Priorité Jeunesse ont mis en place une vision de mobilisation collective impliquant les organismes communautaires et la population autour du Plan. Cette volonté s'est d'ailleurs illustrée lors des rencontres collectives par axe. Ces activités ont reçu un accueil très favorable. Malheureusement, les activités qui l'ont favorisée se sont vues brusquement interrompues par la pandémie.

Soutien à l'innovation

Priorité Jeunesse s'est donnée l'ambition d'innover dans la réponse aux besoins des jeunes en mobilisant l'expertise de partenaires de diverses organisations dans une approche intersectorielle de concertation et de collaboration. Pour avancer dans ce sens, il est nécessaire de s'appuyer davantage sur les différentes expertises du milieu en continuant à offrir des espaces d'échange où les organismes peuvent partager les besoins de la communauté et leurs expertises. Un travail de planification autour des activités de concertation de Priorité Jeunesse et de leur ancrage dans le mécanisme de mise en œuvre ouvre la possibilité pour que ce partage d'expertises et d'idées nouvelles se systématisent.

Priorité Jeunesse a souhaité mettre de l'avant la concertation et la collaboration comme facteurs d'innovation. Toutefois, d'autres dimensions liées à l'innovation, comme le caractère inédit de certaines actions, pourraient donner lieu à une documentation supplémentaire. Persévérer dans la documentation des actions intégrées dans le plan, par le biais de suivi évaluatif comme le tableau de bord, permettra de préparer le terrain pour évaluer le caractère novateur du plan et ses impacts.

Connectivité

La connectivité dans Priorité Jeunesse se développe en s'appuyant sur des rencontres organisées dans le cadre du plan et à travers le travail d'arrimage réalisé par les tables de concertation. Selon les partenaires ayant rempli l'autoévaluation, l'échange sur une diversité de points de vue élargit les possibilités d'action¹⁷.

Dans le cadre de Priorité Jeunesse, les rencontres par axe ont démontré une volonté d'agir en coconstruction pour proposer des projets concrets visant à actualiser les objectifs du plan. Ces espaces de rencontre sont importants pour la création de liens entre les acteurs ainsi que pour le développement de la concertation. Cependant, pour être effectives et pour s'assurer de l'implication des partenaires, ces rencontres ne peuvent être ponctuelles. En s'inscrivant dans une logique d'action plus stable et connue par les partenaires, ces rencontres pourront avoir le potentiel de favoriser le partage d'information et l'approfondissement des projets, la création de liens entre les partenaires et les activités de coconstruction pour faire évoluer les actions mises en œuvre en fonction des besoins de la population. La planification des rencontres périodiques et prévisibles peut également permettre un meilleur arrimage avec les tables de concertation.

¹⁷ Voir la question 6 du tableau 2.

