



# Synthèse du rapport

Portrait du déploiement du 3e Fonds québécois d'initiatives sociales dans la région de la Capitale-Nationale | Analyse transversale des bilans finaux des initiatives soutenues financièrement par le FQIS 2018-2023

Version du 3 mars 2025



## **Portrait du déploiement du 3e Fonds québécois d'initiatives sociales dans la région de la Capitale-Nationale |** Analyse transversale des bilans finaux des initiatives soutenues financièrement par le FQIS 2018-2023

**Recherche commandée au chercheur-es au Collaboratoire par :**  
le Collectif pour l'inclusion et le développement social dans la Capitale-Nationale



### **Conception, coordination, analyse et rédaction du Rapport complet**

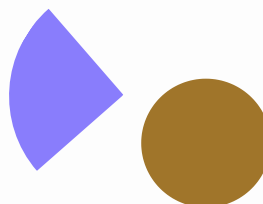
Émilie Dazé, Isabelle Boulanger-Milot, Laurence Lallier-Roussin,  
Magdalena Morales Brizard et Éliot Bankolé

La Synthèse du Rapport a été préparée par Collectif IDS-CN à partir du Rapport complet produit par le Collaboratoire et daté du 27 novembre 2024. Pour toute référence, se reporter au rapport original.



# Table des matières

|                                                                                                                                          |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Mise en contexte</b>                                                                                                               | <b>4</b>  |
| <b>2. Les principaux constats généraux</b>                                                                                               | <b>5</b>  |
| <b>3. Grands axes et pistes d'action</b>                                                                                                 | <b>8</b>  |
| • <i>Axe d'action 1</i> - Vers une compréhension et une définition commune des enjeux                                                    | 9         |
| • <i>Axe d'action 2</i> - Vers des conditions permettant une réelle autonomie pour les initiatives                                       | 11        |
| • <i>Axe d'action 3</i> - Vers une mobilisation citoyenne informée et sensible                                                           | 13        |
| • <i>Axe d'action 4</i> - Vers une vitalité des maillages entre milieux, partenariats et actions concertées                              | 16        |
| • <i>Axe d'action 5</i> - Vers une approche éclairée des questions d'accessibilité et d'intersectionnalité                               | 17        |
| • <i>Axe d'action 6</i> - Vers un suivi organisé du déploiement des initiatives et une redéfinition du processus de reddition de comptes | 19        |
| <b>Conclusion</b>                                                                                                                        | <b>21</b> |
| <b>Annexe</b> - Tableau synthèse des grands axes et pistes d'action                                                                      | <b>22</b> |





# 1. Mise en contexte

Ce document synthèse s'appuie sur le Rapport réalisé par Le Collaboratoire pour le Collectif pour l'inclusion et le développement social dans la Capitale-Nationale (IDS-CN) et la Communauté métropolitaine de Québec. Ce rapport visait à dresser un portrait détaillé du déploiement du 3e Fonds québécois d'initiatives sociales (FQIS) dans la région de la Capitale-Nationale, couvrant la période de 2018 à 2024. Basé sur les bilans finaux soumis par les organismes, le rapport propose une analyse transversale des initiatives financées dans le cadre de ce programme, notamment des actions menées, des impacts générés et des défis rencontrés.

Cette synthèse a pour objectif de mettre en lumière **les principaux constats et apprentissages** tirés du rapport afin que les acteurs concernés puissent s'en inspirer pour renforcer leurs pratiques, orienter leurs décisions stratégiques et maximiser l'impact de leurs actions dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Elle présente différentes **pistes d'action** identifiées au cours du processus d'analyse mené par l'équipe de recherche. Ces recommandations, issues d'une combinaison d'apports variés, visent à répondre concrètement aux enjeux mis en lumière par l'étude.

Structurée en différentes parties, elle permet aux acteurs d'accéder directement aux sections les plus pertinentes selon leur rôle et leurs responsabilités, favorisant ainsi une consultation ciblée et une amélioration continue des initiatives futures.

***Aucun de nous ne sait ce que nous savons tous ensemble***

- Euripide

## 2. Les principaux constats généraux

Un constat transversal du rapport est l'importance d'intégrer des **approches inclusives et intersectionnelles** dans les initiatives. Il est essentiel de reconnaître et de s'adapter aux réalités variées des populations ciblées, telles que les enjeux liés au genre, aux limitations fonctionnelles, ou encore aux barrières linguistiques et culturelles. Ces dimensions jouent un rôle clé dans l'efficacité des interventions et permettent d'offrir des services mieux adaptés, tout en réduisant les inégalités structurelles. Par exemple, des stratégies comme la mobilisation d'experts de vécu et la création de mécanismes d'évaluation participatifs renforcent la légitimité et l'impact des actions. Malgré l'importance reconnue de ces approches, un défi majeur identifié est la **mobilisation citoyenne**, qui reste difficile à stimuler, notamment en raison du manque d'intérêt des usagers pour participer à des comités.

