

# ÉVALUATION DÉVELOPPEMENTALE DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION COVID-19 À CÔTE-DES- NEIGES : BILAN DE LA DÉMARCHÉ



Naïma Bentayeb  
Aurelle Carole Jouego Fotso  
Mónica Ruiz-Casares

Une publication de l'Institut universitaire SHERPA, une infrastructure financée par les Fonds de recherche du Québec Société et Culture et par le ministère de la Santé et des Services sociaux, au sein du CIUSSS du Centre-Ouest-de-l'Île-de-Montréal  
7085 Hutchison  
Montréal, Qc., H3N 1Y9  
[sherpa.dlm@sss.gouv.qc.ca](mailto:sherpa.dlm@sss.gouv.qc.ca)  
<https://www.sherpa-recherche.com>

**Titre :** Évaluation développementale de la mise en œuvre du plan d'action COVID-19 à Côte-des-Neiges : bilan de la démarche

**Éditeur :** Institut universitaire SHERPA

**Auteurs :** Naïma Bentayeb, Aurelle Carole Jouego Fotso, Mónica Ruiz-Casares

**Déclaration d'intérêts :** l'Institut universitaire SHERPA du CIUSSS Centre-Ouest-de-l'Île-de-Montréal, soumissionnaire du présent plan de projet, n'a aucun conflit d'intérêt dans la réalisation de ce projet d'évaluation.

#### **Équipe de réalisation de l'évaluation**

Naïma Bentayeb, chercheure d'établissement à l'IU-SHERPA et professeure associée à l'École nationale d'administration publique et à l'École de travail social de l'Université McGill.

Aurelle Carole Jouego Fotso, assistante d'évaluation.

Yamina Oulhaci, assistante d'évaluation

Mónica Ruiz-Casares, chercheure d'établissement à l'IU-SHERPA et professeure agrégée à l'Université McGill.

**Demandeur :** Comité de pilotage du plan d'action COVID-19 de Côte-des-Neiges

**Révision linguistique :** Mathieu Neau

**Graphisme et mise en page :** Andréanne Boisjoli

Photo page couverture : Catherine Zibo / Shutterstock

ISBN 978-2-9819166-2-4 (en ligne)

Dépôt légal - Bibliothèque et archives du Canada, 2021

Dépôt légal - Bibliothèque et archives nationales du Québec, 2021

© 2021 Institut universitaire SHERPA

# ÉVALUATION DÉVELOPPEMENTALE DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION COVID-19 À CÔTE-DES- NEIGES : BILAN DE LA DÉMARCHE

Naïma Bentayeb  
Aurette Carole Jouego Fotso  
Mónica Ruiz-Casares

## **REMERCIEMENTS**

L'équipe d'évaluation tient à remercier Jean-Sébastien Patrice, directeur général de MultiCaf pour sa collaboration afin de faciliter l'accès au terrain et la planification des différentes présentations auprès des acteur.rice.s. L'équipe remercie également tou.te.s les membres des différents comités de la structure de gouvernance pour leur participation, leur partage et leur belle réactivité lors des différentes présentations durant le processus d'évaluation. Enfin, nos remerciements vont à tou.te.s les participant.e.s à cette évaluation pour leur disponibilité et générosité de partage.

## RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Côte-des-Neiges (CDN) est un quartier défavorisé qui a subi de nombreuses éclosions durant la première vague. Le plan d'action COVID-19 à CDN, financé par les Fondations philanthropiques Canada, visait une meilleure organisation quant à une seconde vague de la pandémie COVID-19. La Cafétéria MultiCaf est fiduciaire du PA qui regroupe plusieurs organismes au niveau de sa structure de gouvernance. L'Institut universitaire SHERPA a été sollicité par la Direction de la Santé publique (DSP) du CIUSSS du Centre-Ouest-de-l'Île-de-Montréal (CODIM) vers la fin du mois d'octobre pour l'évaluation de la mise en œuvre de la phase I du PA COVID-19.

Rapidement, des rencontres de discussion pour évaluer les besoins et les objectifs de l'évaluation ont rassemblé les acteurs clés de cette démarche. Un consensus s'est rapidement dessiné pour prioriser trois questions d'évaluation :

1. Quelles adaptations du plan d'action ont eu lieu durant la mise en œuvre ?

2. Dans quelle mesure la structure de gouvernance a-t-elle permis de concrétiser le plan d'action ?

3. Dans quelle mesure le plan d'action a-t-il renforcé les collaborations existantes ?

Étant donné la finalité des acteur.rice.s en termes d'apprentissage au cours du processus et de leur volonté à s'impliquer activement dans l'évaluation, nous avons opté pour une évaluation développementale, participative et formative. Cette perspective a permis de créer une boucle de rétroaction continue entre les acteur.rice.s du PA et l'équipe d'évaluation. La collecte de données s'est réalisée entre le 2 novembre et le 14 janvier. Quinze (15) observations non participantes ont eu lieu durant les rencontres des différents comités du PA sur la plateforme Zoom. Quatre (4) entrevues individuelles ont ensuite eu lieu avec des représentant.e.s des organismes qui pilotent le PA. Ensuite, l'équipe d'évaluation a réalisé une analyse documentaire des différents documents produits par les acteur.rice.s du PA et a lancé un questionnaire en ligne auprès de tous les ac-

teur.rice.s à CDN. Enfin, trois (3) groupes de discussion ont rassemblé des acteur.rice.s du PA qui n'ont pas été joints par les entrevues individuelles. Malgré la contrainte du temps dont disposait l'équipe d'évaluation pour la collecte de données, la combinaison de différentes méthodes de collecte de données s'est avérée une bonne démarche dans un tel contexte. Elle a permis de rejoindre le plus de participant.e.s qui ont été très généreux pour partager leurs expériences et leurs apprentissages.

Les résultats démontrent que le contexte de la pandémie n'a pas permis d'avoir un contexte optimal pour l'implication de tou.te.s dans la rédaction du PA. Les participant.e.s à cette évaluation ne se sont pas sentis assez impliqués ou consultés durant ce processus. La légitimité des porteurs du projet a été remise en question. Par ailleurs, les mêmes participant.e.s se sont dits plus impliqué.e.s à l'étape de la mise en œuvre du PA et soulèvent la contribution positive et importante de la coordination du PA dans son succès à plusieurs égards. De même, les adaptations (ajouts et modifications) apportées au PA, permettant de s'ajuster continuellement aux réalités du contexte et à l'évolution de la pandémie, ont été applaudies par les acteur.rice.s.

Par ailleurs, la structure de gouvernance a posé des défis de taille aux acteurs, particulièrement

au début du processus de déploiement. Le manque de clarté des rôles et des responsabilités de chaque comité, le processus décisionnel et les stratégies de communication entre les différents comités ont été les principaux facteurs soulevés par les participant.e.s à l'évaluation. Par ailleurs, des efforts considérables des membres de ces comités ont rapidement permis d'optimiser le fonctionnement de la structure de gouvernance. Cela dit, la circulation de l'information et les stratégies de communication demeurent des défis à surmonter.

Le PA a créé des liens forts entre les différents acteurs, et ce, même au-delà des simples relations de travail, plusieurs participant.e.s parlent de « liens d'amitié » et d'une collaboration pérenne. Le PA a consolidé des collaborations existantes, renforçant ainsi la confiance entre eux en vue de nouveaux projets. Il a également permis de nouvelles collaborations permettant aux différents organismes de se découvrir et apprendre plus sur l'offre de services de leurs partenaires.

En définitive, les participant.e.s à cette évaluation sont unanimes; le PA a une valeur ajoutée pour l'action concertée pour la gestion et la lutte contre la pandémie de la COVID-19 à CDN. Les collaborations amplifiées et les bénéfices retirés de l'expertise des acteur.rice.s autant au plan

communautaire qu'au plan institutionnel ont permis une action plus optimale et mieux coordonnée. Deux projets sont proposés par les participant.e.s pour pérenniser au-delà de la pandémie. Il s'agit du projet « Livraison et épicerie pour les personnes à mobilité réduite ou en isolement » (Projet 7 du PA COVID-19 à CDN) et du

« soutien aux personnes aux prises avec les troubles psychologiques » (Projet 8 du PA COVID-19 à CDN ». Pour cela, il faut mettre l'emphase sur la durabilité des fonds qui permettent de financer ces actions.

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 : Constitution des différents comités et groupes de travail du PA-CDN 10

Tableau 2 : Portrait des données collectées dans le cadre de l'évaluation du Plan d'action Phase I 13

## LISTE DES FIGURES

Figure 1: Axes d'intervention et projets du plan d'action COVID-19-CDN, phase 1	9
Figure 2 : Structure de gouvernance de la mise en œuvre du PA COVID-19 à CDN, phase 1 (source : Riché et al., 2020)	10
Figure 3 : Comparatif de la perception de la participation des acteur.rice.s durant la phase de la conception et celle de la mise en œuvre du PA COVID-19, phase I à CDN	19
Figure 4 : Perception de la pertinence et de la clarté du PA (Source : questionnaire en ligne, n=29)	21
Figure 5 : Évolution de la structure de gouvernance du PA COVID-19 à CDN	25
Figure 6 : Synthèse des facilitateurs et des obstacles à la mise en œuvre du PA COVID-19 à CDN	28
Figure 7 : Étendue de la collaboration avant et durant la mise en œuvre du PA (Source : questionnaire en ligne, n=29)	38

## LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DES SIGLES

APPR	Agent.e de Planification, Programmation et Recherche
Arrondissement CDN-NDG	Arrondissement de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce
CDN	Côte-des-Neiges
CIUSSS	Centre Intégré universitaire de santé et de services sociaux
CoCo	Comité de coordination
CODIM	CIUSSS du Centre-Ouest-de-L'Île-de-Montréal
CoPi	Comité de pilotage
COVID-19	Corona Virus Disease année 2019
CSSDM	Centre de services scolaires de Montréal
DRSP	Direction régionale de la santé publique
DSP	Direction de la santé publique
ÉPI	Équipement de protection individuelle
FPC	Fondations philanthropiques Canada
NDG	Notre-Dame-de-Grâce
OC	Organismes communautaires
PA	Plan d'action
PDQ26	Poste de police de quartier 26 [offre des services aux résidents du territoire : Côte-des-Neiges, Mont-Royal, et Outremont]
SIARI	Service d'interprète et de référence aux immigrants
SARPAD	Services d'accompagnement et de répit aux personnes âgées à domicile
SPVM	Service de police de la ville de Montréal

# TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	i
Liste des tableaux	v
Liste des figures	vi
Liste des abréviations et des sigles	1
1. État de la situation à Côte-des-Neiges et réactivité des acteur.rice.s	5
2. PA COVID-19, CDN, phase I : une réponse intersectorielle pour agir sur les enjeux liés à la pandémie	7
3. Évaluation du plan d'action CDN : une démarche développementale d'apprentissage collectif	11
3.1 Questions d'évaluation	11
3.2 Méthodologie	11
3.2.1 Collecte de données	12
3.2.2 Analyse des données	15
3.2.3 Considérations éthiques	16
3.2.4 Limites méthodologiques et portée de l'interprétation des données	16
4. De la conception à la mise en œuvre du PA	18
4.1 Conception du PA	18
4.1.1 Rédaction du PA	18
4.1.2 Choix des projets et des porteurs de projets	19
4.1.3 Pertinence et clarté du PA	20
4.1.4 Choix de la fiducie : MultiCaf	21

4.2 Mise en œuvre du PA	21
4.2.1 Appropriation du PA	22
4.2.2 Adaptations en cours de mise en œuvre du PA	23
4.2.3 Facilitateurs et défis de mise en œuvre du PA	27
5. Structure de gouvernance	33
5.1 Une structure de gouvernance hiérarchique	33
5.2 Le dédoublement des mandats et la confusion des rôles	33
5.3 La circulation de l'information et la communication	34
5.2.1 Entre les différents comités	34
5.2.2 À l'intérieur de chaque comité	35
6. État de la collaboration	37
6.1 Des collaborations renforcées et de nouvelles collaborations	37
6.2 Effets de la collaboration perçus par les acteur.rice.s	38
6.2.1 Établissement de liens solides et forts entre les acteur.rice.s au niveau interpersonnel	38
6.2.2. Rapprochement entre les institutions et les organismes au niveau organisationnel	39
7. Pérennisation du PA	40
7.1 Valeur ajoutée du PA	40
7.2 Projets et actions à pérenniser	42
8. Conclusion et recommandations	44
9. Références bibliographiques	49

Le présent document est un bilan d'évaluation du plan d'action (PA) COVID-19 du quartier Côte-des-Neiges (CDN) à Montréal. Le bilan a été financé par les Fondations philanthropiques Canada (FPC). En vue d'une meilleure planification d'une seconde vague, les FPC ont été introduites aux partenaires institutionnels du territoire CDN tels que l'arrondissement Côte-des-Neiges—Notre-Dame-de Grâce (Arrondissement CDN-NDG), le Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS) du Centre-Ouest de l'île de Montréal (CODIM) et des organismes communautaires à l'instar de la Corporation de développement communautaire (CDC) de CDN par Centraide. La conception et la mise en œuvre de ce PA visaient à stopper la transmission de la COVID-19 sur le territoire de CDN. Dans le cadre de ce PA, l'Institut universitaire SHERPA a reçu le mandat de réaliser l'évaluation du PA. L'objectif de ce document est donc de présenter la démarche et le bilan d'évaluation.

# 1. ÉTAT DE LA SITUATION À CÔTE-DES-NEIGES ET RÉACTIVITÉ DES ACTEUR.RICE.S

Au cours de la première vague de la pandémie liée à la COVID-19, le quartier Côte-des-Neiges (CDN) est l'un des plus touchés à Montréal. Vers la mi-juin 2020, on compte près de 500 cas, avec un taux de 900 cas par 100 000 habitants (Riché et al., 2020). Les consignes de la santé publique exigent une fermeture de tous les services non essentiels, y compris certains organismes communautaires. Selon Ticher et Zorn (2020), les éclosions sont très répandues dans les milieux défavorisés lors de la première vague. CDN est l'un des quartiers défavorisés de la région de Montréal. Selon l'analyse territoriale 2018-2019 de Centraide, « près d'une personne sur trois (30 %, soit 29 380 personnes) vit avec de faibles revenus (Montréal : 21 %). » (p. 1). Selon l'analyse territoriale de Côte-des-Neiges 2018-2019 réalisée par Centraide, près de la moitié de la population est allophone avec 46 % qui ont une langue maternelle autre que le français ou l'anglais (Montréal : 33 %). Dans Côte-des-Neiges-Nord, ce taux atteint 55 % (p. 1). Ce qui constitue un défi pour l'accès aux messages d'information

via les réseaux de communication institutionnels. Ces données nous montrent que la pandémie exacerbe les vulnérabilités préexistantes au sein du quartier CDN. En effet, dès la première vague, le quartier fait face à de multiples enjeux : sécurité alimentaire, fracture numérique, santé mentale, vulnérabilité accrue de certaines couches de la population, difficultés à rejoindre la population, dépistage, etc. (Direction régionale de la santé publique [DRSP], 2020; Tircher et Zorn, 2020)

Face à cette situation, la réaction du milieu n'a cependant pas tardé. Des interventions et des actions concertées sont mises en œuvre pour répondre aux besoins des résident.e.s et des organismes (Riché et al., 2020). En effet, certains organismes, à l'instar de l'organisme La Cafétéria communautaire MultiCaf<sup>1</sup> (MultiCaf), se sont rapidement adaptés au contexte de la pandémie afin de continuer à offrir les services à la population. Les actions visent particulièrement à répondre aux besoins de sécurité alimentaire (livraison des repas et des paniers alimentaires)

---

1 Cafétéria communautaire MultiCaf a axé ses interventions autour de la livraison des repas et des paniers alimentaires pendant la première vague de confinement. Ayant accès directement aux populations vulnérables, elle a été

également une courroie de transmission pour les partenaires institutionnels (arrondissement, CIUSSS) et communautaires (Plan local COVID phase 1).

