

# MESURE DE L'IMPACT SOCIAL DES CORPORATIONS DE DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE (CDC) MEMBRES DE LA TABLE NATIONALE DES CDC



Réalisé par:



Comité sectoriel  
de main-d'œuvre  
Économie sociale  
Action communautaire

Étude réalisée à la demande de:



Étude réalisée par :



1431, rue Fullum, bureau 106  
Montréal (Québec) H2K 0B5  
Téléphone : 514 259-7714  
Sans frais : 1 866 259-7714  
info@csmoesac.qc.ca  
www.csmoesac.qc.ca

La Commission des partenaires du marché du travail contribue au financement des activités du CSMO-ÉSAC.



**Recherche et rédaction :**

Lynda Binhas, Ph. D, chargée de projet recherche et analyse, CSMO-ÉSAC

**Révision, conception graphique et mise en page:**

Mylène Leduc, chargée de projet aux communications, CSMO-ÉSAC

ISBN : 978-2-922510-67-6

Dépôt légal : Bibliothèque nationale du Canada, 2020

Dépôt légal : Bibliothèque nationale du Québec, 2020

©CSMO-ÉSAC, mars 2020

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1 - LE CONTEXTE ET LA MÉTHODOLOGIE</b>	<b>4</b>
1.1 L'IMPACT SOCIAL ET LA MESURE D'IMPACT SOCIAL	6
1.2 LA DÉMARCHE DU CSMO-ÉSAC	7
<b>2. L'IMPACT DES CDC EN NEUF INDICATEURS</b>	<b>8</b>
2.1 LA CONTRIBUTION DES CDC AU NIVEAU DES INITIATIVES, STRATÉGIES ET ACTIONS RELIÉES AU DÉVELOPPEMENT LOCAL	8
2.2 LA CONTRIBUTION DES CDC SUR LE RÉSEAUTAGE DES PARTENAIRES	8
2.3 LA CONTRIBUTION DES CDC SUR LES RÉFLEXIONS COLLECTIVES	9
2.4 LA CONTRIBUTION DES CDC SUR L'INITIATION DE PROJETS	9
2.5 LA CONTRIBUTION DES CDC SUR LA PRISE EN CHARGE DU MILIEU	10
2.6 LA CONTRIBUTION DES CDC SUR LE PROCESSUS ENTOURANT LA RÉALISATION ET LE DÉVELOPPEMENT D'INITIATIVES LOCALES	10
2.7 LA CONTRIBUTION DES CDC SUR LE DÉVELOPPEMENT D'ALLIANCES NÉCESSAIRES À L'ACTUALISATION DES MOYENS D'ACTION	11
2.8 LA CONTRIBUTION DES CDC SUR L'HARMONISATION DES MOYENS D'ACTION	11
2.9 LA CONTRIBUTION DES CDC SUR LA MISE DE L'AVANT D' ACTIONS STRUCTURANTES	12
2.10 AUTRES INFORMATIONS.....	13
<b>3 - CE QUE LES PARTENAIRES NOUS ONT DIT...</b>	

## 1. LE CONTEXTE ET LA MÉTHODOLOGIE

La Table nationale des Corporations de développement communautaire (TNDC), dont la mission est axée sur le regroupement et sur le soutien à la mission des Corporations de développement communautaire (CDC), doit promouvoir et préserver la spécificité du modèle des CDC selon leur cadre de référence. La TNDC se doit aussi de défendre les intérêts des CDC et de leurs membres en regard des enjeux qui émergent, le tout dans une perspective multisectorielle et avec le souci d'assurer les représentations qui s'imposent. La mission de la TNDC intègre aussi un soutien aux 65 CDC membres qui regroupent, à l'échelle de 14 régions du Québec (au local, au régional et au national), plus de 2 500 organismes communautaires. Le développement de la vie associative et du sentiment d'appartenance, par des activités d'échange, d'entraide et de ressourcement, fait aussi partie des éléments de mission de la TNDC.

La TNDC et ses membres se sont donnés une stratégie collective de renforcement et de positionnement du réseau, La Grande orientation, qui vise à :

1. se doter d'un discours clair et cohérent afin d'offrir une plus grande visibilité et d'optimiser la crédibilité des CDC et de la TNDC;
2. faire connaître le rôle des CDC au niveau de la qualité de vie dans les villes, les territoires et les quartiers
3. faire rayonner l'expertise multisectorielle des CDC, tout en les repositionnant stratégiquement comme des acteurs clés du développement local social.

Cette stratégie, qui a été pensée dans le cadre d'un lac-à-l'épaule réunissant les membres du conseil d'administration de la TNDC, vise, à terme, une augmentation du financement des CDC, ces dernières ne recevant pas d'argent neuf lors de l'accréditation et pas de financement de consolidation pour les CDC déjà accréditées.

Les préoccupations liées au financement, au financement à la mission et à la recherche de financement sont donc criantes, alors que les CDC commencent à se relever des conséquences induites par les mesures d'austérité de 2014 qui ont eu un impact sur les façons de faire et qui ont fragilisé les entités de concertation qui soutenaient le développement social local.

Le projet de Loi 122, qui est une nouvelle réponse au développement des territoires, conduit la TNDC et ses membres à vouloir se positionner comme des entités de concertation et comme des organismes d'influence auprès des élus(es) pour un développement social positif de leur communauté. Le développement de stratégies devenait donc incontournable. Celles-ci viseront à faire de chacune des CDC un acteur clé du développement social local et de la lutte à la pauvreté et à positionner la TNDC dans ce nouvel écosystème. Actuellement, les stratégies visent des démarches locales, des démarches régionales et des événements nationaux.

Dans ce contexte et en regard du positionnement des CDC et de la TNDC comme acteurs clés du développement social local et de la lutte à la pauvreté, la réalisation d'une mesure d'impact social des CDC s'imposait. Il a été convenu que cette mesure d'impact social allait permettre de déterminer l'apport social des CDC au sein des territoires, villes ou quartier au niveau desquelles elles agissent. Sur la base des résultats obtenus, il serait donc envisageable de mettre de l'avant la contribution des CDC au niveau du développement social local et ainsi les positionner auprès de la société civile, des élus et des acteurs du développement social local, pour ensuite construire de nouveaux partenariats.

Pour les besoins de cette mesure d'impact social, la notion de contribution au développement social local a été déployée selon neuf indicateurs, soit :

1. la contribution aux stratégies et actions;
2. le réseautage de partenaires;

3. les réflexions collectives;
4. l'initiation de projets;
5. la prise en charge du milieu;
6. la réalisation et le développement d'initiatives;
7. le développement d'alliances;
8. l'harmonisation des moyens d'action et des stratégies de prise en charge du milieu;
9. la mise de l'avant d'actions structurantes.

