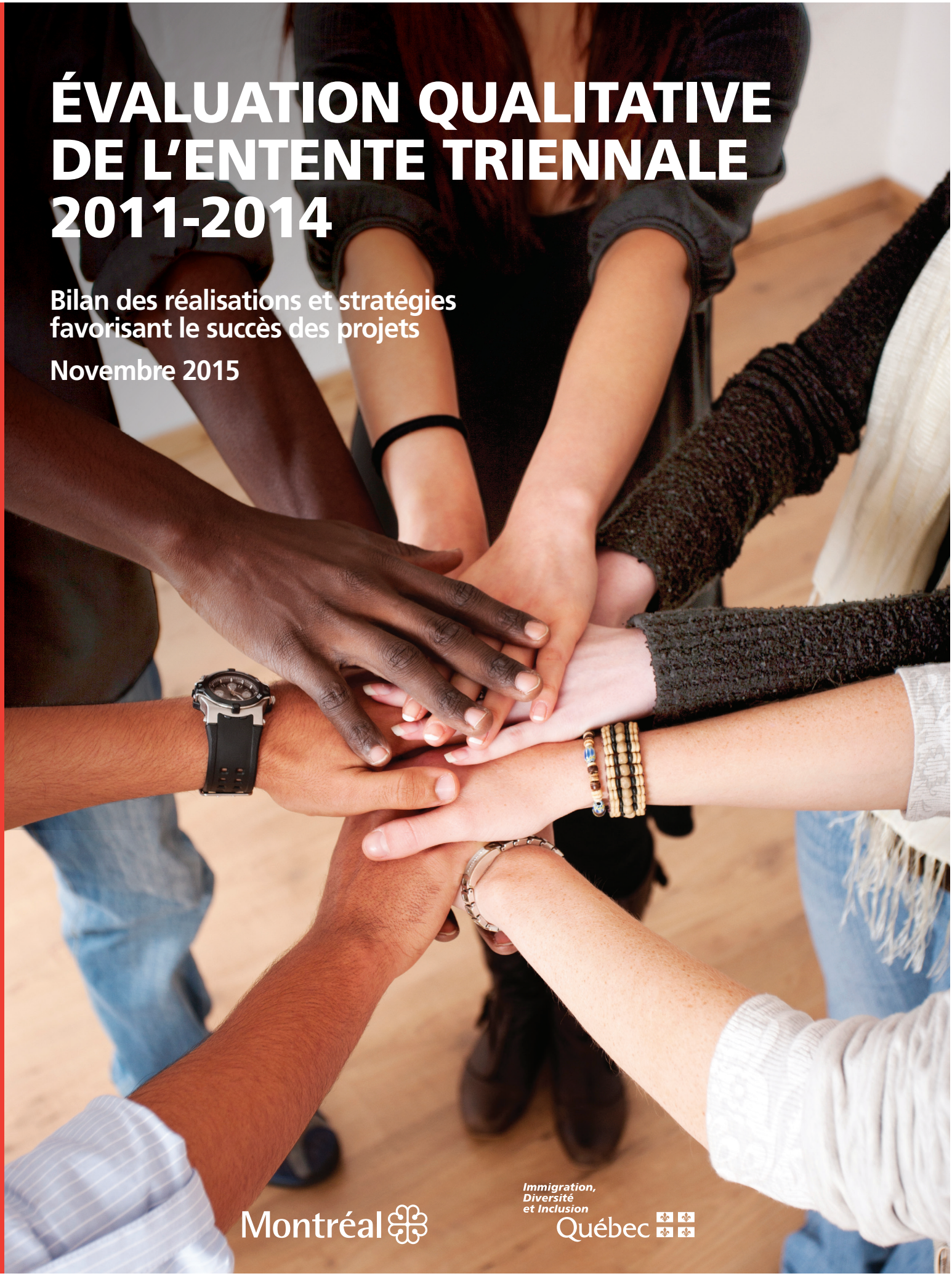
ÉVALUATION QUALITATIVE DE L'ENTENTE TRIENNALE 2011-2014

Bilan des réalisations et stratégies favorisant le succès des projets

Novembre 2015



Montréal

Immigration, Diversité et Inclusion Québec

Collaborations et remerciements

Comité de travail

- Le comité de travail a planifié et a suivi la réalisation de la présente démarche, avec le soutien de Selma Vorobief. Ce comité réunit les gestionnaires de l'Entente à la Ville de Montréal et au MIDI :
  - Claire Bradet, conseillère en développement communautaire à la Division de la diversité sociale, Ville de Montréal;
  - Martine Tousignant, conseillère à la Direction des relations avec les partenaires du ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (MIDI).