Face à la détérioration de l'accès aux ressources et aux services de base, ainsi qu'à l'augmentation des besoins non comblés, les initiatives expriment un besoin criant de **maintenir les partenariats** existants et d'en créer de nouveaux pour répondre aux défis sociaux. Cela inclut la nécessité d'améliorer la gestion et la gouvernance, de revoir les processus internes et de planifier l'avenir avec des outils d'évaluation solides. Par ailleurs, les initiatives soulignent l'importance de **diffuser leurs résultats** et de renforcer leur visibilité pour atteindre un public plus large.

Les collaborations entre organismes, bien qu'essentielles, restent trop souvent limitées à des aspects logistiques, comme la coordination des ressources ou la gestion des projets, au détriment d'une réflexion concertée sur les enjeux de fond. Cette dynamique peut freiner l'émergence de solutions systémiques et inclusives, essentielles pour répondre aux défis complexes de la pauvreté et de l'exclusion sociale. Pour favoriser un dialogue plus approfondi et valoriser la diversité des points de vue, il serait pertinent d'établir des **espaces de discussion ouverts et participatifs**. Cela permettrait d'adopter des approches plus globales et adaptées, permettant de mieux répondre aux besoins des populations en situation de vulnérabilité tout en renforçant la cohésion entre les partenaires.

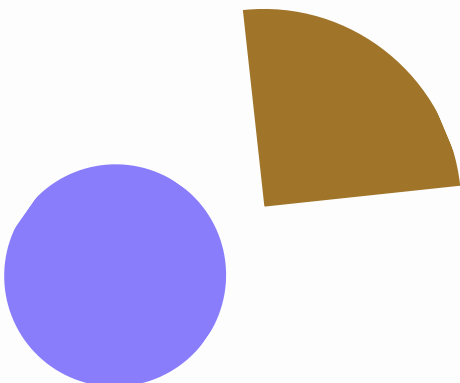
Dans ce contexte, les **flux de communication** entre les différents acteurs sont cruciaux pour garantir une compréhension partagée des enjeux. Le rôle des intervenants, qui servent de pont entre les participants et les partenaires, est central dans ce processus. Cependant, il a été observé que ces flux sont souvent limités à un

groupe restreint, ce qui peut entraîner une surcharge de travail et une perception incomplète des contextes par les autres parties prenantes. Pour y remédier, il est recommandé d'instaurer des espaces de rétroaction neutres et inclusifs, de diversifier les schémas de communication et de promouvoir une meilleure répartition des responsabilités entre acteurs, afin de renforcer l'impact collectif.

La portée de cette étude ouvre également des perspectives importantes pour le développement d'un processus de **reddition de comptes** sur mesure, visant à répondre aux besoins spécifiques des initiatives. Cela permettra de transformer la collecte et le partage de données en une activité significative et utile, tout en prenant en compte les urgences rencontrées sur le terrain. Un tableau de bord périodique pourrait faciliter le suivi des indicateurs et offrir une meilleure capacité d'adaptation aux changements en cours d'initiative.

Toutefois, pour garantir la réussite de ces démarches, il est essentiel de **fournir un soutien accru** aux travailleurs et experts de vécu, en veillant à ce que leur implication dans la collecte de données soit volontaire, éclairée et valorisante, sans alourdir leur charge déjà conséquente. Par ailleurs, toutes les personnes ne souhaitent pas s'impliquer de la même manière, ce qui demande des approches flexibles et adaptées à leurs réalités.

Enfin, cette étude met en lumière une responsabilité collective dans la lutte contre les inégalités sociales. Une réflexion éthique et politique sur **le financement** public et privé s'impose pour garantir l'universalité des services et promouvoir une justice sociale renforcée. Ce repositionnement permettrait de réduire la dépendance aux financements philanthropiques tout en soutenant l'autonomie des organismes. Ainsi, l'avenir des initiatives dépend d'une action collective et d'un soutien structurel qui reconnaissent l'importance de leur rôle dans la résilience et l'autonomisation des communautés.



## Bons coups et innovations

Selon l'analyse des chercheurs, plusieurs éléments positifs se dégagent du rapport sur le 3e Fonds québécois d'initiatives sociales (FQIS) dans la région de la Capitale-Nationale. L'un des aspects notables est l'amélioration de l'accès aux services essentiels, notamment en matière de logement, de santé mentale et de sécurité alimentaire, ce qui a eu un effet positif sur la qualité de vie des populations vulnérables.

Le renforcement des partenariats entre organismes communautaires et institutions publiques a également été souligné comme un levier important, favorisant une meilleure coordination des actions et une complémentarité des ressources.

Par ailleurs, l'intégration d'une approche inclusive tenant compte des enjeux d'intersectionnalité – notamment liés au genre, aux limitations fonctionnelles et à la fracture numérique – a permis d'adapter les initiatives aux réalités diversifiées des citoyens.

Enfin, le rapport met en avant la consolidation d'un écosystème d'entraide et l'émergence de pratiques novatrices et reproductibles, ouvrant ainsi la voie à des solutions durables et adaptées aux besoins du territoire.



### 3. Grands axes et pistes d'action

La prochaine section résume l'ensemble des pistes d'action identifiées au cours de l'analyse des données disponibles. Elles sont rassemblées ici en six (6) grands axes d'action.

#### Axe d'action 1

- Vers une compréhension et une définition commune des enjeux.

