

LES EFFETS DU TOURNANT
PARTENARIAL DANS LA
CONCERTATION DE QUARTIER :
L'EXPÉRIENCE DE LA TABLE DE
DÉVELOPPEMENT SOCIAL CENTRE-SUD
À MONTRÉAL (SOMMAIRE)
GILLES SÉNÉCAL, AVEC LA
COLLABORATION DE NATHALIE VACHON

INRS

Université d'avant-garde

Centre - Urbanisation Culture Société

**LES EFFETS DU TOURNANT
PARTENARIAL DANS LA
CONCERTATION DE QUARTIER :
L'EXPÉRIENCE DE LA TABLE DE
DÉVELOPPEMENT SOCIAL CENTRE-SUD
À MONTRÉAL (SOMMAIRE)
GILLES SÉNÉCAL, AVEC LA
COLLABORATION DE NATHALIE VACHON**

Rapport présenté dans le cadre du partenariat de recherche entre l'INRS Centre Urbanisation Culture Société, la Chaire Approches communautaires et inégalités de santé (CACIS), la Coalition montréalaise des Tables de quartier, la Ville de Montréal, la Direction de santé publique de Montréal et Centraide

Institut national de la recherche scientifique
Centre - Urbanisation Culture Société

Septembre 2013

Responsabilité scientifique :
Gilles Sénécal, gilles.senecal@ucs.inrs.ca
Institut national de la recherche scientifique
Centre - Urbanisation, Culture et Société

Diffusion :
Institut national de la recherche scientifique
Centre - Urbanisation, Culture et Société
385, rue Sherbrooke Est
Montréal (Québec) H2X 1E3

Téléphone : (514) 499-4000
Télécopieur : (514) 499-4065

www.ucs.inrs.ca

Le contenu de ce rapport n'engage que la seule responsabilité l'auteur.

Remerciements

Gilles Sénécal tient à exprimer sa gratitude à tous les membres de la Table de Développement Social Centre-Sud pour leur collaboration, en particulier Marie-Ève Hébert (Directrice) et Anne Lapierre (Chargée de concertation et de développement).

Il remercie tous les membres du partenariat recherche réuni par la chaire CACIS.

Cette étude a bénéficié de l'aide financière du **Conseil en recherche en sciences humaines du Canada**.

ISBN : 978-2-89575-299-8

Dépôt légal : - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2012
- Bibliothèque et Archives Canada

© Tous droits réservés

Nous avons observé l'élaboration du plan d'action du quartier Centre-Sud par la Table de Développement Social (TDS). Trois questions ont été posées :

Comment le processus d'élaboration du plan d'action du quartier Centre-Sud s'est déroulé et a évolué;

Quels sont les effets du partenariat regroupant les acteurs communautaires et institutionnels?

Quels sont les effets de la concertation sur le cadre physique et la qualité de vie des personnes résidentes sur le territoire?

Nous suivons une approche méthodologique constructiviste, ce qui revient à dire que les acteurs construisent la situation. Notre démarche s'appuie sur **l'observation in situ et le dépouillement du contenu documentaire** des différentes activités qui ont jalonné l'élaboration du plan d'action. Le deuxième moyen est **l'analyse de contenu de type qualitatif** des entrevues accordées par 29 personnes qui sont ou ont été membres de la TDS (12 issus d'organismes communautaires, sept d'organismes à but non lucratif, six d'institutions publiques et quatre élus). La troisième méthode est utilisée à des fins de validation et réinterprétation des résultats. Nous avons entrepris de soumettre le tableau des données à une **analyse des correspondances**.

L'EXPÉRIENCE DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE DE LA TDS CENTRE-SUD

La Table de Développement Social Centre-Sud (TDS) est l'organisme mandataire de *l'Initiative montréalaise de soutien au développement social local* qui est le programme financé par la Ville de Montréal, la Direction de la Santé Publique et Centraide.

En 2006, l'organisme responsable de la concertation de quartier, Alerte Centre-Sud, amorce une restructuration majeure. Le changement se traduit par un virage partenarial destiné à rapprocher les acteurs communautaires des institutions et, par le fait même, des lieux de décision. La refonte de la structure organisationnelle a conduit à un organigramme à deux entités, la CDC qui regroupe les organismes communautaires et la Table de Développement Social (TDS) qui est multisectorielle et multiréseau¹. La table fait une place aux représentants institutionnels et aux élus. Ce passage d'une table

¹ Pour plus d'information sur le modèle des Corporations de Développement Communautaire, on pourra consulter le site de la Table nationale qui les regroupe : <http://www.tncdc.com/infos-generales> .

de quartier de type communautaire autonome à une table multiréseau trouve son origine, du moins en bonne partie, dans le climat de tension qui prévalait en 2005 et 2006.