Analyses, animation et rédaction

- Selma Vorobief, conseillère en évaluation et en recherche-action, a coordonné la démarche, en étroite collaboration avec le comité de travail. Elle a soutenu les organisations participantes dans la production des fiches de projets, a analysé ces fiches de projets, a animé les groupes de discussion et a rédigé le présent rapport.

Organisations participantes

- Nous remercions les organisations et les responsables de projets, pour leur précieuse collaboration à cette démarche, tant pour l'élaboration des fiches de projets que pour leur participation aux groupes de discussion. La liste des organisations et des personnes qui ont participé aux groupes de discussion est disponible en annexe.

Prêt de salles

- Nous remercions aussi les organisations suivantes qui nous ont chaleureusement accueillis dans leurs locaux pour les groupes de discussion :
  - Le Café de Da de la Bibliothèque Ahuntsic – Cartierville;
  - Le Centre d'histoire de Montréal;
  - Le Collectif des entreprises d'insertion du Québec;
  - L'organisme Concertation-Femmes;
  - L'Office municipal d'habitation de Montréal.

Note

- L'usage du masculin vise à simplifier le texte du rapport.

Table des matières

SOMMAIRE EXÉCUTIF 1

CONTEXTE 7

OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE 8

BILAN DES RÉALISATIONS 9

STRATÉGIES FAVORISANT LE SUCCÈS DES PROJETS 16

PRINCIPAUX DÉFIS DES PROJETS 23

STRATÉGIES FAVORISANT LES RELATIONS INTERCULTURELLES 29

ACTIONS DE LA VILLE ET DU MIDI SOUTENANT LES APPRENTISSAGES COLLECTIFS 37

CONCLUSION 40

ANNEXES 43

ANNEXE 1 : L'ENTENTE VILLE-MIDI 2011-2014, EN BREF 45

ANNEXE 2 : LISTE DES PARTICIPANTS AUX GROUPES DE DISCUSSION 47

ANNEXE 3 : GUIDE D'ANIMATION 49

ANNEXE 4 : FICHES DE PROJETS 51

Sommaire exécutif

Contexte

- Depuis 1999, la Ville est signataire d'ententes avec le ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (MIDI) afin de développer des projets visant les populations issues de l'immigration. L'Entente Ville-MIDI vise à soutenir l'intégration sociale et économique des communautés d'origines diverses, les relations interculturelles et la cohésion sociale dans les quartiers et les milieux de vie. Les trois axes d'intervention de l'Entente triennale 2011-2014 sont les suivants :
  - l'amélioration des milieux de vie dans les quartiers, notamment les quartiers plus défavorisés, les quartiers où s'installent les nouveaux arrivants et les quartiers à forte concentration multiethnique;
  - la lutte au racisme et à la discrimination;
  - les relations interculturelles (un axe transversal).
- Outre la reddition de comptes réalisée chaque année par la Ville, une évaluation qualitative est prévue au terme de chaque entente. Le présent rapport porte sur l'évaluation qualitative des projets soutenus par l'Entente Ville-MIDI 2011-2014.

Objectifs et méthodologie

- La démarche vise à dresser un bilan des réalisations des projets soutenus par l'Entente Ville-MIDI 2011-2014 ainsi qu'à susciter des apprentissages collectifs permettant de cerner les stratégies qui favorisent le succès des projets.
- La démarche comporte deux grands volets :
  - la production et l'analyse de 34 fiches de projets;
  - l'animation de cinq groupes de discussion réunissant les responsables des projets, selon les axes d'intervention et la nature des projets.

Bilan des réalisations

- Le bilan des réalisations résulte de l'analyse des fiches de projets selon les trois grands axes d'intervention de l'Entente Ville-MIDI.
- **Axe 1 : l'amélioration des milieux de vie** : cet axe, qui compte 26 des 34 projets analysés, comporte trois volets :
  - un **volet bibliothèques**, qui regroupe six projets, dont quatre projets d'*Agent de liaison* réalisés dans les arrondissements et deux projets métropolitains portés par la Direction associée des bibliothèques de Montréal (le *Programme Contact, le plaisir de lire* et le projet *Jeux de mots*). Depuis quelques années, le réseau des 45 bibliothèques de Montréal se positionne comme un vecteur d'intégration sociale. Dans cette optique, les bibliothèques collaborent étroitement avec divers partenaires, dont les organismes communautaires et les écoles, pour rejoindre les nouveaux arrivants, les personnes immigrantes et les personnes appartenant à une minorité visible;

Sommaire exécutif (suite)

Bilan des réalisations (suite)

