

BILAN 2004-2007 du COSSL

**Comité des organismes
sociaux de Saint-Laurent
Septembre 2008**

Évaluation du plan d'action 2004-2007 du COSSL
Réflexion sur la concertation et diagnostic organisationnel du COSSL
Recommandations pour le renforcement du COSSL

Réflexion sur la Concertation et Diagnostic organisationnel du COSSL

INTRODUCTION

Lors de la rencontre des divers comités et des membres du CA et du COSSL, plusieurs questions ont été posées sur les perspectives de la concertation, le fonctionnement du COSSL et l'état de santé des processus de concertation à Saint-Laurent. Ces questions ont été posées pour cibler les principales avenues et les directions à prendre par le COSSL pour les 3 prochaines années lors de la planification triennale qui sera réalisée à l'automne 2008.

Le présent diagnostic est un amalgame des idées qui ressortent des nombreux commentaires, et permet de résumer certaines questions relatives aux rôles et aux réalités de la concertation à Saint-Laurent.

Ces commentaires ont été divisés en quelques catégories.

- Perspectives de la concertation: attentes et les difficultés de la concertation
- Opportunités et Menaces pour la concertation et le COSSL à Saint-Laurent
- Les ressources qui nous manquent à Saint-Laurent
- Forces, Faiblesses et Pistes de Solutions pour le fonctionnement du COSSL dans les catégories suivantes:
 - Positionnement et reconnaissance du COSSL dans le milieu Saint-Laurent – Mission, Vision, Leadership, et Planification.
 - Mobilisation des membres et citoyens
 - Structure du COSSL
 - Coordination et communication
 - Fonctionnement du Conseil d'administration
 - Fonctionnement des Comités
 - Gestion de projets communs
 - Appui de projets d'organismes
 - Représentation locale ou régionale
- Résumé de recommandations pour le renforcement du COSSL

Ces commentaires permettent de nourrir la réflexion au sujet du rôle du COSSL dans l'arrondissement Saint-Laurent et d'améliorer ses interventions en tant que table de concertation, en vue de la planification triennale qui sera réalisée à l'automne 2008.

Des perspectives pour la concertation – Attentes et Difficultés, Opportunités et Menace.

LA TABLE DE CONCERTATION – Divers points de vues et définitions

Une table de concertation est, selon l'Office québécois de la langue française, un « groupe de personnes qu'on réunit dans le but de les informer ou de les consulter sur un problème politique, économique ou social en vue d'une prise de décision en commun ». La concertation est aussi une « confrontation d'idées et un échange d'informations en vue d'une action ». C'est un exercice réalisé à plusieurs niveaux dans la société québécoise, et il est en plein essor. Les tables de concertation de quartier de la région de Montréal, dont le COSSL, sont un exemple de cet effort commun vers le développement des

communautés. En fait, certains organismes de financements publics ou privés apprécient ou demandent, dans certains cas, la validation par une table de concertation locale pour financer un projet. Du point de vue politique, la concertation peut-être vue également comme une méthode utilisée par les gouvernements pour consulter ses « administrés ». En fait, la concertation peut prendre divers visages selon le point de vue de celui qui concerte et selon les objectifs de la concertation.

Pour ce qui est du COSSL, diverses perspectives de la concertation sont présentes sur le territoire. En généralisant un peu, on peut faire les conclusions suivantes:

- Pour les institutions publiques et parapubliques – la concertation est un outil de travail – elle permet des perspectives de partenariats et de collaborations avec les organismes communautaires ou autres institutions sur un territoire, pour améliorer les services et programmes offerts par l'établissement (arrondissement, ministères, CSSS, etc.)
- Pour les organismes communautaires – La recherche de financement, l'échange d'information, le réseautage et les besoins de renforcement organisationnels sont d'importants moteurs de la concertation. Les activités de réalisation de projets en commun passent souvent au deuxième plan du point de vue des organismes, après la réalisation de projets ou programmes individuels.
- Pour les plus grands organismes communautaires, ceux qui ont une portée régionale, la concertation peut aussi être lucrative dans la recherche de partenariat pour réaliser des programmes spécifiques et pour augmenter la clientèle.

Pour ce qui est du COSSL, la concertation met plusieurs acteurs de différents milieux autour d'une même table pour trouver des solutions, des actions, des suggestions, et des propositions à des enjeux du territoire. Le COSSL est, dans ce sens, un lieu de rassemblement, un incubateur et un levier de développement dans l'arrondissement de Saint-Laurent.

LES ATTENTES FACE À LA CONCERTATION ET AU COSSL

Lors des entrevues et questionnaires, plusieurs avantages de la concertation ont été identifiés par les membres du COSSL. Ces attentes des membres face au COSSL permettent d'identifier les meilleures pistes d'actions disponibles à la table de concertation – celles qui répondent aux besoins des membres et de la population:

RÉSEAUTAGE et DÉMOCRATIE LOCALE

- Renforcer la connaissance des autres organismes et intervenants sur le territoire.
- Permettre la diffusion des réalités et spécialités de nos organismes.
- Faciliter la référence entre organismes selon nos spécialités.
- Rejoindre une population spécifique au sein d'un quartier.
- Construire des réseaux et des grappes communautaires. Créer une synergie propice à l'émergence de partenariats entre organismes d'un milieu.
- Échanger de façon structurée, entre les différents acteurs du développement, pour une gestion optimale du développement social et communautaire.
- Rechercher la complémentarité des actions communautaires et sociales sur le territoires (éviter le dédoublement).
- Créer un espace privilégié pour pratiquer la démocratie locale.
- Créer des changements plus globaux et profonds dans la communauté

RESSOURCEMENT

- L'innovation, l'intégration de nouvelles idées et la mise en commun de compétences pour mieux cerner les enjeux du territoire.

LABORATOIRE D'ÉTUDES DE LA POPULATION DU TERRITOIRE

- Prendre le pouls de la population et mieux s'insérer dans le quartier.
- Concentrer les énergies pour réaliser des études de populations plus complètes et représentatives de diverses réalités et points de vue.