La méthodologie privilégiée repose sur la réalisation d'entretiens téléphoniques individuels auprès de partenaires de CDC et pour des CDC en milieu urbain, semi-rural et rural. Au total, 10 CDC ont participé à la mesure d'impact social. Ces 10 CDC ont listé, au total, 49 partenaires clés auprès desquels nous allions pouvoir réaliser les entretiens individuels nécessaires afin de documenter la contribution des CDC au développement social local.

La tenue de ces entretiens téléphoniques visait donc à documenter:

- la contribution des CDC au niveau des initiatives, stratégies et actions reliées au développement social local;
- la contribution des CDC sur le réseautage des partenaires;
- la contribution des CDC aux réflexions collectives;
- la contribution des CDC à l'initiation de projets;
- la contribution des CDC à la prise en charge du milieu;
- la contribution des CDC à la réalisation et au développement d'initiatives locales;
- la contribution des CDC au développement d'alliances;
- la contribution des CDC à l'harmonisation des moyens d'action et des stratégies nécessaires à la prise en charge du milieu
- la contribution des CDC à la mise de l'avant d'actions structurantes

À partir d'une liste de 49 partenaires clés proposée par les 10 CDC participantes, 31 ont effectivement participé à la présente étude.

La saturation de l'information a été atteinte, ce qui rend possible la généralisation des résultats à l'ensemble des CDC membres de la TNDC.

Le présent rapport est divisé en deux grandes parties. La première partie, qui présente l'impact social des CDC membres de la TNDC, représente une analyse-synthèse des éléments informationnels recueillis auprès des représentants-es d'organisations et d'institutions auprès desquels-elles ont été menés les entretiens individuels. La deuxième partie du rapport est constituée de tous les éléments informationnels, classés par thème, recueillis par la tenue des entretiens individuels. Ces éléments sont rapportés tels qu'ils ont été livrés lors de ces entretiens individuels, donc, sans interprétation et sans analyse. Les éléments informationnels sont, pour chacun des thèmes, classés en ordre d'importance décroissant, donc en fonction du nombre de fois où ils ont été nommés par les personnes interviewées.

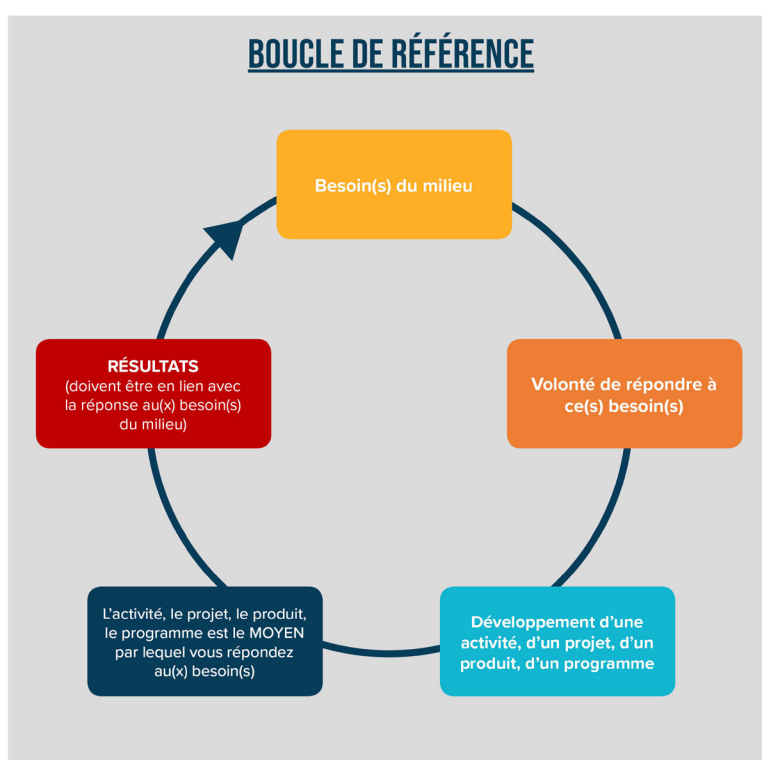
La lecture des résultats de la mesure d'impact social, présentés en première partie de ce rapport, sera enrichie par la consultation des éléments informationnels et des commentaires et propositions émis par les et participants-es à l'étude. Nous encourageons fortement les lecteurs-rices à consulter ces éléments puisqu'ils ne sont pas systématiquement intégrés dans la synthèse.

## 1.1 L'IMPACT SOCIAL ET LA MESURE D'IMPACT SOCIAL

L'impact social est relié à la valeur sociale produite par les actions, les activités et les projets menés par une organisation. Il doit donc être recherché dans les résultats attendus de ses actions, activités et/ou projets, ceux-ci ayant été développés pour répondre à un besoin de la communauté.

Ainsi, l'objectif de chacune des activités, de chacune des actions, de chacun des projets menés par une organisation EST la réponse à un besoin du milieu. Donc, les actions, activités, projets sont le/les moyen(s) que s'est donnée cette organisation pour répondre à ce besoin. C'est donc là que se situe sa contribution à la communauté, donc son impact social.

Ainsi, la mesure d'impact social permet de statuer sur l'atteinte des résultats visés (réponse à un besoin du milieu). Elle est, par ailleurs, contributive parce qu'elle:



- rend possible la rétroaction (modification de l'activité), si l'atteinte des résultats visés par l'activité, l'action ou le projet n'est pas optimale ou si ceux-ci ne répondent plus aux besoins du milieu (exemples : population plus âgée, arrivée de jeunes familles, arrivée de personnes immigrantes, etc.);
- contribue aussi au renforcement des pratiques, si les résultats visés sont atteints;
- démontre la contribution sociale de votre organisation;
- est parfois associée au financement ou à la pérennisation d'une activité, d'une action, d'un projet.

Les résultats d'une mesure d'impact social permettent la connaissance et la reconnaissance de l'expertise et de la qualité des pratiques d'une organisation. Il s'agit là de sa carte de visite et de ses meilleurs alliés!

## 1.2 LA DÉMARCHE DU CSMO-ÉSAC

## 6 étapes stratégiques

étape  
01

## OBJECTIFS



Étape déterminante et décisive sur la nécessité de mener une étude et, le cas échéant, des spécificités rattachées à l'étude

## Questions à se poser

Pourquoi?  
Sur quoi?  
Pour qui?  
Par qui?

étape  
02

## DIMENSIONS



Les dimensions sont les grands axes/thèmes rattachés à l'objectif ou aux objectifs poursuivi(s)

## Questions à se poser

Ces dimensions sont-elles directement ou indirectement en lien avec l'activité, le projet sur lequel porte l'impact social?

étape  
03

## INDICATEURS



Étape déterminante et décisive sur la nécessité de mener une étude et, le cas échéant, des spécificités rattachées à l'étude

## Questions à se poser

Ces indicateurs sont-ils directement ou indirectement en lien avec l'activité, le projet sur lequel porte l'impact social?

étape  
04

## MESURE



Étape d'élaboration du ou des outils de mesure (questionnaire, grille). Il faut tenir compte de la population cible; du niveau de représentativité; du type d'outil de mesure nécessaire ou envisageable; du budget alloué à l'étude.