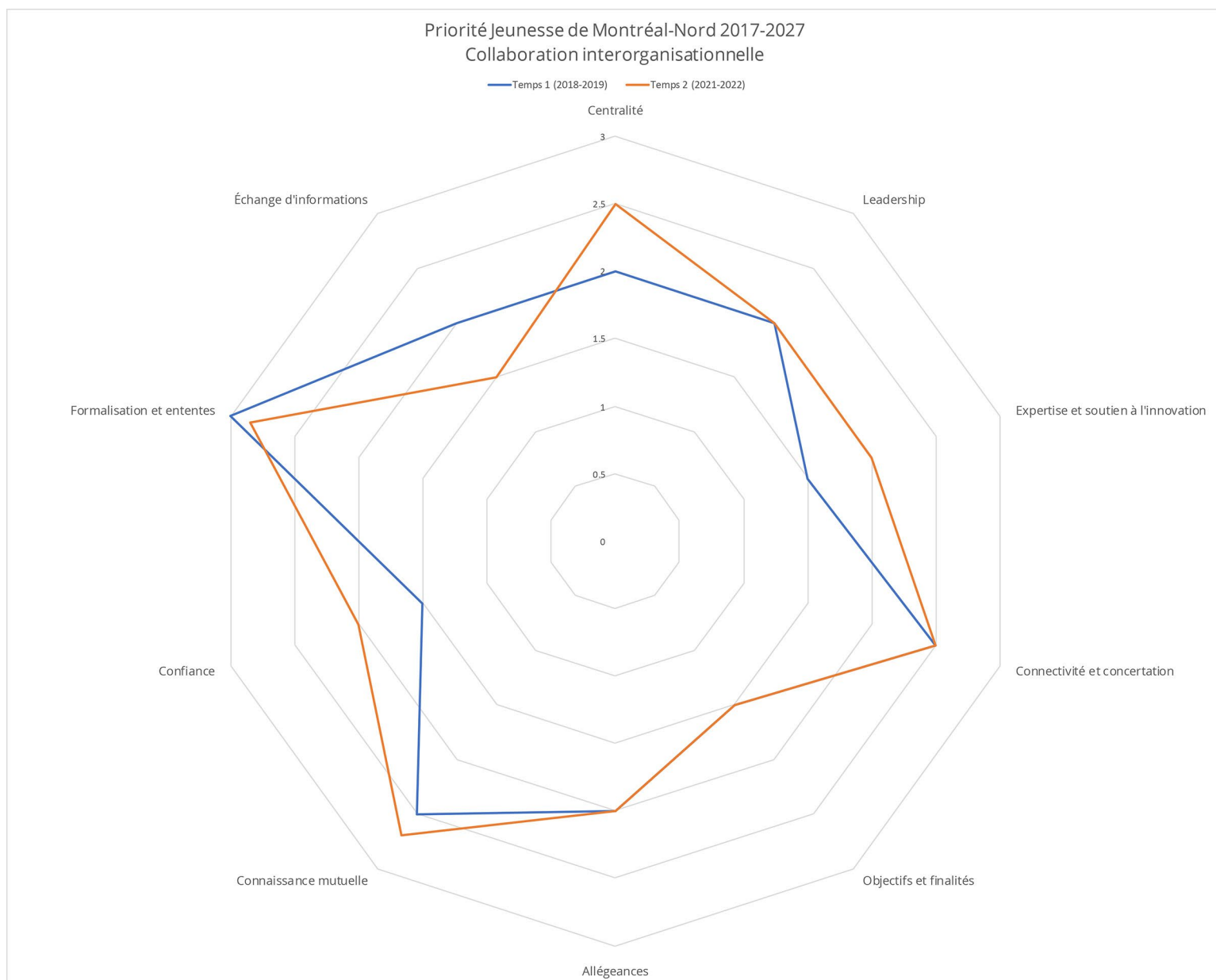
Priorité Jeunesse est une démarche qui se veut multisectorielle, c'est-à-dire, qui souhaite réunir des acteurs aux cultures de travail multiples. Communiquer à propos des objectifs et de la stratégie à long terme dans laquelle s'inscrivent ces rencontres peut permettre aux différents partenaires de se situer dans la démarche. De plus, certaines de ces rencontres peuvent également être l'occasion de créer un lien avec des acteurs qui sont moins représentés dans les instances de concertation.

La première étape de l'évaluation avait montré que les tables de concertation sont des espaces de partage d'information (sur les enjeux, les organismes, les activités, les appels de projets, etc.). Aujourd'hui, les tables continuent à jouer ce rôle tout en élargissant leur capacité de prise de décisions concertées. En effet, le travail réalisé lors des Grands rendez-vous du Plan de développement social, ainsi que la volonté de la TCJMN et de la CPEFMN de porter davantage de responsabilités et de leadership dans Priorité Jeunesse, illustrent un certain dynamisme de la concertation entre les acteurs de Montréal-Nord. De plus, la TCJMN a initié une réflexion collective sur les déterminants de la confiance et les enjeux qui les affectent. Celle-ci a le potentiel de créer des espaces davantage propices à la concertation et au travail collectif. Mener une réflexion collective sur les éléments à l'origine des conflits et apporter des actions concrètes pour y répondre peut permettre qu'une culture de concertation se développe et s'instaure de façon pérenne entre les partenaires sur le territoire de Montréal-Nord.

De façon générale, une réflexion conjointe entre la coordination de Priorité Jeunesse et celles des trois tables de concertation peut permettre de clarifier les rôles de chaque acteur pour agir en complémentarité. Cette réflexion initiée par les acteurs est perçue comme ayant le potentiel d'assurer un meilleur arrimage de Priorité Jeunesse avec les tables et le milieu ainsi que de permettre une meilleure planification de l'action collective en vue de mieux répondre aux besoins des jeunes de Montréal-Nord.

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 représente une situation idéale). Cette approche configurationnelle permet de regrouper les 10 indicateurs considérés, de résumer la situation en une image stellaire 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.