GESTION DE PROJETS EN COMMUN

- Réalisation de projets d'envergure, ponctuels ou à long terme, qui sont impossibles ou difficile à réaliser seul.

LEVIER AU DÉVELOPPEMENT DE PROJETS AVEC MEMBRES

- Présenter ou élaborer des projets pour recevoir du financement.
- Créer des partenariats efficaces pour atteindre les objectifs de notre organisme/institution (surtout pour les organismes /institutions importants comme arrondissement ou CSSS)

RENFORCER L'IMPACT DE NOS ACTIONS

- Accroître le rayonnement des activités locales au niveau régional.
- Générer un impact plus large des actions d'un organisme sur le territoire.

LES ENTRAVES ET DIFFICULTÉS DE LA CONCERTATION

La concertation est importante pour assurer un développement harmonieux des ressources, services et de la qualité de vie des citoyens, toutefois, il y a quelques difficultés et entraves qui la compliquent. Ces obstacles doivent être pris en compte lors des analyses et des réalisations des plans d'actions pour assurer que les objectifs tiennent compte de la réalité des différents membres de la table. De plus, certaines entraves peuvent être diminuées ou améliorées.

Liste des entraves identifiées :

- Manque de temps - Surcharge des organismes
- Les ressources humaines disponibles et le roulement des ressources humaines dans le domaine communautaire.
- Le transport pour les réunions.
- Manque d'intérêts pour les thématiques prioritaires - Les sujets traités ne correspondent pas toujours à la situation et aux problématiques de tous les organismes.
- Le manque de confiance à l'instance de concertation.
- L'incompréhension et la compétition entre les membres.
- La difficulté de faire converger les différents points de vue.
- La lenteur des démarches de concertation versus l'urgence des besoins.
- Le manque de récurrence des subventions offertes à travers le COSSL – difficile de construire des relations stables et des solutions à long terme.
- La disproportion de la part du gâteau – les subventions diminuent et les besoins des organismes augmentent.
- Certains organismes se sentent isolés dans leurs problématiques ou mission (santé mentale, culture, féminisme)

OPPORTUNITÉS ET MENACE POUR LA CONCERTATION À SAINT-LAURENT

L'environnement dans lequel siège le COSSL (local et régional) est un puissant moteur qui agit sur ses objectifs et ses actions. Ces forces positives (opportunités) et négatives (menaces) sont difficiles à contrôler, elles émanent des réalités de la société et doivent être mises à profit ou atténuées selon les cas. En fait, ces forces sont le moteur de la société québécoise et les grands enjeux qui dessinent nos existences (pauvreté, immigration, hausse du prix du pétrole et des aliments). Il faut tenir compte de cet environnement et choisir ou non de réagir ou de trouver les solutions adéquates pour s'adapter aux différentes situations et réalités.

Durant la réalisation du diagnostic, quelques unes des ces forces ont été mises en valeur et sont résumés dans cette section. Toutefois, une étude plus approfondie est nécessaire pour bien comprendre l'environnement dans lequel le COSSL doit se développer.

OPPORTUNITÉS pour le Milieu Saint-Laurent

- Québec en Forme est une belle opportunité pour améliorer la qualité de vie (nutrition, bien-être, loisir) des jeunes de Saint-Laurent. Il faut bien expliquer la démarche et unifier les processus pour que ce soit clair et équitable pour tous les acteurs. De plus, il est important d'insérer clairement la table du CAM-LAU dans la structure du COSSL pour éviter toute confusion. Le comité CAM-LAU représente une opportunité intéressante de resserrer les liens entre le COSSL et la communauté éducative. Finalement, il ne faut pas mettre de côté les Comités Jeunesse, Sécurité Alimentaire et Petite Enfance dans le cadre de ce programme, chacun possède une expertise face aux enjeux du programme. Il est important de voir Québec en Forme comme un MOYEN pour financer des actions priorités et non comme une priorité d'action en soi.
- Résultats de l'Étude sur la Maturité Scolaire – Saint-Laurent est un des quartiers les plus problématiques en ce qui a trait à la maturité scolaire – Ceci représente un bon argument pour aller chercher du financement et une plate-forme pour faire connaître les réalités de Saint-Laurent au reste de la région de Montréal. La préparation des jeunes enfants aux défis de l'école primaire est cruciale – surtout au niveau de l'intégration des jeunes immigrants à la société québécoise.
- Développement et promotion de la réalité interculturelle à Saint-Laurent – Saint-Laurent est un milieu stratégique pour tous les programmes ou projets lancés par les gouvernements, institutions, fondations, etc. en ce qui a trait à la diversité culturelle. Dans ce sens, le Comité Immigrant peut apporter son expertise interculturelle aux autres acteurs du territoire. De plus, certains liens peuvent être tissés avec le reste de la structure du COSSL pour rendre les actions interculturelles plus transversales (exemple, Comité Employabilité jusqu'en 2005 pour l'activité Contact-Emploi, Comité Femmes pour Conférence sur Femmes Immigrantes, etc).
- Projet Accessibilité – Le programme Accessibilité, qui recherche une intégration plus harmonieuse des immigrants à la société québécoise, est toujours présent dans quelques arrondissements de la Ville de Montréal. Il est important de faire revivre ce programme à Saint-Laurent pour certains. Il serait opportun d'étudier ce qui se fait avec ce programme dans d'autres quartiers, d'élire un organisme porteur et de l'accompagner dans l'élaboration et la réalisation du projet.
- Les leçons apprises et les avancements du projet de Revitalisation Urbaine Intégrée sont aussi une opportunité pour le COSSL et pour ses membres de recueillir des informations importantes en ce qui a trait à l'action intégrée dans un territoire donné. La RUI représente une sorte de laboratoire et génèrent beaucoup d'initiatives dans le cadre restreint de la Place Benoit. Celui-ci peut-être répliqué dans d'autres secteurs défavorisés de Saint-Laurent (Chameran, Ward-Gold, etc.).

