

Changements de posture et de pratiques en contexte de co-construction

Synthèse de la formation offerte aux équipes de
l'Arrondissement de Montréal-Nord - Novembre 2021

Isabel Heck et Mathilde Manon, pour l'Incubateur universitaire *Parole d'excluEs*

Contexte de la fiche et principaux objectifs

En 2018, l'Incubateur universitaire de Parole d'excluEs a intégré le comité de coordination du Plan d'aménagement du Nord-Est (PANE), afin de conduire une étude sur la démarche participative et la co-construction de ce projet mis en œuvre par l'Arrondissement de Montréal-Nord et la Table de quartier de Montréal-Nord (TQMN), en collaboration avec plusieurs organismes du milieu. Cette étude visait également à identifier et accompagner les changements de posture et de pratiques opérés par les porteurs au cours du processus. À la suite de cette recherche, publiée en novembre 2020, nous avons été interpellés par l'Arrondissement pour réaliser 4 modules de transfert de connaissances auprès de ses équipes de professionnels et de cadres.

Cette fiche fait la synthèse du dernier module de transfert de connaissances portant sur les changements de posture et de pratiques adoptés par les professionnelLEs et cadre municipaux en contexte de co-construction. Les informations qu'elle contient sont issues des observations, entrevues et séances de co-analyse réalisées en collaboration avec les porteurs du PANE (réunis dans un comité de coordination composés de représentantEs de l'Arrondissement, de la TQMN et de ses membres, et de l'IUPE) et le comité de recherche responsable du suivi de l'étude précitée. Elle vise à outiller les professionnelLEs souhaitant mener des projets participatifs et co-construits avec les acteurs du milieu et les citoyenNEs.



Les leviers organisationnels favorisant la co-construction

La mise sur pied de projets co-construits suppose l'adoption d'une posture de collaboration par les organisations partenaires. Cela passe par la reconnaissance des expertises des différents partenaires, ainsi que la volonté de mettre les citoyenNEs au cœur des décisions les concernant. Cette posture peut être explicitée dans des ententes de partenariats ou des planifications stratégiques qui traduisent la volonté de collaborer avec le milieu et qui guident les actions et projets menés.

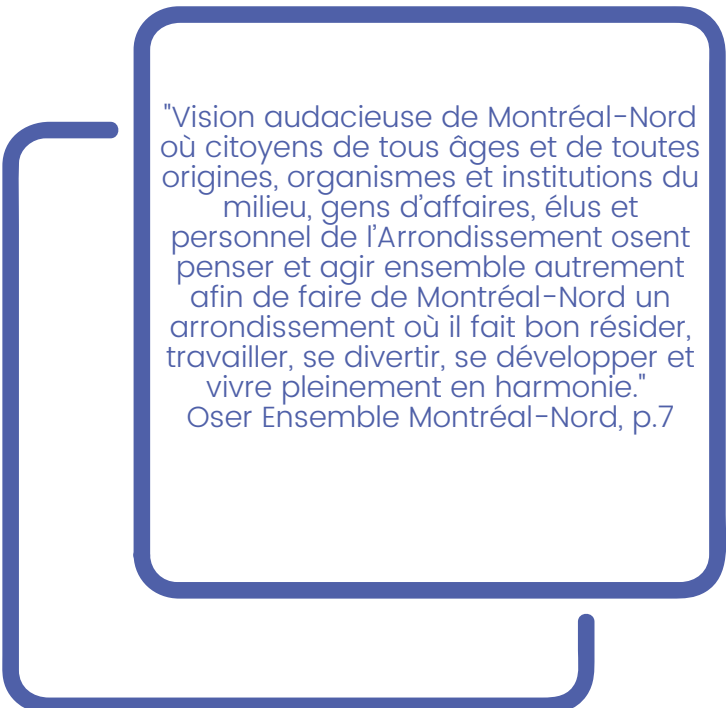
L'exemple du PANE montre à quel point la posture adoptée par les organisations partenaires est un levier important pour favoriser la co-construction entre les acteurs locaux. Le projet s'inscrit dans :

- la planification stratégique Oser Ensemble Montréal-Nord, dans laquelle l'Arrondissement affiche son souhait de collaborer avec le milieu.
- l'Entente de partenariat entre la Table de quartier de Montréal-Nord et l'Arrondissement.