#### Axe d'action 2

- Vers des conditions permettant une réelle autonomie pour les initiatives.

#### Axe d'action 3

- Vers une mobilisation citoyenne informée et sensible.

#### Axe d'action 4

- Vers une vitalité des maillages entre milieux, partenariats et actions concertées.

#### Axe d'action 5

- Vers une approche éclairée des questions d'accessibilité et d'intersectionnalité.

#### Axe d'action 6

- Vers un suivi organisé du déploiement des initiatives et une redéfinition du processus de reddition de comptes.

## AXE 1 - Vers une compréhension et une définition commune des enjeux

Ce premier axe d'action propose des recommandations pour renforcer la compréhension collective des enjeux liés à l'exclusion sociale, en abordant trois (3) dimensions principales.

### 1. Cultiver une communication claire et inclusive

La qualité de la communication est essentielle pour démystifier les tabous, préjugés et biais présents dans les milieux impliqués. Pour y parvenir, il est recommandé de :

- Créer des espaces inclusifs où les personnes concernées (notamment les expertes de vécu) peuvent s'exprimer et donner de la rétroaction.
- Éviter de supposer que tous les acteurs sont pleinement conscients de leurs biais ou privilèges.
- Adapter les méthodes et les espaces de communication pour inclure toutes les parties prenantes.

### 2. S'entendre sur des définitions communes des notions utilisées

Les concepts utilisés (pauvreté, exclusion sociale, autonomie, etc.) varient selon les perspectives des acteurs. Une définition collective, élaborée de façon itérative et en intelligence collective, permet une compréhension partagée.

Les recommandations incluent :

- Outiller les parties prenantes (formation sur l'ADS+ et les communications publiques).
- Promouvoir une approche réflexive pour ajuster les définitions en fonction des réalités de terrain.
- Identifier et approfondir les notions clés dans une perspective d'amélioration des conditions de vie et de participation sociale.



## AXE 1 - Vers une compréhension et une définition commune des enjeux - suite

### 3. Prendre conscience ensemble des flux de communication

Les dynamiques actuelles montrent une surreprésentation de certains acteurs dans les échanges, entraînant fatigue et limites de compréhension. Pour diversifier et améliorer les flux de communication, il est suggéré de :

- Réfléchir aux pratiques actuelles : Qui communique ? Les méthodes sont-elles inclusives et adaptées ?
- Documenter les flux de communication grâce à des outils comme des sociogrammes évolutifs, afin d'identifier les lacunes et de renforcer les liens entre concertation et action de proximité.

#### Recommandation principale

Adopter une approche collaborative et inclusive en communication, en définition des concepts et en gestion des flux d'échange. Cela permettra une compréhension harmonisée des enjeux, favorisant des actions collectives plus efficaces et adaptées aux réalités des personnes concernées.



## AXE 2 - Vers des conditions permettant une réelle autonomie d'action pour les initiatives

Ce second axe d'action explore les moyens de favoriser l'autonomie des initiatives en abordant des dimensions clés comme le financement, la main-d'œuvre et la prévention. Ces recommandations visent à renforcer leur capacité d'action dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale.

### 1. Œuvrer pour assurer la pérennité du financement

Un financement stable et récurrent est essentiel pour garantir l'autonomie des initiatives. L'instabilité actuelle limite leur marge de manœuvre et alourdit la pression sur les équipes. Les recommandations incluent :

- Mener des réflexions collectives sur les stratégies politiques et les solidarités à développer pour obtenir un financement pérenne.
- Identifier les alliés politiques et institutionnels pouvant accompagner ces efforts.
- Questionner les limites et opportunités des modèles de financement philanthropiques et leur impact sur l'autonomie des initiatives.



### 2. Favoriser le recrutement, la rétention et la stabilisation de la main d'œuvre

Les défis liés au recrutement, à la rétention et à la stabilisation de la main-d'œuvre nuisent à l'efficacité des initiatives. Pour y remédier, il est recommandé de :

- Consacrer le temps nécessaire à la formation en continu (formations adaptées pour les équipes).
- Travailler en binôme et partager les postes clés.
- Comprendre les causes des départs et proposer des solutions pour améliorer les conditions de travail.
- Reconnaître le travail invisible et favoriser un environnement de travail sain et conscient. Prendre soin de ceux et celles qui prennent soin.

## AXE 2 - Vers des conditions permettant une réelle autonomie d'action pour les initiatives (suite)

### 3. Privilégier la prévention pour favoriser l'autonomie

La prévention agit en amont pour limiter les situations de vulnérabilité et renforcer l'autonomie des individus. Bien qu'elle soit difficile à quantifier, elle réduit les coûts sociaux, économiques et environnementaux. Les pistes d'action incluent :

- Réfléchir à la place de la prévention dans les initiatives et identifier des pratiques préventives prometteuses.
- Mesurer les impacts de la prévention sur l'autonomie des bénéficiaires, le bien-être des travailleurs et d'autres dimensions des initiatives.

#### Recommandation principale

Pour garantir une réelle autonomie d'action, il est crucial de pérenniser le financement, de stabiliser les ressources humaines et d'intégrer la prévention comme approche centrale. Cela permettra aux initiatives de mieux répondre aux besoins des personnes en situation de vulnérabilité et de maximiser leur impact à long terme.