## Questions à se poser

L'outil de mesure intègre-t-il toutes les dimensions et tous les indicateurs déterminés?

étape  
05

## RÉSULTATS



Saisie des données et informations recueillies par questionnaire:

- Traitement statistique des données;
- Analyse des informations recueillies par entretiens individuels ou groupes de discussion.

## Questions à se poser

Ces indicateurs sont-ils, directement ou indirectement, en lien avec l'une ou l'autre des dimensions précédemment déterminées?

étape  
06

## INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS



L'interprétation des résultats doit se baser sur des faits. Il ne faut pas faire dire à la réalité ce qu'elle ne dit pas. On doit retourner systématiquement à la formulation des questions (spécifiquement si l'outil de mesure est un questionnaire).

## Questions à se poser

Que nous disent les résultats en fonction de l'impact de l'activité/du projet?

## 2. L'IMPACT DES CDC EN NEUF INDICATEURS

### 2.1 LA CONTRIBUTION DES CDC AU NIVEAU DES INITIATIVES, STRATÉGIES ET ACTIONS RELIÉES AU DÉVELOPPEMENT LOCAL

Du point de vue des partenaires des CDC, celles-ci sont des « piliers » pour les organismes du territoire. Elles sont l'organisme de référence en ce qu'elles diffusent les informations et en ce qu'elles font le pont entre leurs organismes membres et les autres organisations et institutions du territoire. Ces dernières s'appuient sur les CDC pour être informées de ce qui se fait au niveau des organismes, pour interpeler les organismes dans le cadre d'actions ou de projets et pour les mobiliser autour de préoccupations ou enjeux. Les CDC sont donc des « courroies de transmission pour toutes les initiatives communautaires et pour toutes les informations qui concernent le milieu communautaire ». Elles agissent comme « un regroupement des organismes communautaires » et s'en font le « porte-parole ». En ce sens, pour les partenaires des CDC, celles-ci sont des « acteurs de proximité ».

« Accessibles, participatives, collaboratives et rassembleuses », les CDC supportent et soutiennent les initiatives du milieu, tout en étant au cœur de tout ce qui se fait en terme de concertation, puisqu'elles sont bien ancrées aux niveaux local et régional. Elles sont les « organes de concertation » par excellence. Proactives, elles guident le « choix des batailles à mener » et portent la vision du développement local. Pour les partenaires des CDC, celles-ci sont des « membres accompagnateurs pour des projets collectifs », un « tremplin pour l'initiation de nouvelles actions et de nouveaux projets », des « leaders » et des « catalyseurs ».

Il n'est donc pas étonnant de constater que, pour les partenaires des CDC, celles-ci sont les organismes qui ont le plus d'impact dans le milieu, en comparaison avec tous les partenaires dédiés au développement social. « Elles sont connectées au territoire », ce qui leur permet

de bien cibler les besoins, les actions à poser et les projets à développer. Elles sont, par ailleurs bien réseautées avec les partenaires qui sont en place au niveau des différents paliers de gouvernement.

Même du point de vue de très rares partenaires qui considèrent que les CDC n'ont pas la « position de tête », celles-ci sont considérées comme étant contributives au niveau des stratégies et sont vues comme des leaders auprès des organismes communautaires plus spécifiquement, donc moins clairement au niveau du territoire en lui-même. C'est ce qui fera dire, à ces très rares partenaires, que les CDC sont « tournées vers leurs membres et travaillent à l'interne pour assurer une participation active du communautaire », et ce, bien que ces mêmes partenaires reconnaissent que les CDC réalisent un « excellent travail à ce niveau ». Cela dit, ce travail ne leur semble pas être « représentatif de ce qui existe et se fait sur le territoire ». Ces partenaires souhaitent donc que les CDC travaillent plus étroitement avec les MRC et les Villes, tout en assouplissant leur modus operandi.

### 2.2 LA CONTRIBUTION DES CDC SUR LE RÉSEAUTAGE DES PARTENAIRES

Sans les CDC, les acteurs-rices du développement local ne pourraient être en lien avec les organismes communautaires. Elles se posent donc comme des « partenaires, des interlocuteurs privilégiés et comme le canal de communication privilégié pour rejoindre les organismes communautaires » pour tous les acteurs d'un territoire. Par leur collaboration, leur neutralité, leur participation active au niveau de la concertation et par leur souci d'asseoir autour d'un même lieu de concertation tous les partenaires concernés, elles sont « un pivot ». Les CDC sont donc considérées comme étant « le ciment » du réseautage et, en ce sens, elles sont tout simplement « incontournables ». Il faut aussi souligner le fait que les CDC sont,



elles-mêmes, un lieu de réseautage pour la mise en commun des actions, des stratégies et des orientations des différents organismes qui sont sur le terrain.

Le leadership assuré par les CDC fait en sorte que des priorités locales sont mises de l'avant et que des actions sont menées. Par la suite, elles s'assurent que les liens sont tissés entre tous les partenaires concernés, et ce, même si elles ne sont pas les leaders ou porteuses des projets. C'est ce qui permet le développement de projets en commun, donc de projets concertés.

Lorsque les CDC sont sur un territoire où les organisations et institutions sont bien concertées, elles occupent un rôle important puisqu'elles « apportent une rigueur dans la complémentarité et dans les suivis ».

Pour de très rares partenaires, les CDC sont représentatives de leurs propres membres, mais pas nécessairement du milieu, du territoire. Elles constituent un réseau pour les organismes communautaires, mais pas systématiquement pour le milieu municipal. Le positionnement adopté par les CDC devrait, selon ces mêmes partenaires, être axé sur le « stratégique » et non pas sur la « revendication ». Elles devraient donc être « proactives et ne pas se contenter de pointer le ou les problèmes ».

## 2.3 LA CONTRIBUTION DES CDC SUR LES RÉFLEXIONS COLLECTIVES

Les CDC contribuent largement aux réflexions collectives dans les lieux de concertation et de partenariat. Elles apportent le point de vue « multiclientèle et multibesoins », ce qui fait en sorte que « les gens soient entendus » puisqu'elles s'en font le « porte-parole ». Elles facilitent ainsi la mise de l'avant des enjeux du milieu. Il faut souligner le fait que les CDC sont les seuls acteurs qui jouent un rôle de concertation transversale et intersectorielle. C'est ce qui facilite le développement de solutions collectives.

Les CDC animent les rencontres, favorisent les échanges et les réflexions, établissent les liens entre les différentes activités, transmettent les informations et soutiennent les partenaires dans leur travail de vulgarisation et, dans certains cas, vont jusqu'à initier, elles-mêmes, des Tables de concertation. Lorsque les CDC animent les lieux de réflexion, les partenaires sont à même de « bien comprendre les enjeux et de prendre les meilleures décisions » en fonction du contexte.