MENACES pour le milieu Saint-Laurent

- Ré-ingénierie de l'état – Les coupures de subventions pour les organismes communautaires qui sévissent tant au niveau provincial que fédéral nuisent au développement des services de ces derniers, et à la qualité de vie des citoyens qui en bénéficient. La recherche de financement de base est un objectif prioritaire pour plusieurs petits organismes communautaires du territoire et, dans le contexte actuel, elle est de plus en plus difficile. De plus, lorsqu'un organisme est en mode de survie, il est difficile pour lui de participer pleinement aux efforts de concertation du milieu.
- Ralentissement possible de l'économie canadienne et québécoise à cause de la récession américaine qui menace le financement déjà inadéquat du communautaire venant des paliers de gouvernement.
- Les problématiques reliées à la pauvreté s'aggravent et les solutions ne sont pas durables: Crise du logement (2000-2005), Délai de carence de la RAMQ, Délai de carence de l'assurance-emploi, fossé grandissant entre les riches et les pauvres.
- Viellissement de la population (perte d'autonomie, croissance de l'isolement et la pauvreté). Manque de main d'œuvre et déséquilibre démographique de la population.
- Crise Internationale - Hausse des prix des denrées alimentaires et du pétrole.

Manques de ressources sur le territoire

Plusieurs organismes, ressources ou services manquent sur le territoire de Saint-Laurent pour assurer une qualité de vie grandissante et de plus grandes opportunités de développement personnel et social aux citoyens. Voici une liste des ressources manquantes identifiées par les membres du COSSL. Il est important de tenir compte de ces besoins lors des activités de planification à l'automne 2008. Toutefois, il serait nécessaire de prioriser ces besoins, et de déterminer ceux dont le COSSL peut avoir une certaine influence.

ECONOMIE SOCIALE

- CDEC
- Entreprises d'économie sociale

LOISIR, SPORT, CULTURE et JEUNESSE

- Organismes Culturels
- Lieux de rassemblement pour jeunes adultes
- Programmes de loisirs et culture pour jeunes et jeunes adultes (développement de pièce de théâtre, activités sportives, sorties plein-air, concours artistiques, danse, place publique graffiti, bar sans alcool pour mineurs).
- Créer plus d'opportunités pour l'insertion au travail – coopérative jeunesse, mentorat de tout genre, stage en entreprises (surtout pour les 18-25 ans)
- Journal Jeunesse
- Ressources spécifiques pour les jeunes filles.
- Café Rencontre pour jeunes adultes
- Plus de programme d'aide aux devoirs et d'accompagnement scolaire – prévention du décrochage
- Programmes plus complet pour éducation sexuelle et prévention des ITS.

SERVICES COMMUNAUTAIRES

- Organismes voué aux problématiques des aînés
- Maison de la Famille
- Garderies et CPE
- Halte-garderie, Service de Garde, Camp de jour à prix modiques pour les enfants
- Organisme voué à la mobilisation citoyenne, à l'éducation populaire, etc.
- Centre communautaire – Salle de Fête/rassemblement dans quartiers défavorisés
- Organisme de dépannage (vêtements, nourriture, etc.)
- Organismes de défense des droits de la personne

ORGANISMES de SOINS SPÉCIALISÉS

- Organismes en santé mentale (répit, etc.)
- Centre d'hébergement et de crise pour femmes, jeunes, santé mentale, etc.

SÉCURITÉ ALIMENTAIRE

- Resto Pop
- Épicerie Communautaire
- Marché Public

INFRASTRUCTURES

- HLM – Logement à prix modique
- Transport en commun

FORCES, FAIBLESSE, et PISTES DE SOLUTIONS pour améliorer la concertation et le COSSL à Saint-Laurent

Il est maintenant temps de se concentrer sur les réalités particulières au COSSL, sur son fonctionnement, ses forces et ses faiblesses, ainsi que sur les recommandations faites par les membres et employés du COSSL pour renforcer son rôle, sa présence et ses résultats dans le milieu.

Le COSSL est avant tout une Table de Concertation, un lieu d'échanges et de rassemblement pour les membres, et un levier pour le développement social et communautaire de Saint-Laurent. Comme il est composé d'une cinquantaine de membres, le COSSL est perçu et analysé à partir de plusieurs points de vues (public, parapublic, communautaire, etc.). Ces différentes perceptions ont été capturées dans ce résumé des forces et faiblesses du COSSL, et des pistes de solutions sont proposées pour améliorer la situation et prendre avantage des réussites. L'analyse a été divisée en 9 sections:

- A. Positionnement et reconnaissance du COSSL dans le milieu Saint-Laurent – Mission, Vision, Leadership, et Planification.
- B. Mobilisation des membres et citoyens
- C. Structure du COSSL
- D. Coordination et communication
- E. Fonctionnement du Conseil d'administration
- F. Fonctionnement des Comités
- G. Gestion de projets en commun
- H. Gestion de projets avec organismes individuels
- I. Représentation locale ou régionale

Pour chaque section, un résumé des forces et faiblesses est présenté et une liste de recommandation est proposée. Ces recommandations sont le fruit des échanges avec les membres et d'une analyse de la situation. Pour consulter la liste des forces et faiblesses de chaque section, se référer à l'annexe 2.

A. POSITIONNEMENT DU COSSL DANS LE MILIEU: MISSION, VISION, LEADERSHIP et PLANIFICATION

Le COSSL est reconnu par ses membres dans sa mission et sa vision, celle-ci rejoint la plupart des organismes membres du COSSL et permet de réunir les membres sous un même objectif global.

Au niveau du leadership et du positionnement dans la communauté, le COSSL est reconnu par les institutions publiques et parapubliques comme la porte d'entrée du secteur communautaire dans l'arrondissement, et il est souvent invité pour participer aux élaborations de politiques et de bilans sociaux du milieu.