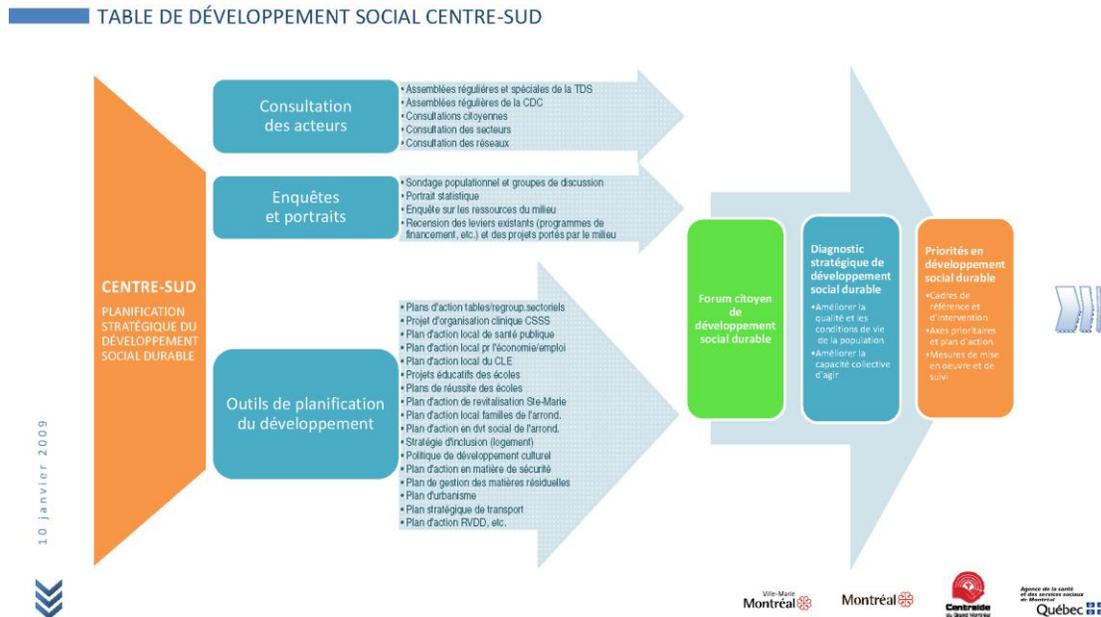
Le processus de planification initié par la nouvelle équipe de la Table de Développement Social Centre-Sud s'inscrit dans une perspective dite stratégique. En ce sens qu'on y suit une démarche raisonnée, démarrée avec une série d'enquêtes, dont un portrait statistique, une recension des ressources du milieu et des programmes de financement public accessibles aux organismes, un sondage auprès des résidants afin de recenser les besoins et la perception du milieu. La consultation des acteurs du milieu est assurée par l'assemblée des membres de la TDS et de la CDC, mais aussi par des contacts directs auprès des organismes et des tables sectorielles, sans oublier les assemblées publiques ouvertes aux résidants du quartier.

Ces contacts permettent de rejoindre les acteurs plus ou moins distants de la TDS et ainsi d'élargir le réseau des participants à la planification. Pour cette phase préliminaire à l'élaboration du plan d'action, la consultation auprès des résidants est faite lors des assemblées régulières de la CDC, ou de la TDS et de consultations auprès des citoyens. Enfin, la démarche prend en compte les plans d'action de toutes sortes, en particulier ceux des tables et regroupements sectoriels. Par la suite, la tenue d'un forum public (dit citoyen, tenu en mai 2009), d'un diagnostic stratégique et l'élaboration de priorités complètent le processus (figure 1).

Le processus d'élaboration de la structure thématique du plan d'action a bien suivi trois phases distinctes, mais de manière un peu moins systématique et ordonnée que ne le présente la figure 1. Les trois phases ne s'emboîtent aussi parfaitement : elles s'enchevêtrent plutôt. La phase de diagnostic débouche sur des constats assez connus du quartier. La phase suivante de consultation de la population sans être décrochée de la première démarre avec des thèmes inédits, en tout cas pas toujours dictés par le diagnostic, probablement issu du travail de traduction de la documentation interne et des rencontres informelles avec le milieu. Les énoncés des thèmes retenus donnent tout de même un caractère concret au contenu soumis en atelier du forum citoyen de mai 2009. Les ateliers ont été accessibles aux résidants, ce qui a facilité la prise de parole et l'expression de leur vécu. La dernière phase est celle de la rédaction du plan d'action

triennal qui reprend les thèmes généraux retenus précédemment, mais les associe à des initiatives prioritaires établies en 2012.