Selon les acteurs avec qui nous avons échangé, la posture de co-construction adoptée par l'Arrondissement de Montréal-Nord est également visible dans :

- La réalisation de projets précurseurs du PANE, qui ont permis de créer les conditions favorables à la collaboration avec le milieu
- La présence des cadres de l'Arrondissement dans des assemblées de quartier qui donne de la crédibilité à la démarche.

Cette posture implique l'adoption d'un certain nombre de postures et de pratiques particulières pour les professionnelLEs engagéEs sur le terrain.



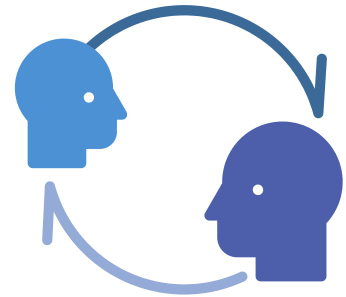
"Vision audacieuse de Montréal-Nord où citoyens de tous âges et de toutes origines, organismes et institutions du milieu, gens d'affaires, élus et personnel de l'Arrondissement osent penser et agir ensemble autrement afin de faire de Montréal-Nord un arrondissement où il fait bon résider, travailler, se divertir, se développer et vivre pleinement en harmonie."
Oser Ensemble Montréal-Nord, p.7

Les défis de la co-construction : l'exemple du PANE



- **Expliciter et adapter les processus décisionnels** permet aux citoyenNEs et aux organismes du milieu de prendre une place dans la prise de décision. Dans le cas du PANE, les décisions publiques en matière d'aménagement sont normalement prises par les éluEs. Il était donc nécessaire d'adapter le processus pour permettre aux citoyenNEs et aux acteurs du milieu d'émettre des recommandations pour influencer les décisions prises par les éluEs.

- **Cultiver la transversalité.** La co-construction amène à dépasser les silos organisationnels et disciplinaires. Les objectifs du PANE dépassaient l'aménagement du territoire et touchait à des enjeux de développement social. Les porteurs du projet doivent s'arrimer avec d'autres projets et acteurs du milieu. Au sein de l'Arrondissement, cela se traduit par une collaboration forte entre la division de l'aménagement urbain et celle du développement social, et la représentation de ces deux services municipaux au sein du comité de coordination.



- **Allouer les ressources nécessaires.** Les projets co-construits et reposant sur des processus participatifs demandent souvent plus de ressources. Dans le PANE, les ressources allouées au départ ont été amenées à évoluer, pour répondre aux besoins du projet et aux attentes du milieu.

CHANGEMENTS DE POSTURE ET DE PRATIQUES

- **Flexibilité des processus (temps, résultats attendus).** La co-construction amène à composer avec un certain niveau d'incertitude. La mobilisation des acteurs du milieu et des citoyenNEs se fait généralement sur un temps plutôt long et leurs attentes peuvent venir transformer les objectifs de départ



- **Établir une relation de confiance avec le milieu.** La co-construction nécessite l'établissement d'une culture de collaboration au sein du milieu. Le récit du PANE a révélé que l'adhésion des acteurs locaux au projet n'était pas un acquis, du fait de certaines tensions préexistantes dans le milieu.

- **Parler un langage commun et adapté aux interlocuteurs.** Les organisations peuvent utiliser un jargon qui leur est propre. Pour travailler avec des partenaires du milieu et des citoyenNEs, il peut être utile de clarifier et simplifier le langage utilisé.