Toutefois, certains de ses membres ne comprennent pas bien le rôle de celui-ci dans la communauté. Comme certains membres participent à un comité ou à quelques actions, il est difficile de comprendre l'étendu des actions du COSSL. Dans l'envergure de sa mission, quel est le rôle plus précis du COSSL? Comment peut-il contribuer à l'amélioration de la qualité de vie des citoyens de Saint-Laurent?

Au niveau du CA et de la direction, le sentiment est similaire, le COSSL agit dans plusieurs directions selon les opportunités qui apparaissent, mais il y a un manque de ligne directrice qui centre les actions du COSSL vers des objectifs plus précis. Le CA et la direction désirent consolider les visions communes des enjeux existants pour mieux structurer le travail collectifs sur ces derniers.

Le COSSL est également perçu à maintes reprises par ses membres comme un lieu de réflexion où il manque quelque peu d'actions ou de prises de décision concrètes. Pour mitiger cet argument, il est important de mentionner que les comités et les membres apprécient leur autonomie d'action et qu'une table de concertation n'est pas perçue comme un organisme directeur, mais comme un facilitateur.

Au niveau de la planification, les différents comités réalisent chaque année un plan d'action et un bilan, et la direction du COSSL réalise un bilan annuel global. Le COSSL a élaboré un plan d'action triennal pour 2004-2007, mais il n'a pas bien été diffusé et arrimé au sein des comités et de la structure du COSSL. Très peu de membres en connaissaient la portée et la teneur. De même, les plans d'action annuels des comités ne sont pas faits en lien avec le plan 2004-2007. Malgré tout, plusieurs actions ont été réalisées dans le sens de la planification, sans qu'il y est de suivi systématique.

RECOMMANDATIONS

Pour améliorer le positionnement, le leadership et la planification du COSSL

- Le COSSL devrait re-définir son rôle et ses responsabilités et les re-diffuser à tous les membres. En fait, le COSSL devrait définir ce qu'il peut et doit faire et ce qu'il ne peut pas faire dans l'arrondissement Saint-Laurent – en tenant compte de ses ressources humaines et de sa nature de table de quartier. Le COSSL doit répondre à la question suivante: Quels sont les actions qui sont les plus adéquates à réaliser en concertation?
- Le COSSL doit réaliser une planification à moyen terme régulière et l'arrimer à ses comités et aux organismes membres. La diffusion et le suivi de la planification sont aussi importants que son élaboration. De plus, il est d'un commun accord que les enjeux de la planification doivent être territoriaux

- le COSSL devrait prendre le leadership dans quelques dossiers majeurs sur le territoire. Dans ce sens, le CA et la coordination du COSSL pourrait donner le leadership de certains dossiers à des comités (existants ou nouveau) et à la Table Centrale, entre autres).
- Le COSSL doit aussi faire le pont entre la réflexion et l'action. Selon les perspectives, on parle de trop de réflexions, et aussi de trop d'action sans réflexions... donc, il est important d'allouer un temps pour chacun dans les actions du COSSL. En fait, il pourrait y avoir une sorte de CODE DE CONDUITE ou une liste de VALEURS DE CONCERTATION pour assurer que les décisions importantes sont prises avec le minimum de réflexion.
- Mise en place de la Table Centrale afin qu'elle prenne un certain leadership au COSSL lors de prises de décision territoriales ou majeures. Même si la table est consultative, son rôle doit être maximisé.

A GARDER EN TETE.

- Le COSSL doit clore certains dossiers qui traînent depuis longtemps avant de commencer de nouvelles actions (relocalisation, épicerie communautaire, etc.).

B. MOBILISATION DES MEMBRES DU COSSLET DES CITOYENS

Le COSSL a réussi à mobiliser la plupart des acteurs publics, parapublics et communautaires du territoire de Saint-Laurent Il existe de belles opportunités de partenariats entre ces secteurs et il règne un bon esprit d'entraide dans le milieu. De plus, un équilibre se construit doucement entre les membres des organismes communautaires et les membres des organismes publics et parapublic, même si il reste des améliorations sur ce côté (il est quelquefois perçu que les organismes publics et parapublics prennent trop de place sur les comités).

Pour compléter le membership du COSSL, il manque de représentation des écoles, des entreprises privées, des associations culturelles et des comités formels de citoyens (il n'y en a pas de connus à Saint-Laurent pour le moment). Le nouveau comité CAM-LAU a mobilisé la plupart des écoles primaires au sein de sa table, mais elles ne sont pas pour autant membre du COSSL. Il faut quand même noter que 2 écoles (Henri-Beaulieu et Enfant-Soleil) se démarquent de par leurs implications respectives dans la communauté – et qu'elles sont également des écoles parmi les plus défavorisées de l'arrondissement. Pour ce qui est des entreprises privées, il y a eu des liens de par le passé avec le CLD et la chambre de commerce, mais graduellement ces membres ont perdu intérêt à participer aux réunions du COSSL.

En ce qui a trait à la qualité et la durabilité de la mobilisation, quelques facteurs démobilisent les membres : peu de possibilité de coopération ou d'échange avec les membres, isolement de leur mission ou vision, manque de connaissance du COSSL et de son rôle, manque de temps et d'intérêts. Le roulement des représentants et leur ponctualité affectent la qualité des réunions, et il est aussi perçu que certains membres du COSSL prennent trop de place durant les réunions.

Pour ce qui est de la représentation des citoyens, elle se fait surtout à travers des événements rassembleurs à saveur culturelle et de sensibilisation sur des thématiques sociales (famille, sécurité alimentaire, etc.). Le Comités Aînés à une représentation citoyenne intéressante avec les clubs de l'âge d'or et le Comité Jeunesse a innové à quelques reprises en invitant des représentants des conseils des jeunes des écoles aux réunions de leurs comités. Finalement, sur le territoire, un comité logement à été créé, avec un CA qui compte 6 citoyens, et pourra représenter plus directement les besoins des citoyens en terme de droit du logement. Ces exemples sont des fondations pour s'attarder plus à fond dans la réflexion de la mobilisation des citoyens et le COSSL, mais il reste un long chemin à faire pour arriver à des conclusions convaincantes dans ce sens.