Figure 1 Le processus de planification stratégique tel que représenté par la TDS



Source : TDS, 2009

Les premières étapes de l'élaboration du plan d'action sont de nature plutôt technique. Elle est formée d'enquêtes et de portraits qui visent à documenter l'état du quartier et, pour ce faire, à collecter des informations utiles à cerner les problèmes et les situations à corriger. Il faut reconnaître, à l'instar de plusieurs membres de la table entendus en entrevue, que l'état du quartier est déjà bien connu. La défavorisation, le sentiment d'insécurité dans l'espace public, l'accès difficile à un logement abordable, pour ne nommer que ces points-là, sont déjà bien documentés. Il s'agit néanmoins de refaire l'exercice avec des données récentes, de recenser les ressources et de sonder la population. L'actualisation des données et les enquêtes sur les besoins et les ressources permettent d'élargir le faisceau de connaissances. D'une certaine façon, la démarche de planification démarre avec des activités qui ne font pas matière à débats et tensions. La nouvelle TDS débute ainsi ses travaux dans un climat serein et fait l'apprentissage de la structure multiréseau en laissant aux partenaires le temps de se familiariser au travail en commun. Le processus qui s'engage se veut rigoureux. Les membres de la table s'y rallient sans exception.

Le processus d'élaboration du plan d'action a suivi des phases de traduction (de cueillette, compilation, traitement, interprétation des informations puis formulation du contenu du plan d'action en préparation), de débats experts et d'ouverture à la population du quartier. Nous avons d'abord identifié une zone de traduction formée de comités internes chargés de présenter un contenu documentaire étoffé aux assemblées de la TDS, et de la CDC ainsi qu'aux forums publics. Ce travail de traduction a permis de rendre accessibles la masse documentaire et les propositions à soumettre aux assemblées et aux forums. La concertation s'est poursuivie pour l'essentiel à l'intérieur d'un cadre que nous nommons le laboratoire expert, qui est l'assemblée des membres de la TDS et de la CDC, formée de représentants d'organismes et groupes reconnus dans leur secteur d'intervention pour leur connaissance du milieu, leur capacité à faire état de savoirs spécialisés et d'utiliser des moyens d'intervention propres à leur secteur respectif. Ce laboratoire expert est un forum plénier. Il a pour règle d'or de s'appuyer sur le consensus établi et, en autant que faire se peut, de surmonter les différends. Enfin, le forum citoyen et les assemblées publiques ont permis de rejoindre les acteurs distants de la TDS ainsi que les citoyens du quartier invités à débattre, reformuler les enjeux et à défendre des propositions.

RÉSULTATS DE L'ANALYSE

Deux phases s'ajoutent à l'analyse documentaire qui précède : l'observation de l'assemblée des membres de la TDS et une exploration du récit de l'élaboration du plan d'action à partir d'entrevues auprès de participants du processus et membres de la TDS.

Nous avons assisté à 19 assemblées des membres, à titre d'observateur. Nos notes d'observation ont été enrichies par les procès-verbaux rédigés par le secrétaire d'assemblée ainsi que par les documents déposés à chacune des occasions. À l'évidence, les assemblées ne sont pas un lieu de débat et encore moins de controverse. L'observateur remarque d'emblée la cordialité des échanges, le respect des règles et la discipline qui y règne. La règle du consensus prévaut, ce qui revient à dire que les points litigieux sont soit reportés *sine die*, soit présentés sous une forme informative, soit qu'un ralliement s'effectue sans heurt ni confrontation directe. Si l'assemblée des membres fait peu de place au débat, elle est davantage un lieu de reconnaissance des

représentants du quartier, de la mise en commun des expériences et des expertises, en cela les informations qui y circulent sont spécialisées et souvent techniques. On y rapporte des événements ou des situations qui intéressent tous les organismes du quartier. On y fait des annonces. On y apprend ce qui peut faire débat, en d'autres lieux et d'autres circonstances, et qui éclaire sur l'actualité du quartier Centre-Sud. Dans tous les cas de débat et de tension, peu nombreux, la plupart n'ont pas fait l'objet d'un débat approfondi.

Le contenu d'entrevues a été dépouillé et soumis à une première phase de codification par thèmes et catégories (d'acteurs, de situations, d'intérêts et de valeurs). D'abord, le récit du plan d'action se mêle à celui de la relance de la table intersectorielle et de la création de la CDC puis de la TDS. Aux dires de plusieurs répondants, le tournant est la transition d'une coordination de la table par Alerte Centre-Sud vers une la formation d'une CDC et d'une table intersectorielle et multiréseau. Ensuite, le mode de fonctionnement de la Table, quasi feutré, du moins très bien huilé, sans débats déchirants, est reconnu par presque tous les répondants, même si plusieurs regrettent le mode de gestion des tensions et conflits par délégation vers d'autres lieux de débat. Un autre point frappant est certainement le leadership diffus qui se dégage des entrevues. Les répondants s'empressent de se placer en position distante avec le fonctionnement et les orientations de la Table. Ils minimisent leur rôle.