## **AXE 3 - Vers une mobilisation citoyenne informées et sensible**

La participation citoyenne est un élément clé pour renforcer le pouvoir d'agir des communautés et promouvoir des initiatives inclusives et durables. Cependant, plusieurs défis se posent. Le rapport soulève trois problématiques plus spécifiques qui soulèvent la nécessité d'adopter une approche humaine et sensible pour mettre véritablement l'humain au centre des processus participatifs.

### **1. Mettre l'humain au centre de l'approche de mobilisation**

Une mobilisation citoyenne efficace commence par la reconnaissance des défis vécus par les participants et le respect de leurs limites.

- Créer des espaces inclusifs où les personnes expertes de vécu se sentent accueillies, notamment en adaptant les outils et les formats de participation. Renforcer les compétences des équipes pour inclure les personnes discriminées dans les espaces décisionnels.
- Valoriser les contributions en célébrant les efforts des participants et en leur offrant des rôles flexibles selon leurs capacités et préférences. Repenser les formats de mobilisation en incluant des activités informelles et accessibles à divers groupes.
- Accompagner les participants dans l'usage des outils numériques pour les réunions virtuelles et adopter des principes d'universalité dans les approches inclusives.
- Intégrer des questions précises dans les formulaires de reddition pour évaluer et mieux comprendre l'implication des personnes en situation de pauvreté.

### **2. Maximiser l'utilisation des ressources disponibles**

Dans un contexte de ressources limitées, il est crucial de développer des stratégies pour tirer le meilleur parti des moyens existants.

- Mobiliser les citoyens pour co-crée des solutions locales et durables.
- Miser sur l'intelligence collective en mutualisant les savoirs et compétences des différents acteurs pour définir des priorités collectives et des actions communes.
- Capitaliser sur l'expertise des partenaires en sollicitant leur soutien pour renforcer les connaissances et compétences du réseau ainsi que les capacités des initiatives locales.

---

**Référence** : Rapport complet, pages 120 à 122.

## AXE 3 - Vers une mobilisation citoyenne informées et sensible (suite)

### 3. Créer les conditions pour une redistribution équitable du pouvoir

Pour que la mobilisation citoyenne soit réellement inclusive, il est nécessaire d'équilibrer les dynamiques de pouvoir dans les espaces de rencontre.

- Encourager une participation égalitaire en veillant à ce que toutes les contributions soient écoutées et prises en compte, indépendamment du statut ou de l'ancienneté. Veiller à une répartition équitable du temps de parole et à la reconnaissance de toutes les contributions.
- Utiliser des outils comme l'analyse différenciée selon les sexes et d'autres facteurs (ADS+) pour assurer une représentativité équitable dans les comités.
- Former les acteurs pour intégrer les perspectives des personnes en situation de pauvreté et renforcer leur pouvoir d'agir.
- Privilégier la concertation collective pour choisir et prioriser les actions, tout en assurant un financement adéquat pour soutenir ces démarches.

### 4. Comprendre et répondre aux réalités des populations en situation de vulnérabilité\*

Cette section met en lumière quatre (4) constats principaux rapportés par les organismes au sujet des besoins des populations en situation de pauvreté et d'exclusion sociale. Il s'agit de défis complexes qui nécessitent des réponses adaptées.

1. **Exacerbation des besoins essentiels** : L'inflation et les inégalités croissantes aggravent l'insécurité alimentaire, l'instabilité résidentielle et l'accès aux services de base.
2. **Détresse psychologique accrue** : Le stress lié à la précarité a des effets graves sur la santé mentale, amplifiés par un manque de soutien psychosocial.
3. **Isolement social** : Les préjugés et les obstacles financiers excluent de nombreuses personnes des activités sociales et culturelles, renforçant leur marginalisation.
4. **Manque d'accompagnement** : Les ressources limitées des organismes limitent leur capacité à offrir un soutien adapté aux besoins complexes des populations vulnérables.




---

\*Référence : Rapport complet, page 82, section 7.3.5.

## AXE 3 - Vers une mobilisation citoyenne informées et sensible (suite)

### Recommandation principale

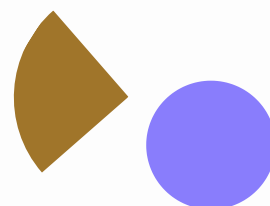
Adopter une approche de mobilisation citoyenne centrée sur l'humain, inclusive et collaborative, en veillant à redistribuer équitablement le pouvoir, à intégrer les réalités des populations en situation de vulnérabilité et à optimiser les ressources disponibles. Cette approche doit s'appuyer sur des pratiques adaptées, une reconnaissance des expériences des personnes en situation de pauvreté, et un soutien accru aux initiatives pour créer des espaces décisionnels véritablement participatifs et transformateurs.

### Autres recommandations

- Déployer davantage de ressources pour atteindre les personnes en situation de pauvreté dans leur milieu de vie.
- Renforcer l'accompagnement psychosocial, juridique et logistique pour briser l'isolement et faciliter l'accès aux services essentiels.
- Mettre en œuvre des stratégies inclusives pour réduire les préjugés et favoriser une participation active des personnes marginalisées.