- **Développer des relations interpersonnelles.** La participation citoyenne demande d'aller à la rencontre d'une grande variété de personnes. L'étude du processus participatif PANE a démontré le pouvoir du lien social pour mobiliser les citoyenNEs d'horizon très variés.

Incarnation de la posture de co-construction dans le PANE

Partage des responsabilités et posture d'écoute

La posture de co-construction se traduit par **une posture d'écoute à l'égard des besoins et aspirations des citoyenNEs et des acteurs du milieu**. Cela implique également **un partage des responsabilités et des rôles** à l'égard des enjeux locaux entre les différents acteurs du territoire, en fonction de leurs capacités, ressources et mission respectives.



Conteneurs semi-enfouis sur la rue Jubinville
Source : Journal Métro

Le "Plan propreté" est un exemple concret allant dans ce sens :

- Le Comité citoyen RACINE (Rassemblement des citoyenNEs du Nord-Est) a interpellé l'Arrondissement sur un enjeu de propreté sur les rues Lapierre, Jubinville et Matte.
- À partir d'un diagnostic, réalisé par la DAUSE (Division de l'aménagement urbain et des services aux entreprises), une solution collective est imaginée. L'Arrondissement installe des conteneurs semi-enfouis et met en place un programme de sensibilisation.

Posture de réflexivité

La posture de réflexivité favorise la prise de recul et l'ajustement en continu des projets co-construits. Elle permet de **consigner des apprentissages** utiles à d'autres démarches et permettant de **transformer les pratiques sur le long terme**.

Le PANE reposait dès le départ sur une démarche apprenante orientée vers l'apprentissage entre les porteurs du projet, dont les expertises étaient complémentaires. L'intégration de la démarche de recherche conduite par l'IUPE était un levier pour renforcer cette posture réflexive et favoriser le transfert des apprentissages à d'autres acteurs dans et hors du quartier.

Pour l'Arrondissement de Montréal-Nord, l'objectif était double :

- transformer les pratiques internes à l'Arrondissement, et mieux embrasser ses objectifs de collaboration avec le milieu;
- montrer l'exemple à d'autres territoires, avec ce projet multi-partenarial.



CHANGEMENTS DE POSTURE ET DE PRATIQUES

Posture de compromis et d'ajustements

La co-construction induit une posture de compromis entre les acteurs, qui permet un ajustement des processus au grès des obstacles et opportunités. Le PANE a conduit les différents acteurs impliqués à s'ajuster aux rôles, responsabilités et attentes de leurs partenaires.



Consultations publiques au coin des rues
Pascal et Lapierre
Source : Percolab

La réfection de trois rues du Nord-Est avait été reportée à la demande des organismes locaux, afin d'intégrer une dimension sociale à la transformation de ce secteur névralgique. Des discussions entre les organismes et l'Arrondissement ont donné lieu à la mise sur pied du PANE.

Toutefois, l'état des rues obligeait l'Arrondissement à déclencher leur réaménagement, avant que la vision globale d'aménagement du quartier ne soit finalisée. Le comité de coordination du PANE finit par saisir cette l'opportunité pour alimenter la vision globale avec une consultation publique.

L'Arrondissement a alloué un budget supplémentaire pour ces consultations auprès des résidentEs du secteur. Cela a permis d'aller plus loin que la réfection des rues et d'intégrer du verdissage, des espaces de détente et des mesures d'apaisement de la circulation.

Posture engagée, valeurs partagées

La co-construction de projets collectifs s'accompagne généralement d'une posture engagée, orientée vers l'amélioration de la qualité de vie des premières personnes concernées par les transformations visées.

Au cours de l'étude sur le PANE, nous avons pu voir que les membres du comité de coordination partageaient des valeurs communes, qui forment le socle du processus de coconstruction. Ces valeurs s'incarnaient dans la volonté de travailler à l'amélioration de la qualité de vie des résidentEs du quartier et d'inclure un maximum de personnes et d'organisations dans le co-construction du PANE.