Les répondants ont identifié les enjeux selon leur pratique et leur engagement à la TDS. Il ne s'agit pas – et c'est important de le préciser – d'un classement auquel les répondants devaient répondre. Au fil de l'entrevue, chacun a identifié les enjeux d'importance pour elle ou lui, selon le secteur qu'il représente ou selon l'appréciation faite de la démarche d'élaboration du plan d'action. Ainsi, en accordant à un enjeu une importance particulière, les répondants ne discréditent pas pour autant les autres enjeux. Il reste une gradation qui met de l'avant le thème du logement et l'objectif sous-jacent du maintien de la population résidante dans le quartier. Le thème de la concertation réussie (se concerter et travailler ensemble) est considéré par plusieurs comme très important. Il en va de même de la qualité de l'offre de services rendus aux personnes. Suivent l'intégration des démunis et des marginaux (itinérants, utilisateurs de drogue par injection et travailleurs du sexe), la qualité du cadre bâti et la sécurité des espaces

publics. La sécurité alimentaire, l'emploi et l'économie sont aussi présentés comme des enjeux importants. C'est dans une moindre mesure que l'école, l'immigration et la circulation automobile ont été mentionnées comme des enjeux importants. Par contre, on remarque que l'amélioration de l'offre commerciale en alimentation, la santé mentale et les saines habitudes de vie – thèmes soulevés dans le diagnostic – ont été évacuées du récit d'entrevue.

En regroupant les occurrences des entrevues, dans une deuxième phase de codification, on circonscrit les concepts explicatifs du récit. L'analyse thématique qualitative retient de phrases courtes plutôt que des mots. Cinq concepts sont ainsi dégagés pour leur capacité à synthétiser les expressions formulées par les répondants. Ils ne sont pas présentés ici par un quelconque ordre d'importance. Ils ne synthétisent pas, bien sûr, l'ensemble de ce qui été dit, ne retenant que les formules communes.

- Résidants d'abord
- Travailler ensemble
- Pauvres et marginaux
- Débattre et décider
- Communautaire tassé

Ces cinq concepts manifestent d'abord une opposition forte, structurante de la concertation, entre ceux qui insistent sur les effets qu'ont toutes les interventions (des groupes communautaires comme des institutions publiques) sur les résidants du quartier. Ils suggèrent que les résidants du quartier doivent être d'abord pris en compte. « Résidants d'abord » est une façon de dire que les résidants ont droit à la sécurité et au calme, que leur qualité de vie doit primer. Cela s'oppose à ceux qui entendent travailler à l'amélioration des conditions de vie et des services offerts à la population de démunis qui habitent le quartier et de marginaux qui le fréquentent (itinérants, utilisateurs de drogue par injection et travailleurs du sexe). « Pauvres et marginaux » est l'expression entendue par ceux qui placent l'intervention au niveau des personnes qui recourent aux différents services ou programmes qui leur viennent en aide. L'opposition entre le concept « résidants du quartier » et « pauvres et marginaux » n'est pas irréductible : les tenants de l'un ou de l'autre ne se livrent pas une lutte sans merci. Elle est toutefois

déterminante dans le récit. Le point focal du plan d'action est-il porté vers le cadre de vie et la qualité de vie des résidents, ou vers les personnes dans le besoin?

Les trois autres concepts retenus concernent le cadre procédural d'élaboration du plan d'action et, plus largement, du fonctionnement de la TDS. Beaucoup expliquent leur présence à la table et leur participation à l'élaboration du plan d'action par la nécessité de travailler ensemble, d'être partenaires. Ils accordent une grande importance à la concertation, au travail en commun, à la participation et au travail en réseau. « Travailler ensemble » traduit cette volonté d'action commune et de dépassement des frontières institutionnelles. Le concept tranche avec la période ancienne des tensions entre le communautaire et les institutions publiques. Quel est le but de la concertation? Sinon de « travailler ensemble », de débattre et de décider. Ce concept fort du récit manifeste la volonté de discuter ensemble et de parvenir à la phase d'action, d'obtenir des effets concrets et des résultats tangibles. « Débattre et décider » est une façon d'insister sur un mode de partenariat moins bureaucratique, plus direct, sans les entraves procédurales et les rivalités organisationnelles. Ces deux derniers concepts font montre de l'esprit d'un partenariat équitable et de la bonne foi de tous les participants de la concertation. Le cinquième concept prend à contre-pied cette représentation d'un partenariat équilibré. Des répondants se sont dits perdants dans la reconfiguration du modèle de concertation dans le quartier. Moins qu'une colère, le « communautaire tassé » manifeste un désenchantement, un sentiment de perte, une sorte de fin de règne. Ceux et celles qui ont pu le dire ne sont pas pour autant rébarbatifs au nouveau modèle, mais jugent qu'il ne tient pas suffisamment compte des demandes et des pratiques habituelles du « communautaire ». Ils mettent en doute les bénéfiques à tirer du nouveau modèle.