Au-delà du fait que les CDC ont une vision territoriale, elles sont en mesure d'apporter un éclairage bien spécifique puisqu'elles sont partenaires d'autres CDC à l'échelle nationale. Elles possèdent donc une « bonne connaissance de ce qui se fait à l'échelle du territoire québécois ».

Ainsi, et du point de vue des partenaires, « quand le communautaire n'est pas présent dans les lieux de concertation et de partenariat, il y a un manque ».

## 2.4 LA CONTRIBUTION DES CDC SUR L'INITIATION DE PROJETS

Trois cas de figure se posent au niveau de l'initiation de projets : 1- la CDC initie les projets et passe le relais au milieu lorsque ceux-ci sont bien enclenchés (ici la CDC joue le rôle de catalyseur); 2- le milieu prend l'initiative et interpelle la CDC pour une prise en charge du projet et 3- la CDC initie et mène des projets. Dans tous les cas, les partenaires s'entendent pour dire que les CDC sont proactives et ouvertes aux projets potentiels (envisageables). Lorsqu'elles n'initient pas les projets par elles-mêmes, les CDC s'assurent du fait que ceux-ci soient bien ancrés dans le milieu, en menant des réflexions avec les organismes, notamment en ce qui a trait aux processus.

Quand les partenaires abordent la question de l'initiation de projets, ils ne manquent pas de souligner le fait que les CDC font en sorte que les citoyens s'impliquent et se mobilisent, ce

qui est des plus essentiel.

Pour de très rares partenaires, les CDC sont « très axées sur leur mission ». De leur point de vue, ce « développement plutôt endogène » fait en sorte que les CDC se montrent « moins initiatrices » et présentent une « philosophie très corporative (très proche de leurs membres) ». De leur point de vue, les CDC auraient tout intérêt à « travailler avec des acteurs qui leur sont moins traditionnels (milieu public et privé) », d'autant plus que lorsque les CDC sont interpellées par ces milieux, elles se montrent « très contributives ».

## 2.5 LA CONTRIBUTION DES CDC SUR LA PRISE EN CHARGE DU MILIEU

Les CDC sont « rassembleuses », ce qui fait en sorte que tous les partenaires ont le désir de travailler ensemble. De par leurs spécificités et caractéristiques, les CDC sont des lieux de concertation et de mise en commun. Ainsi, lorsqu'une initiative est mise de l'avant, l'appui des acteurs concernés est acquis.

Le développement des communautés est au cœur des préoccupations des CDC. Elles répondent aux enjeux qui se posent à ce niveau en s'assurant de ne perdre aucune opportunité qui se présente et en accompagnant et soutenant des projets qui s'y rattachent. Les CDC sont donc en veille « sur tout ce qui peut être fait », tout en étant proactives.

Par ailleurs, les CDC sont « les seules organisations qui peuvent avoir un effet sur le communautaire », puisqu'elles sont transversales et intersectorielles. Ces deux éléments font des CDC un acteur central tant au niveau du développement de projets qu'au niveau de la prise en charge du milieu. « Si les CDC ne bougent pas, il n'y a pas de mobilisation » et il n'y a pas « d'empowerment » chez les citoyens, donc dans les communautés. Ce qui est aussi le cas pour les organismes membres des CDC puisque c'est, notamment, grâce à l'accompagnement individuel effectué auprès de leurs membres

que ces derniers se mettent en mouvement et participent à des concertations locales et régionales.

Quelques partenaires des CDC émettent le souhait de les voir s'impliquer aux niveaux économique et environnemental, au-delà du milieu communautaire et sans être systématiquement « centrées sur leur propre mission ». Ce niveau d'implication ferait probablement en sorte que les CDC se tournent vers des partenaires qui leur sont moins naturels, tels que « les Chambres de commerce ou encore les experts ». Il faut, cependant, se questionner sur le souhait des CDC à ce sujet. Par ailleurs, de très rares partenaires questionnent l'effet des CDC sur la prise en charge du milieu, ce qu'ils mettent en lien avec le fait que ces dernières sont « centrées sur leurs membres et sur leur mission ».

## 2.6 LA CONTRIBUTION DES CDC SUR LE PROCESSUS ENTOURANT LA RÉALISATION ET LE DÉVELOPPEMENT D'INITIATIVES LOCALES

Les CDC sont « un lieu de partage et d'activation de projets ». Dans ce contexte, elles sont très impliquées au niveau des discussions portant sur le processus de réalisation et de développement d'initiatives locales. Une fois les enjeux ciblés, les CDC font appel à leurs membres et les impliquent, ce qui fera dire aux partenaires qu'elles « sont une porte d'entrée vers des acteurs qu'ils ne rejoignent pas « naturellement » ou qu'ils ne rejoignent pas dans d'autres lieux de concertation ». Ainsi, les CDC, par leur présence et leur soutien, favorisent le développement d'alliances et « mettent en place les conditions gagnantes ».

Positionnées stratégiquement en ce qui concerne les opportunités de financement, les CDC sont une source informationnelle à ce sujet, et ce, même lorsque le projet envisagé ou en cours « ne passe pas » par elles. Elles sont aussi une source de référence pour l'identification de projets similaires ou complémentaires aux projets envisagés.

La participation des CDC dans des lieux de concertation et de partenariat « est importante » que ce soit au niveau de la planification stratégique ou au niveau de la planification territoriale.

Pour de très rares partenaires, les processus entourant la réalisation et le développement d'initiatives locales « doivent émerger du milieu et des organismes communautaires », ce qui fait en sorte que, de leur point de vue, les CDC n'ont pas un rôle prépondérant au niveau de ce type de processus.

## 2.7 LA CONTRIBUTION DES CDC SUR LE DÉVELOPPEMENT D'ALLIANCES NÉCESSAIRES À L'ACTUALISATION DES MOYENS D'ACTION

En mettant en place des lieux propices à l'échange, les CDC permettent la création de partenariats, de maillages et d'alliances nécessaires à l'actualisation des moyens d'action; « on apprend à se connaître ». Du point de vue des partenaires, cela fait partie « du rôle des CDC ». Les CDC sont « assez centrales » à ce niveau puisque leur rôle et leur leadership les amènent à tisser des liens autant dans le communautaire qu'à l'externe, avec les Villes, les arrondissements, et autres partenaires pertinents. « Les CDC doivent savoir, connaître ce qui se fait dans le milieu et elles doivent favoriser les alliances pour faciliter la réalisation de projets ».

Dans certains cas, les alliances développées se font entre des organisations ou institutions qui ne vont pas d'emblée travailler ensemble. Grâce à la mobilisation réalisée par les CDC des « alliances moins naturelles » se mettent en place à la faveur d'enjeux, de moyens d'action et de projets. « Les CDC nous donnent le pouls. Si elles accordent leur confiance à des partenaires, nous savons que nous pouvons aller de l'avant avec eux ». Au-delà de leur proactivité, les CDC « sont ouvertes et positives », ce qui les amène à établir des partenariats avec des acteurs tels que les MRC et les milieux économiques.