(Riché et al., 2020). Par ailleurs, la CDC-CDN joue un rôle important dans la mobilisation collective des organismes communautaires et des partenaires institutionnels. Des bailleurs de

fonds, comme Centraide et la Croix-Rouge, soutiennent également les actions mises en œuvre sur le territoire.

## 2. PA COVID-19, CDN, PHASE I : UNE RÉPONSE INTERSECTORIELLE POUR AGIR SUR LES ENJEUX LIÉS À LA PANDÉMIE

C'est dans ce contexte que les acteurs de CDN ont élaboré le PA COVID-19-phase I de CDN. Ce dernier se veut une réponse intersectorielle

pour relever les enjeux survenus et/ou exacerbés par la crise. Il s'articule autour de six axes et de dix projets (Figure 1), à savoir :

### • **Axe 1 : Coordination**

- Projet 1 – Embauche d'une ressource de coordination de l'ensemble du projet afin d'organiser, diriger et contrôler la mise en œuvre du plan en accord avec les objectifs du plan d'action
- Projet 2 – Embauche d'une ressource de soutien communautaire afin d'accompagner les groupes communautaires et de soutenir le suivi et la logistique des projets

### • **Axe 2 : Communication**

- Projet 3 – Embauche de 8 personnes-ressources en interprétariat et traduction
- Projet 4 - Campagnes de sensibilisation

### • **Axe 3 : Prévention des infections**

- Projet 5 – Lien entre les personnes en isolement et les ressources et services du quartier et accès à de l'équipement de protection individuelle (ÉPI)

### • **Axe 4 : Détection des cas et contrôle des infections**

- Projet 6 – Accompagnement communautaire pour les interventions de dépistage

### • **Axe 5 : Appui aux populations vulnérables**

- Projet 7 – Projet livraison et épicerie pour personnes âgées, à mobilité réduite ou en isolement
- Projet 8 – Soutien aux personnes aux prises avec des troubles psychologiques et/ou de santé mentale associés à la COVID-19

### • **Axe 6 : Recherche et Innovation**

- Projet 9 – Documenter en temps réel les meilleures pratiques et évaluer le plan d'action
- Projet 10 – Réaliser une recherche-action pour mieux comprendre l'impact de la pandémie sur les résident.e.s de Côte-des-Neiges.

Les FPC orientent les propositions des territoires selon des axes préétablis et inspirés du modèle de gestion de pandémie Ébola mis en place par l'Organisation mondiale de la santé en Sierra Leone.

Dans le cadre de ce PA, des porteurs ont été désignés pour chacun des projets. Les principaux porteurs de projets sont : MultiCaf, Service d'interprète d'aide et de référence aux immigrants (SIARI), Services d'accompagnement et de répit aux personnes âgées à domicile (SARPAD), CDC-CDN, Club Ami et Université de Montréal.

Le plan a été mis en œuvre sur une période de quatre mois du 24 août 2020 jusqu'à la fin décembre 2020.

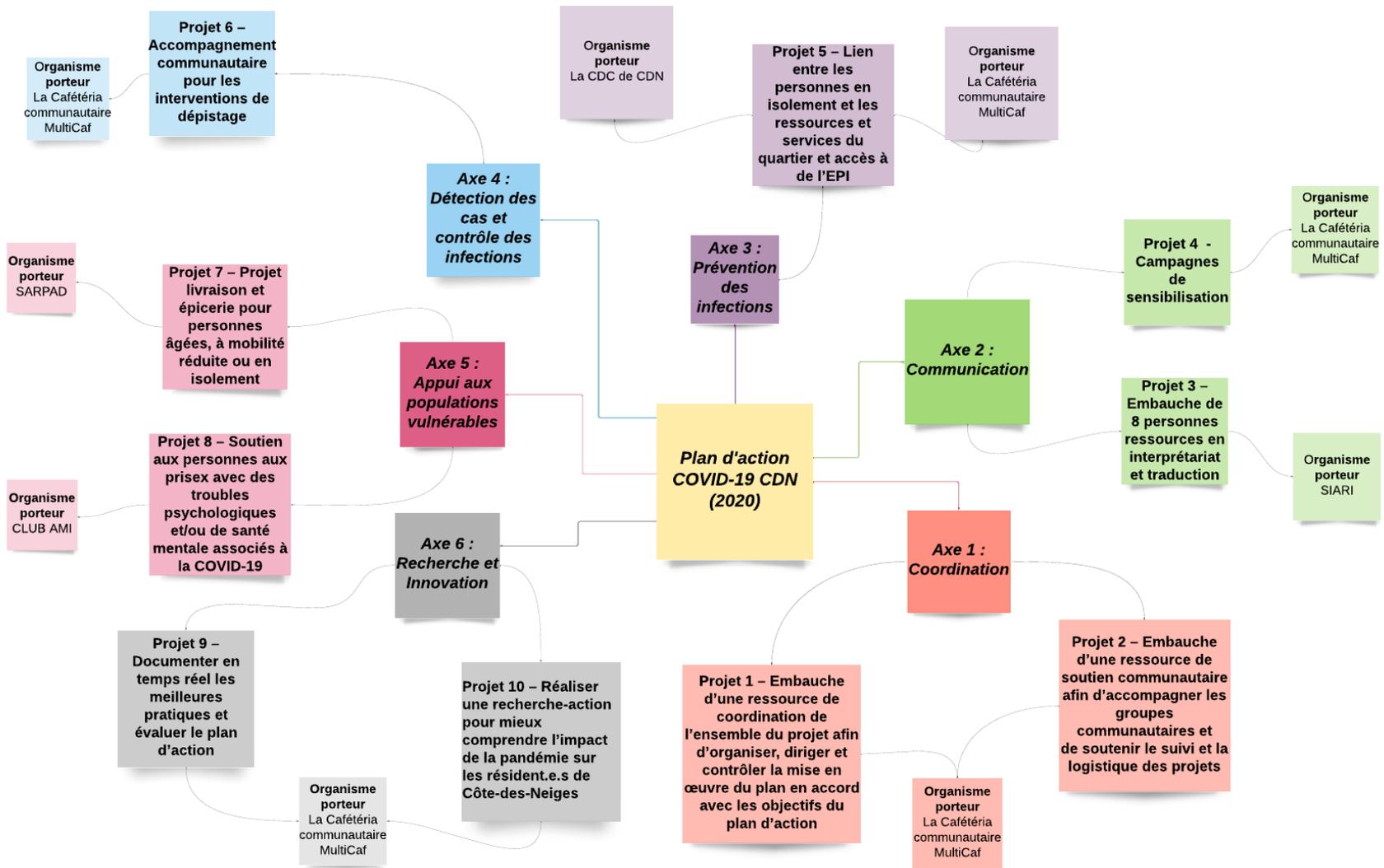


FIGURE 1: AXES D'INTERVENTION ET PROJETS DU PLAN D'ACTION COVID-19-CDN, PHASE 1

La structure de gouvernance (Figure 2) comprend : un comité de pilotage (Copi), un comité de coordination (CoCo) et deux groupes de travail : 1) Groupe de travail prévention des infections, détection des cas et contrôle des infections; et 2) Groupe de travail communication et appui aux populations vulnérables.

MultiCaf joue le rôle de fiduciaire du PA. Au sein des différents comités, plusieurs partenaires institutionnels et communautaires sont présentés au Tableau 1.



**FIGURE 2 : STRUCTURE DE GOUVERNANCE DE LA MISE EN ŒUVRE DU PA COVID-19 À CDN, PHASE 1 (SOURCE : RICHÉ ET AL., 2020)**

**TABLEAU 1 : CONSTITUTION DES DIFFÉRENTS COMITÉS ET GROUPES DE TRAVAIL DU PA-CDN**

Comité de pilotage	Comité de coordination	Groupe Communication et appui aux populations vulnérables	Groupe Prévention des infections et de détection des cas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• CIUSSS CODIM</li> <li>• Arrondissement CDN-NDG</li> <li>• CDC de CDN</li> <li>• MultiCaf</li> <li>• DRSP</li> <li>• Université de Montréal</li> <li>• CSSDM</li> <li>• Centraide du grand Montréal</li> <li>• Poste de coordination du plan d'action</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CIUSSS CODIM</li> <li>• Arrondissement CDN-NDG</li> <li>• CDC de CDN</li> <li>• MultiCaf</li> <li>• Poste de coordination du plan d'action</li> <li>• Ressource en soutien communautaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CIUSSS CODIM</li> <li>• Arrondissement CDN-NDG</li> <li>• CDC de CDN</li> <li>• MultiCaf</li> <li>• SIARI</li> <li>• Club Ami</li> <li>• SARPAD</li> <li>• Poste de coordination du plan d'action</li> <li>• Ressource en soutien communautaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CIUSSS CODIM</li> <li>• Arrondissement CDN-NDG</li> <li>• CDC de CDN</li> <li>• MultiCaf</li> <li>• DRSP</li> <li>• Poste de coordination du plan d'action</li> </ul>

## 3. ÉVALUATION DU PLAN D'ACTION CDN : UNE DÉMARCHE DÉVELOPPEMENTALE D'APPRENTISSAGE COLLECTIF

### 3.1 QUESTIONS D'ÉVALUATION

L'Institut universitaire SHERPA a été sollicité par la Direction de la santé publique (DSP) du CIUSSS du Centre-Ouest-de-L'Île-de-Montréal (CODIM) vers la fin du mois d'octobre. Rapidement, des rencontres de discussion pour évaluer les besoins et les objectifs de l'évaluation ont rassemblé les acteurs clés de cette démarche. Ainsi, en concertation<sup>2</sup> avec les acteurs.rice.s terrain<sup>3</sup>, l'évaluation visait à répondre aux questions d'évaluation suivantes :

1. Quelles adaptations du plan d'action ont eu lieu durant la mise en œuvre ?
2. Dans quelle mesure la structure de gouvernance a-t-elle permis de concrétiser le plan d'action ?

3. Dans quelle mesure le plan d'action a-t-il renforcé les collaborations existantes ?

### 3.2 MÉTHODOLOGIE

La démarche d'évaluation a commencé le 2 novembre 2020. Étant donné les contraintes temporelles – le PA Phase I prenait fin en décembre 2020 –, il était important d'adopter une approche d'évaluation qui soit adaptative, réflexive et utile pour les acteur.rice.s terrain. C'est dans cette optique que l'équipe d'évaluation proposait une démarche 1) développementale (Patton, 1994; 2011); 2) participative (Anadon, 2007; Baum et al., 2006); et 3) formative. En effet, l'évaluation est développementale dans la mesure où elle s'inscrit dans un processus d'apprentissage continu durant la mise en œuvre du PA. Cette approche a permis d'inclure en temps

---

<sup>2</sup> Les échanges au sujet de l'évaluation se sont déroulés principalement avec la coordination du PA. Par ailleurs, le devis d'évaluation a été présenté, avant de débiter les activités proprement dites d'évaluation, à tous les membres des comités de gouvernance lors de leurs rencontres habituelles.

<sup>3</sup> Les acteur.rice.s du terrain renvoient à toutes les personnes impliquées dans le PA COVID-19 à CDN.

réel les préoccupations des acteur.rice.s et de donner une rétroaction continue à l'équipe afin de leur permettre de s'ajuster ou d'adapter les actions futures. L'évaluation est également participative. Le devis d'évaluation a été pensé avec et validé par les acteur.rice.s terrain à travers la coordination. Avant chacune de nos premières observations des rencontres du Coco, du Copi et des groupes de travail, nous avons l'occasion de se présenter et de présenter les devis d'évaluation et de discuter avec les acteur.rice.s. De plus, la coordination du plan a été consultée régulièrement pour des questions opérationnelles d'accès au terrain et de sollicitation des acteur.rice.s pour participer aux différentes activités de collecte de données. De même, une présentation des résultats préliminaires permettant de partager des réflexions et des suggestions pour la mise en œuvre de la phase II du PA à CDN a eu lieu le 26 janvier. Cette rencontre a rassemblé plus d'une trentaine de personnes représentantes de différents organismes impliqués dans le PA COVID-19 à CDN autant à la phase I qu'à la phase II. Ce moment de partage a permis également à l'équipe de considérer les préoccupations des acteur.rice.s au niveau de la rédaction du présent bilan d'évaluation. Enfin, l'évaluation est formative. Les données portent exclusivement sur les processus (mise en

œuvre, collaboration et gouvernance). En termes de résultats de ce PA, seules les perceptions des acteur.rice.s ont été collectées. Comme indiqué plus haut, étant donnée l'intégration tardive de l'évaluation, il n'était pas possible de prévoir des collectes de données pour une évaluation sommative qui porterait sur les résultats et les effets du PA COVID-19 à CDN et attesterait de l'attribution de ces résultats et effets au PA.

### 3.2.1 Collecte de données

Dans le cadre de cette évaluation formative, un devis de recherche mixte (données qualitatives et données quantitatives) a été choisi pour mieux répondre aux questions d'évaluation. Les données ont été recueillies, de façon séquentielle, entre le 2 novembre 2020 et le 12 janvier 2021.

Le recueil des données qualitatives s'est fait à partir de quatre sources de données : l'analyse documentaire, les observations non participantes, les entrevues individuelles, et les discussions de groupe. Le [Tableau 2](#) dresse un portrait synthèse de la collecte de données.

**TABLEAU 2 : PORTRAIT DES DONNÉES COLLECTÉES DANS LE CADRE DE L'ÉVALUATION DU PLAN D'ACTION PHASE I**

	<b>Quoi et qui ?</b>	<b>Nombre (N)</b>
<b>Observations non participantes</b>	Membres des groupes de travail	6
	Membres du comité de coordination	5
	Membres du comité de pilotage	3
	Rencontre des organismes communautaires (OC) du 10 décembre 2020	1
<b>Entrevues individuelles</b>	Représentant.e.s des organismes qui pilotent le PA	4
<b>Analyse documentaire</b>	Documents produits par les acteur.rice.s du PA	34
<b>Questionnaire en ligne</b>	Tous.tes les acteur.rice.s à CDN	29
<b>Groupes de discussion</b>	Agents de communication et de sensibilisation	
	Représentant.e.s. des organismes porteurs de projets	
	Membres de la coordination	

**Observations non participantes**

Du 2 novembre 2020 au 14 décembre 2020, 15 rencontres ont été réalisées avec le comité de pilotage (n = 3), le comité de coordination (n = 5), les groupes de travail (n = 6) et les OC (n = 1). Les rencontres se sont déroulées en vidéoconférence via la plateforme Zoom. Elles ont duré entre 60 et 110 minutes. Pour chaque rencontre,

nous avons produit des notes d'observation détaillées écrites pour les fins d'analyse, selon une grille d'observation.