Synthèse et conclusions

L'analyse des données et la comparaison entre les deux moments de rencontre avec les partenaires révèlent une évolution positive pour la plupart des indicateurs. On peut affirmer que la collaboration inter-organisationnelle est en développement et s'oriente dans le temps vers une collaboration « en action ». En effet, on remarque une amélioration au niveau de la *centralité* qui s'explique par l'effort de structuration et de mobilisation soutenu par l'équipe de coordination et le CAMO. On observe aussi une évolution positive en termes de *soutien à l'innovation* avec la mise en place d'espaces d'échange et de formations. Une évolution se remarque aussi pour la dimension *élaboration et appropriation collective* qui s'explique par le travail de *reaching out* et de création d'un espace de collaboration réalisé par les tables de concertation.

Parallèlement, certains indicateurs ont su se maintenir. Ce maintien s'explique par la cooccurrence d'améliorations et de défis. La pandémie, le roulement de personnel et la perte d'expertise reliée constituent des défis ayant influencé le *leadership*, la *connectivité et concertation* ainsi que les indicateurs relatifs à la dimension *finalités*. Notons cependant que la pandémie a également permis au milieu de développer de nouvelles façons de collaborer collectivement - comme l'illustrent les rencontres collectives de 2021 - et de répondre aux besoins soulevés par la COVID-19.

Enfin, les indicateurs relatifs à la *formalisation* et à l'*échange d'informations* nécessitent une attention particulière. L'arrêt des infolettres et le manque de structure de communication expliquent cette baisse. Réciproquement, l'information sur les besoins du milieu se rend difficilement aux instances et aux porteurs. Ainsi, le plan peine à suivre l'évolution des besoins du milieu, ce qui influence négativement la formalisation.

Pour tenir compte des défis relevés par les partenaires rencontrés ainsi que par nos observations, nous faisons les recommandations suivantes (sans ordre particulier de priorité) et en complémentarité des recommandations proposées dans les précédents bulletins. 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.

Recommandations

- 1. Le plan, les objectifs et les actions.** Assurer un travail régulier de réaffirmation et d'adaptation des objectifs et des actions du plan. Ce travail doit se faire en fonction de l'évolution des besoins du milieu et de la lecture que les organismes partenaires réalisent des défis pour répondre à la situation des jeunes et des familles. Organiser des activités permettant une réflexion collective en profondeur sur la logique du plan, des critères et des processus pour l'inscription des actions au Plan (s'inspirer des ateliers déjà organisés).
- 2. Logique d'action et arrimage.** Réaliser un travail de planification à long terme autour des activités de concertation de Priorité Jeunesse et de leur ancrage dans le mécanisme de mise en œuvre, en adéquation avec les besoins du milieu et les objectifs du plan. Cette planification permettrait de soutenir davantage le développement de l'action collective de Priorité Jeunesse, de favoriser l'appropriation de la logique d'action, de systématiser le partage d'information, d'expertises et d'idées nouvelles.

- 3. Leadership collectif.** Encourager la prise de leadership du milieu, notamment en continuant à offrir de façon régulière des espaces d'échange où les organismes peuvent partager les enjeux de la communauté et leurs expertises ainsi que manifester leur volonté d'implication.
- 4. Coordination et concertation.** Accroître l'engagement et l'implication des tables de concertation sectorielles (TQMN, TCJMN et CPEFMN) pour favoriser la mobilisation des acteurs communautaires et faciliter la concertation autour de Priorité Jeunesse. Continuer à développer une réflexion conjointe entre la coordination de Priorité Jeunesse et celles des trois tables de concertation pour permettre de clarifier les rôles de chaque acteur et agir en complémentarité.
- 5. Financement et collaboration inter-organisationnelle.** Encourager et soutenir les pratiques de collaboration inter-organisationnelle en soutenant financièrement le développement d'initiatives et de projets conjoints fédérateurs.
- 6. Communication et appropriation.** Investir dans le développement d'une structure de communication (objectifs, outils et personnes ressources). La communication devrait transmettre des informations relatives aux prises de décisions, aux stratégies collectives, au suivi de l'avancement du plan et de ses actions, ainsi qu'aux enjeux vécus par le milieu. Communiquer davantage, plus régulièrement et de façon réciproque entre les partenaires encouragerait une compréhension collective du plan et de sa structure, faciliterait l'implication des partenaires, favoriserait la confiance des acteurs envers les organismes porteurs du plan et envers les ententes établies. De plus, l'amélioration des paramètres de communication contribuerait à développer la logique d'action collective du Plan.
- 7. Confiance.** Continuer de développer la création d'un climat de confiance entre les partenaires du plan d'action, notamment en menant une réflexion collective sur les éléments à l'origine des conflits et en apportant des actions concrètes pour y répondre.
- 8. Dimension politique.** Circonscrire collectivement la dimension politique de Priorité Jeunesse et la mobiliser comme levier de changement pour le rayonnement du plan, les activités de lobbying et la collaboration avec les organisations subventionnaires.
- 9. Formation.** Assurer l'accès et le financement de formations s'adressant aux responsables des tables de concertation et des organismes communautaires sur l'action et l'organisation communautaires, la concertation, l'évaluation des impacts de l'action collective et la promotion de la participation citoyenne.
- 10. Innovation, recherche et évaluation.** Développer une stratégie de suivi (ex. tableau de bord) et de recherche documentant des pratiques mises en place dans Priorité Jeunesse ainsi que leurs effets sur la population. Les approches innovantes de recherche participative et transformationnelle retenues par les acteurs du milieu sont particulièrement prometteuses.