Le canevas d'entrevue posait la question de la perception de la vie communautaire et du processus d'élaboration du plan d'action. L'analyse des occurrences du récit fait référence à des freins et à l'opposition institution / communautaire. Certains accusent la vieille mentalité (du temps d'Alerte), d'autres regrettent la disparition de la lutte sociale comme pratique d'action. Il est certes curieux que le récit résolument positif de la plupart des intervenants, que montre l'analyse thématique qualitative, n'efface pas les

oppositions entre les différents secteurs. Celles-ci subsistent, mais n'empêchent pas le « travailler ensemble » de s'accomplir.

La perception du plan d'action pointe ces mêmes ambivalences. Le processus est dit lent et lourd (trop), en même temps que rigoureux. En le qualifiant de rigoureux, les répondants indiquaient leur adhésion au plan d'action quant à son contenu global. Les remarques plus négatives touchent plutôt la procédure, la durée et la lourdeur qu'impose la structure d'une planification stratégique. Du même souffle, le partenariat est jugé réussi. Ce qui n'a pas empêché d'être trop ambitieux (trop large) et de rester vague quant aux orientations. Certes, la perception a été marquée par la durée jugée excessive de l'élaboration du plan d'action et par l'ampleur des thèmes, orientations, interventions et priorités qu'il contient.

La question du positionnement des répondants dans le processus visait quatre points : l'inclusion des objectifs de l'organisation, la place des citoyens, l'opinion sur le rôle de la CSDM et l'implantation de la démarche de Québec en forme. Il y a autant de répondants qui affirment que les objectifs de leur organisation sont inclus dans le plan d'action, que ceux qui prétendent le contraire. La place et le rôle des citoyens sont valorisés (jugés importants), par contre d'autres répondants disent qu'il revient plutôt aux représentants de groupes, tables ou secteurs d'intervenir dans les processus de concertation. Ces derniers ne rejettent pas la parole des citoyens, ils la situent préférentiellement au niveau des groupes ou des secteurs. Enfin, si l'engagement de la CSDM dans le quartier, notamment son projet Campus, recueille des opinions favorables à la quasi-unanimité, il en va autrement de Québec en forme (et des saines habitudes de vie) qui divise les répondants. Plusieurs s'y rallient par défaut, en reconnaissant que les fonds obtenus peuvent être utiles. D'autres campent une opposition résolue.

Comment les répondants évaluent-ils les problèmes du quartier? Le manque d'action et de moyens financiers (autant le financement des organismes que les investissements publics). Les vieux conflits refont surface. Les doublons dans l'offre de service sont identifiés : le financement d'activités semblables dans deux organismes du milieu, ou la reprise d'une activité d'un organisme par un service public. Des blocages sont identifiés, attribués à la bureaucratie des institutions publiques ou au vieux bag

communautaire. On note que ces blocages (ou problèmes) sont d'ordre organisationnel. Très peu de répondants perçoivent la nature du quartier comme un problème en soi : on parle peu de la dégradation de son cadre bâti, de la population qui l'habite, de sa structure économique. Des répondants ont toutefois identifié les phénomènes de la vente et consommation de drogues, d'itinérance et de prostitution comme des marqueurs négatifs du quartier.

Enfin, les effets attendus du plan d'action étaient abordés sous le prisme de la projection dans cinq ou dix ans de l'état du quartier. Un bon nombre de répondants entrevoient une évolution positive du quartier. Il y a autant de répondants qui imaginent un quartier viable qu'un quartier gentrifié. Plusieurs croient que la gentrification est en marche et ne s'arrêtera pas. Ceux qui n'entrevoient que de modestes changements ajoutent néanmoins qu'il y aura davantage de mixité, de services ou de familles.

Le chemin parcouru

On peut estimer le chemin parcouru. En 2010, la synthèse réalisée par l'équipe de la TDS comprend une vingtaine d'interventions. Elles touchent l'accès à une offre commerciale de qualité, l'insécurité alimentaire, l'accès des familles au logement abordable, l'apaisement de la circulation et le transport actif, l'amélioration des équipements, parcs et espaces publics, la sécurité, le verdissement et la propreté, la santé et les saines habitudes de vie, le soutien des personnes vulnérables (santé mentale, itinérance, V.I.H.), l'accès à l'emploi et l'employabilité, la persévérance scolaire, l'offre scolaire du quartier, l'alphabétisation. Le *Florilège de la communauté* de 2011 nomme les actions en cours qui émanent de toutes les forces du milieu. En comparant ainsi les documents de 2010 et de 2011, on constate que la plupart des thèmes diagnostiqués sont couverts dans cette somme interactive et « en progrès ». Certains projets sont déjà engagés comme l'apaisement de la circulation et le soutien au transport actif, d'autres sont d'envergure, comme le projet Campus de la CSDM (persévérance sociale et amélioration de l'offre des écoles du quartier). Le plan met en parallèle des interventions précises et les associe à des organisations et des partenaires. Des thèmes sont orphelins ou associés à des interventions moins bien élaborés. Ce sont ceux qui touchent l'offre commerciale en alimentation, l'accès au logement abordable pour les

familles, le soutien en santé mentale. L'identification de pistes prioritaires à l'automne de 2011 doit corriger cela. En mettant l'accent sur l'accès au logement pour les familles, la démarche s'attaque à un des enjeux majeurs déjà identifiés.