**Entrevues individuelles**

À l'aide d'un guide d'entretien semi-dirigé, nous avons réalisé quatre (4) entrevues individuelles auprès d'acteur.rice.s qui prennent le leadership dans la conception et la mise en œuvre

du PA COVID-19 à CDN. Ces entrevues ont duré en moyenne 60 minutes via la plateforme Zoom. À travers ces entrevues, riches en contenu, nous avons abordé différentes thématiques en lien avec les trois questions d'évaluation, mais aussi des questions plus générales sur les conditions de conception et de mise en œuvre du plan d'action, sa valeur ajoutée dans la gestion de la pandémie dans le quartier et son éventuelle pérennisation. Toutes les entrevues individuelles ont été intégralement retranscrites.

### **Analyse documentaire**

L'équipe de coordination avait créé un Google Drive, accessible à tou.te.s les acteur.rice.s du PA COVID-19 de CDN, où étaient stockés et archivés tous les documents en lien avec le PA. Dès le début de la démarche, l'équipe d'évaluation a eu accès à ce Google Drive. Nous avons procédé à trois extractions : une première au début de la démarche en novembre 2020; une deuxième à la mi-décembre et une dernière au début du mois de janvier 2021 afin que notre analyse couvre la majorité des documents produits par les acteur.rice.s. Les documents avaient des formats différents ainsi que des objectifs et des sujets différents. Il s'agit d'ordres du jour et de comptes rendus des rencontres des comités de la structure de gouvernance; de rapports d'étape; de résultats de sondage interne; de matériel publicitaire de prévention et de sensibilisation, etc. Nous avons procédé en deux phases. Tout d'abord, nous avons réalisé une sélection des documents pertinents en lien avec nos questions d'évaluation, ce qui nous a ensuite permis de retenir 34 documents à des fins d'analyse

dans le cadre de la présente démarche d'évaluation.

### **Questionnaire en ligne**

Un questionnaire en ligne a été utilisé pour offrir un espace supplémentaire afin de recueillir l'avis et la perspective des autres acteur.ice.s que nous n'avons pas eu l'occasion de rencontrer à travers les groupes de discussion et les entrevues individuelles. Le questionnaire a été programmé sur LimeSurvey et comportait des questions fermées et des questions ouvertes à court développement. Il a été partagé avec 59 personnes de divers organismes de CDN sans égard à leur niveau d'implication dans la conception et la mise en œuvre du PA. Vingt-neuf personnes ont répondu au questionnaire. Nous avons regroupé les fonctions des répondant.e.s en trois catégories : hauts gestionnaires (directeurs et directeurs généraux); gestionnaires intermédiaires (chefs de programmes; chefs d'équipes et cadres administratifs) et professionnel.le.s (conseillers; agents de développement; agents de planification, de programmation et de recherche [APPR]; coordonnateurs, etc.). Nos répondant.e.s sont des hauts gestionnaires à 48 %, suivis des gestionnaires intermédiaires et des professionnels.le.s avec une proportion égale à 24 %. répondante n'a pas répondu à cette question. Par ailleurs, on peut noter une grande diversité des organismes d'attache des répondant.e.s. En effet, 17 organismes différents sont représentés. Nonobstant le nombre peu élevé de répondant.e.s, il est important de souligner la générosité des participant.e.s dans leurs réponses aux questions ouvertes qui sont très riches et critiques.

### Groupes de discussion

Trois groupes de discussion ont été organisés dans le cadre de cette évaluation. Comme indiqué dans le [Tableau 2](#), la première discussion a rassemblé les agents de communication et de sensibilisation (n = 5), la deuxième et la troisième ont été faites respectivement avec les porteurs de projets (n = 2) et des membres du comité de coordination (n = 6). Les discussions de groupe ont duré entre 90 et 105 minutes. Les mêmes thématiques que les entrevues individuelles ont été abordées lors des groupes de discussion qui ont également été retranscrits de façon intégrale.

#### 3.2.2 Analyse des données

Toutes les données provenant des entrevues individuelles, des groupes de discussion, des observations et des documents ont été exportées sur le logiciel NVivo 12<sup>4</sup>. Certaines données des observations non participantes portent sur les réflexions et les préparatifs des acteurs à la phase II du PA COVID-19. Ces données ne sont pas mobilisées dans ce bilan; étant centré sur la phase I du PA.

L'analyse des données a été itérative (Srivastava & Hopwood, 2009) et inductive (Strauss & Corbin, 1998). Le processus de catégorisation itérative (Neale, 2016) est basé sur une analyse thématique (Creswell, 2014; Paillé & Mucchielli,

2012; Silverman, 2011). Tout d'abord, une codification thématique et inductive a été réalisée. La grille d'analyse thématique initiale incluait des sous-thématiques au sujet des adaptations, de la gouvernance et de la collaboration. Ensuite, en cours de codification, d'autres thématiques ont émergé et ont donc été codifiées de façon inductive. Plusieurs itérations ont été nécessaires afin de comprendre le sens et la signification que les personnes participantes voulaient donner aux thématiques et sous-thématiques. Des fiches-synthèses descriptives de chacune des principales thématiques ont été produites permettant de mettre la lumière sur les relations entre les thématiques et les sous-thématiques. La présentation des résultats est autant descriptive qu'interprétative, particulièrement à travers la triangulation (Robson, 2002) des sources de données et des perspectives des acteur.rice.s.

Malgré les limites que représentent les données provenant du questionnaire, celles-ci ont été exploitées afin de renforcer la triangulation. Les données quantitatives (questions fermées) ont été exportées en format Excel et ont été analysées. Les données qualitatives (questions ouvertes) ont été analysées sur NVivo 12 comme les autres sources de données qualitatives.

---

<sup>4</sup> Le logiciel NVivo 12 est un logiciel de traitement des données qualitatives.

### 3.2.3 Considérations éthiques

En raison des contraintes de temps, la démarche d'évaluation n'a pas été soumise à un comité d'éthique et de recherche. Comme elle s'inscrit dans une démarche d'amélioration et d'apprentissage, les trois conseils<sup>5</sup> n'exigent pas de certificat éthique (EPTC<sup>6</sup>, 2018).

Cela dit, l'équipe d'évaluation a respecté et appliqué les normes et les valeurs éthiques de la Société canadienne d'évaluation<sup>7</sup> (compétence, intégrité et imputabilité). Durant les activités de collecte de données, les considérations éthiques (volontariat de participation, confidentialité et anonymat) ont été respectées. Le consentement éclairé a été obtenu majoritairement par écrit et dans certains cas verbalement. Les participant.e.s ont tou.te.s consenti à ce que les entrevues individuelles et les groupes de discussion soient enregistrés. Les participant.e.s aux rencontres observé.e.s sont informé.e.s de la présence d'une membre de l'équipe d'évaluation. Toutes les citations incluses ont été vérifiées pour s'assurer qu'elles ne permettent pas de reconnaître leur auteur.e. Dans les extraits utilisés, les noms de personnes sont remplacés par « XX », les noms de quartiers par « YY » et les noms d'organismes par « ZZ ». Ensuite, les citations extraites des entrevues individuelles ont été validées avec leurs auteur.e.s avant d'être intégré.e.s à ce bilan. Enfin, aucune distinction

n'est faite entre les extraits provenant des groupes de discussion et celles des entrevues individuelles.

### 3.2.4 Limites méthodologiques et portée de l'interprétation des données

Bien que plusieurs précautions aient été prises pour assurer la rigueur et la qualité des résultats présentés, différentes limites sont à souligner. On relève d'une part une limite au niveau du questionnaire effectué auprès des acteur.rice.s. En effet, les taux assez élevés des non-réponses (refus de réponse, ne sait pas, non applicable) connotent selon le cas soit un manque de familiarité avec le PA, soit un manque de temps et d'engagement pour répondre aux questions concernées. En ce sens, les réponses valides ne sont donc pas toujours représentatives de l'ensemble des acteur.rice.s sondé.e.s ni même des 29 répondant.e.s. En effet, ces personnes n'ont pas toutes répondu à la totalité des questions.

D'autre part, très peu de répondant.e.s étaient des personnes impliquées dans la prestation de services et le contact direct au quotidien avec les populations ciblées. La concentration de répondant.e.s dans quelques organismes seulement peut limiter davantage l'hétérogénéité des résultats.

<sup>5</sup> Il s'agit des trois organismes de recherche fédéraux : le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH), le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG) et les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC).

<sup>6</sup> EPTC : Énoncé de politique des trois conseils.

<sup>7</sup> <https://evaluationcanada.ca/fr/ethique>

tats. Elle reflète également que certains organismes étaient beaucoup plus proches et familiers avec le PA que d'autres.

D'ailleurs, selon les résultats issus du questionnaire, tou.te.s les acteur.rice.s participant.e.s au questionnaire siègent au sein d'un des comités de gouvernance : comité de pilotage (37 %), comité de coordination (33 %), et finalement les groupes de travail (30 %).

Concernant les données qualitatives, celles-ci étaient très riches. Les notes d'observation non participante reflètent les dynamiques du travail collectif des acteur.rice.s du PA. De la même manière, les groupes de discussion et les entrevues individuelles amènent une perspective temporelle du PA; de sa conception à sa mise en œuvre. Les participant.e.s ont partagé leurs

points de vue et leurs perceptions sur les trois grandes thématiques d'évaluation. Néanmoins, étant donné les contraintes de temps, nous n'avons rencontré que les personnes proches du PA ou qui jouent un rôle actif dans sa mise en œuvre. Il aurait été pertinent d'approfondir les points de vue et la perception des acteur.rice.s qui ne siégeaient pas à l'un des comités de la structure de gouvernance.

Enfin, étant donné les contraintes de temps du déploiement des projets de la phase I du PA COVID-19 à CDN ainsi que l'échéancier des activités de l'évaluation, celle-ci a une portée limitée dans la mesure où les questions d'évaluation visent uniquement une lecture macro du processus de mise en œuvre du PA. Aucune évaluation spécifique n'a eu lieu concernant chacun des axes et des projets.

## 4. DE LA CONCEPTION À LA MISE EN ŒUVRE DU PA

Cette sous-section présente les principaux éléments liés à la conception et à la mise en œuvre du PA.

### 4.1 CONCEPTION DU PA

#### 4.1.1 Rédaction du PA

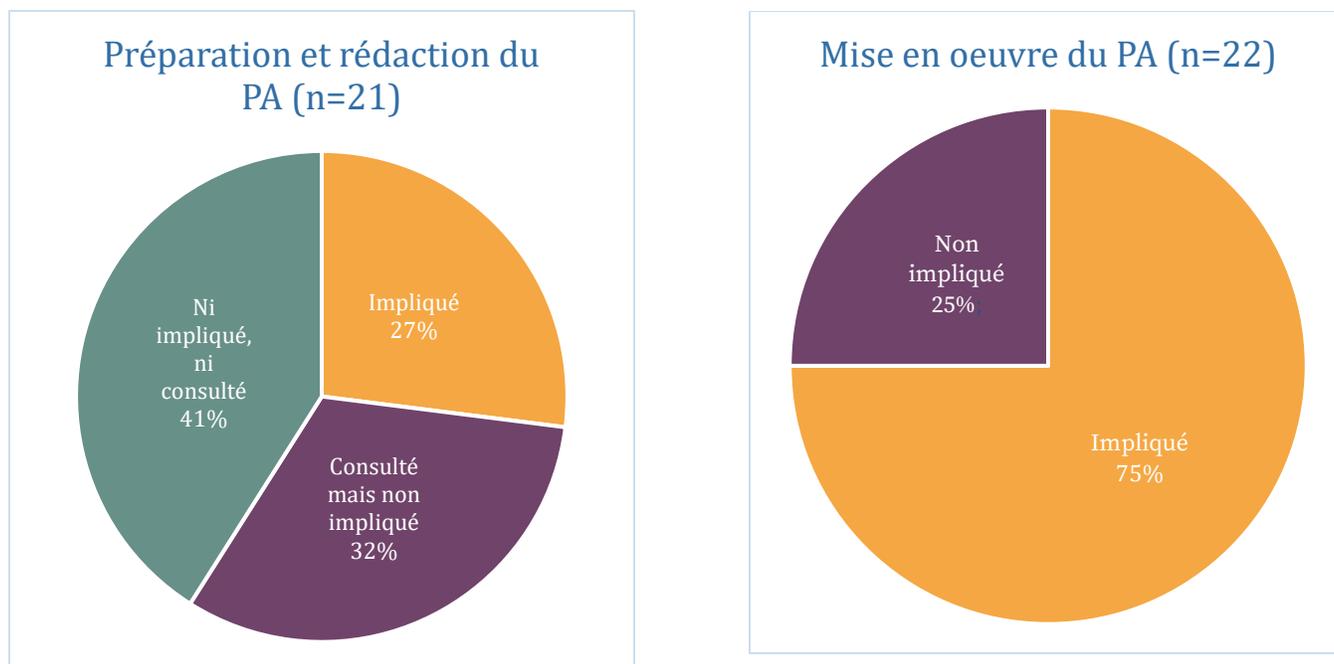
Du point de vue des acteur.rice.s, la rédaction du PA a été caractérisée par la rapidité compte tenu de l'échéancier très serré prévu pour la soumission. C'est ce qu'affirme ce répondant : « Je vous dirais, de façon très transparente, [qu'en] l'espace d'un mois on a rédigé le plan puis on [l'a] déposé alors qu'on était dans l'urgence » (Participant.e à l'évaluation). Pour y parvenir, un comité de rédaction assez restreint a été mis en place afin d'assurer l'efficacité de la phase de préparation et de rédaction du PA. Le CIUSSS CODIM et l'Arrondissement CDN-NDG ont assuré le leadership dans la rédaction du PA. La CDC et MultiCaf ont également fait partie de ce comité de rédaction.

Dans le cadre de ce comité, les participant.e.s ont souligné que la rédaction du PA s'est caractérisée par un engagement des différent.e.s acteur.rice.s impliqué.e.s et un climat de collaboration. De plus, plusieurs échanges ont eu lieu

avec les FPC afin de s'assurer que les paramètres des fondations étaient respectés et les projets s'inscrivaient dans les axes définis par les FPC.

Toutefois, certain.e.s répondant.e.s ont déploré une faible concertation de l'équipe de rédaction avec l'ensemble des acteur.rice.s de CDN. En effet, les données issues du questionnaire montrent qu'environ 41 % des acteur.rice.s n'ont été ni consulté.e.s ni impliqué.e.s dans la phase de préparation et de rédaction du PA (Figure 3). Dans les entrevues, le rôle des personnes non impliquées est décrit en termes de « spectateur plutôt qu'acteur partie prenante du plan au départ » (Participant.e à l'évaluation). Les choix du comité de rédaction ont suscité des incompréhensions de la part de certain.e.s acteur.rice.s du milieu communautaire à CDN :

*Le milieu communautaire avait la perception que c'était un groupe privé élite qui avait eu le loisir de participer à l'élaboration de ce plan d'action là [...]. Mais le milieu communautaire avait quand même cette perception-là, de dire « Pourquoi tel organisme, tel organisme et non pas mon organisme ou autre organisme ? » Donc il y avait quand même cette incompréhension-là de la sélection au niveau du comité de rédaction. (Participant.e à l'évaluation)*



**FIGURE 3 : COMPARATIF DE LA PERCEPTION DE LA PARTICIPATION DES ACTEUR.RICE.S DURANT LA PHASE DE LA CONCEPTION ET CELLE DE LA MISE EN ŒUVRE DU PA COVID-19, PHASE I À CDN**

Par ailleurs, la Figure 3 montre également que 32 % des répondant.e.s au questionnaire ont été approché.e.s ou consulté.e.s, mais non activement impliqué.e.s. Par exemple, le comité de rédaction s'est tourné vers la table des aînés pour avoir accès à certaines informations, tel qu'il ressort de cette discussion de groupe : « De notre côté, c'est qu'on a vraiment pris ce qu'on avait au niveau de la table des aînés » (Participant.e à l'évaluation). Un autre répondant ajoute ceci : « Vraiment, ça s'est fait tellement vite qu'on nous avait demandé quelques informations et c'est passé par l'arrondissement et... C'est ça, donc on n'a pas eu le temps vraiment de s'asseoir et puis de réfléchir ou d'apporter. » (Participant.e à l'évaluation)

#### 4.1.2 Choix des projets et des porteurs de projets

Selon les répondant.e.s, le choix de ces projets s'est basé sur les enjeux et les expériences vécues lors de la première vague.