Du point de vue de très rares partenaires, les CDC ont un effet plus assuré sur le développement d'alliances pour l'actualisation des moyens d'action, à l'interne (auprès de leurs membres) qu'à l'externe (auprès d'autres organisations et institutions). Ce constat les amène à émettre le souhait de voir les CDC se tourner vers des partenaires qui ne leur sont pas « naturels » et qui pourraient être des « alliés ». Tout le « potentiel est là », selon les partenaires, il s'agirait que les CDC ne soient pas en « mode revendicatif ».

## 2.8 LA CONTRIBUTION DES CDC SUR L'HARMONISATION DES MOYENS D'ACTION

Les CDC « ont un rôle actif » au niveau de l'harmonisation des moyens d'action puisque, dans un premier temps, elles favorisent la concertation, donc la mise en place d'un contexte favorable pour que les partenaires puissent travailler ensemble et, dans un deuxième temps, elles soutiennent la mise en action. Les partenaires constatent que leurs actions sont « de plus en plus cohérentes dans le temps et d'un dossier à l'autre ».

Dans certaines situations et certains contextes, les CDC contribuent à une révision des « façons de procéder » pour faciliter l'harmonisation des pratiques.

Cela dit, il faut souligner le fait que, bien que les CDC aient un effet sur l'harmonisation des moyens d'action, elles disposent de « moins de moyens que les CISSS, que le milieu scolaire ou encore que le milieu municipal », ce qui n'est pas sans conséquence sur leur « capacité de mouvement ».

Pour de très rares partenaires, la présence des CDC dans des lieux de concertation et de partenariat ne semble pas avoir un effet sur l'harmonisation des moyens d'action.

## 2.9 LA CONTRIBUTION DES CDC SUR LA MISE DE L'AVANT D' ACTIONS STRUCTURANTES

Puisque les CDC sont « instigatrices », elles constituent un « pivot ». Dans ce contexte, les partenaires conviennent du fait que « tous les acteurs se tournent vers les CDC ». Cela dit, du point de vue des partenaires, c'est « la concertation de tous qui contribue à l'initiation de projets et à la mise de l'avant d'actions structurantes ». Les CDC y contribuent en présentant les enjeux, en identifiant les partenaires potentiels, par la suite, « tous les partenaires proposent et décident des actions à mener ».

## 2.10 AUTRES INFORMATIONS

Un grand nombre de partenaires s'entendent pour dire que les CDC manquent de ressources humaines (on compte parfois une seule ressource humaine qui est le-la coordonnateur-trice/gestionnaire) et de ressources financières. Le manque de ressources humaines a des conséquences sur le positionnement des CDC dans les milieux. Puisque les CDC sont des acteurs incontournables pour l'établissement d'un lien avec les organismes communautaires et avec les citoyens-nes, puisque la voix des CDC « est importante et centrale », les CDC doivent poursuivre leur travail et être en mesure d'embaucher un plus grand nombre de ressources humaines. « Il faut garder les CDC, elles sont très importantes ». Du point de vue des partenaires, les CDC « sont dévouées à leur localité, elles ont le souci d'aider, elles sont sensibles aux problématiques et aux difficultés locales qui ne sont pas nécessairement couvertes par d'autres programmes, organisations ou institutions ». Au-delà de tous les effets et impacts qu'elles ont, les CDC « soutiennent la cohésion dans les actions, évitent le dédoublement, travaillent en concertation pour mettre les efforts aux bons endroits, préviennent les conflits, augmentent la maturité au sein des lieux de concertation et de partenariat ».

Le manque de ressources financières fait, quant à lui, en sorte que les CDC ne sont pas impliquées dans tous les projets, ce qui limite leur « impact sur les projets et sur les initiatives »,

ainsi, les CDC « sont moins dans le développement et moins dans le relai d'informations ». Il n'est donc pas rare de voir des partenaires tabler sur les organismes membres des CDC, mais eux aussi ont des ressources financières limitées. « Les CDC devraient avoir le financement nécessaire à leur mission et non pas seulement pour le développement d'initiatives terrain ». Si elles obtenaient le financement nécessaire à leur mission, « les CDC feraient encore plus une différence et auraient un plus grand impact ».

Pour de très rares partenaires, les CDC auraient intérêt « à établir un continuum de rapprochement avec le développement économique et à se positionner en tant que facilitateurs, en réunissant les forces de frappe, au-delà de leurs membres, ce qui faciliterait le développement d'alliances stratégiques, sectorielles et ce qui ferait reconnaître leur expertise et leur plus-value ». Dans le même ordre d'idée, les CDC et le secteur de l'économie sociale devraient tisser des liens plus étroits.

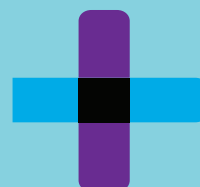
« LES CDC C'EST UN PLUS DANS NOTRE MILIEU »

« SI LES CDC N'EXISTAIENT PAS, IL Y AURAIT UN VIDE »

« LES CDC ONT UN EFFET TONIQUE SUR LA DYNAMIQUE DE QUARTIER »

« LES CDC SONT RECONNUES ET ONT ACQUIS UNE NOTORIÉTÉ »

« MA CDC, J'Y CROIS !



### 3. CE QUE LES PARTENAIRES NOUS ONT DIT...

#### INDICATEUR 1

#### CONTRIBUTION DES CDC AU NIVEAU DES INITIATIVES, STRATÉGIES ET ACTIONS RELIÉES AU DÉVELOPPEMENT SOCIAL SUR LE TERRITOIRE