---

\***Référence** : *Rapport complet*, page 82, section 7.3.5.



## AXE 4 - Vers une vitalité des maillages entre milieux, partenariats et actions concertées

Ce quatrième axe d'action met en lumière l'importance de dynamiser les réseaux entre les acteurs du filet social, des citoyen·nes aux institutions, pour renforcer les partenariats et les actions concertées. Deux (2) priorités émergent : la création d'un réseau durable et la reconnaissance des charges visibles et invisibles.

### 1. Favoriser la création d'un réseau durable

Les relations partenariales, bien qu'essentielles, sont souvent négligées dans des contextes de surcharge professionnelle et de ressources limitées. Les recommandations pour y remédier incluent :

- Prioriser et favoriser les partenariats en intégrant leur développement dans les plans d'action des organismes.
- Solliciter activement les partenaires potentiels et maintenir un dialogue constant pour assurer la pérennité des relations.
- Prendre en compte les facteurs sociaux, économiques et environnementaux pour bâtir des réseaux résilients.

### 2. Reconnaître et considérer avec empathie les charges visibles et invisibles

Les travailleurs et travailleuses portent des charges multiples (cognitives, émotionnelles, éthiques), souvent inégales entre les actions de terrain (urgentes) et les actions de concertation (planifiées). Pour équilibrer ces charges, il est recommandé de :

- Adapter les attentes et les ressources selon la réalité des intervenant·es. Évaluer régulièrement la charge de travail et ajuster les responsabilités en fonction des contraintes et des ressources disponibles.
- Instaurer des espaces d'échange et de soutien : Moments où les intervenant·es peuvent exprimer leurs défis, partager leurs expériences et bénéficier d'un accompagnement adapté.

#### Recommandation principale

Pour renforcer les maillages et les partenariats, il est crucial de développer des réseaux durables et de reconnaître l'importance des charges invisibles. En équilibrant les responsabilités entre concertation et terrain et en valorisant le travail invisible, les initiatives pourront renforcer leur impact collectif tout en soutenant leurs travailleurs·euses.

---

**Référence** : Rapport complet, pages 123 à 124.

## AXE 5 - Vers une approche éclairée des question d'accessibilité et d'intersectionnalité

Ce cinquième axe d'action met en lumière l'importance d'aborder l'accessibilité et l'intersectionnalité de manière intégrale pour améliorer l'inclusion des personnes marginalisées. Il explore des enjeux liés aux limitations fonctionnelles, aux biais inconscients, au capacitisme, et aux identités de genre.

### 1. Favoriser l'accessibilité

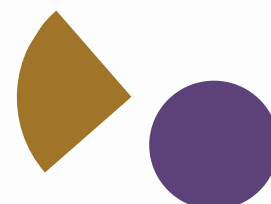
L'accessibilité doit être pensée comme un écosystème global. Cela implique de prendre en compte les limitations fonctionnelles (physiques, mentales, sociales, etc.) et les obstacles contextuels (temps, espace, rythme). Les recommandations incluent :

- Développer des services adaptés pour répondre aux besoins spécifiques.
- Promouvoir des approches globales et personnalisées qui valorisent à la fois les forces et les besoins des individus.
- Repenser les normes et les contextes en adoptant des pratiques qui favorisent l'équité et l'accès pour tous. Identifier les environnements et mécanismes qui excluent certaines populations et de les transformer en opportunités inclusives. Intégrer des mesures universelles qui profitent à l'ensemble de la population tout en ciblant les plus vulnérables.

### 2. Revoir les pratiques organisationnelles pour inclure la diversité des capacités

Les normes standardisées favorisent une vision uniforme de l'autonomie (travailler 40 heures, se débrouiller sans aide, etc.), ce qui marginalise les personnes qui ne s'y conforment pas. Les pistes d'action recommandent d'utiliser la notion de *capacitisme* :

- Adapter les outils et processus (comme les formulaires) pour mieux refléter les réalités variées.
- Sensibiliser les parties prenantes aux préjugés et obstacles structurels qui affectent les personnes marginalisées.
- Promouvoir une inclusion réelle basée sur une compréhension nuancée des expériences des individus.



## AXE 5 - Vers une approche éclairée des question d'accessibilité et d'intersectionnalité (suite)

### 3. S'éduquer à l'intersectionnalité et réfléchir sur ses biais inconscients

L'intersectionnalité permet d'aborder une personne dans toute la complexité de ses expériences (genre, race, handicap, âge, etc.) pour mieux répondre à ses besoins. Les recommandations incluent :

- S'éduquer sur les rapports de pouvoir et les oppressions systémiques, en reconnaissant que chacun contribue, consciemment ou non, à ces dynamiques.
- Créer des outils de réflexion pour identifier et corriger les biais inconscients au sein des structures et pratiques organisationnelles (ex : grilles d'analyse des biais).
- Consulter les personnes concernées pour coconstruire des stratégies qui reflètent leurs besoins et réalités vécues.