*Donc on a extrait les enjeux et les constats généraux... Qu'est-ce qu'on a fait à la première vague qu'on aurait besoin de reproduire encore ? Et qu'est-ce qu'on a fait à la première vague qu'on n'a pas besoin ? Qu'est-ce qu'on n'a pas fait qu'on aurait besoin ? (Participant.e à l'évaluation)*

La spécificité de ce PA se situe dans la priorisation de certains projets découlant des enjeux contextuels propres à CDN. Il s'agit notamment du projet de traduction et d'interprétation dans le cadre de l'axe 2 « Communication ». En effet, on retrouve une proportion importante des

communautés issues de l'immigration récente et ayant des connaissances limitées des langues officielles (Riché et al., 2020). C'est ce que relève ce répondant : « Et c'est là la particularité de notre plan d'action, que ce soit au niveau de l'interprétariat et de la traduction, c'est de se rendre vers ces axes-là qui ont eu la couleur de Côte-des-Neiges. » (Participant.e à l'évaluation)

De plus, certains projets sont basés sur les besoins recensés dans le rapport préliminaire réalisé en vue d'améliorer la réponse à la pandémie de COVID-19 pour les populations immigrantes et racisées à Montréal (DRSP, 2020). Il s'agit notamment du développement des campagnes de sensibilisation et des outils de communication en plusieurs langues pour faciliter l'accès à l'information.

Comme mentionné précédemment, le PA a identifié des porteurs de projets. Selon les participant.e.s, le choix de ces organismes a été basé sur la mission de l'organisme; le but étant que les projets s'alignent avec la mission, la nature de l'intervention et les caractéristiques de la population desservie par les organismes porteurs.

*Il ne fallait pas avoir trop d'impact de dénaturer la mission de l'organisme. Alors, on ne s'improvise pas un organisme qui agit en santé mentale avec des clientèles qui peuvent souffrir de santé mentale, alors pour nous c'était clair qu'il fallait trouver les organismes dont la mission était l'approche du service attendu. (Participant.e à l'évaluation)*

De plus, certain.e.s répondant.e.s ont ajouté que le contexte a orienté le choix des organismes porteurs. En effet, la rédaction du PA s'est faite pendant la période estivale. Bon nombre d'organismes étaient fermés; par conséquent, le comité de rédaction n'avait pas une très grande marge de manœuvre dans le choix des organismes. Cependant, malgré ces contraintes, nombre d'acteur.rice.s ont questionné la légitimité du processus de choix des porteurs de projets. En effet, lors des entrevues et des discussions de groupe, des acteur.rice.s ont partagé des questionnements relativement au choix de certains organismes au détriment d'autres. C'est l'un des points saillants soulevés dans l'un des groupes de discussion : « des partenaires qui m'ont posé des questions, ils ont dit "Ah comment ça vous autres, vous êtes là-dessus et pas nous ?" » (Participant.e à l'évaluation)

#### 4.1.3 Pertinence et clarté du PA

Bien que la concertation ait été décrite comme étant limitée dans la phase de préparation et de rédaction du PA, les acteur.rice.s estiment qu'il y a un consensus sur l'alignement des projets proposés et les objectifs du PA (29 % moyennement en accord, le reste fortement en accord) (Figure 4).

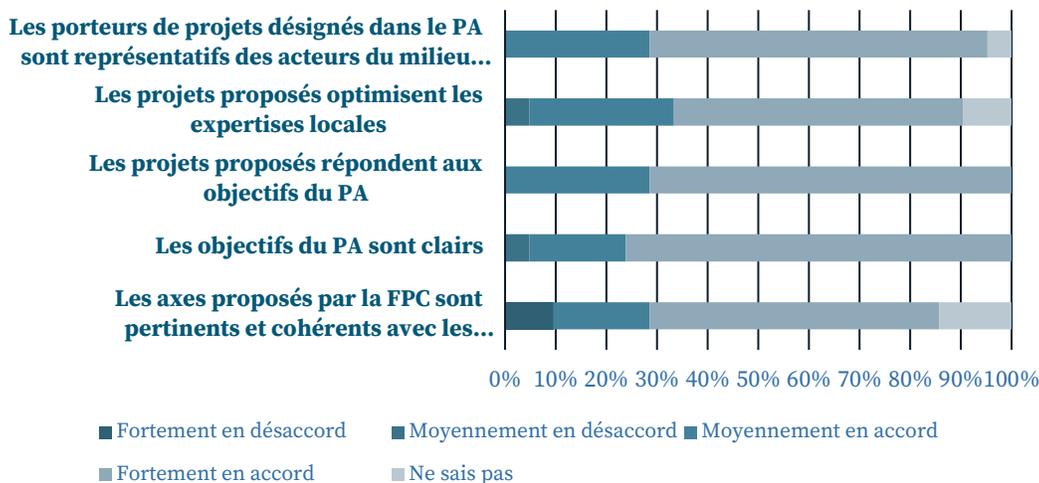


FIGURE 4 : PERCEPTION DE LA PERTINENCE ET DE LA CLARTÉ DU PA (SOURCE : QUESTIONNAIRE EN LIGNE, N=29)

La quasi-totalité des répondant.e.s sont d'accord ou moyennement d'accord sur le fait que les objectifs du PA sont clairs. Toutefois, malgré qu'un bon nombre d'acteur.rice.s estiment que le PA est pertinent et cohérent avec les impératifs du quartier, 10% des répondant.e.s ne partagent pas cet avis (Figure 4).

#### 4.1.4 Choix de la fiduciaire : MultiCaf

Comme dans les autres arrondissements, la table de quartier CDC aurait été l'organisme fiduciaire du PA-CDN. Toutefois, la conception du PA coïncidait avec la période de restructuration de la CDC. En effet, la direction de cette dernière avait connu plusieurs mouvements (démissions, intérim). Compte tenu de ces difficultés, l'arrondissement, le CIUSSS et la CDC ont demandé à MultiCaf d'être fiduciaire du PA.

Toutefois, un.e répondant.e précisait que certain.e.s acteur.rice.s ont interrogé la légitimité

du choix de MultiCaf en tant que fiduciaire du PA.

*L'autre élément c'était le fait que MultiCaf soit sélectionné. C'est un projet concerté, il y a eu une compréhension que la table de quartier, parce que le comité exécutif de la table de quartier a exprimé qu'il ne voulait pas faire partie, mais il y avait un regard... il y avait un jugement dans tout ce processus pour des raisons qui pouvaient laisser paraître une opacité et non pas une transparence dans la procédure. (Participant.e à l'évaluation)*

## 4.2 MISE EN ŒUVRE DU PA

Bien que la participation des acteur.rice.s soit décrite comme étant restreinte à la phase de préparation et de planification, elle a largement évolué lors de la phase de mise en œuvre. En effet, les résultats du questionnaire en ligne montrent que 75 % d'acteur.rice.s sont impliqué.e.s dans cette phase, comparativement à 27 % d'ac-

teur.rice.s dans la phase de conception (préparation et rédaction du PA). De plus, les répondant.e.s décrivent le processus de mise en œuvre comme étant intense, rapide et dynamique qui requiert une mobilisation et une proactivité pour répondre de manière efficace aux besoins importants de la population de CDN.

Dans cette section, nous présentons (1) l'appropriation du PA, (2) les adaptations du PA en cours de processus de mise en œuvre et (3) les facilitateurs et les défis de la mise en œuvre.

#### 4.2.1 Appropriation du PA

L'expérience de l'appropriation du PA a été vécue de différentes façons par les acteur.rice.s. En général, le processus d'appropriation a été contraint par le contexte de l'arrivée de la seconde vague de la pandémie de la COVID-19, comme nous le rapporte ce répondant : « C'est ça, on [est] tombé vite en zone rouge, ce qui ne nous a pas laissé le temps de s'approprier le terrain puis de partir sur un bon plan » (Participant.e à l'évaluation).

Compte tenu de ce contexte, certain.e.s acteur.rice.s affirment que l'appropriation s'est principalement faite de manière autonome. Des documents et des courriels ont été reçus pour s'imprégner du PA, comme l'affirme ce.tte répondant.e : « Il y a deux personnes qui sont venues au bureau nous présenter un peu le plan, mais rapidement, "OK, il y a ça ça ça" [...] On nous a envoyé le projet par courriel au début. » (Participant.e à l'évaluation)

Toutefois, les acteur.rice.s estiment que la lecture des documents ne garantissait pas la compréhension et la maîtrise du contenu du PA, comme nous l'explique ce.tte participant.e : « Moi personnellement, j'ai trouvé ça un peu problématique parce que je trouvais qu'il y avait des choses que je ne comprenais pas et parfois on était un peu perdu dans la communication. » (Participant.e à l'évaluation)

Pour d'autres acteur.rice.s, l'appropriation du PA a été plus difficile en raison de leur méconnaissance du quartier, des missions des organismes et du fonctionnement des services, ainsi que les caractéristiques et les besoins de la population. Ces personnes estiment que les rencontres virtuelles ont été davantage contraignantes dans le processus d'appropriation.

*Mais un peu comme XX, moi je débarquais dans le quartier, je ne connaissais rien des organisations, de leur mission et tout ça. Donc j'ai dû apprendre rapidement ah les organismes partenaires responsables de tel projet, tel projet, OK comment ça se fait que c'est eux. Tout ce travail-là il a fallu faire ça en amont, et ça a été un sacré défi ! (Participant.e à l'évaluation)*

Néanmoins, autres répondant.e.s ont affirmé que les premières rencontres d'équipe et les rencontres personnelles ont contribué à faciliter l'appropriation du PA. C'est ce que nous a dit ce.tte répondant.e : « En fait, j'ai rencontré XX, il m'a expliqué les grandes lignes et ensuite ça a été autonomie. » (Participant.e à l'évaluation)

Un.e autre répondant.e a ajouté qu'en l'absence d'une activité d'appropriation préalable au déploiement du PA, ce sont les présentations durant les rencontres des comités de travail qui lui ont permis de mieux comprendre le PA, les activités, etc. : « Dans les premières rencontres, on parlait beaucoup de chaque projet. Donc c'est sûr et certain que quand SIARI parlait "On a eu tant de demandes de traductions", ben là j'ai fait le lien... » (Participant.e à l'évaluation)

Il est important de mentionner que l'adhésion et la mobilisation du milieu communautaire ont été particulièrement difficiles. Selon un répondant, cette situation pourrait possiblement être une conséquence de la conception du PA en comité restreint. Comme mentionné auparavant, certain.e.s acteur.rice.s avaient des questionnements quant au processus de préparation du PA. Cette perception a rendu difficile le processus d'appropriation du PA. C'est ce que nous dit ce.tte participant.e : « On en a parlé peut-être 5 à 7 fois dans des rencontres pour arriver à la fin, lorsqu'on a présenté le plan d'action qui avait été rédigé, les organismes disent "Vous ne nous en avez jamais parlé". Donc ça, ça a été extrêmement difficile. » (Participant.e à l'évaluation)

#### 4.2.2 Adaptations en cours de mise en œuvre du PA

La phase de mise en œuvre du PA a connu plusieurs adaptations. Celles-ci peuvent être classées en trois catégories : (a) les modifications et les ajustements; (b) les ajouts; et (c) les adaptations rétroactives à l'évolution du contexte.

##### a) Les modifications et les ajustements en cours de mise en œuvre

Nos résultats permettent de ressortir quatre ajustements et modifications lors du processus de mise en œuvre du PA :

- Le changement de la coordination,
- La fusion des deux groupes de travail,
- Le recrutement de nouveaux membres pour siéger à différents comités,
- La fusion des agents relais et des agents de communication et de sensibilisation,
- Les changements d'outils destinés à la sensibilisation.

Les trois premiers ajustements sont en lien avec la thématique "gouvernance" et seront donc également discutés dans la section suivante. Le premier concerne le changement dans la coordination du PA. Comme nous l'avons vu dans la sous-section précédente, les acteur.rice.s ont rapidement pris conscience des difficultés de la nouvelle recrue en coordination à exercer une telle responsabilité dans un contexte d'urgence. Compte tenu des délais liés à la mise en œuvre du PA, le poste de coordination a été donné à un acteur de la communauté de CDN.

Un deuxième ajustement concerne la fusion des deux groupes de travail. Les trois premiers ajustements sont en lien avec la thématique "gouvernance" et seront donc également discutés dans la section suivante (Figure 2). Au début de la mise en œuvre du PA, les acteur.rice.s ont constaté des problèmes de dédoublements et de redondances au sein des deux groupes de travail, comme le rapporte ce.tte participant.e : « On a changé la gouvernance parce qu'on s'est rendu compte qu'il y avait des dédoublements, ce

n'était pas efficace. » (Participant.e à l'évaluation)

De façon plus précise, plusieurs acteur.rice.s et leurs organismes d'attache se retrouvaient dans les deux groupes de travail, comme en témoigne cet extrait : « toujours par rapport à la structure de gouvernance, je vais vous dire un peu la clarté des mandats de chacun, je pense que ça s'est vraiment amélioré, le fait de fusionner les deux groupes de travail puis la dynamique a évolué aussi. » (Participant.e à l'évaluation)

Un troisième ajustement concernait le recrutement de nouveaux membres pour se joindre à la structure de gouvernance. En date du 9 novembre 2020, la prévention CDC-CDN, la table de concertation jeunesse CDN et l'Université de Montréal ont été ajoutées dans les groupes de travail. Le conseil communautaire NDG, le Service de police de la ville de Montréal (SPVM) Poste de quartier 26 (PDQ26), la Fondation du Grand Montréal et les FPC ont été ajoutés au comité de pilotage. Au comité de coordination, le SPVM PDQ26 et l'Université de Montréal ont été inclus. La Figure 5 montre les organismes qui ont joint la structure en cours de mise en œuvre.

Un quatrième ajustement est la fusion des agents relais et des agents de communication et de sensibilisation en cours de mise en œuvre du PA.