LES ÉLÉMENTS MIS DE L'AVANT PAR LES PARTENAIRES (CLASSÉS EN ORDRE D'IMPORTANCE)	COMMENTAIRES/RECOMMANDATIONS MIS DE L'AVANT PAR LES PARTENAIRES
<p><b>Du point de vue des partenaires clés interviewés, leur CDC ...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Constitue un pilier pour les organismes du territoire. Elle est accessible, participative, ralliante et collaborative</li> <li>○ Supporte et soutient les initiatives du milieu. Elle outille le milieu. Elle agit à titre de catalyseur. Elle est très active et elle est au cœur de tout ce qui se fait en concertation. La CDC est vue comme étant un « acteur de proximité », un leader au niveau du développement local. Dans ce sens, elle est proactive (elle met en place des projets qui répondent aux besoins du milieu)</li> <li>○ Est une courroie de transmission pour toutes les initiatives communautaires et pour toutes les informations qui concernent le milieu communautaire (dépôts de projets, nouvelles sources de revenus, projets existants, etc.)</li> <li>○ Agit comme un regroupement des organismes communautaires, elle s'en fait « le porte-parole »</li> <li>○ Est bien ancrée aux niveaux local et régional. Elle est très bien positionnée, elle est reconnue et elle est au cœur de tout ce qui se fait en concertation, tant au niveau du « choix des batailles à mener », des initiatives, du tissu social et de la vision du développement local. En ce sens, la CDC est un « tremplin » pour l'initiation de nouvelles actions, de nouveaux projets. Elle est vue comme « un membre accompagnateur pour des projets collectifs</li> <li>○ Est « l'organe de concertation du quartier »</li> <li>○ Est, parmi tous les partenaires dédiés au développement social, l'organisation qui a le plus d'impact dans le milieu. De par sa grande proximité avec la MRC, la CDC reçoit le financement accordé par celle-ci, ce qui fait en sorte que les priorités mises de l'avant sont « connectées au territoire »</li> <li>○ A un rôle de formateur et un rôle de concertation, dans un territoire où la MRC a une ressource humaine dédiée au développement social</li> <li>○ Est impliquée dans le dossier du Fonds québécois d'initiatives sociales (FQIS) et les fonds du FQIS transitent par la CDC</li> <li>○ Est bien réseautée avec les partenaires qui sont en place au niveau de la gouvernance</li> <li>○ Bien qu'elle n'ait pas la « position de tête », la CDC est contributive au niveau des stratégies. Elle a un rôle de leadership auprès des organismes communautaires, mais pas au niveau du territoire</li> <li>○ Vient de se repositionner pour « prendre en main » le développement local, afin de définir les priorités d'action (par la suite, ce seront les organismes qui mèneront les actions privilégiées)</li> <li>○ N'est pas très présente. Elle est tournée vers ses membres et elle travaille à l'interne pour assurer une participation active du communautaire, ce qui représente un « frein » du point de vue de la MRC</li> <li>○ Entretient des relations avec les élus qui sont à géométrie variable. Par ailleurs, les Villes ont un inconfort à travailler avec « des organisations qui sont plus revendicatives » et qui parfois « remettent en cause les décisions prises ». La CDC ne semble pas « saisir que la Ville est un partenaire ». La CDC travaille avec ses membres et réalise un excellent travail à ce niveau. Cependant, ce travail « n'est pas représentatif de ce qui existe et se fait sur le territoire »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La CDC pourrait faire plus si son financement était plus important. Cela dit, elle est très proactive malgré le peu de financement octroyé</li> <li>○ La CDC ne compte que sur deux ressources humaines. Elle fait donc appel à la mobilisation des ressources du milieu. Dans ce sens, la place de la CDC « est en lien avec l'intérêt de ses membres et avec leur niveau d'implication »</li> </ul>

**INDICATEUR 2****CONTRIBUTION DES CDC SUR LE RÉSEAUTAGE DES PARTENAIRES DANS DES LIEUX DE CONCERTATION/PARTENARIAT**

LES ÉLÉMENTS MIS DE L'AVANT PAR LES PARTENAIRES (CLASSÉS EN ORDRE D'IMPORTANCE)	COMMENTAIRES/RECOMMANDATIONS MIS DE L'AVANT PAR LES PARTENAIRES
<p><b>Du point de vue des partenaires clés interviewés, leur CDC ...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Est le « ciment de notre réseautage », elle est « incontournable » d'autant plus qu'elle est une « entité neutre », ce qui facilite la collaboration</li> <li>○ Est elle-même un lieu de réseautage pour la mise en commun des actions, des stratégies et des orientations des différents organismes qui sont sur le terrain</li> <li>○ Favorise les rencontres de partenariat. Par son leadership, elle s'assure qu'il y ait des priorités au niveau local et que des actions soient menées.</li> <li>○ Est un « catalyseur » qui s'assure que tous les partenaires soient autour de la table et que les liens soient tissés, et ce, même si la CDC n'est pas le leader du projet</li> <li>○ Est très active au niveau de la concertation et au niveau du développement de projets en commun, donc de projets concertés</li> <li>○ Devrait toujours se positionner d'un point de vue stratégique et non pas d'un point de vue « revendicateur ». Elles doivent donc être axées sur la proactivité et ne pas se contenter de « pointer le ou les problèmes »</li> <li>○ Est présente à la majeure partie des lieux de concertation</li> <li>○ Est l'interlocuteur privilégié entre les organismes communautaires du territoire. Dans ce sens, elle est un partenaire incontournable, un « pivot » et un « canal de communication privilégié » pour rejoindre les organismes communautaires. Sans la CDC nous n'aurions pas de lien avec ces derniers.</li> <li>○ «Apporte une rigueur dans la complémentarité et dans les suivis », et ce, bien que les organisations et institutions du territoire soient bien concertées</li> <li>○ Est un réseau en elle-même pour les organismes communautaires. Ce qui n'est pas toujours le cas avec le milieu municipal</li> <li>○ Est représentative de ses membres, mais pas du milieu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Si les CDC avaient plus de ressources, « elles joueraient un rôle plus accru »</li> <li>○ Les Tables de concertation devraient être plus autonomes, ce qui ferait en sorte que lorsque la CDC est moins impliquée dans l'une ou l'autre de celles-ci, la ou les Tables concernées seraient encore actives</li> <li>○ La CDC est, en elle-même un lieu de concertation, « au point où il faut faire attention que cela ne devienne pas un passage obligé »</li> </ul>

**INDICATEUR 3****CONTRIBUTION DES CDC SUR LES RÉFLEXIONS COLLECTIVES TENUES DANS LES LIEUX DE CONCERTATION/PARTENARIAT**

LES ÉLÉMENTS MIS DE L'AVANT PAR LES PARTENAIRES (CLASSÉS EN ORDRE D'IMPORTANCE)	COMMENTAIRES/RECOMMANDATIONS MIS DE L'AVANT PAR LES PARTENAIRES
<p><b>Du point de vue des partenaires clés interviewés, leur CDC ...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Anime les rencontres, fait le lien entre les différentes activités, transmet les informations et nous soutient dans notre travail de vulgarisation</li> <li>○ Favorise les échanges et les réflexions. Elle en est le « moteur »</li> <li>○ «Apporter le point de vue multiclientèle et le multibesoins ». Elle s'assure que « les gens soient entendus ». Elle est donc le « porte-parole » des enjeux du milieu</li> <li>○ Apporte tout un éclairage, car elle est partenaire d'autres CDC au niveau national. Ainsi, la CDC a une bonne connaissance de ce qui se fait à l'échelle du territoire québécois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ce qui est plus long, c'est la « percolation » dans les organisations et institutions dont un-e représentant-e assiste aux rencontres</li> <li>○ Il faut comprendre que les CDC « n'ont pas le monopole du développement local ». Elles travaillent en lien avec les organisations et institutions des territoires sur lesquels elles sont implantées</li> <li>○ Les organismes devraient être soutenus pour trouver du financement. « Les idées ne manquent pas, ce sont les fonds qui manquent »</li> </ul>