### 4. L'inclusion des personnes de la diversité de genre : un enjeu prioritaire

L'inclusion des personnes de la diversité de genre doit être une priorité pour toutes les initiatives, avec une réflexion active sur les violences genrées et les discriminations. Les recommandations incluent :

- Créer des partenariats avec des organismes spécialisés (ex : projets pour femmes marginalisées).
- Sensibiliser et former les équipes sur les réalités des personnes LGBTQIA+ et des violences genrées.
- Documenter les données sur le genre de manière respectueuse et inclusive, en évitant les pratiques stigmatisantes.

#### Recommandation principale

Adopter une approche holistique qui combine accessibilité, intersectionnalité et inclusion permettrait de réduire les inégalités et de mieux répondre aux besoins des personnes marginalisées. Cela passe par des pratiques adaptées, une réflexion critique sur les biais inconscients, et un engagement à inclure activement toutes les diversités dans les processus décisionnels.

## **AXE 6 - Vers un suivi organisé du déploiement des initiatives et une redéfinition du processus de reddition de comptes**

Ce sixième axe met l'accent sur l'importance d'un suivi structuré des initiatives pour améliorer la qualité des données collectées, assurer une reddition de comptes efficace et renforcer les impacts des actions. Les pistes d'action incluent une mesure holistique du succès, une révision des modalités de reddition de comptes et un soutien accru pour la collecte de données.

### **1. Viser une approche holistique pour la mesure du succès**

Une mesure qualitative et quantitative des impacts sociaux nécessite des indicateurs clairs, définis en amont. La recommandation inclut :

- Établir des indicateurs généraux communs à toutes les initiatives, reflétant des critères significatifs identifiés par les participants, tels que l'accessibilité, la qualité des relations et la mobilisation.
- Personnaliser les indicateurs selon les besoins spécifiques de chaque organisme pour mieux refléter leur réalité et encourager une collecte de données volontaire et significative.
- Évaluer les impacts positifs et négatifs, en identifiant les réussites et les défis propres à chaque initiative.

### **2. Réviser le processus de reddition de comptes**

La reddition de comptes actuelle, sous forme de rapport final, présente des limites. Les recommandations pour l'améliorer incluent :

- Prévoir une collecte de données continue et allégée, avec des évaluations à différents moments (avant, pendant et après le déploiement) pour mieux observer l'évolution et les impacts.
- Uniformiser les processus à travers un tableau de bord standardisé élaboré en consultation avec les initiatives pour éviter les outils invasifs.
- Adopter une démarche itérative et participative, intégrant des évaluations régulières et des outils comme les sociogrammes, afin de documenter les réseaux et les collaborations.
- Inclure des évaluations participatives qui mettent en lumière les ajustements nécessaires et renforcent le pouvoir d'agir des parties prenantes
- Intégrer les expert·e·s de vécu au cœur des processus en développant des indicateurs de participation et en favorisant une collecte qualitative respectueuse de leur réalité.

---

**Référence** : *Rapport complet*, pages 129 à 135.

## AXE 6 - Vers un suivi organisé du déploiement des initiatives et une redéfinition du processus de reddition de comptes (suite)

### 3. Renforcer l'accompagnement et le soutien pour la collecte de données liées à la reddition de comptes

Pour optimiser la collecte de données, il est essentiel d'accompagner les initiatives et de réduire la charge des intervenants. Les recommandations incluent :

- Embaucher des experts pour gérer la collecte de données et son suivi.
- Former les intervenants à utiliser des indicateurs pertinents pour tirer des enseignements immédiats des données.
- Impliquer des représentants gouvernementaux pour participer à la collecte de données tout en respectant l'autonomie des milieux.
- Valoriser la reddition de comptes comme activité de transfert de connaissances, permettant de mettre en commun et d'élargir les meilleures pratiques des initiatives.

### 4. Réorienter la reddition de comptes vers un plaidoyer efficace

Les initiatives doivent utiliser la reddition de comptes pour développer des arguments solides auprès du gouvernement.

Les pistes d'action incluent :

- S'appuyer sur les axes d'intervention du gouvernement (comme la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale) pour orienter le plaidoyer.
- Collecter des données stratégiques qui démontrent les besoins en financement et l'efficacité des initiatives.
- Entretenir un dialogue continu avec les décideurs, en adaptant les arguments aux priorités politiques pour obtenir un soutien accru.



### Recommandation principale

Pour maximiser l'impact des initiatives, il est crucial de redéfinir le processus de reddition de comptes, d'adopter une mesure holistique du succès et de renforcer l'accompagnement à la collecte de données. Une reddition efficace doit non seulement mesurer les résultats, mais aussi devenir un outil de plaidoyer et de transfert de connaissances, soutenant ainsi la pérennité des actions sociales.

**Référence :** Rapport complet, page 129 à 135

## Conclusion



Le rapport sur le 3e Fonds québécois d'initiatives sociales (FQIS) met en évidence l'importance de la gouvernance territoriale et de la collaboration intersectorielle comme piliers essentiels dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Ces approches permettent d'adapter les réponses aux besoins spécifiques des communautés, tout en valorisant l'autonomie des acteurs locaux et en renforçant les écosystèmes d'entraide. Grâce à un financement de 4,2 millions de dollars, les 34 initiatives soutenues entre 2018 et 2024 ont permis d'améliorer l'accès aux services essentiels, de créer des partenariats solides et de développer des pratiques innovantes et reproductibles pour d'autres territoires. De fait, celles-ci s'imposent comme un levier stratégique pour renforcer l'efficacité de ces démarches et étendre leurs retombées positives. Par ailleurs, en s'inscrivant dans une logique de prévention et d'autonomisation, les initiatives favorisent également l'inclusion durable des populations en situation de vulnérabilité.