Tableau 2. Évaluation du degré d'atteinte des conditions de qualité de l'action en partenariat

Dimension et condition du partenariat	Temps 1			Temps 2			
	Non remplie (%)	Partiellement remplie (%)	Pleinement remplie (%)	Non remplie (%)	Partiellement remplie (%)	Pleinement remplie (%)	Ne sait pas / Ne s'applique pas (%)
Étendue de la participation ou couverture large des perspectives							
Les acteurs concernés par le problème et les solutions sont mobilisés. (Q1)	4,5	59,1	36,4	14,3	48,6	28,6	8,6
Les personnes qui vivent le problème participent activement à notre partenariat. (Q2)	9,1	31,8	59,1	2,9	28,6	45,7	22,9
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)	18,2	36,4	45,5	11,8	20,6	52,9	14,7
Contrôle de la décision ou rôle de négociation et d'influence							
Les partenaires communautaires ont une réelle influence sur les décisions. (Q4)	0	72,7	27,3	11,8	29,4	47,1	11,8
Acteurs et ressources stratégiques et névralgiques nécessaires							
Les partenaires sont capables de prendre des décisions et d'engager des ressources. (Q5)	9,1	27,3	63,6	2,9	26,5	58,8	11,8
Les organismes partenaires maintiennent leur collaboration pour la durée des actions et des projets. (Q9)	5,3	47,4	47,4	2,9	32,4	50,0	14,7
Les ressources essentielles pour réaliser les actions sont mobilisées. (Q10)	34,8	43,5	21,7	8,8	55,9	23,5	11,8
Notre partenariat réussit à rallier les nouveaux acteurs dont il a besoin pour faire avancer ses actions. (Q11)	31,6	5,3	63,2	14,7	20,6	47,1	17,6

Égalisation des rapports de pouvoir							
Tous les points de vue sont traités de façon équivalente dans la discussion et la décision. (Q12)	4,5	77,3	18,2	5,9	29,4	47,1	17,6
La contribution de chacun à la réalisation des actions est reconnue de façon juste. (Q13)	38,1	57,1	4,8	11,8	29,4	50,0	8,8
Les avantages découlant du partenariat sont répartis équitablement parmi les partenaires. (Q14)	71,4	23,8	4,8	41,2	17,6	20,6	20,6
Les critères et les mécanismes de reddition de comptes entre les organismes partenaires et les bailleurs de fonds sont négociés. (Q16)	94,1	0	4,8	44,1	26,5	2,9	26,5
Coconstruction de l'action							
L'échange sur une diversité de points de vue élargit les possibilités d'action. (Q6)	36,4	36,4	27,3	17,6	26,5	47,1	8,8
Les partenaires sont capables d'identifier leurs divergences et d'en discuter. (Q7)	14,3	47,6	38,1	17,6	23,5	52,9	5,9
Les partenaires parviennent à résoudre leurs divergences. (Q8)	27,3	36,4	36,4	8,8	23,5	50,0	17,6
Les partenaires parviennent à dépasser leurs intérêts propres pour converger vers l'intérêt des personnes qu'ils ont à desservir. (Q15)	23,8	42,9	33,3	11,8	20,6	41,2	26,5
Les partenaires parviennent à se mobiliser autour de solutions intégrées qui dépassent la seule coordination des actions de chacun. (Q17)	28,6	61,9	9,5	8,8	58,8	17,6	14,7
Les partenaires modifient leur rôle (ce qu'ils faisaient déjà) pour réaliser des solutions nouvelles. (Q18)	37,5	31,3	31,3	11,8	29,4	38,2	20,6

Les totaux des lignes peuvent différer de 100 % en raison de l'arrondissement.