- un **volet habitation,** regroupant trois projets qui rejoignent les nouveaux arrivants et les immigrants là où ils habitent et qui permettent d'intervenir dans les milieux HLM ainsi que dans certains logements locatifs privés;
- un **volet intervention** qui réunit 17 projets visant les familles, les jeunes et les femmes de la population immigrante et nouvellement arrivée au Québec. Neuf projets s'adressent plus spécifiquement aux femmes, pour favoriser l'intégration sociale des nouvelles arrivantes et des immigrantes. Outre le fait de briser l'isolement social de ces femmes, ces projets contribuent aussi à soutenir l'intégration des familles auxquelles ces femmes appartiennent. Notons que la plupart de ces projets ont recours à des approches de groupes et offrent diverses activités sociales pour favoriser les échanges et la création de liens entre les participantes.
- Plusieurs des huit projets destinés aux familles ou aux jeunes visent à prévenir le décrochage scolaire ainsi qu'à favoriser la réussite scolaire d'enfants d'âge préscolaire et de jeunes de 6 à 18 ans, notamment par le biais d'ateliers de psychomotricité, d'ateliers de soutien scolaire et d'aide aux devoirs, d'ateliers pour renforcer les compétences parentales, d'accompagnement personnalisé aux familles et de cours de danse. Certains projets visent également à encourager les rapprochements et le dialogue interculturel chez les jeunes appartenant à diverses communautés culturelles ou à inciter les jeunes à s'engager socialement par le biais d'activités de bénévolat ou d'entraide.

- **Axe 2 : la lutte au racisme et à la discrimination** : cet axe comporte huit projets dont les objectifs ciblent spécifiquement la lutte au racisme et à la discrimination. Quatre de ces projets s'adressent aux jeunes, surtout ceux âgés de 12 à 18 ans, afin de les sensibiliser à l'importance de respecter la diversité et de les outiller pour éviter les comportements de discrimination ou d'intimidation à l'endroit de leurs pairs ainsi que pour résoudre les conflits pouvant en résulter. Certains de ces projets forment et soutiennent de jeunes leaders afin qu'ils initient des projets dans leurs milieux respectifs ou qu'ils jouent un rôle de médiation auprès de leurs pairs.
- Deux projets de cet axe favorisent l'intégration socio-professionnelle de personnes issues de minorités visibles et de personnes éprouvant des difficultés à s'intégrer sur le marché du travail. Deux autres projets de cet axe visent l'intégration de groupes spécifiques de la population, soit les nouveaux arrivants africains ainsi que les personnes handicapées issues de communautés culturelles.
- **Axe 3 : les relations interculturelles** : cet axe transversal à tous les projets est traité à la section portant sur les relations interculturelles.

Sommaire exécutif (suite)

Stratégies favorisant le succès des projets

- Les principales stratégies qui contribuent au succès des projets pour rejoindre, pour prendre contact ainsi que pour favoriser la participation et l'intégration des nouveaux arrivants et des immigrants sont les suivantes :
  - les collaborations, la mobilisation des milieux et la concertation;
  - l'approche d'intervention;
  - la valorisation, la formation, l'*empowerment* et la participation citoyenne;
  - les échanges, l'animation et la nature des activités;
  - la gestion du personnel et des bénévoles;
  - l'encouragement d'une participation assidue;
  - la connaissance des besoins des populations ciblées et l'adaptation des projets ou des activités en fonction de ces besoins.

Commentaires recueillis lors des groupes de discussion sur les stratégies

- Le tableau synthèse des stratégies favorisant le succès des projets était présenté aux participants lors des groupes de discussion afin de compléter le tout. Voici les principaux commentaires recueillis lors de ces rencontres :
  - le financement est essentiel pour permettre de pérenniser les projets;
  - le maintien d'une équipe permanente est un ingrédient-clé au succès du projet, tant pour maintenir le lien de confiance avec les participants, pour préserver l'expertise acquise que pour faciliter les collaborations avec les partenaires;
  - l'approche globale est à la base de la plupart des interventions;
  - la mixité des groupes, qui ne soient pas uniquement constitués d'immigrants, est importante pour favoriser l'intégration de ces personnes;
  - la flexibilité et la capacité d'adaptation aux besoins et aux horaires des participants sont essentielles;
  - les écoles constituent, dans bien des cas, une porte d'entrée pour rejoindre les nouveaux arrivants et les communautés culturelles;
  - le travail d'information et de référence est à la base du succès de plusieurs projets;
  - l'offre ou le partage de nourriture lors des activités et d'évènements joue aussi un rôle dans le succès des projets;
  - les divers apports des immigrants contribuent également au succès des activités et des projets;
  - on réitère l'importance de l'engagement citoyen et de la mobilisation, comme moyens d'intégration des nouveaux arrivants;
  - certains notent l'importance d'embaucher des animateurs de diverses communautés culturelles qui connaissent bien les valeurs et le mode de vie du Québec;
  - on préfère utiliser des termes positifs, notamment la promotion de la diversité.