La pérennité de ces projets repose sur des stratégies flexibles, des approches collaboratives renforcées et une documentation rigoureuse des apprentissages afin de favoriser une amélioration continue. Les recommandations formulées visent à clarifier les enjeux, à simplifier les outils de suivi et de reddition de comptes, et à renforcer les capacités des acteurs locaux, tout en maximisant l'impact des futures initiatives.

Cependant, des défis persistants, tels que l'instabilité et le manque de ressources humaines qualifiées, les contraintes financières et la difficulté à inclure certaines populations, soulignent la nécessité de mécanismes de financement plus souples, d'une simplification des processus de reddition de comptes et d'une meilleure mobilisation des populations vulnérables. Ces obstacles appellent également à une plus grande intégration des principes d'accessibilité et d'intersectionnalité.

En conclusion, le rapport insiste sur la nécessité d'une vision écosystémique et d'une gouvernance territoriale collaborative pour bâtir des communautés plus résilientes et inclusives. Ces leçons et orientations serviront de fondation pour le prochain cycle de financement (4e FQIS), avec l'ambition de développer des actions durables, innovantes et adaptées aux réalités locales pour construire des communautés plus équitables.

# Annexe



## Tableau synthèse des grands axes et pistes d'action

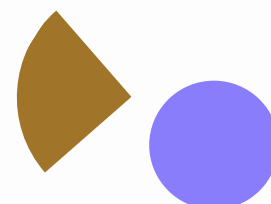


Le tableau ci-dessous utilise un code de couleur pour illustrer le degré de priorité des pistes d'actions identifiées par les évaluateurs pour les prochaines étapes du plan de lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale : rouge pour les actions **prioritaires (P)**, jaune pour celles jugées **importantes (I)**, et vert pour celles considérées comme **éventuelles (É)**.

### Axe d'action 1 – Vers une compréhension et une définition commune des enjeux

Ce premier axe d'action concerne la compréhension des enjeux d'exclusion sociale à travers une communication claire et l'élaboration de définitions communes des concepts clés. Il s'agit de renforcer les mécanismes de communication et de conscientisation des flux d'information.

- |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>P</b> | <b>1.1</b> <i>Cultiver une communication claire qui vise efficacement les enjeux d'exclusion</i> - Une communication efficace est essentielle pour l'opérationnalisation des actions et la démystification des biais et préjugés au sein des organismes et des communautés. Il est important de repenser les espaces de communication pour qu'ils soient inclusifs et sécuritaires pour tous les acteurs. |
| <b>I</b> | <b>1.2</b> <i>S'entendre sur des définitions communes des notions utilisées</i> - Les définitions des concepts utilisés dans les initiatives doivent être coconstruites par les acteurs impliqués pour garantir une compréhension partagée. Ce processus permet de reconnaître les perspectives marginalisées et de construire une approche collective.                                                   |
| <b>É</b> | <b>1.3</b> <i>Prendre conscience ensemble des flux de communication</i> - Une réflexion collective sur les flux de communication est nécessaire pour comprendre comment l'information circule entre les différents acteurs et pour favoriser une plus grande transparence.                                                                                                                                |





## Axe d'action 2 – Vers des conditions permettant une réelle autonomie pour les initiatives

Le deuxième axe se concentre sur les conditions qui favorisent l'autonomie des initiatives, notamment en matière de financement, de main-d'œuvre, et de prévention. Ces éléments sont essentiels pour que les initiatives puissent se développer durablement.

- P** 2.1 *Cœuvrer pour assurer la pérennité du financement* - La pérennité du financement est essentielle pour permettre aux initiatives de planifier leurs actions à long terme. Il s'agit de trouver des formes de revendications politiques pour assurer un soutien financier stable.
- P** 2.2 *Favoriser le recrutement, la rétention et la stabilisation de la main-d'œuvre* - Le recrutement et la stabilisation des équipes constituent un défi majeur pour plusieurs initiatives. Il est important d'améliorer les conditions de travail et de favoriser la rétention du personnel.
- É** 2.3 *Privilégier la prévention pour favoriser l'autonomie* - La prévention doit être intégrée comme un pilier central des initiatives pour favoriser l'autonomie des personnes accompagnées. Cela inclut l'adoption de stratégies à long terme pour renforcer la résilience des communautés.

## Axe d'action 3 – Vers une mobilisation citoyenne informée et sensible

Le troisième axe d'action vise à renforcer la mobilisation citoyenne en mettant l'humain au centre de l'approche. Il s'agit de créer des conditions qui favorisent une redistribution équitable du pouvoir et une utilisation optimale des ressources.