Pour les participantEs à notre étude cela démontre de l'émergence d'une "relève professionnelle" sur le territoire de Montréal-Nord, qui s'engagent dans la transformation de leurs pratiques de travail.



CHANGEMENTS DE POSTURE ET DE PRATIQUES

L'adaptation des pratiques au sein du PANE

La créativité

La créativité est un atout majeur dans la mise en place de projets co-construits.

Les professionnelLES en charge du PANE ont fait preuve de créativité pour mettre en place des pratiques de travail adaptées aux besoins du projet. L'Arrondissement a mis en place un comité de suivi interne pour garder un lien direct avec le comité de coordination du PANE.

Les porteurs du projet du PANE ont également fait preuve de créativité en mettant en place un processus décisionnel qui permettait aux citoyenNES et acteurs du milieu d'établir les grands éléments du PANE (vision, orientations, priorités d'action, etc.) et de soumettre des recommandations aux éluEs.



Sortir des silos disciplinaires



La co-construction de projets collectifs favorise une approche plus transversale des enjeux locaux.

Le comité de coordination du PANE est composé d'une variété d'expertises reconnues comme essentielles à la réalisation du Plan (participation citoyenne, bonne connaissance du milieu, aménagement urbain, développement social, etc.). Des partenaires internes et externes au quartier sont sollicités pour contribuer à la démarche du PANE.

Établir des liens interpersonnels avec les citoyenNES

Un certain nombre de pratiques ont permis de créer un lien de confiance entre les citoyenNES et les porteurs du projet du PANE :

- la présence dans les lieux fréquentés par les citoyenNES (rues, parcs, locaux communautaires, assemblées de quartier, lieux de culte)
- l'animation d'aménagements temporaires pour rendre visibles les transformations du quartier à venir
- l'adaptation d'un niveau de langage adapté



Transfert des pratiques



La co-construction favorise un transfert de pratiques entre les institutions et les autres acteurs du milieu.

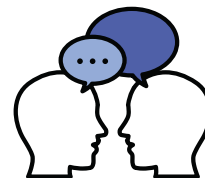
La démarche apprenante du PANE a conduit à des transferts de pratiques participatives entre les organismes communautaires et l'Arrondissement de Montréal-Nord. Les représentantEs de l'Arrondissement avaient pour rôle de transmettre les préoccupations du milieu au sein de leur institution et de sensibiliser les équipes municipales à ces nouvelles manières de faire.

Apprentissages tirés du PANE



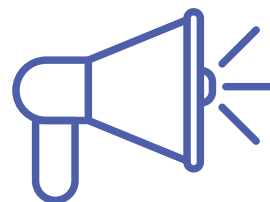
- La **transparence des processus décisionnels** est centrale pour clarifier le rôle des acteurs du milieu et des citoyenNEs.

- L'ajustement de la posture et des pratiques de travail peut être **déstabilisant et insécurisant** pour les professionnelLEs, mais le **processus réflexif** facilite l'identification des avancées et défis et la reconnaissance des efforts réalisés.



- Les projets co-construits témoignent d'**une culture partenariale centrée sur la collaboration entre les acteurs d'un milieu**. Le PANE montre l'**évolution de la culture partenariale** au sein du milieu nord-montréalais. L'évolution de la posture de l'Arrondissement a contribué à susciter l'adhésion des acteurs du milieu au projet et une dynamique plus collaborative dans le quartier.

- La documentation de ces changements de pratiques montre le **pouvoir d'influence du milieu et des professionnelLEs** qui accompagnent les processus participatifs sur les décisions prises par les institutions publiques.



POUR ALLER PLUS LOIN:

[Fiche-synthèse et rapport complet sur le PANE](#)

DÉCOUVREZ D'AUTRES FICHES SYNTHÈSES DE L'INCUBATEUR
UNIVERSITAIRE DE PAROLE D'EXCLUS :
[HTTPS://IUPE.WORDPRESS.COM](https://iupe.wordpress.com).