En juillet 2012, la CDC fait paraître un plan d'action et, à son tour, la TDS lance son plan d'action opérationnel. Celui-ci est le fruit de ce projet de concertation consensuelle. Il est de nature opérationnelle, comme son titre l'indique, et il vise des actions concrètes. Il promeut le soutien à la concertation et la mise en œuvre de projets. Il se déploie à travers divers comités, comme le comité habitation famille, le comité de la coopérative Solidarité Sainte-Marie (logements), le comité santé et saines habitudes de vie, le carrefour alimentaire ou un chantier culturel, pour ne nommer que ceux-là. La référence au consensus se laisse apercevoir dans la conception même du plan alors que la TDS se positionne comme un point pivot chargé du soutien et de la documentation des enjeux, à l'intérieur d'une structure par comité multipartenaire qui, collectivement et en continu, entreprend les actions et poursuit une démarche réflexive sur ces mêmes actions.

BILAN

Au terme de l'analyse du contenu des entrevues, suivant une analyse par indicateurs, on peut dégager, dans un premier temps, les effets du partenariat entre les acteurs communautaires et institutionnels, en retenant les dimensions procédurales de l'élaboration du plan d'action. Le récit des répondants tient ici lieu de matériaux à interpréter.

Le plan d'action a été élaboré en suivant des phases de transcription des informations et enjeux par un groupe d'initiés (la zone de traduction), de délibération (le laboratoire expert) et d'ouverture au milieu (le forum citoyen). En alternant des phases de délibération élargie (le laboratoire expert autour des données de diagnostic), de consultation auprès de la population (le forum citoyen) d'ouverture au milieu (l'intégration des données issues des réseaux et groupes sectoriels), l'équipe de la TDS a pu travailler à plusieurs niveaux et à rejoindre les citoyens comme les autres réseaux.

La satisfaction exprimée devant le processus et le résultat (le plan d'action de 2011) est partagée par un grand nombre de répondants, bien que l'interprétation des résultats est plus mitigée. Tous le reconnaissent pour être le fruit d'un processus rigoureux et d'un partenariat réussi. Le plan apparaît toutefois encore imprécis (au moment des entrevues, soit de l'automne 2011 à février 2012).

Enfin, l'interprétation donnée au tournant partenarial par les répondants est nuancée. Les répondants y adhèrent massivement. Par contre, le sentiment de perte demeure présent pour plusieurs acteurs du mouvement communautaire. La profondeur de ce clivage face au tournant partenarial n'a d'égal que l'entente actuelle entre tous les membres de la table et la relative satisfaction exprimée devant le processus d'élaboration du plan d'action

L'autre question de l'analyse concerne les effets de la concertation sur le cadre physique et la qualité de vie. Il n'est pas inutile de rappeler que l'application du plan d'action n'était pas en marche au moment de notre enquête, en 2011. Les effets peuvent néanmoins être interprétés en tenant du cadre d'intervention prévu par le plan d'action prioritaire.

En ce qui a trait à la concordance des priorités lancées en 2011 et celles identifiées en cours de processus, au moment du diagnostic, du forum citoyen ou des pistes prioritaires de 2011. Il faut reconnaître que des actions ont été lancées en cours de route, comme un investissement de l'arrondissement dans les équipements sportifs et récréatifs destinés aux jeunes du quartier ou les interventions réalisées sous les auspices du projet campus de la CSDM. Des interventions de verdissement et d'apaisement de la circulation étaient aussi en cours en 2011. Sans compter toutes les interventions et activités habituelles des différents groupes et secteurs. En ce sens, et sans chercher à mettre en contradiction les besoins et les intentions exprimés en cours de route avec les actions initiées et celles identifiées comme prioritaires en 2011, ces dernières montrent une capacité d'intervention indéniable. La planification reflète la diversité des acteurs du quartier et de leurs pratiques. Il est à noter que les pistes prioritaires déterminées en 2012 n'ont pu être prises en compte au moment de l'entrevue.