- P** 3.1 *Mettre l'humain au centre de l'approche de mobilisation* - La mobilisation citoyenne doit s'articuler autour des besoins des personnes concernées. Il est nécessaire d'impliquer directement les citoyens dans les processus de décision et de respecter leurs limitations et leurs contraintes.
- I** 3.2 *Créer les conditions pour une meilleure redistribution du pouvoir* - Il est important de réévaluer les dynamiques de pouvoir présentes dans les espaces de rencontres citoyennes et de créer des conditions favorables à une redistribution plus équitable.
- I** 3.3 *Tirer le meilleur des ressources disponibles* - Les initiatives doivent optimiser les ressources à leur disposition, qu'elles soient matérielles ou humaines, et les utiliser de manière stratégique pour renforcer l'efficacité des actions.

## Axe d'action 4 – Vers une vitalité des maillages entre milieux, partenariats et actions concertées

Ce quatrième axe concerne la création et la consolidation de réseaux durables entre les partenaires et les acteurs impliqués dans les initiatives. Il s'agit d'encourager les relations de confiance et d'optimiser les collaborations.

- I** 4.1 *Favoriser la création d'un réseau durable* – Pour assurer la durabilité des actions, il est crucial de maintenir des partenariats solides. Cela passe par la priorisation des activités qui favorisent la communication et l'implication des alliés.
- P** 4.2 *Reconnaître et considérer avec empathie les charges visibles et invisibles* – Les initiatives doivent prendre en compte les charges visibles et invisibles portées par les intervenants, qu'il s'agisse de charges émotionnelles, cognitives ou éthiques. Cette reconnaissance permet d'adapter les ressources et les soutiens.

## Axe d'action 5 – Vers une approche éclairée des questions d'accessibilité et d'intersectionnalité

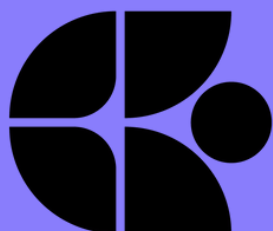
Ce cinquième axe d'action vise à aborder les questions d'accessibilité et d'intersectionnalité dans les initiatives, en prenant en compte les différentes barrières rencontrées par les personnes en situation de pauvreté et d'exclusion sociale.

- I** 5.1 *Favoriser l'accessibilité* - Il est nécessaire de penser l'accessibilité de manière holistique, en identifiant les différents champs d'action pour améliorer l'accès aux services essentiels.
- É** 5.2 *Utiliser la notion de capacitisme* - Le capacitisme, c'est-à-dire la discrimination fondée sur les capacités physiques et mentales, doit être abordé dans les initiatives pour garantir une meilleure inclusion des personnes en situation de handicap.
- P** 5.3 *S'éduquer à l'intersectionnalité et réfléchir aux propres biais inconscients* - Il est essentiel que les intervenants s'éduquent sur les concepts d'intersectionnalité et réfléchissent à leurs propres biais inconscients pour mieux accompagner les personnes vulnérables.
- É** 5.4 *L'inclusion des personnes de la diversité de genre : un enjeu prioritaire* - L'inclusion des personnes de la diversité de genre doit être une priorité pour toutes les initiatives, avec une réflexion active sur les violences genrées et les discriminations. Il est requis de s'éduquer sur la question et de se positionner comme allié-e-s.

## Axe d'action 6 – Vers un suivi organisé du déploiement des initiatives et une redéfinition du processus de reddition de comptes

Ce dernier axe se concentre sur l'amélioration du suivi des initiatives et la révision du processus de reddition de comptes pour mieux refléter les réalités du terrain.

- I** 6.1 *Viser une approche holistique pour la mesure du succès* - Les mesures de succès doivent être plus inclusives, intégrant la voix des participants et prenant en compte une diversité d'indicateurs pour évaluer l'impact des initiatives.
  - Indicateurs Instaurer des indicateurs généraux basés sur les propos des participant-e-s.
  - Instaurer des indicateurs particuliers à chaque organisation.
  - Offrir des outils pour une prise de données régulière, allégée et en continu.
  - Diversifier les outils d'analyse et de représentation des données pour mieux les questionner.
- I** 6.2 *Revoir le processus de reddition : format, temporalité et évaluation* - Le processus de reddition de comptes doit être repensé pour le rendre plus flexible et adapté aux besoins des initiatives, tout en maintenant une rigueur dans l'évaluation des actions.
  - Intégrer les considérations générales tirées de l'analyse dans le processus de reddition.
  - Préciser les modalités évaluatives en regard de ce qui est visé.
  - Reprendre les axes d'intervention du gouvernement pour un plaidoyer efficace.
- I** 6.3 *Un accompagnement et du soutien pour la collecte de données liée à la reddition de comptes* - Les initiatives ont besoin d'un accompagnement accru pour la collecte des données afin d'améliorer la qualité et l'efficacité du processus de reddition de comptes.



## Collectif pour l'inclusion et le développement social dans la Capitale-Nationale

*Synthèse du rapport complet *Portrait du déploiement du 3e FQIS dans la région de la Capitale-Nationale*, produit par Le Collaboratoire pour le Collectif pour l'inclusion et le développement social dans la Capitale-Nationale (IDS-CN) et la Communauté Métropolitaine de Québec, version du 27 novembre 2024.*