*En fait, quand on a été engagés, il y avait trois autres personnes qui étaient agents relais au bureau. Puis finalement ils ont fusionné nos postes avec les leurs, puis finalement ces personnes-là ne sont plus en activité, donc... Mais à la base c'était*

*vraiment leur poste spécifique. Nous on n'était pas agent relais [...] En ce moment on est 7, mais je crois qu'il y a eu un moment où on était au total presque, je crois, 11. (Participant.e à l'évaluation)*

Enfin, le cinquième ajustement a été soulevé par les acteur.rice.s du terrain qui ont noté des changements répétitifs au niveau des outils d'information destinés à la population.

*Au tout début, on avait le document qui avait été produit par la CDC, Corporation de développement communautaire, qui était juste trois feuilles avec une liste des organismes membres de la CDC tout simplement, et on distribuait ça à qui voulait bien le prendre, donc dans tous ceux qu'on croisait, qu'on essayait de sensibiliser. Ensuite justement on a produit nos pamphlets, on les a reçus, on a commencé à distribuer ça, qui étaient spécialisés par... l'aide alimentaire, l'aide en santé mentale, des choses comme ça. Et là vers la fin et maintenant en deuxième phase, on a resimplifié je dirais, et maintenant on fait... on a documentation qui ne réfère qu'aux organismes qui sont membres du plan. (Participant.e à l'évaluation)*

## **b) Les ajouts**

Quatre ajouts ont été constatés lors de la mise en œuvre du PA. Il s'agit de :

- L'ajout de jeux tel que COVID Quiz,
- L'utilisation d'outils tels que Toolbox,
- L'appui de certains organismes au niveau psychosocial,
- L'ajout du territoire Notre-Dame-de-Grâce (NDG) au PA.



**FIGURE 5 : ÉVOLUTION DE LA STRUCTURE DE GOUVERNANCE DU PA COVID-19 À CDN**

Le premier point concerne COVID Quiz. Il s'agit d'un jeu qui a été créé afin de rendre ludique la sensibilisation de la population à la COVID-19. Destiné aux résident.e.s de CDN, le but d'une telle initiative est principalement de combattre la désinformation au sujet de la COVID-19. Le lancement de ce jeu a eu lieu le 7 décembre 2020. Lors des observations, nous avons pu noter que 500 jeux ont été imprimés, dont 300 en français et 200 en anglais. La distribution s'est faite par les agents de sensibilisation et de communication. De manière pratique, il avait été

prévu d'organiser une campagne de publicité de ces jeux en partenariat avec le conseil de jeunesse de NDG et de cibler les organismes communautaires. Une large diffusion du jeu avait été également prévue sur les réseaux sociaux tels que les pages Facebook des organismes. Il est important de préciser que les acteur.rice.s ont particulièrement apprécié ces jeux en soulignant leur caractère unique et innovateur, tel que nous l'affirme ce.tte répondant.e : « L'aspect innovation, cette semaine je l'ai vu dans le quiz qu'ils ont créé, COVID Quiz pour les écoles.

Ça ce n'était pas dans le plan. » (Participant.e à l'évaluation)

D'autres participant.e.s ont souligné la pertinence et le caractère ludique de ces jeux.

*Ben moi je pense que c'était quelque chose de vraiment très le fun à faire. Je crois qu'il y avait une pertinence puis que justement, c'était intéressant de dire on va non seulement produire quelque chose d'unique qui sert à la sensibilisation, mais aussi qui le fait d'une façon différente, qui n'était pas une vision un peu plus... C'est vers ça qu'on a tendu comme équipe dans les derniers mois, c'est d'y aller moins un peu comme le gouvernement où c'est plus « Faites ci, faites ça, sortez et portez votre masque », mais plus y aller avec des choses ludiques, positives, solidaires et tout ça. (Participant.e à l'évaluation)*

Le deuxième ajout est l'outil Toolbox proposé par la Croix-Rouge. Cet outil permet de mieux orienter les actions de sensibilisation sur le terrain, comme nous l'atteste ce.tte répondant.e : « Toolbox permet quelque chose de beaucoup plus précis dans... tout le rapportage des actions de sensibilisation. » (Participant.e à l'évaluation)

Un.e autre participant.e relève les avantages de cet outil.

*Je vois l'impact c'est dans un déploiement méthodique sur le terrain avec des outils comme ceux*

*de... Toolbox qui permettent de faire un référencement pour travailler sur les conséquences de la COVID. Donc autant certains acteurs nous disaient « Ah ben nous on va travailler sur les conséquences, c'est ça l'important », ce qu'on se rend compte c'est qu'en travaillant de manière méthodique sur les causes, on arrive aussi à mieux aider les gens qui seraient tombés entre les craques. Donc ça, c'est un des avantages non négligeables de l'approche. (Participant.e à l'évaluation)*

Le troisième ajout est l'appui des organismes au niveau psychosocial. Lors de la conception du PA, le projet 8 (voir Figure 1) avait été pensé pour accompagner les personnes ayant des problèmes de santé mentale. En revanche, un répondant souligne que le volet accompagnement des organismes au niveau psychosocial y a été inclus en cours de mise en œuvre.

Enfin, les acteur.rice.s ont souligné l'importance d'ajouter le territoire NDG<sup>8</sup> au PA. Des entrevues, il ressort que la principale raison d'une telle initiative se justifie par une volonté d'arrimer les interventions menées par les deux territoires, de faciliter le déploiement et d'éviter le dédoublement des actions.

*Et nous on considère de jumeler ces acteurs-là dans des projets bien précis pour s'assurer d'être optimal dans nos interventions [...] conscient que l'arrondissement doit toujours jongler avec la chèvre et le*

<sup>8</sup> NDG est un quartier voisin à CDN et l'Arrondissement CDN-NDG couvre les deux quartiers. Par ailleurs, l'inclusion de NDG n'a pas vraiment été effective dans la phase I du PA, bien que lors des dernières rencontres des comités,

nous avons remarqué la présence des représentants de NDG.

*chou, [...] inclure Notre-Dame-de-Grâce, développer des agents terrain de Notre-Dame-de-Grâce pour faciliter le déploiement de certaines interventions. Donc l'arrondissement a trouvé ça hyper intéressant. (Participant.e à l'évaluation)*

Bien que cette idée soit appréciée, certain.e.s répondant.e.s ont soulevé des enjeux liés au jumelage des territoires de CDN et de NDG. Il s'agit notamment de l'étendue de ces territoires et de la distance à parcourir pour se rendre à NDG.

*Pour revenir à NDG aussi, avec un territoire si grand, parce qu'on s'entend que c'est un gros arrondissement, CDN-NDG, puis nous on est relativement dans le nord, ce n'est pas efficace quand on doit aller au fin fond de NDG en transport en commun pour aller faire du porte-à-porte, on passe presque la moitié du temps de notre journée à faire du transport versus... Donc je crois que dans un hypothétique futur de relancer un projet comme ça, je pense que pour un territoire aussi grand que l'arrondissement CDN-NDG, ça prendrait une brigade pour chaque quartier, ou du moins une même brigade, mais qui a un bureau satellite où il y a des employés qui travaillent de manière permanente à NDG. (Participant.e à l'évaluation)*

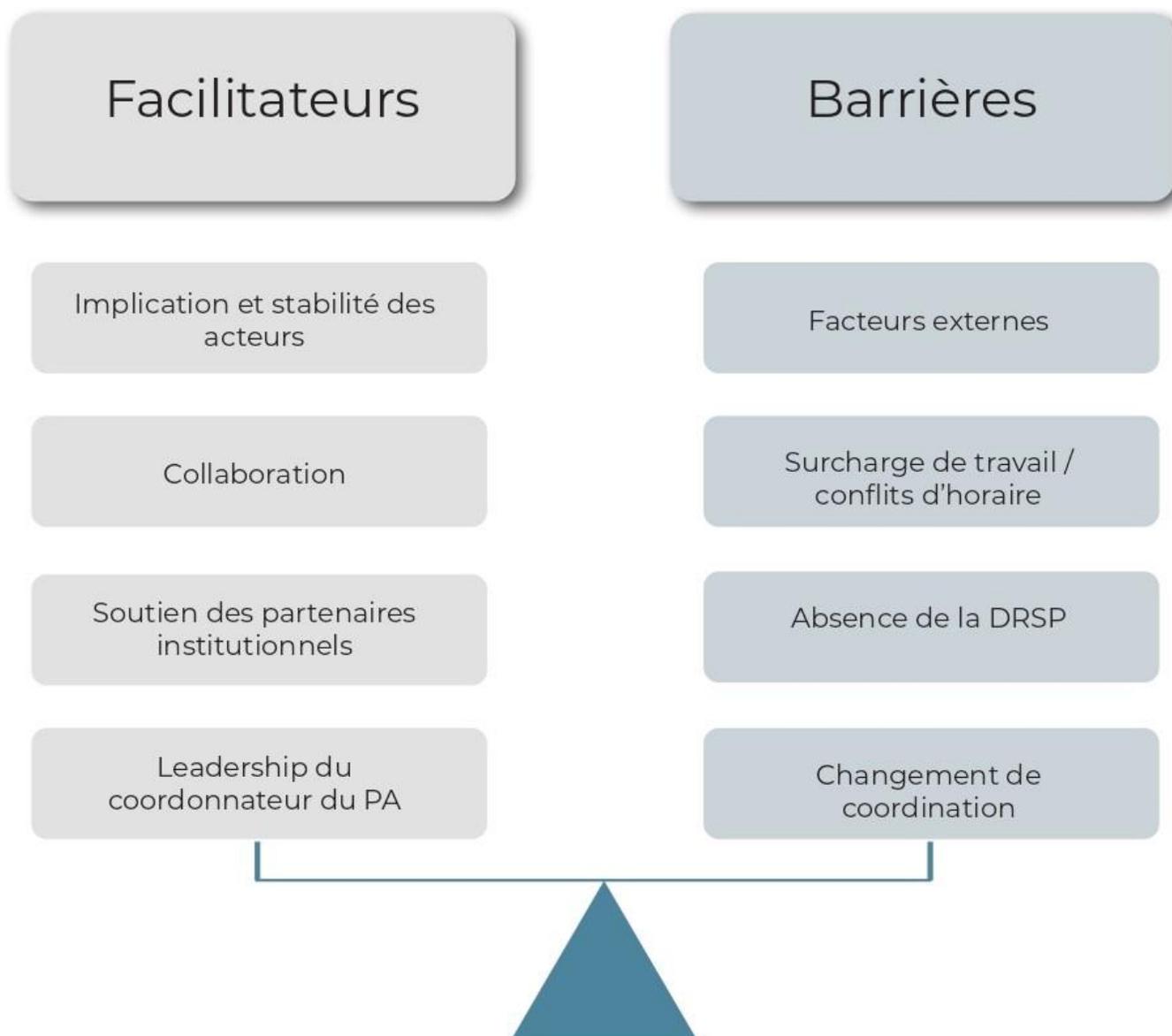
### **c) Les adaptations rétroactives à l'évolution du contexte**

Au-delà de ces ajouts, nos observations ont permis de constater que le plan s'est adapté à un contexte en constante évolution pour répondre aux besoins émergents. En effet, ces adaptations ont émergé de l'évolution de la situation

épidémiologique et d'autres situations problématiques rencontrées sur le terrain. Par exemple, lors d'une rencontre du comité de coordination, il avait été rapporté que certains parents continuaient d'envoyer leurs enfants testés positifs à l'école. Ainsi, pour faire face à ce défi, une campagne de sensibilisation massive a été organisée pour sensibiliser les familles à respecter les règles sanitaires. Cette action a bénéficié du soutien de la Commission scolaire de Montréal (CSDM). Un autre exemple, toujours lié à la situation épidémiologique, est l'augmentation des cas chez les jeunes. À cet effet, une brigade de sensibilisation des jeunes a été mise en place par le CIUSSS. Dans le cadre de cette action, des capsules vidéo ont été montées et partagées dans les écoles et dans les organismes de CDN et de NDG. Ces capsules vidéo s'attaquent également à la question de la détresse psychologique chez les jeunes.

### **4.2.3 Facilitateurs et défis de mise en œuvre du PA**

Bien qu'il soit vrai que plusieurs éléments ont facilité la mise en œuvre de ce PA, on ne saurait faire abstraction des défis majeurs auxquels ont été confronté.e.s les acteur.rice.s. Ces éléments sont récapitulés à la Figure 6. À ceux-ci s'ajoutent quelques facteurs externes qui ont influencé le déploiement du PA à CDN.



**FIGURE 6 : SYNTHÈSE DES FACILITATEURS ET DES OBSTACLES À LA MISE EN ŒUVRE DU PA COVID-19 À CDN**

Étant donné que certains facteurs présentent autant des facilitateurs que des défis, nous les présenterons par thématique.

***Le leadership du coordonnateur du PA***

Comme présenté dans la Figure 1, la première action du PA consistait à l'embauche d'un coordonnateur pour organiser et diriger la mise en œuvre de ce plan. Le poste de coordination du PA a été assuré par un acteur communautaire à

CDN. Les répondant.e.s ont relevé la valeur ajoutée du coordonnateur tout au long du processus de mise en œuvre. L'accent a été particulièrement mis sur son leadership. Les personnes le décrivent comme étant à la fois motivé et déterminé que bon gestionnaire et négociateur. Ses expériences, sa connaissance du milieu et ses qualités personnelles ont facilité la concertation et la mise en œuvre des actions sur le terrain, comme l'affirme ce participant : « On a quelqu'un qui est extrêmement motivé, qui voulait que ça fonctionne et donc comme mandataire l'a pris même sur ses épaules au point de finalement le gérer lui-même. » (Participant.e à l'évaluation)

Notons toutefois qu'une ressource en coordination avait été recrutée au début de la mise en œuvre. Cette possibilité a été finalement abandonnée par les acteur.rice.s de CDN dans la mesure où « la personne qui avait été sélectionnée pour la coordination, sans nécessairement manquer de connaissances ni de compétences, manquait d'expérience du milieu. Ça prenait donc quelqu'un qui connaissait [le territoire, les acteur.rice.s et les organismes]. » (Participant.e à l'évaluation). Selon les participant.e.s à l'évaluation, en raison des défis liés aux courts délais et de la non-connaissance du milieu impliquant un temps d'adaptation, assumer cette responsabilité dans un contexte d'urgence présentait un défi de taille pour cette personne.

### **Le rôle de soutien des partenaires institutionnels**

Les soutiens du CIUSSS et de l'arrondissement ont favorisé la mise en œuvre du PA. Ils ont joué

un rôle d'influence et de facilitateur pour les demandes de ressources et dans la mobilisation des acteurs autour de la table.

*Et moi je l'ai vraiment senti au cours du dernier mois où là on a appuyé des états de situation qui étaient préparés par le CIUSSS, on a appuyé des demandes pour rencontrer la DRSP où là je pense qu'on est entré beaucoup plus dans notre rôle d'influence, dans notre rôle de facilitateur, dans notre rôle de collaborateur pour mettre l'ensemble des acteurs autour de la table pour bien travailler ensemble. (Participant.e à l'évaluation)*

Au cours des rencontres hebdomadaires, le CIUSSS a présenté les portraits épidémiologiques en ressortant une augmentation du nombre de cas dans certains secteurs et des éclosions dans les écoles. Ces données ont permis de développer des actions ciblées vers ces secteurs touchés.