RECOMMANDATIONS MOBILISATION MEMBRES

- Garder en tête la DIVERSIFICATION du COSSL pour assurer la représentation de tous et de toutes. On ne tente pas d'uniformiser, mais bel et bien de diversifier. Il faut garder en tête le caractère multi-sectoriel et multi-réseaux de la table, et laisser sa juste place à tous les secteurs d'intervention (écoles, arrondissement, communautaire, etc.)
- Il est important de tenir compte du stade d'évolution des organismes membres du COSSL dans toute tentative de concertation – chacun doit participer dans sa propre mesure.
- Préparer des documents concis et informatif au sujet du COSSL pour les nouveaux membres et pour les membres du CA.
- Il faut chercher à déléguer plus de pouvoir et de tâches aux membres du COSSL dans la réalisation d'actions concrètes. En développant leur responsabilité face au COSSL, on développe leur sentiment d'appartenance et d'identification face au COSSL.
- Une bonne analyse du réseau communautaire et des institutions est nécessaire pour comprendre la dynamique, le rôle et les possibilités de coopération ou de partenariat des organismes. Il faudrait définir le champ d'action des organismes, rechercher les croisements et les dédoublements et restructurer les dynamiques du territoire (en plus de mettre en valeur les forces et les synergies du milieu). De plus, cette étude pourrait démontrer les carences de l'arrondissement au niveau public, parapublic et communautaire.
- LE COSSL doit renforcer ses partenariats avec le milieu. Développer des relations d'entraide plus efficaces basées sur des offres /échanges de services concrets. Ouvrir la porte aux partenariats à court et long terme, et définir plus profondément le « cadre de partenariat » avec les chacun de ceux-ci.
- FORMATION aux membres – Il est important de bien cibler les dates de formation offertes aux membres avec ceux-ci. Les sujets de formation doivent être approuvés par les membres et répondre à un besoin identifié par le COSSL ou un de ses comité. Les formations doivent également être volontaires – ceux qui sont intéressé participent. Il est important de tenir compte que les formations doivent être planifiées selon la clientèle cible. Il y a des intervenants sur le terrain qui ont besoin de formations spécifiques et plus techniques, d'autres intervenants veulent seulement être introduits à un sujet ou au milieu Saint-Laurent.

RECOMMANDATIONS MOBILISATION CITOYENS

- Dans la plupart de ses actions, les objectifs du COSSL (et de ses membres) sont de rejoindre les populations isolées et défavorisées, celle qui ne peuvent subvenir convenablement à leurs besoins – il faut garder ce principe en tête et ne pas chercher à mobiliser TOUTE la population de Saint-Laurent de façon prioritaire.
- La culture peut être un outil pour resserrer les liens d'une communauté. Toute approche citoyenne à Saint-Laurent doit tenir compte du contexte multiculturel de Saint-Laurent.
- Il est important de continuer de rechercher des façons innovatrices et créatives pour mobiliser la population. La culture, l'art, les rassemblements populaires semblent attirer plus de citoyens que des conférences ou formations – Il faut tenir compte que les événements plus rassembleur peuvent générer un impact sur une tranche plus grande de la population. Toutefois, l'impact d'une conférence et/ou formation est plus étoffé (mais il rejoint moins de gens).
- Il faut se questionner sur la pertinence et les stratégies de mobilisation citoyenne – le milieu est très différent des autres secteurs de la région de Montréal – où les citoyens se rassemblent plus spontanément. Toutefois, il serait erroné de FORCER la participation.
- Il est important de comprendre

C. STRUCTURE DU COSSL

La structure du COSSL est composée d'une assemblée générale, d'une table centrale, d'un conseil d'administration, de 6 comités actifs et 2 comités ponctuels. De plus, le COSSL comporte quelques ressources humaines (directrice et agente de liaison), en plus de certaines ressources reliées à des projets. Cette structure semble lourde aux premiers abords. C'est surtout le nombre de comités qui laisse perplexe et le nombre de réunions qui s'ensuivent. Il est important de mentionner que certains organismes participent à tous les comités, et que cela demande une dédications importante en ressources humaines et en temps. C'est dans son ensemble que la structure est lourde... pris cas par cas, les parties de cette structure semble fonctionner de façon fluide et simple.

Les comités se sentent autonomes dans leurs actions, sans trop de lourdeur de la part de la structure du COSSL, ce qui est très positif. De plus, 2 bonnes initiatives ont été prises au COSSL en terme de structure: la création de la Table Centrale et la division du comité jeunesse en 2 sous-comités (6-12 et 12-25). La table centrale devrait combler un certain manque de leadership du COSSL, et la division du comité jeunesse permet une concertation plus fluide et ciblé autour des enjeux reliés aux jeunes.

Pour ce qui est des faiblesses, il y a un certain manque de diffusion et de compréhension des rôles et responsabilités des différents comités, du CA, de la Table Centrale et de l'assemblée générale au COSSL. De plus, il y a un manque de liens entre les différentes parties de la structure et il y a un sentiment que des actions peuvent être dédoublées entre diverses parties de la structure (quelques exemples de coopération sont quand même présents – comité immigrants et femmes pour un événement en mars 2008).

Le CAM-LAU est un comité centré sur l'action et sur la mise en place du programme Québec en Forme, c'est un comité autonome formé des représentants de la direction des écoles primaires et du milieu communautaire qui ont un lien avec celles-ci. Enfin, le nouveau comité CAM-LAU gagnerait à être mieux inséré dans la structure du COSSL. Il est maintenant lié au comité jeunesse mais ne présente aucun bilan ou plan d'action annuel à l'assemblée générale du COSSL. De plus, plusieurs membres du comité CAM-LAU ne sont pas membres du COSSL, ce qui complique les processus d'insertion de ces institutions (pour la plupart des écoles primaires) dans les processus de concertation.