- Est le seul acteur qui joue un rôle de concertation transversale et intersectorielle
- Amène les organismes communautaires à se mobiliser pour trouver une « solution collective »
- Initie, dans certains cas elle-même des Tables et met en place des projets
- « Quand le communautaire n'est pas présent dans des lieux de concertation/partnership, il y a un manque »
- Est sollicitée pour animer les lieux de réflexion, ce qui nous permet de bien comprendre les enjeux et de prendre les meilleures décisions
- Travaille en concertation avec la MRC pour avoir une vision territoriale
- A suggéré à la MRC d'embaucher un-e agent-e en développement social, ce qui est très rare dans les MRC (donc, il y a un très bon lien entre la CDC et la MRC)
- A une vision. Cependant, la CDC est « revendicatrice »

## INDICATEUR 4

### CONTRIBUTION DES CDC (DANS DES LIEUX DE CONCERTATION/PARTENARIAT) SUR L'INITIATION DE PROJETS

LES ÉLÉMENTS MIS DE L'AVANT PAR LES PARTENAIRES (CLASSÉS EN ORDRE D'IMPORTANCE)	COMMENTAIRES/RECOMMANDATIONS MIS DE L'AVANT PAR LES PARTENAIRES
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Initie des projets, sans pour autant les mener. Elle a un rôle de « facilitateur »</li> <li>○ Initie des projets et parfois elle agit à titre de gestionnaire de ceux-ci. « Quand le projet va bien, le milieu prend le relai »</li> <li>○ Initie et soutient des projets</li> <li>○ Est très proactive</li> <li>○ Est très active au niveau de l'initiation de projets et elle se montre très ouverte face aux projets potentiels (envisageables)</li> <li>○ Fait en sorte que les citoyens s'impliquent et se mobilisent</li> <li>○ A une approche mixte : parfois elle initie les projets (par la suite le milieu les prend en charge, après que le CDC ait joué le rôle de catalyseur) et, parfois, elle va jusqu'à les mener. Dans d'autres cas de figure, il arrive que le milieu prenne des initiatives et qu'il interpelle la CDC pour la prise en charge du projet</li> <li>○ Est surtout en soutien à des projets</li> <li>○ N'est pas initiatrice de projets, mais elle fait en sorte que les projets soient ancrés dans le milieu et elle mène des réflexions, avec les organismes, au niveau des processus</li> <li>○ Est très axée sur sa mission. Elle participe donc plutôt d'un développement endogène; elle est « moins initiatrice ». Cela dit, lorsqu'elle est interpellée, la CDC est contributive</li> <li>○ A une philosophie très corporative (très proche de ses membres). Ce serait souhaitable, pour la CDC, de « travailler avec des acteurs qui lui sont moins traditionnels (public, privé) et, donc, de dépasser le travail avec ses propres membres »</li> <li>○ Manque de proactivité. La MRC perçoit des opportunités pour le communautaire, mais la CDC ne « bouge pas »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Le manque de fonds « limite les capacités des CDC »</li> <li>○ Le fait que la CDC porte elle-même le projet peut parfois poser problème (miser sur le projet bien plus que sur la mobilisation des partenaires)</li> <li>○ Idéalement, les CDC ne devraient pas porter les projets, elle devrait laisser les organismes prendre en charge les actions (« les capacités de l'équipe de la CDC ne doivent pas se substituer aux capacités des organismes »)</li> <li>○ « Si la CDC n'existait pas, il faudrait qu'une organisation assure le leadership (qui est parfois ingrat) »</li> </ul>

**INDICATEUR 5****CONTRIBUTION DES CDC (DANS DES LIEUX DE CONCERTATION/PARTENARIAT) SUR LA PRISE EN CHARGE DU MILIEU**

LES ÉLÉMENTS MIS DE L'AVANT PAR LES PARTENAIRES (CLASSÉS EN ORDRE D'IMPORTANCE)	COMMENTAIRES/RECOMMANDATIONS MIS DE L'AVANT PAR LES PARTENAIRES
<p><b>Du point de vue des partenaires clés interviewés, leur CDC ...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Véhicule beaucoup la valeur d'empowerment auprès des citoyens</li> <li>○ Accompagne et soutient le développement de projets. Elle s'assure de ne pas perdre les opportunités qui se présentent et qui peuvent répondre à des enjeux de développement des communautés</li> <li>○ Fait en sorte que les citoyens s'impliquent et se mobilisent. Par la suite, la CDC mène des rencontres de suivi avec l'arrondissement</li> <li>○ Est un acteur « primordial. Si la CDC ne bouge pas, il n'y a pas de mobilisation »</li> <li>○ Est transversale et intersectorielle, ce qui fait en sorte que le milieu peut se prendre en charge. « La CDC est la seule organisation qui peut avoir un effet sur le communautaire »</li> <li>○ Est un lieu de concertation, de mise en commun. Quand une initiative est annoncée, elle bénéficie de l'appui de plusieurs acteurs</li> <li>○ Est rassembleuse, ce qui est porteur puisqu'il y a un niveau de maturité élevé dans le quartier et puisque tous les partenaires souhaitent travailler ensemble</li> <li>○ Est proactive et elle est en veille sur tout ce qui peut être fait</li> <li>○ Effectue un accompagnement individuel de ses membres, ce qui conduit à l'empowerment et à la participation à des concertations locales et régionales</li> <li>○ A réalisé un plan de quartier. Tout le quartier travaille autour de cinq enjeux grâce à la proposition de la CDC (elle a innové en proposant d'établir un plan de quartier)</li> <li>○ Mobilise toujours le milieu communautaire. Elle s'implique moins dans le milieu économique et au niveau de la cause environnementale. Cependant, si la cause interpelle la CDC et ses membres, ils vont se mobiliser (et ne pas rester centrés sur leur mission de base)</li> <li>○ Le tout se situe au niveau de la « capacité de livrer. Parfois c'est simple, mais la CDC va faire un détour en parlant avec ses membres, mais sans aller, par exemple, vers la Chambre de commerce. Ils ne vont pas naturellement vers les experts et ne sont pas dans la proactivité. Ils ont la capacité de le faire, mais en ont-ils la volonté ? »</li> <li>○ N'a pas d'effet sur la prise en charge du milieu</li> <li>○ Ne fait pas plus qu'une MRC pourrait faire au niveau de la prise en charge du milieu. « La CDC, c'est un collectif. Elle parle au nom de ses membres et ceux-ci prennent des trous qui ne sont pas pris »</li> <li>○ N'a pas le « réflexe d'agir sur la prise en charge du milieu. On sent peu le réflexe d'empowerment. C'est comme si les organismes communautaires faisaient leurs affaires dans leur coin, sans mobiliser le milieu »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ « Nous n'avions pas à nous casser la tête pour savoir si nous faisons des fautes d'orthographe »</li> <li>○ « Il faut être vigilants pour que la CDC ne se substitue pas aux organismes et à leur leadership (empowerment) »</li> </ul>



**INDICATEUR 6****CONTRIBUTION DES CDC (DANS DES LIEUX DE CONCERTATION/PARTENARIAT) SUR LE PROCESSUS ENTOURANT LA RÉALISATION ET LE DÉVELOPPEMENT D'INITIATIVES LOCALES**