*Nous au CIUSSS, comme quand on fait part du portrait épidémiologique puis voici ce qui se passe pour ce qui est des personnes les plus touchées ou les endroits où il y a le plus de cas, ben oui c'est provoquer le travail sur le terrain. Ce n'est pas pour dire comment le faire, ce n'est pas pour dire aux organismes « Tu vas faire ça comme ça, comme ça, comme ça ». (Participant.e à l'évaluation)*

En plus, avec l'appui du CIUSSS, les acteur.rice.s ont arrimé les actions dans les milieux scolaires afin de sensibiliser les familles sur le respect des règles sanitaires (Observation, comité de pilotage, 11 novembre 2020).

Malgré le rôle de soutien de ces acteurs institutionnels, l'absence de la Direction régionale de santé publique (DRSP) s'est révélée être un défi à la mise en œuvre du PA. Cette limite a été relevée plusieurs fois aussi bien dans les entrevues, que dans les discussions de groupe et lors de nos observations. Durant l'observation d'une rencontre de comité de coordination, en date du 6 novembre 2020, les participant.e.s ont relevé que l'absence de la DRSP limitait l'accès aux données désagrégées et créait des délais d'attente pour la mise en œuvre des interventions.

*Confrontés à un taux de COVID élevé, à plusieurs foyers d'écllosion dans un secteur, à des cultures différentes, à des... comment on agit ? Et ça, je trouve qu'on manque de soutien de la DRSP. Je pense qu'ils devraient être beaucoup plus proches du terrain pour venir nous conseiller ou nous parler de modèles de projets qui ont bien fonctionné ailleurs dans de tels secteurs. (Participant.e à l'évaluation)*

### **La collaboration**

La collaboration<sup>9</sup> a constitué un aspect facilitant de la mise en œuvre du PA. La présence d'autres partenaires et subventionnaires<sup>10</sup> a facilité la mise en œuvre du PA. C'est le cas, par exemple, de Centraide qui a financé des traductions. Ce financement des traductions a permis d'augmenter le nombre de langues et de ce fait a aussi

permis d'élargir la population à atteindre. Dans le même sens, la Croix-Rouge a également offert son soutien pour la distribution des masques, des kits sanitaires, de l'aide à l'accompagnement des aînés aux épicerie et à la pharmacie. Son outil Toolbox<sup>11</sup> a par ailleurs été bénéfique pour orienter les actions sur le terrain.

### **L'implication des acteur.rice.s et la clarté de leurs rôles**

Comme évoqué précédemment, plusieurs acteur.rice.s ont été impliqué.e.s dans le processus de mise en œuvre du PA. Sur les 29 acteur.rice.s ayant répondu au questionnaire, 20 ont été impliqué.e.s dès juillet 2020. Comme le montre la Figure 3, la participation a été beaucoup plus active durant la mise en œuvre que durant la conception, un état de fait justifié par le contexte d'urgence pour le dépôt du plan d'action et de la période estivale. À cela se rajoutent les agents de communication et de sensibilisation. Alors que certain.e.s acteur.rice.s ont été impliqué.e.s durant la période estivale, d'autres ont été impliqué.e.s en cours de la mise en œuvre du PA COVID-19 à CDN (en octobre 2020). Cette implication tardive peut s'expliquer soit par l'embauche de l'acteur.rice durant le processus de déploiement du PA-CDN ou encore par un roulement du personnel dans certaines organisations. Par contre, nous avons remarqué

<sup>9</sup> La collaboration a fait l'objet d'une question d'évaluation. Nous y reviendrons plus en détail à la section 6.

<sup>10</sup> C'est le cas, par exemple, de Centraide qui a financé des traductions.

<sup>11</sup> Toolbox est un outil d'information développé par les Nations Unies et l'Université Harvard, rendu accessible aux acteur.rice.s du PA COVID-19 à CDN grâce à la collaboration de la Croix-Rouge canadienne.

une stabilité des acteur.rice.s dès octobre 2020 au niveau des différentes structures de gouvernance. Par ailleurs, les groupes de discussion et les entrevues individuelles mettent en exergue la clarté des rôles et des mandats des acteur.rice.s dans le cadre du PA. Nous avons particulièrement relevé des rôles ou fonctions de supervision (CIUSSS et arrondissement), de coordination du PA, d'appui à la coordination (CDC), d'adjoint à la coordination, d'encadrement des agents relais et des agents de sensibilisation et de communication, de liaison entre les FPC et le CIUSSS, d'appui à la recherche, de traduction et d'interprétariat, de sensibilisation, de livraison des repas et des paniers alimentaires à domicile, etc. Cette clarté de rôles a facilité la réalisation des projets et des actions mis en œuvre sur le terrain.

### **La surcharge de travail et conflits horaires**

La surcharge et les conflits horaires ont constitué un défi dans la gestion du travail de terrain. Au niveau local, les acteur.rice.s de terrain ont souligné que le nombre de personnes à rejoindre était difficile à atteindre. En plus, le contexte de la pandémie n'est pas propice à la réalisation des objectifs fixés.

*Il faut vraiment trouver des moyens concrets d'aller rejoindre les gens, mais comme XX l'a dit tantôt, au plus fort qu'on était l'équipe, on était 11 ou 12 donc aller rejoindre au-dessus de 150 000 personnes, c'est très complexe surtout dans un contexte de pandémie où là évidemment le contact humain est moins facile. (Participant.e à l'évaluation)*

En outre, des contraintes se posent également au niveau de la planification des horaires et des tâches de la journée. Ces dernières ne sont pas toujours constantes et peuvent changer d'une journée à une autre. Ces enjeux (disponibilité du personnel, changements répétitifs des tâches) contraignent ainsi l'organisation des journées de travail.

*La journée typique c'est de ne pas savoir ce qu'on va faire dans une journée parce que tout change tellement tout le temps qu'on peut se dire une journée « OK, demain on va faire ça ça ça », puis le lendemain on arrive c'est « Ah le CIUSSS a dit qu'il faut faire ça finalement », « OK oups on change complètement. » (Participant.e à l'évaluation)*

*On a tenté pendant toute la première phase, sans succès, d'arriver vers un horaire fixe qui ne serait pas différent chaque semaine. Puisque tout le monde avait des disponibilités différentes, il y a des gens qui étaient à temps partiel, des gens qui étaient à temps plein, beaucoup qui sont à l'école donc ils n'ont pas toujours les mêmes disponibilités, qui travaillent la fin de semaine. Donc tous les horaires changeaient toujours. (Participant.e à l'évaluation)*

### **Facteurs externes**

Les participant.e.s ont noté principalement deux facteurs externes qui ont influencé la mise en œuvre du PA COVID-19 à CDN : (a) L'évolution de la situation épidémiologique à Montréal, et (b) les particularités de la population.

Les changements liés à la situation épidémiologique de la ville de Montréal et l'impact des nouvelles règles sanitaires ont influencé la mise en œuvre des actions. La mise en œuvre du PA a coïncidé avec l'arrivée rapide d'une seconde vague à Montréal, ce qui limitait la capacité des interventions des organismes.

Ensuite, nos observations ont permis de noter les difficultés rencontrées par les acteur.rice.s à rejoindre les besoins d'une population vulnérable et diversifiée culturellement (notamment les communautés juives et philippines). À cela se rajoute également la difficulté de trouver du personnel de traduction dans certaines langues.

## 5. STRUCTURE DE GOUVERNANCE

Comme mentionné auparavant, une structure de gouvernance avait été mise en place lors de l'élaboration du PA (voir Figure 2). Cette section décrit principalement la perception des participant.e.s de cette structure de gouvernance.

Durant cette première phase du PA COVID-19 à CDN, les répondant.e.s ont décrit la structure de gouvernance comme étant évolutive et souple. En effet, tel que nous l'avons vu au point 4.2.2, elle a connu quelques adaptations de type changement que nous rappelons ici :

- 1) Le changement de la coordination;
- 2) La fusion des deux groupes de travail;
- 3) Le recrutement de nouveaux membres pour siéger à différents comités.

Nos analyses permettent de ressortir la perception des acteur.rice.s de la structure de gouvernance que nous regroupons en quatre thématiques principales : (1) une structure de gouvernance hiérarchique, (2) le dédoublement des mandats et la confusion des rôles, (3) la circulation de l'information et la communication, et (4) la participation active du bailleur aux comités.

### 5.1 UNE STRUCTURE DE GOUVERNANCE HIÉRARCHIQUE

Initialement, sur le plan d'action écrit, les différents niveaux de la structure avaient été conçus

de manière interreliée, privilégiant une interaction dynamique. En pratique, les répondant.e.s ont majoritairement décrit la structure de gouvernance comme étant hiérarchique. C'est ce que nous rapporte cet.te acteur.rice : « là c'est vraiment presque que du *top-down* » (Participant.e à l'évaluation). Les décisions semblent parfois être centralisées. D'autres estiment qu'il y a une déconnexion entre le niveau local et ses réalités et les instances décisionnelles.

*C'est peut-être un peu fort, mais pris pour acquis par justement les gens en haut complètement qui peut-être se disent un peu « Ah ben l'équipe X1, on va leur dire quoi faire et ils vont le faire. Ils sont capables, ils vont aller sur le terrain. » (Participant.e à l'évaluation)*

Bref, certain.e.s acteur.rice.s ont relevé que le comité de pilotage avait une vision très large, mais qu'il lui manquait une vision et une orientation terrain. La perspective « théorique » telle qu'elle apparaisse sur le plan d'action a nécessité plus de temps pour se concrétiser.

### 5.2 LE DÉDOUBLEMENT DES MANDATS ET LA CONFUSION DES RÔLES

La déconnexion notée par les répondant.e.s au point précédent proviennent probablement du manque de clarté dans les mandats des différents comités de gouvernance du PA. À cet effet, un.e répondant.e a noté que « le rôle de chaque

comité n'était pas très clair, le rôle de chaque partenaire n'était pas très clair parce que ça s'est fait vite, on n'a pas eu le temps » (Participant.e à l'évaluation). Ce fait laissait place à une confusion des rôles entre les différentes instances, notamment car plusieurs personnes siègent à plusieurs comités.

De plus, cette absence de clarté dans les rôles a souvent été problématique pour l'organisation des rencontres. Certaines tâches ne sont pas toujours clairement assignées et les informations n'étaient pas toujours partagées à temps.

D'autres répondant.e.s ont souligné des dédoublements des mandats et de l'abondance des rencontres hebdomadaires au sein des différents comités comme en témoigne ce.tte acteur.rice : « Je vais vous avouer, d'emblée moi j'avais siégé au tout début, août-septembre j'étais sur le comité de pilotage, coordination, les groupes de travail, beaucoup de réunions, et il y a beaucoup de redondance. » (Participant.e à l'évaluation). En effet, on peut noter une redondance des points à l'ordre du jour d'un comité à un autre.

Enfin, il est à noter que les répondant.e.s ont souligné que l'ampleur de ces défis s'est amoindrie durant le processus de mise en œuvre du PA.

### 5.3 LA CIRCULATION DE L'INFORMATION ET LA COMMUNICATION

La circulation de l'information a constitué un enjeu important au sein de la structure de gouvernance, et ce, autant entre les différents comités qu'à l'intérieur de chacun des comités.

#### 5.2.1 Entre les différents comités

Nos analyses permettent de ressortir un partage d'informations entre le niveau décisionnel, le niveau local et les différents comités. Par exemple, le bilan de mi-parcours et le bilan financier ont été présentés aussi bien au comité de pilotage et au comité de coordination qu'aux groupes de travail. Le même processus avait déjà été également fait pour le lancement du jeu COVID Quiz.

Toutefois, d'autres répondant.e.s ont souligné un manque de communication ou de circulation d'informations entre les différents comités. De manière précise, les membres d'un comité n'avaient pas toujours accès aux discussions ou aux décisions prises par les autres comités.

*Moi je trouve que ça manquait entre surtout CoCo pis pilotage, des fois je trouvais que ça manquait de communication entre les deux [...] Le CoCo il existe, on se rencontre, puis nos discussions évoluent d'une semaine à l'autre, mais ça ne veut pas dire que la discussion a un effet direct sur le groupe de travail ou est remontée directement à l'autre. Ça fait que oui ça évolue, ça fait partie de la structure, mais c'est ça, je trouvais que ça manquait de ce côté-là. (Participant.e à l'évaluation)*

*En fait je n'étais pas très au courant de ce que faisait le comité de pilotage et de coordination. J'aurais au moins aimé être au courant. (Participant.e à l'évaluation)*

### 5.2.2 À l'intérieur de chaque comité

Au sein de chaque comité, la communication a été assez bonne. Toutefois, les acteur.rice.s soulèvent quelques difficultés au niveau des chaînes de communication, notamment en lien avec la planification et l'organisation des rencontres des comités et des groupes de travail, particulièrement au début du processus. Les répondant.e.s ont ainsi souligné un manque d'intensité et de rapidité dans la transmission des documents nécessaires pour les rencontres. Par exemple, certains documents étaient transmis une journée ou quelques heures avant la rencontre. De plus, certain.e.s participant.e.s auraient souhaité avoir plus d'interactions, plus de suivis entre les rencontres hebdomadaires. Dans une rencontre des groupes de travail du 9 novembre 2020, un groupe Teams<sup>12</sup> avait été proposé pour perpétuer les échanges.

### 5.4 LA PARTICIPATION ACTIVE DU BAILLEUR AUX COMITÉS VERSUS CELLE DES ACTEUR.RICE.S

Selon certain.e.s répondant.e.s, la participation active du bailleur aux comités n'a pas été très appréciée par les acteur.rice.s. Ces dernier.ère.s ont trouvé que c'était délicat, difficile et inconfortable, surtout lorsqu'il fallait discuter des enjeux rencontrés dans la mise en œuvre des projets.

*[Mes collègues dans le dossier] m'en ont également glissé un mot, où [mes collègues] se trouvaient un petit peu inconfortables [...] Donc c'est sûr qu'au comité de projet par exemple, là où on discute des projets, de la difficulté de les faire démarrer, c'est là un petit peu plus inconfortable de discuter de nos difficultés en présence du bailleur. (Participant.e à l'évaluation)*

Un acteur a souligné que le rôle joué par le bailleur n'a pas été clairement défini. Il aurait préféré qu'il ait un rôle d'invité ou d'observateur.

*Les bailleurs de fonds, honnêtement, au comité de pilotage aussi ça a généré certains irritants par moment. Puis il faut dire qu'ils ont pris aussi certains rôles qui, à mon sens, outrepassaient le mandat. Donc je pense que ça, moi je comprends qu'ils veulent être présents, mais après ça quand ils se retournent puis ils vont poser certaines actions, c'est peut-être au détriment de... Ils ne connaissent peut-être pas toutes les subtilités puis déjà tous les liens qui sont bâtis. Ça fait que ça, j'ai trouvé ça un petit peu difficile. Donc je pense que je serais plus clair sur quel est leur rôle au comité de pilotage. C'est un rôle d'invité, c'est un rôle d'observateur, alors que là leur rôle n'était pas clair. Des fois ils donnaient certains enlignements, certaines recommandations. (Participant.e à l'évaluation)*

Or, du point de vue du bailleur, c'est un travail de partenariat, et de ce fait son rôle devrait

---

<sup>12</sup> Par ailleurs, nous ne disposons pas de données au sujet de la suite accordée à cette proposition.

s'écarter de l'accompagnement du bailleur typique qui donne des fonds et se met en retrait. Par conséquent, il s'avérait important d'être au courant du processus du déroulement de la mise en œuvre du PA et des ajustements majeurs, et de proposer des recommandations basées sur les expériences des autres territoires du Québec financées par la FPC. Pour les FPC, il ne s'agissait pas uniquement de demander une reddition de comptes au cours du processus de mise en œuvre.