RECOMMANDATIONS

- Il est important de clarifier le rôle du comité CAM-LAU et son lien avec le COSSL – et d'insérer les membres du CAM-LAU comme membres du COSSL si le CAM-LAU devient une structure du COSSL.
- Trouver des outils et des façons de diffuser plus clairement la structure du COSSL, ainsi que les rôles et responsabilités de chaque partie de la structure (feuilleton, dossier pour nouveaux membres, etc.).
- Trouver des outils et des tactiques pour faire plus de liens entre les différentes parties de la structure du COSSL.
- Analyse de la structure du COSSL pendant ou après la planification stratégique pour assurer que le nouveau plan d'action cadre avec les structures en place et que chaque partie de la structure connaisse son rôle au sein de cette planification.
- Renforcer le développement de la table centrale, en se basant sur les 5 conditions avec laquelle elle a été créée.
 - La concertation exige la présence des acteurs en autorité (directeurs et directrices)
 - La Prise de Décision exige de l'information (pouvoir)
 - La Table doit travailler sur des enjeux MACRO – Thématiques Territoriales Prioritaires reliés directement à la population et à l'environnement sur le territoire.

- La table doit être un lieu de discussion et de réseautage (allouer un temps d'échanges informels à chaque table)
- La Table doit déboucher sur des ENGAGEMENTS à l'action. Le COSSL doit APPUYER ces actions – pas les diriger...

D. COORDINATION ET COMMUNICATION AU COSSL

En ce qui a trait à la coordination et aux communications, la plupart sont la responsabilité des 2 employés du COSSL, la directrice et l'agente de liaison. La coordination du COSSL a pris de l'ampleur depuis les dernières années avec l'élargissement des dossiers à gérer, le développement de projets et la plus grande tâche de gestion financière et des ressources humaines. Les étapes de transition entre deux coordinations sont toujours plus ardues, mais il y a eu un constant développement de ces ressources depuis 1994/5.

Le journal du COSSL et le babillard du jeudi sont très appréciés par les membres, malgré le fait que quelques-uns n'ont pas le temps de lire toutes les informations envoyées. De plus, les liaisons se font très bien entre les employés et les différents comités, il y a présence d'un employé du COSSL sur chacun des comités. Finalement, les communications et coordination par téléphone et courriel sont également très efficaces.

Pour ce qui est des faiblesses, il est difficile de traduire tous les documents produits par le COSSL, et il semble que l'information ne rejoint pas toujours les personnes concernées, où qu'il y a une surdose d'information. Enfin, l'absence de politiques internes, surtout au niveau de la gestion des ressources humaines et de l'appui aux organismes membres ne permet pas une coordination fluide et juste de toutes les actions du COSSL.

RECOMMANDATIONS

- Il serait important de revoir quelques aspects de la diffusion de l'information du COSSL – bon avancement mais, il faut être plus stratégique et acheminer l'information directement à la bonne personne et regrouper plus simplement les informations. (Il y a peut-être trop d'information)
- Il est important pour le COSSL de développer certaines politiques en lien avec la gestion de ses ressources humaines, et en lien avec les relations avec les membres (types d'appui et procédures en terme de références ou en terme de gestion de projet, etc).
- Voir la possibilité d'embaucher des stagiaires et autres ressources humaines pour les tâches de traduction et documentation en général

E. CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration est perçu comme plus homogène et participatif par les membres du COSSL depuis quelques années. Il y a un bon terrain d'entente au sein du CA, et l'appui aux tâches administratives et opérationnelles du COSSL se fait de façon harmonieuse et fluide. Le CA possède la confiance des membres du COSSL. Il ne semble pas y avoir de conflits majeurs entre les différents partis, ce qui favorise la prise de consensus et la bonne marche des actions du COSSL.

Ce portrait se complique quelque peu si on parle des enjeux que doivent affronter le CA. En fait, les défis que doit relever le COSSL sont majeurs et parfois très complexe (mobilité citoyenne, développement social, renforcement des organismes communautaire, etc.), et le CA n'a pas le temps et les ressources pour remplir ces attentes et piloter ces dossiers. De plus, l'absence de plan d'action annuel du CA (comme c'est le cas pour les comités) peut avoir un impact sur leurs accomplissements. Le CA doit constamment se questionner sur les enjeux où il doit se concentrer et surtout, sur ce qui est possible de réaliser en tant que CA.

RECOMMANDATIONS

- Prise en charge de dossiers spécifique par les membres du CA (en appui à la coordination) et faire un suivi annuel de chaque membre du CA.
- Développement d'un plan d'action annuel par le CA qu'il présenterait à l'assemblée générale comme le fond les comités.
- Le CA doit faire le suivi du plan stratégique et piloter sa réalisation – Le CA ne touchera pas nécessairement à tous les dossiers, mais devra déléguer des responsabilités à des comités et appuyer/valider leurs actions. Le CA devra connaître et comprendre les enjeux priorités par le COSSL, pour être capable d'en parler et de débattre ces idées.

F. COMITÉS

Le COSSL comporte 6 comités permanents actifs. Ces comités sont souvent perçus comme autonomes et indépendants dans leurs actions. Ils ont développé une approche particulière selon leur expertise, et il y a un sentiment que les actions se réalisent de façon démocratique, coopérative et solidaire – la plupart des membres des comités appuient les actions du comité selon leurs capacités et leurs spécialités. Une planification et un bilan annuel sont réalisés par chaque comité.

Les comités, de part leurs réunions mensuelles, sont un moteur pour favoriser l'échange d'information, le ressourcement et la référence entre les organismes autour d'une problématique ou d'une clientèle bien identifiée. Tous les comités ont ainsi développé une dynamique particulière selon leurs membres et leurs besoins respectifs. Il est aussi important de constater que 3 comités ont survécu depuis des années sans financement. Finalement, il y a des représentants des employés du COSSL sur chacun des comités, ce qui facilite le suivi et la réalisation des actions, et la liaison entre les comités.