Sur les moyens de mise en œuvre, il faut admettre la dépendance du milieu envers le financement. Les projets de la CSDM ou de l'Arrondissement restent dépendants de la capacité de payer des opérateurs publics. Les projets de logements sociaux, les services en santé mentale, le réaménagement de l'espace public demandent un niveau de financement qui n'est pas toujours disponible. Si le financement a été peu discuté lors de l'élaboration du plan et, de la même façon, lors des entrevues, il est certain que l'intention d'agir bloque sur un financement qui tarde souvent à venir ou est insuffisant.

Quant à l'adhésion des acteurs, elle a été manifeste lors des entrevues. Le processus a été reconnu pour sa rigueur. Le ralliement aux différentes propositions est réel, ce que manifeste la reconnaissance de l'enjeu du maintien de la population résidente dans le quartier et l'intention d'en faire plus en matière de logement. Plusieurs ont dit toutefois qu'on ne peut pas bloquer tous les projets résidentiels privés, même s'ils sont favorables au plan et aux priorités de 2011. La sécurité et l'appropriation de l'espace public sont des sujets moins consensuels : est visible et significatif le clivage entre les tenants de la qualité de vie des résidents et ceux qui souhaitent qu'on réponde aux besoins des personnes démunies ou en situation de marginalité. Enfin, une bonne partie des répondants trouvent que les initiatives menées sous

l'égide de Québec en forme ne correspondent pas aux priorités du quartier et n'apportent pas de plus-value à l'offre de services existant dans le quartier.

Enfin, l'exploration des récits met en relief une formidable capacité de produire des consensus reconnaissables par l'adhésion suscitée au cours du processus, observables autant en situation (lors des assemblées régulières) qu'en analyse (au moment des entrevues). Plusieurs questions ont toutefois été traitées en assemblée sans que les membres de la table présents ne s'entendent sur une position commune. Cette mise à distance du consensus entendue en entrevue ne constitue pas un blocage ni même un clivage dans la concertation. Elle est le produit direct du choix de privilégier le partenariat et l'esprit du consensus : il a été interprété ainsi par ceux qui l'ont formulé.

Quelle est la nature de ces consensus? Il est indéniable qu'ils manifestent une volonté stratégique de maintenir la cohésion entre les acteurs des différents secteurs et entre les partenaires communautaires et institutionnels. Par-delà ce réflexe stratégique, les différents récits récoltés en entrevue font montre d'une identité commune, reconnaissable dans la formulation des enjeux et des thématiques, d'une faculté à accepter le discours de l'autre quand il paraît opposé au sien, en raison d'une sorte d'appartenance commune au quartier exprimée en entrevue. La formulation des enjeux atteste cette cohésion interne dans la reconnaissance des besoins du quartier. Enfin, ces consensus sont établis à l'échelle sectorielle, au cas par cas, selon une mécanique éprouvée, mais en tenant compte de la position des acteurs de chacune des situations concernées. Cela montre en fait d'une capacité à rejoindre les acteurs au niveau de leur pratique et de prendre en compte les débats qui y ont lieu et les ententes possibles qui y sont faites. À ce niveau, pour chacun des secteurs, des oppositions ont probablement précédé le consensus.

L'ANALYSE DE CORRESPONDANCES

Gilles Sénécal et Nathalie Vachon

Au terme de l'analyse de contenu et de cet essai de bilan, nous avons voulu reprendre le tableau des codes et, pour des fins de validation et d'approfondissement, lancer une exploration supplémentaire. L'objectif est de faire surgir des aspects cachés que la codification et l'interprétation faites précédemment n'auraient pas permis de relever. La

méthode positionne sur un plan les informations issues des entrevues, ici les interactions entre les acteurs, les mots clés, les enjeux.

Qu'apporte de plus l'analyse des correspondances à ce qui a déjà été identifié dans le bilan de l'analyse de la partie précédente? Elle révèle à quel point l'organisation des variables (enjeux, interactions et mots clés) suit de façon assez nette les catégories d'acteurs établies. Il y a une parenté discursive par catégorie d'acteur, preuve que le tournant partenarial implique des acteurs différenciés, qui ne partagent pas les mêmes orientations, ni la même façon de parler, rendant la production du consensus d'autant plus remarquable. Ainsi, si les acteurs du mouvement communautaire sont plutôt unis dans leur conception des enjeux et dans les pratiques d'interactions, il en va de même des autres acteurs (élus, OBNL, Institutions). On sait, par ailleurs, que tous les acteurs se rallient au plan d'action. Ils n'en conservent pas moins une façon différente d'en parler.

Les oppositions représentées sur le plan graphique démarquent deux orientations, pas nécessairement conflictuelles, encore moins incompatibles, qui ont guidé la détermination des actions à entreprendre dans le quartier. La première orientation est celles d'aider les personnes dans le besoin, d'une part. La seconde orientation vise à qualifier le cadre de vie pour le rendre plus attractif aux familles. Retenons que les acteurs parlent différemment et présentent leur interprétation du processus de plan d'action en utilisant des mots différents, de façon à signifier leur engagement et leur vision des choses. En bref, l'analyse des correspondances montre des oppositions discursives, pas nécessairement stratégiques ou irréconciliables, néanmoins bien ancrées.