Bien que la structure de gouvernance actuelle soit hiérarchique et peu optimale, les analyses

du questionnaire montrent que les acteur.rice.s sont unanimes sur le fait qu'elle a été pertinente pour assurer la mise en œuvre du PA. On note également une certaine flexibilité de la structure de gouvernance. En effet, les participant.e.s ont apprécié l'inclusion du milieu universitaire et scolaire ainsi que l'ouverture à inviter le conseil communautaire NDG à siéger au comité de pilotage. Cependant, l'inclusion du SPVM a été considérée comme tardive.

## 6. ÉTAT DE LA COLLABORATION<sup>13</sup>

De façon générale, la qualité de la collaboration a été largement soulevée par la majorité des acteurs.rice.s. Ces personnes la décrivent en utilisant des termes comme : « bonne », « exceptionnelle », « super bien », « excellente », « très belle », « efficace », « facilitante » et « intéressante ».

De façon précise, les propos de ce.tte répondant.e illustre clairement la collaboration entre les organismes dans une intervention terrain à CDN :

*On a défini une façon de travailler ensemble pour qu'on soit complémentaires. Comme par exemple, il y a eu un cas avant les fêtes dans des écoles primaires, deux écoles primaires qui étaient assez rapprochées. Ça fait que là moi j'ai fait de l'intervention avec le DRSP au niveau des écoles, puis en même temps c'était de dire il y a clairement une propagation du virus sur le plan communautaire. On sait qu'il y avait beaucoup, entre autres, de... j'ai un blanc sur le groupe ethnique... les Philippines, puis qui allaient souvent à la même église, ça fait que bref j'ai appelé XX pour voir est-ce que les*

*agents pourraient aller dans des églises, aller sur le territoire s'assurer de promouvoir les consignes parce qu'il y avait un non-respect des consignes d'isolement. C'était un des problèmes qui étaient sortis. Donc j'ai contacté tous les agents de relais qui étaient sur le terrain, puis dans le fond face à un complément d'intervention à ce que nous on a fait avec les écoles. Ça c'est fantastique de pouvoir faire ça. Parce que sur un autre territoire, on n'a pas la capacité de le faire. (Participant.e à l'évaluation)*

### 6.1 DES COLLABORATIONS RENFORCÉES ET DE NOUVELLES COLLABORATIONS

La mise en œuvre du PA a permis de renforcer les collaborations déjà existantes. La Figure 5 montre que les collaborations ont été très denses avec la CDC-CDN (n = 13<sup>14</sup>), MultiCaf (n = 11), le CIUSSS (n = 11), le Club Ami (n = 8), la CSDM (n = 6), le SIARI (n = 7) et denses avec le Centre de bénévolat SARPAD (n = 4) et l'Université de Montréal (n = 4).

<sup>13</sup> Selon Thomson, [traduction libre] « la collaboration est un processus au sein duquel les acteurs autonomes ou semi-autonomes interagissent par le biais de négociations formelles et informelles, créant conjointement des règles et des structures régissant leurs relations et les moyens d'agir ou de décider sur des questions qui les ont réunis. Elle implique les normes partagées et des interactions mutuelles et avantageuses » (2007, p. 25).

<sup>14</sup> 13 organismes collaboraient déjà et ont continué à collaborer avec la CDC pendant le PA.

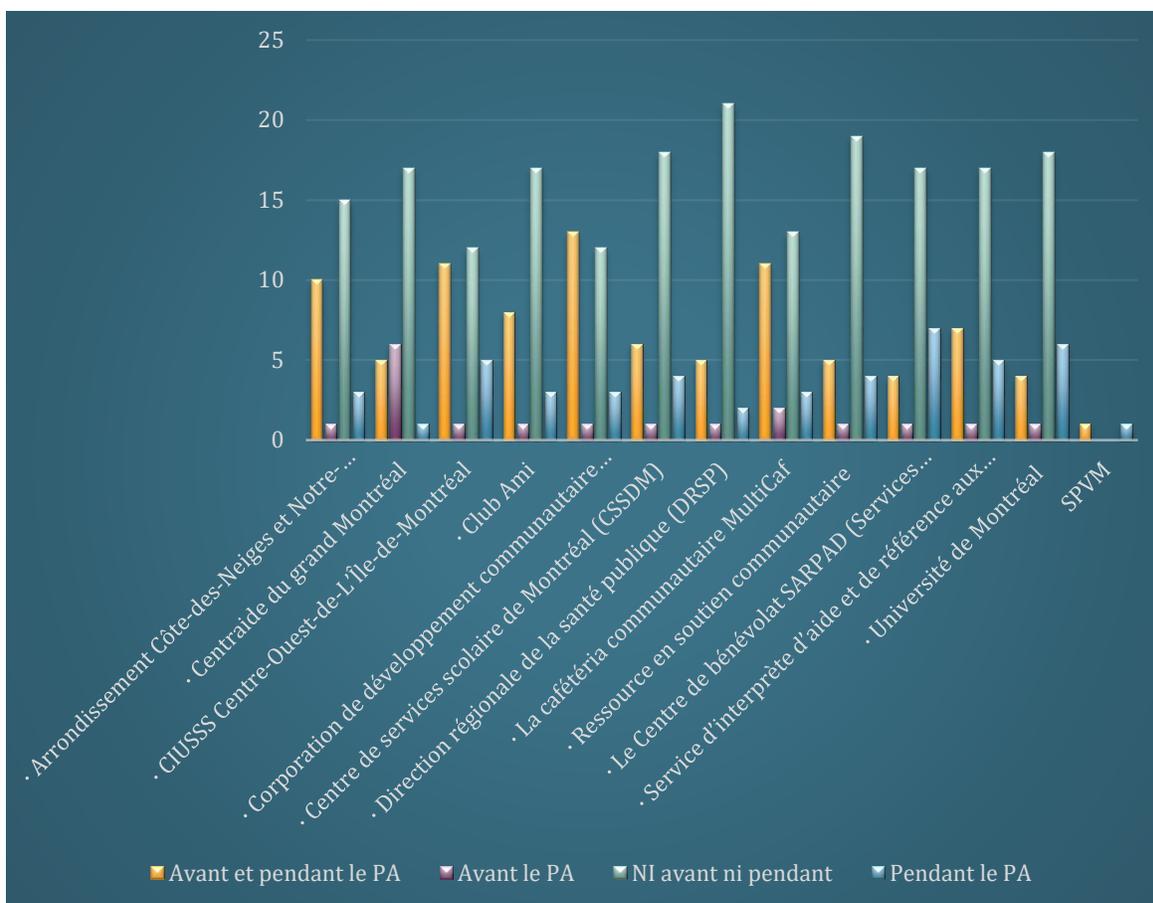


FIGURE 7 : ÉTENDUE DE LA COLLABORATION AVANT ET DURANT LA MISE EN ŒUVRE DU PA (SOURCE : QUESTIONNAIRE EN LIGNE, N=29)

D'autres collaborations ont également vu le jour, à l'instar de celle avec le SPVM et le Centre de services scolaires de Montréal (CSSDM). Nous constatons donc que le PA a aidé les organismes autant à collaborer davantage qu'à créer de nouvelles alliances.

## 6.2 EFFETS DE LA COLLABORATION PERÇUS PAR LES ACTEUR.RICE.S

Dans le cadre de ce PA, le développement de la collaboration a eu quelques effets positifs.

### 6.2.1 Établissement de liens solides et forts entre les acteur.rice.s au niveau interpersonnel

Le PA a permis de **tisser des liens solides** entre les acteur.rice.s, allant jusqu'aux liens d'amitié. La majorité des acteur.rice.s ayant répondu au questionnaire estiment que la qualité des relations de travail entre les partenaires est bonne.

*Avec certains partenaires j'ai absolument rien à dire. La relation qu'on a développée avec [plusieurs personnes], j'ai l'impression que c'est des collègues. Il y a des jours que je leur parlais plus que je parlais*

à mes propres collègues à ZZ. (Participant.e à l'évaluation)

C'est même au-delà de la collaboration personnelle, c'est qu'il y a de la création de liens d'amitié qui se font aussi à travers ça. Ça fait que c'est vraiment... C'est une très belle collaboration. (Participant.e à l'évaluation)

### 6.2.2. Rapprochement entre les institutions et les organismes au niveau organisationnel

La fréquence de ces rencontres a permis d'avoir un **rapprochement entre les institutions et les organismes** tout en suscitant un intérêt à perpétuer cette pratique. Elle a également permis de consolider la confiance mutuelle. Un.e acteur.rice a particulièrement relevé que le PA a permis de rapprocher son organisation avec les partenaires du quartier.

Selon moi, ce que le plan d'action a permis de faire, mais je parle vraiment pour mon organisation, c'est de faire des ponts puis de faire des liens à une vitesse accélérée avec plusieurs acteurs du quartier. Puis nous on était à Côte-des-Neiges et on était aussi à XX, puis je le vois aussi... ça fait une différence très très notable et très positive pour nous de pouvoir nous impliquer aussi activement directement dans le quartier. (Participant.e à l'évaluation)

Dans le même sens, les résultats issus du questionnaire montrent qu'il y a consensus sur le fait que le PA a permis de développer des relations personnelles à long terme avec les organismes.

La conception et la mise en œuvre du PA ont permis de **mettre en commun les expertises des différents partenaires** tels que l'Université de Montréal et de bénéficier du rôle de certaines institutions.

Alors mon rôle était beaucoup plus, moi, d'aller chercher des ressources [...]. Je pense que chez nous dans le contexte, c'était ce noyau-là. Et après ça, nous notre rôle ça a été de venir les appuyer puis tenter de les soutenir dans les enjeux qu'ils rencontrent. (Participant.e à l'évaluation)

L'Université de Montréal est très présente, donc ça c'est intéressant puis je pense que je vais attendre de voir les résultats de la recherche. Mais je serais curieux de savoir comment eux ça va faire évoluer leur pensée dans la collaboration avec le territoire où l'université est située, que c'est important. (Participant.e à l'évaluation)

Tout comme dans la section sur la mise en œuvre, l'absence de la DRSP s'est révélée être une limite de la collaboration à CDN.

## 7. PÉRENNISATION DU PA

Deux éléments permettent d'apprécier la pérennisation<sup>15</sup> du PA : (1) la valeur ajoutée et (2) les actions à pérenniser.

### 7.1 VALEUR AJOUTÉE DU PA

Parmi les répondant.e.s au questionnaire, 59 % affirment que le PA a une valeur ajoutée dans la gestion de la lutte contre la pandémie. Ce constat est également ressorti de l'analyse des entrevues et des groupes de discussion, comme l'affirme ce.tte répondant.e : « Pour moi c'est évident que le plan d'action c'est une grosse plus-value pour le territoire, je n'ai aucun doute. » (Participant.e à l'évaluation)

De façon générale, la première phase du PA a permis de consolider les collaborations à CDN et d'en développer d'autres; de mutualiser les ressources existantes et de bénéficier des expertises des différent.e.s acteur.rice.s aussi bien au niveau communautaire qu'au niveau institutionnel.

*L'aspect traduction, le fait que ça se concrétise à Côte-des-Neiges aussi, ça a permis d'aider d'autres territoires. Donc quand ils ont traduit le matériel ailleurs, c'est des choses qui n'auraient pas eu lieu*

*si les plans n'avaient pas été mis en place. (Participant.e à l'évaluation)*

Les participant.e.s à l'évaluation ont illustré la plus-value du PA COVID-19 à CDN principalement :

- la coordination des ressources et des actions;
- une réponse adaptée aux caractéristiques de la population;
- un élargissement des interventions grâce à un financement spécifique;
- une meilleure visibilité des OC;
- une nouvelle collaboration avec NDG
- des résultats concrets.

La première valeur ajoutée de ce PA est qu'elle souligne l'importance de la **coordination des ressources et de la collaboration au sein d'un territoire**. La mise en place du PA a permis de définir les enjeux et les actions prioritaires ainsi que de coordonner l'ensemble des ressources disponibles. Par exemple, le déploiement des brigades dans certains secteurs de CDN. Elle a aussi permis aux organismes de se concentrer au niveau de leur mission spécifique et de leur

<sup>15</sup> La pérennisation est l'infrastructure qui subsiste alors que l'intervention et les principaux acteurs n'y sont plus (Trickett, 2009).

population cible. Le plan a ainsi donné la possibilité au milieu communautaire de s'impliquer dans la lutte contre la pandémie. Ces différents éléments font la différence entre la première et la deuxième vague.

*On était plus arrimés, je pense, déjà. On avait déjà une meilleure idée des actions qui seraient à poser. On avait une meilleure façon de se coordonner également. C'était imparfait, mais c'était déjà beaucoup mieux qu'à la première vague. Je me rappelle, à la première vague tout a dû se faire de façon excessivement urgente, alors que là on avait quand même une petite longueur d'avance, je dirais, du fait qu'on avait appris à se réunir, travailler, réfléchir ensemble, apprendre à... déjà commencé à plus se connaître. Mais c'est ça, la deuxième vague est arrivée vraiment très vite. (Participant.e à l'évaluation)*

La conception et la mise en œuvre du PA ont permis de développer une **réponse adaptée aux caractéristiques de la population**. Les participant.e.s nomment notamment la réponse novatrice et pertinente comme la traduction pour étendre l'impact des actions aux populations allophones..

*On s'est rendu compte qu'on avait une très grande proportion de personnes avec lesquelles on ne pouvait pas communiquer efficacement parce qu'elles ne comprennent ni l'une ni l'autre des langues officielles. Et, voyez-vous, le fait d'avoir ce financement-là ça nous a permis de faire traduire dans l'ensemble des langues pour avoir des actions très pointues dans le dépistage, la prévention, etc. (Participant.e à l'évaluation)*

*Mais je dirais que par rapport à d'autres plans, il y a beaucoup de choses novatrices. Il y a l'aspect traduction aussi que nous on a trouvés très très pertinent. On leur a proposé par exemple dans ce cas-là de rendre ce service-là disponible ailleurs pour les autres arrondissements. (Participant.e à l'évaluation)*

Au cours de la première vague, les répondant.e.s ont affirmé que leurs interventions demeureraient limitées. L'octroi d'un financement spécifique a permis d'**élargir les interventions mises en œuvre**.

*On est aussi limité dans les interventions qu'on fait auprès des organismes, puis FPC à Côte-des-Neiges donne tellement plus de possibilités d'intervention, permet de rejoindre la population, permet d'avoir des statistiques régulières à travers le questionnaire qui est passé aux citoyens, c'est super intéressant d'avoir... Puis aussi ça donne la possibilité de rejoindre la population, de passer des messages puis d'avoir une intervention qui est encore plus puissante sur le terrain. (Participant.e à l'évaluation)*

La mise en œuvre du PA a permis d'**accroître la visibilité des organismes** auprès de la population.