D'un autre côté, les comités doivent faire face à certains obstacles :

- Manque de financement récurrent et stable.
- Manque de visibilité dans l'arrondissement
- Manque d'études fiables sur les besoins des populations de l'arrondissement (et de financement pour réaliser les études). Une condition à toute réalisation sérieuse de plan d'action adapté aux besoins réels des citoyens.
- Manque de représentant de citoyens sur les comités
- Difficulté de faire de la représentation politique – peu de présence des décideurs et des autorités sur les comités.
- Difficulté de participer aux différents comités par les organismes (certains participent à 6 comités) – Demande de temps et de ressources humaines énormes.
- Lourdeur des réunions et difficulté de trouver du temps pour se pencher sur des dossiers d'actualité et des enjeux territoriaux.

Une des faiblesses majeure des comités est leur isolement et sectorisation. De part leur autonomie et indépendance (qui peut aussi être positive), les comités ne sont pas suffisamment arrimés à la structure générale du COSSL. Les plans d'action des comités ne sont pas basés sur le plan d'action triennal du COSSL. Cette sectorisation complique la diffusion compréhensive des actions réalisées par les comités du COSSL dans leur ensemble. Il y a un sentiment que les comités sont axés sur la réflexion, et qu'il y a peu d'actions concrètes durant les réunions mensuelles de comités.

RECOMMANDATIONS

- Redéfinir plus clairement le rôle de chaque comité et ses liens avec le reste de la structure du COSSL.
- Il est important de maintenir la structure simple des comités et leur autonomie respective.
- Il serait important de simplifier au maximum les réunions des comités, les épurer et les rendre plus dynamiques.
- Recentrer les comités vers l'ACTION. La création de sous-comités sur certains enjeux ou dossiers importants peut faciliter la réalisation d'actions concrètes, surtout si les organismes membres se partagent les sous-comités selon leurs intérêts et spécialités, et ne participent pas systématiquement à toutes les réunions.
- Il est important d'arrimer les plans d'actions du COSSL et les plans d'actions des comités. Les comités doivent s'inspirer des plans d'actions triennales et le COSSL doit s'inspirer des besoins identifiés par les comités.
- Développer les possibilités de coopération qui émergent entre les différents comités (jeunesse, petite enfance et aînés pour des activités intergénérationnelles., entre autres)

G. GESTION DE PROJET INDIVIDUEL EN PARTENARIAT AVEC ORGANISMES

Le COSSL appuie directement ou indirectement quelques projets de développement social en partenariat avec ses organismes membres. Les comités Petite Enfance, Jeunesse et Sécurité Alimentaire (jusqu'en 2007) gèrent des enveloppes de la direction de la santé publique (DSP). En fait, le CSSS de Bordeaux-Cartierville-Saint-Laurent est fiduciaire des enveloppes jeunesse et petite enfance et le COSSL était fiduciaire des enveloppes de sécurité alimentaire et des fonds communs des autres comités. Les comités et sous-comité de gestion sont des outils pour mener à terme les principales étapes des projets financés (sélection des projets, suivi, évaluation).

Grâce à ces projets et à leur diffusion, il y a augmentation de l'offre de services communautaires à Saint-Laurent pour les jeunes et les familles. Le COSSL appui ainsi des initiatives développées par les organismes – les projets doivent répondre aux objectifs, mais les organismes peuvent les élaborer et les créer dans ce cadre. Le suivi des projets est considéré fluide et clair par les comités de gestion et il y a une certaine augmentation de la coopération et de l'appui entre les organismes à travers l'échange au sujet des projets respectifs.

Toutefois, ces projets n'ont aucune sécurité de financement. Par exemple, les services développés avec les enveloppes de la DSP en sécurité alimentaire ont été coupés après la fin de la subvention en 2007. De plus, il est difficile d'évaluer l'impact des projets dans leur ensemble sur le territoire. L'approche « projet par projet » est celle qui prime pour l'instant, mais une vision plus globale pourrait être intéressante pour le COSSL. D'un autre côté, les fonds loués à l'administration ne sont pas suffisants pour ces projets selon les organismes qui les réalisent. Enfin, il y a des doutes sur la provenance de certaines clientèles qui reçoivent les bénéfices des projets – il n'est pas certain qu'elles soient toutes de l'arrondissement Saint-Laurent.

RECOMMANDATIONS

- Le COSSL doit se concentrer sur l'appui à l'émergence de porteurs de projets dans le milieu. Le COSSL doit continuer à s'arrimer à d'autres organismes pour mener à terme les projets et les appuyer dans le processus. Le porteur doit être identifié tôt dans la démarche d'élaboration du projet, où il doit être créé et renforcé comme porteur de projet si la ressource est manquante sur le territoire.

- Il serait intéressant de créer des groupes de solidarité communautaire qui s'appuient et se complètent dans la réalisation de leurs missions respectives. Ainsi, il serait envisageable d'appuyer des projets gérés par 2 ou 3 organismes en partenariat.
- LE COSSL doit garder une vision d'ensemble des projets qui se déroulent sur le territoire et chercher à évaluer ces projets de façon globale pour comprendre les changements dans l'arrondissement.

H. GESTION DE PROJETS COMMUNS

Les projets en commun du COSSL sont des projets qui sont réalisés entre plusieurs organismes, souvent à travers un comité. Ces projets sont souvent des événements ponctuels. Quelques projets en commun des comités sont maintenant établis dans le milieu et suscitent l'intérêt des citoyens.

Comité Jeunesse - Show-chaud, Halloween en Fête
 Comité Petite Enfance - Fête de la Famille et Camp « Famille en Action »
 Comité Immigrant - SACR, SQRI
 Comité Aîné – Célébration et sensibilisation pour Aînés (une ou deux annuellement)
 Comité Sécurité Alimentaire – Élaboration du projet d'épicerie communautaire.