CONCLUSION

Nous avons fait état de nos conclusions dans la partie bilan puis dégagé des éléments structurants des discours par l'analyse des correspondances (AdC). Nous ne nous répéterons pas. Nous proposons plutôt, en guise de conclusion générale, d'ouvrir l'interprétation sur des points possibles de généralisation.

Le ressentiment ressenti face au tournant partenarial a été clairement exprimé par certains acteurs, bien qu'il soit franchement assumé. Il n'a d'égal que le consensus

obtenu dans presque tous les dossiers. La relative satisfaction des participants vis-à-vis le processus de plan d'action n'est pas feinte. L'adhésion franche à la démarche, quant à la démarche stratégique poursuivie et à l'énoncé des priorités d'action, a été largement exprimée et cela, malgré les orientations spécifiques (quant aux propositions contenues dans le plan et quant à l'interprétation générale du processus) que chacun des participants a défendues en entrevue.

Le tournant partenarial de la concertation a eu pour effet de mobiliser des acteurs différents de par leur statut et les orientations qu'ils proposent et de parvenir à des pistes d'action communes et ce, sans que les orientations des uns ne s'effacent au profit de celles des autres.

Les acteurs du mouvement communautaire sont demeurés unis malgré les différences d'interprétation et l'inégale intensité des liens que chacun entretient avec la TDS et les partenaires institutionnels. De par l'énoncé des enjeux, des thèmes choisis et des interactions entre les acteurs du quartier, ils ont utilisé un discours commun. Le tournant partenarial de la concertation de quartier n'a pas réduit la cohésion des acteurs du mouvement communautaire.

Le fonctionnement de la TDS, et par le fait même le processus d'élaboration du plan d'action, a imbriqué des phases de production d'information, de traduction d'enjeux en propositions, ainsi que de délibération entre participants experts et participants citoyens. La TDS est à la fois un réseau des réseaux bien structuré, que ses animateurs ont cherché à étendre, et un faisceau de relations plus horizontales qui a rejoint des acteurs moins bien organisés, parfois informels, quelques fois distants de la démarche de concertation de quartier.

Le réseau de concertation de quartier possède une capacité à rejoindre les acteurs distants, informels et individuels.

Le point nodal du processus d'élaboration du plan d'action fut sans conteste le forum citoyen. Il a permis à des résidants (en grand nombre) et à des acteurs moins présents dans le réseau de concertation d'exprimer des propositions innovantes et qui ont été retenues comme pistes d'action. Il a insufflé un renouvellement de la programmation initiale dégagée dans le sillage du diagnostic et de la planification stratégique et conduit à de telles innovations programmatiques. L'ouverture au milieu a produit, en effet, un enrichissement des thématiques qui portent sur la qualité du cadre de vie, les dimensions vécues de l'expérience urbaine du Centre-Sud et une interprétation par des

résidants des ressources et des services offerts. Ce moment d'ouverture au milieu a alimenté les processus de traduction et de délibération experte que nous avons décrits.

L'ouverture au milieu ainsi qu'aux acteurs informels ou distants assure le renouvellement de la planification et son ancrage dans le vécu du quartier. Elle est aussi le gage de l'innovation.

Un discours commun a pris forme en cours de route. Nous l'avons entendu être repris lors des entrevues. Il regroupe quelques points jugés prioritaires. Les questions d'accessibilité au logement et du maintien de la population résidante dans le quartier sont de celles-là. Les dimensions regroupées sous le titre de « quartier vert et sécuritaire » font aussi partie de ce discours commun. Celui-ci reflète le consensus établi autour du plan d'action qui d'ailleurs surpasse les oppositions d'orientation observées et confirmées par l'analyse des correspondances. Les positions différenciées n'empêchent pas le ralliement des acteurs autour du projet d'actions prioritaires. Plus encore, les récits de l'élaboration du plan d'action ainsi que les positions de chacun sur l'échiquier du quartier entendus en entrevue ont témoigné de la tolérance des uns à l'égard des autres.

Les orientations différenciées contribuent à la production d'un monde commun de références et d'action.

Le premier effet du plan d'action consiste en ce ralliement autour de priorités communes. L'action concrète a longtemps été un espoir partagé par l'ensemble des acteurs. En 2012, lorsque nous terminions nos observations et entrevues, le passage à l'action s'engageait et ralliait les acteurs de toutes origines organisationnelles. Il a consisté à « passer le témoin » vers des comités ou tables sectorielles, laissant aux acteurs de la concertation le rôle de soutien ou d'accompagnement.

Le défi de la concertation est de maintenir actif le faisceau d'interactions entre les réseaux et les acteurs distants, incluant les citoyens résidants.