*Moi je pense que pour les personnes atteintes de la COVID qui savent qu'on existe, qui prennent contact avec nous pour avoir des denrées alimentaires, je pense que oui, on fait une différence à ce niveau-là. Parce que je vous dirais que depuis qu'on a recommencé, on a reçu à venir jusqu'à date 6 demandes d'aide de personnes qui ont testé positives à*

*la COVID, dont une famille de sept. Ça fait que oui, moi je pense que de ce côté-là, on fait la différence c'est sûr et certain. (Participant.e à l'évaluation)*

Comme mentionné précédemment, le PA a permis d'établir **une nouvelle collaboration avec le territoire NDG**. Cela montre une belle ouverture du PA, comme l'affirme ce.tte répondant.e : « C'est sans doute ce qui a fait qu'on a pu rattacher Notre-Dame-de-Grâce aussi également, qui à mon avis est une bonne chose. » (Participant.e à l'évaluation)

Lors des présentations des **résultats des actions du PA**, il est mentionné que le PA a permis de rejoindre environ 12 000 personnes, en date du 10 décembre 2020. Les répondant.e.s ont rapporté que le déploiement des actions ciblées sur le terrain a contribué à freiner la transmission communautaire dans certains secteurs de CDN.

*Mais moi ce que j'ai constaté aux dernières statistiques qu'on a pu voir de Côte-des-Neiges, c'est que les codes postaux visités par les agents de sensibilisation qui étaient ceux où il y a le plus de cas, un moment donné on semblait avoir réussi à mettre un frein à la transmission communautaire, pas à réduire à zéro les cas, mais c'est-à-dire que la montée qui semblait une ascension, on aurait pu dire exponentielle à un moment donné, semble avoir été arrêtée. Et ça concordait avec un déploiement terrain. (Participant.e à l'évaluation)*

D'autres répondant.e.s ont fait référence à l'efficacité de la mise en œuvre de certains projets, à l'instar de la traduction et des livraisons.

## 7.2 PROJETS ET ACTIONS À PÉRENNISER

La première chose à consolider est de pérenniser l'action intersectorielle pour les futures interventions. Elle a été très bénéfique dans le cadre de ce PA.

*C'est de se servir de cette collaboration intersectorielle-là pour développer des projets qui vont demeurer, être en lien avec la santé publique. Une fois que le vaccin... que la page va être tournée, on peut se servir de cette même structure-là pour développer des projets multisectoriels au niveau du combat de l'obésité, au niveau du combat des préjugés, au niveau d'autres enjeux, des déterminants de la santé. Il y a plein d'éléments qui peuvent être utilisés en collaborant ensemble au niveau de la communication, en utilisant les différentes plateformes et ayant des équipes concrètes sur le terrain. (Participant.e à l'évaluation)*

Les répondant.e.s ont également mentionné qu'il serait important de pérenniser quelques projets et actions. Il s'agit notamment du projet 7 « Livraison et épiceries pour les personnes à mobilité réduite ou en isolement », du projet 8 « Soutien aux personnes aux prises avec les troubles psychologiques » et des activités de recherche (voir Figure 1).

Les répondant.e.s ont particulièrement insisté sur l'importance de pérenniser la traduction et l'interprétation pour les futures interventions à CDN.

*C'est une très bonne pratique à prendre pour la suite en fait de prendre l'habitude de traduire nos outils pour la population. Je pense que c'est aussi*

*un gain qui devrait se poursuivre aussi, je suis d'accord. (Participant.e à l'évaluation)*

*Moi, une des choses que j'ai apprises c'est les besoins pour les aînés. En fait, je me rends compte qu'il y a sûrement beaucoup d'aînés qui ne parlent pas français, que c'est un public à cibler parce qu'un jeune qui arrive, il apprend le français, ça se fait rapidement, il va à l'école et tout ça. (Participant.e à l'évaluation)*

Les répondant.e.s ont souligné l'importance de la durabilité des fonds des fondations afin de

perpétuer les actions susmentionnées et d'aborder de nouveaux besoins émergents.

*Donc je pense que c'est intéressant puis moi mon souhait c'est que les fondations puissent arriver à comprendre qu'au-delà de la COVID, cette réalité-là était présente et elle va le demeurer. Donc les financements de 6 mois par 6 mois, je pense que ça crée un sentiment d'urgence, d'action, qu'il faut agir, mais on le connaît ça, on le sait. (Participant.e à l'évaluation)*

## 8. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

La conception et la mise en œuvre de ce plan d'action ont été réalisées dans un contexte d'urgence et sur une courte période (juin à décembre 2020). Cette urgence d'agir combinée avec la période estivale durant laquelle le PA a été pensé et rédigé expliquent en partie pourquoi peu de répondant.e.s déclarent avoir été impliqué.e.s durant la conception du PA. Le fait que le PA a été conçu par un groupe restreint a définitivement impacté le processus d'appropriation du PA, décrit par certain.e.s répondant.e.s comme « complexe » et « difficile ». Encore une fois, par manque de temps, la phase d'appropriation a été brève et s'est concrétisée souvent par la communication de documents écrits. Par ailleurs, selon les résultats du questionnaire en ligne, 75 % des répondant.e.s ont été impliqué.e.s dans la phase de mise en œuvre. Cela indique que plusieurs acteur.rice.s moins impliqué.e.s à la phase de la conception ont été plus actif.ve.s au moment du déploiement du PA. Le leadership et le charisme du coordonnateur du PA, notés par tou.te.s les participant.e.s à cette évaluation, a contribué à rassembler plus d'acteur.rice.s autour de ce PA.

### Recommandations

- Renforcer les mécanismes d'implication et de participation à travers des moyens plus accessibles et adaptés à un contexte d'urgence. Par exemple, il aurait été possible d'impliquer plus d'acteur.rice.s à la conception du PA à travers un questionnaire en ligne axé uniquement sur les projets à proposer. Les répondant.e.s représentent le point de vue de leur organisation d'attache et devront juger de la pertinence, de la faisabilité et des retombées de chacun des projets, avec une possibilité de formuler une suggestion à cet effet.
- Soutenir l'adhésion et l'appropriation des acteur.rice.s à travers des espaces d'échange soutenus par de la documentation synthétisée, vulgarisée et accessible. En effet, le manque d'appropriation du PA par les acteur.rice.s semble avoir été un frein important à un déploiement optimal de celui-ci. Ce soutien à l'appropriation vise également à élargir le réseau d'acteur.rice.s à impliquer dans le PA afin de renforcer la collaboration de tous les organismes du quartier.

Le PA-COVID 19, phase I est décrit comme étant « adaptatif » et « évolutif ». Par son caractère adaptatif, le plan s'est arrimé aux réalités contextuelles de CDN en rejoignant les besoins des communautés allophones (traduction et interprétariat, campagnes de sensibilisation), aux besoins émergents dans le contexte de la pandémie (soutien aux personnes ayant des troubles psychologiques, livraison de repas ou de paniers d'épicerie aux personnes âgées et/ou à mobilité réduite, accompagnement communautaire aux interventions de dépistage) et à l'évolution de la situation épidémiologique. D'ailleurs, la majorité des répondant.e.s ont noté que le PA était pertinent et cohérent avec les impératifs du quartier. Les projets ont été priorisés sur la base des enjeux vécus lors de la première vague de la pandémie et en fonction des réalités contextuelles du quartier et aux besoins émergents du terrain. Le caractère évolutif du plan se traduit par l'ajout des actions spécifiques à l'instar du jeu COVID Quiz dans la phase de mise en

œuvre. Ou encore du changement au niveau de la structure de gouvernance : fusion des deux groupes de travail, inclusion de nouveaux partenaires et organismes. Toutefois, les acteur.rice.s ont perçu cette structure de gouvernance comme étant hiérarchique et peu optimale, en plus de ne pas disposer d'un mécanisme pour faciliter la communication et/ou le partage d'informations entre les comités. Aussi, la perception de la forme de gouvernance était assez mitigée quant à son efficacité. Certain.e.s jugent pertinente cette structure à trois composantes, mais nécessitant certains ajustements pour améliorer la circulation d'information et mieux définir les contours des mandats de chacun des comités. D'autres trouvent qu'une structure à deux niveaux permettrait de simplifier la gouvernance, d'éviter les redondances et les répétitions d'une rencontre à une autre. Mais en somme, la structure de gouvernance du PA a été constamment dans un processus d'action-réaction afin d'améliorer sa performance.

## Recommandations

- Bien que la perception de la structure du PA COVID-19 de la phase I était mitigée, l'analyse nous permet de proposer une structure simplifiée horizontale à deux niveaux : un comité de pilotage (orientation, décision, coordination) et un ou des groupes de travail (mise en œuvre, ajustements et adaptation, suivi et évaluation des projets).
- Les participant.e.s à l'évaluation recommandent que la structure de gouvernance soit plus inclusive et représentative de la population de CDN en y intégrant des intervenant.e.s, des agent.e.s de communication et de sensibilisation, des commerces du quartier, etc.
- Le poste de coordination est une composante importante pour le déploiement et la gestion du PA. Il est primordial de le garder.
- Pour chacune des rencontres, il est important d'avoir un.e animateur.rice et un.e preneur.se de notes. Ces rôles peuvent être attribués à tour de rôle aux membres du comité afin d'augmenter leur implication.
- Les mécanismes de communication doivent être revus et simplifiés. Des plateformes de partage permettant de recevoir des notifications lorsque de nouveaux documents sont déposés sont à prioriser. Les comptes rendus des rencontres doivent suivre un format simple, clair et axé sur les décisions et les orientations importantes et doivent également être transmis le plus rapidement possible après la rencontre.
- Les longs courriels et les courriels de dernières minutes avec des documents sont à proscrire. Ceux-ci semblent être une source de frustration pour les acteur.rice.s.

De façon générale, les données collectées au sujet de la collaboration étaient très positives. Cela dit, il s'agissait principalement de la collaboration à un niveau supérieur et stratégique. Très peu de données concernent la collaboration au niveau terrain, à cause notamment du fait que les répondant.e.s au questionnaire étaient majoritairement des gestionnaires. Cela dit, la première phase du PA a permis de consolider les collaborations existantes à CDN et d'en développer d'autres, d'élargir les interventions grâce au

financement en période de pandémie, d'accroître la visibilité des organismes auprès de la population, de mutualiser les ressources existantes et de bénéficier des expertises des différent.e.s acteur.rice.s. Par ailleurs, l'absence de la DRSP, la faible mobilisation des acteurs communautaires, les courts délais, les conflits d'horaires et les changements répétitifs sont les principaux défis rencontrés lors de la mise en œuvre du PA.

## Recommandations

- Les participant.e.s à l'évaluation recommandent de renforcer les collaborations existantes, notamment en soulignant les bons coups de la collaboration.
- Les répondant.e.s au questionnaire en ligne ont soulevé que les collaborateurs sont plus sollicités pour l'exécution. Il serait important, afin de maintenir la collaboration, de favoriser une collaboration processuelle autant dans l'analyse des problèmes, l'élaboration de solutions et ensuite leur déploiement. La collaboration tendra ainsi vers une construction de valeur ajoutée pour tous les partenaires.
- Les répondant.e.s au questionnaire en ligne ont recommandé d'impliquer d'autres partenaires : les leaders religieux, les commerces du quartier, les tables de quartier, les directions d'écoles secondaires du quartier, ainsi que plusieurs autres organismes et associations (Centre des aînés CDN, Fondation de la visite, Jamaica association, Irak center community, Black association community, Centre des travailleurs immigrants, etc.).

Malgré les défis rencontrés durant le déploiement du PA COVID-19 à CDN, les participant.e.s à l'évaluation sont unanimes : le PA a une valeur ajoutée dans la gestion et la lutte contre la pandémie à CDN en comparaison avec la situation à la vague 1 de la COVID-19. En effet, cette première phase du PA a permis, selon les répondant.e.s, de développer des réponses novatrices et pertinentes à CDN, à l'instar de la traduction et de l'interprétariat, d'élargir des interventions, d'accroître la visibilité des organismes auprès de la population, de consolider les collaborations à CDN et d'en développer d'autres, de mutualiser et de coordonner les ressources existantes et de bénéficier des expertises de différent.e.s acteur.rice.s aussi bien au niveau communautaire qu'au niveau institutionnel, ainsi qu'avec des bailleurs de fonds. D'ailleurs, les acteur.rice.s souhaiteraient que l'action intersectorielle pour répondre à des problèmes complexes et multiples soit pérennisée au-delà de la pandémie. De même, la traduction des documents pour les futures interventions ciblant la population allophone semble une composante à pérenniser selon les répondant.e.s. Enfin, l'importance de la durabilité des financements a été soulevée par les participant.e.s afin de répondre aux différents besoins de la population de CDN dont certains existaient même avant la pandémie.

## **Recommandations**

- Il est important de souligner que nous n'avons pas évalué les effets ni la pérennité du PA COVID-19. L'idée était de montrer que les acteur.rice.s percevaient une valeur ajoutée du PA en référence à la situation durant la vague 1 de la pandémie au printemps 2020. Nous recommandons que l'évaluation soit une composante intégrale de toute initiative, dès la conception de celle-ci, afin de pouvoir documenter les résultats et les effets de cette initiative et donc de permettre aux acteur.rice.s de juger de la pertinence de la pérenniser ou pas.

## 9. RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Anadón, M. (2007). *La recherche participative*, Québec: Presses de l'Université du Québec
- Centraide du Grand Montréal (2019). *Analyse territoriale 2018-2019 du quartier Côte-des-Neiges*, [En ligne].
- Baum, F., MacDougall, C., & Smith, D. (2006). Participatory action research. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 60, 854-857.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches (4th ed.)*, Thousand Oaks, CA: Sage
- Direction régionale de la Santé publique (2020), *Améliorer la réponse à la pandémie de COVID-19 pour les populations immigrantes et racisées à Montréal : consultation des acteurs terrain, Rapport préliminaire*, 49p.
- EPTC (2018). *L'Énoncé de politique des trois conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains (EPTC ou la Politique) est une politique commune des trois organismes de recherche fédéraux* : [En ligne]
- Neale J. (2016). Iterative categorization (IC): a systematic technique for analysing qualitative data. *Addiction (Abingdon, England)*, 111(6), 1096–1106.
- Paillé, P., and Mucchielli, A. (2012). L'analyse thématique, dans *l'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, chap. 11, pp. 231-314, Paris : Armand Colin.
- Patton, M. (1994). Developmental evaluation. *Evaluation Practice*, 15(3), 311-319.
- Patton, M. Q. (2011). *Developmental evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use*. New York: Guilford Press.
- Riché et al. (2020), *Plan local COVID-19 Côte-des-Neiges, Arrondissement de Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce, présenté aux Fondations philanthropiques Canada, Août 2020*.
- Robson, C. (2002). *Real world research. A resource for social scientists and practitioner-researchers*. (2d éd.). Oxford, UK: Blackwell.
- Silverman, D. (2011). *Interpreting Qualitative Data: A Guide to the Principles of Qualitative Research*, 5th edition, SAGE
- Srivastava, P. and Hopwood, N. (2009). A Practical Iterative Framework for Qualitative Data Analysis. *International Journal of Qualitative Methods*, 76–84. <https://doi.org/10.1177/160940690900800107>

- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Sage Publications, Inc.
- Thomson, A. M., Perry, J. L. et Miller, T. K. (2007). Conceptualizing and measuring collaboration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1), 23-56.
- Ticher et Zorn (2020), Inégaux face au coronavirus, Observatoires québécois des Inégalités, 14p.
- Trickett, E. J. (2009). Multilevel Community-Based Culturally Situated Interventions and Community Impact: An Ecological Perspective, *American Journal of Community Psychology*, 43, 257–266.