Pour un comité ou une table de concertation, l'organisation d'événements est une activité qui met facilement en valeur les aspects positifs de la concertation. Elle permet une coopération spontanée et active entre les membres et ne demande pas de compromis à long terme. De plus, des événements d'envergure ont souvent un effet multiplicateur chez les organismes membres. Ceux-ci sont incités à organiser des petits événements dans leurs organismes respectifs, dans le cadre d'un événement plus large (comme dans le cas de la Semaine d'Action Contre le Racisme). Enfin, la concertation permet d'augmenter le nombre de participants à un événement et de mettre en commun les ressources disponibles.

Les projets d'études de populations sont un autre type de proposition qui ressort facilement des comités et du COSSL, comme le Bilan de Développement Social de l'arrondissement en 2004 (en collaboration avec l'arrondissement et le CSSS), l'étude sur les habitudes de vie des jeunes, l'étude sur les besoins des enfants de 0 à 5 ans et de leurs familles, etc. Ces études peuvent être utiles à tous les organismes et cela permet de réduire le dédoublement d'efforts si elles sont réalisées en commun.

Au niveau des difficultés, il y a quelquefois un déséquilibre de participation des différents membres des comités pour la réalisation des tâches des projets en commun. Un certain déséquilibre de représentation des clientèles des organismes est également perçu. Une des raisons pour expliquer ce phénomène est que certains organismes ont moins de temps et de ressources à allouer aux projets en commun, tandis que les institutions publiques et parapubliques ont plus de ressources et de temps à y allouer. Le manque de temps est aussi un élément dans la gestion parfois hâtive de certains projets, où il manque un certain niveau de rigueur pour réaliser toutes les étapes de façon entièrement démocratique. Finalement, les événements sont importants, mais leurs impacts sur la population est difficile à évaluer et il est difficile de générer des changements sociaux à long terme à partir de ceux-ci. En fait, les événements peuvent agir en tant que déclencheur de processus, mais il faut nécessairement un travail de fond pour assurer la prise en charge des populations de leur développement.

Mis à part les événements et projets d'études ponctuels, il y a peu de réalisations de projets à long terme en commun par les comités et les membres du COSSL (sauf pour la création de l'épicerie et du comité logement qui élaboreront de nouveaux projets). En fait, il est ardu de créer des projets à long terme entièrement en commun. Il est plus aisé de compter sur un ou plusieurs porteurs de projets qui agiront comme coordonnateur ou leader de la démarche. Dans quelques cas, le porteur pourrait être littéralement créé (comme dans le cas de la création du comité logement). Dans ce sens, les efforts de la concertation

doivent appuyer l'émergence du projet et utiliser la table comme un levier lors de moment précis du développement du projet (diffusion, recherche de clientèles, études, etc.).

RECOMMANDATIONS

- Il est important que le COSSL définissent les projets qui sont opportuns de réaliser en commun et les projets qui sont plus aptes à être réalisés par un organisme unique (ou un partenariat d'organismes).
- Alléger les processus de gestion et d'administration des projets en commun à long terme: partage clair des tâches, réflexion et efficacité dans les prises de décisions et les réunions, etc. Pour la gestion de projets en commun, il est essentiel d'avoir des rôles et responsabilités claires pour les différents partenaires. La mise en commun des efforts doit être réalisée de façon fluide pour maximiser l'investissement en ressources humaines et matérielles.
- La concertation sous-entend quelquefois la participation de TOUS à TOUS les processus. Mais il est plus judicieux de se centrer sur la coopération entre quelques organismes pour entrer dans l'action et générer des résultats concrets.
- Pour l'organisation d'événements, il est intéressant de générer des activités ludiques et dynamiques, et de chercher à se « mettre dans la peau » du thème sur lequel on essaie de sensibiliser la population.

I. REPRÉSENTATION

Le COSSL est dans une position très intéressante pour agir en tant que porte-parole du milieu sur certaines thématiques liées au développement social et communautaire. La participation à des tables de concertation régionales ou nationale permet de diffuser de l'information réelle sur le territoire de Saint-Laurent et sa population. De plus, la participation aux tables permet de rediffuser de l'information pertinente au niveau local, de générer des opportunités de financement ou de projets intéressants, et d'offrir des activités de formation ou des colloques aux membres du COSSL qui seraient intéressés.

Il est aussi très intéressant d'inviter des représentants des gouvernements et autres fondations ou organismes régionaux et nationaux aux réunions des comités pour leur présenter des documents officiels, des pétitions, etc. Le comité Petite Enfance a réalisé ce type d'intervention en invitant la représentante du Ministère de la Famille et des Aînés à une réunion du comité et en lui présentant une étude et une pétition sur les besoins de nouvelles places en CPE à Saint-Laurent. Même au niveau local, cet exercice est intéressant, comme dans le cas de la présentation de la Déclaration Citoyenne aux élus de l'arrondissement par le Comité Femme. Ces actions mettent en valeur le COSSL et ses comités et surtout, les besoins identifiés par ceux-ci, afin que des changements soient réalisés à TOUS les niveaux.

Toutefois, la représentation sur des tables régionales a ses limites. Quelquefois, la participation à des consultations régionales donne l'impression que tout est décidé d'avance et que le processus n'est qu'une procédure parmi tant d'autres. Les contacts peuvent paraître superficiels quelquefois, surtout si c'est une consultation avec plusieurs acteurs de différents milieux.

RECOMMANDATIONS

- Le COSSL et ses comités doivent développer une image solide et des points de vue sérieux et concertés, pour ensuite les présenter de façon officielle aux acteurs financiers, politiques, et communautaires qui pourraient appuyer le développement du dossier. Ces points de vue doivent être basés sur des études sérieuses et bien ciblées. De plus, il serait important que le CA connaisse et valide les dossiers présentés officiellement par les comités ou autres structures du COSSL.

- Les comités et le CA du COSSL pourraient se lier plus solidement aux différents représentants des programmes gouvernementaux ou des fondations qui gèrent des enveloppes budgétaires relatives à leurs problématiques ou clientèles respectives.
- Il faudrait renforcer les liens avec les chaires d'études universitaires ou autres institutions spécialisés dans la recherche sociale pour nous appuyer dans l'analyse et l'étude des réalités du milieu Saint-Laurent et de la concertation.