LES ÉLÉMENTS MIS DE L'AVANT PAR LES PARTENAIRES (CLASSÉS EN ORDRE D'IMPORTANCE)	COMMENTAIRES/RECOMMANDATIONS MIS DE L'AVANT PAR LES PARTENAIRES
<p><b>Du point de vue des partenaires clés interviewés, leur CDC ...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Est une porte d'entrée vers des acteurs que l'on ne rejoint pas « naturellement » ou que l'on ne rejoint pas dans d'autres lieux de concertation</li> <li>○ Soutient le développement d'alliances et met en place les conditions gagnantes</li> <li>○ Est un lieu de partage et d'activation de projets. Elle peut en être l'instigatrice, mais pas l'organisation qui va porter et réaliser le projet</li> <li>○ Indique les sources de financement possibles et si des projets similaires ou complémentaires sont en cours (ou ont été menés), elle réfère les porteurs du projet aux organisations qui les mènent (ou les ont menés)</li> <li>○ Se positionne stratégiquement au niveau des opportunités de financement</li> <li>○ Est très impliquée au niveau des discussions portant sur le processus de réalisation et de développement d'initiatives locales. Une fois que les enjeux sont ciblés, la CDC implique les groupes communautaires</li> <li>○ La participation de la CDC est importante au niveau de la planification stratégique et même pour la planification de territoire, mais elle reste « très concentrée sur sa mission, ce qui est légitime, car cela lui évite de s'éparpiller »</li> <li>○ N'a pas de rôle à jouer à ce niveau. Les processus entourant la réalisation et le développement d'initiatives locales doivent émerger du milieu et des organismes communautaires</li> </ul>	S/O

**INDICATEUR 7****EFFET DE LA PRÉSENCE DE LA CDC (DANS DES LIEUX DE CONCERTATION/PARTENARIAT) SUR LE DÉVELOPPEMENT D'ALLIANCES NÉCESSAIRES À L'ACTUALISATION DES MOYENS D'ACTION**

LES ÉLÉMENTS MIS DE L'AVANT PAR LES PARTENAIRES (CLASSÉS EN ORDRE D'IMPORTANCE)	COMMENTAIRES/RECOMMANDATIONS MIS DE L'AVANT PAR LES PARTENAIRES
<p><b>Du point de vue des partenaires clés interviewés, leur CDC ...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Crée des lieux propices à l'échange (ne serait-ce que par les tours de tables qui prennent place au début de chacune des rencontres tenues par la CDC), ce qui permet la création de partenariats (« on apprend à se connaître ») et de maillages</li> <li>○ A un rôle de développement d'alliances nécessaires à l'actualisation des moyens d'action. La CDC doit « savoir, connaître ce qui se fait dans le milieu et elle doit favoriser les alliances pour faciliter la réalisation des projets »</li> <li>○ Nous mobilise, ce qui permet le développement d'alliances qui sont « moins naturelles »</li> <li>○ Nous « donne le poulx. Si elle accorde sa confiance à des partenaires, on sait que l'on peut aller de l'avant avec eux »</li> <li>○ «Est assez centrale » à ce niveau. Son rôle lui permet de tisser des liens aussi à l'externe (la Ville, l'arrondissement, etc.). « Même si les groupes sont partie prenante, le leadership appartient à la CDC »</li> <li>○ Est « ouverte et positive ». Elle est très active. « Elle ne met pas de frein. Elle défend les organismes communautaires tout en restant ouverte aux partenariats avec la MRC et les acteurs économiques »</li> <li>○ Le fait que la CDC anime des Tables et soutienne des projets contribue au développement d'alliances</li> <li>○ Incite ses membres à travailler ensemble et à se « côtoyer »</li> <li>○ A un effet sur le développement d'alliances à l'interne (CDC et ses membres), mais pas à l'externe</li> <li>○ A tout le potentiel qu'il faut, mais elle ne doit pas être en « mode revendicatif ». Elle doit aller vers les partenaires qui ne lui sont pas « naturels ». La CDC et ses membres « doivent avoir une neutralité émotionnelle. Ils ne doivent pas rester sur des idées/perceptions en regard de possibles alliés non-traditionnels pour eux »</li> </ul>	S/O

**INDICATEUR 8****CONTRIBUTION DES CDC (DANS DES LIEUX DE CONCERTATION/PARTENARIAT) SUR L'HARMONISATION DES MOYENS D'ACTION**

LES ÉLÉMENTS MIS DE L'AVANT PAR LES PARTENAIRES (CLASSÉS EN ORDRE D'IMPORTANCE)	COMMENTAIRES/RECOMMANDATIONS MIS DE L'AVANT PAR LES PARTENAIRES
<p><b>Du point de vue des partenaires clés interviewés, leur CDC ...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Favorise la concertation afin que nous puissions bien travailler ensemble</li> <li>○ Soutient la mise en action. « Elle a un rôle actif »</li> <li>○ Bien que la présence de la CDC ait un effet sur l'harmonisation des moyens d'action, il faut préciser que la CDC a moins de moyens que le CISSS, le milieu scolaire ou encore le milieu municipal. Ainsi, « sa capacité de mouvement est moins importante, en comparaison »</li> <li>○ Grâce à la CDC, « nous avons tous revu nos façons de procéder, pour harmoniser nos pratiques dans chacun des quartiers »</li> <li>○ « Nous constatons que nos actions sont de plus en plus cohérentes dans le temps et d'un dossier à l'autre »</li> <li>○ La présence de la CDC dans des lieux de concertation/partenariat n'a pas d'effet sur l'harmonisation des moyens d'action</li> </ul>	<p>S/O</p>

**INDICATEUR 9****CONTRIBUTION DES CDC (DANS DES LIEUX DE CONCERTATION/PARTENARIAT) SUR LA MISE DE L'AVANT D' ACTIONS STRUCTURANTES**

LES ÉLÉMENTS MIS DE L'AVANT PAR LES PARTENAIRES (CLASSÉS EN ORDRE D'IMPORTANCE)	COMMENTAIRES/RECOMMANDATIONS MIS DE L'AVANT PAR LES PARTENAIRES
<p><b>Du point de vue des partenaires clés interviewés, leur CDC ...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Est « un instigateur, un pivot ». Tous les acteurs se tournent vers la CDC</li> <li>○ Est « un bon partenaire, mais c'est la concertation de tous qui contribue à l'initiation de projets et à la mise de l'avant d'actions structurantes »</li> <li>○ « Présente les enjeux, les acteurs potentiels, mais ce tous les partenaires qui proposent et décident »</li> </ul>	<p>S/O</p>





**CSMO**  
**ESAC**

Comité sectoriel  
de main-d'œuvre  
Économie sociale  
Action communautaire

1431, rue Fullum, bureau 106  
Montréal (Québec) H2K 0B5  
Téléphone : 514 259-7714  
Sans frais : 1 866 259-7714

[www.csmoesac.qc.ca](http://www.csmoesac.qc.ca)