Sommaire exécutif (suite)

Principaux défis des projets

- Par ailleurs, les principaux défis rencontrés dans les projets pour rejoindre, pour prendre contact ainsi que pour favoriser la participation aux activités des nouveaux arrivants et des immigrants sont les suivants :
  - les collaborations, la concertation et la mobilisation des partenaires;
  - les stratégies pour rejoindre les immigrants et les nouveaux arrivants, notamment ceux ne parlant ni français ni anglais et les femmes de certaines communautés culturelles;
  - la participation des jeunes et des femmes et l'implication des parents;
  - la connaissance des besoins des nouveaux arrivants et des communautés culturelles et l'adaptation des projets ou des activités en fonction de ces besoins;
  - le manque de financement et de ressources ainsi que la pérennisation des projets;
  - la création de ponts entre les communautés culturelles et la promotion des valeurs liées à la diversité;
  - la valorisation, la formation, l'*empowerment* des participants et la participation citoyenne.

Commentaires recueillis lors des groupes de discussion sur les défis

- Le tableau synthèse de principaux défis était également présenté aux participants lors des groupes de discussion. Voici les commentaires recueillis à ce sujet :
  - le financement pose plusieurs défis dans le contexte actuel de restriction des dépenses gouvernementales;
  - la concertation et le réseautage entre les organisations ne sont généralement pas financés;
  - le développement d'un lien de confiance, sur lequel repose l'intervention, nécessite du temps;
  - lors des renouvellements de l'Entente, les délais nuisent au maintien d'une équipe stable;
  - les salaires offerts dans le milieu communautaire ne sont pas toujours suffisamment intéressants pour conserver le personnel spécialisé;
  - les coupes budgétaires nuisent à la qualité des projets et à la participation;
  - la gestion de la diversité dans les groupes présente plusieurs défis;
  - la notion d'isolement social a changé avec l'arrivée des réseaux sociaux;
  - l'implication des parents demeure un défi pour plusieurs projets auprès des jeunes;
  - la recherche d'information sur les nombreuses ressources en employabilité pour les jeunes est un défi;
  - plusieurs femmes d'origine maghrébine comprennent le français, mais ne le lisent pas.

Sommaire exécutif (suite)

Les relations interculturelles vues par les organismes

- Lors des groupes de discussion animés auprès des responsables de projets, nous avons demandé aux participants ce qu'évoque pour eux la notion de « relations interculturelles ». Voici les principales idées associées aux relations interculturelles :
  - la rencontre, l'échange, le dialogue, le vivre ensemble;
  - l'ouverture et le respect de la diversité;
  - une richesse collective et des apprentissages;
  - la complexité et des défis.

Stratégies favorisant les relations interculturelles

- La majorité des participants aux groupes de discussion estiment qu'il est nécessaire de mettre en place certaines conditions et d'intervenir afin de favoriser les relations interculturelles entre les participants aux projets. Ils affirment avoir recours aux stratégies suivantes afin de favoriser les relations interculturelles :
  - encourager la mixité;
  - favoriser les échanges;
  - former le personnel;
  - embaucher du personnel issu de communautés culturelles;
  - faire ressortir les éléments communs et développer une solidarité;
  - être ouverts aux accommodements.
- Certains déclarent qu'ils manquent parfois de temps pour prendre le recul nécessaire afin de réfléchir aux stratégies à mettre en place. Quelques-uns expriment le besoin d'être formés pour mieux connaître les approches et les stratégies qui favorisent les relations interculturelles.

Actions de la Ville et du MIDI soutenant les apprentissages collectifs

- La Ville et le MIDI favorisent les apprentissages collectifs ainsi que les échanges entre les responsables de projets principalement en soutenant l'évaluation des projets ainsi qu'en organisant des journées de formation et d'échanges. Un soutien est également offert aux responsables de projets lors des rencontres de suivi avec la gestionnaire de l'Entente à la Ville ou avec les conseillers en développement communautaire de leurs arrondissements.
- De façon générale, ce soutien est très apprécié par les responsables de projets. Ces derniers se montrent particulièrement intéressés par les activités qui leur permettent de rencontrer les responsables des autres projets. Ces rencontres sont l'occasion d'échanger sur la compréhension de certains enjeux, de partager leurs diverses expériences, de valider leurs stratégies et de développer des liens de réseautage. Plusieurs sont également intéressés à participer à des formations, notamment en matière de relations interculturelles.

Contexte

L'immigration à Montréal

- L'Enquête nationale auprès des ménages de 2011 dénombre 974 895 personnes immigrées au Québec en 2011, soit 12,6 % de la population totale du Québec. Plus de 70 % des immigrants choisissent de s'installer à Montréal.
- En 2011, la ville de Montréal compte :
  - 538 285 immigrants, ce qui correspond à 33,4 % de sa population totale;
  - 305 580 immigrants de la seconde génération (comprend les personnes qui sont nées au Canada et dont au moins l'un des parents est né à l'extérieur du Canada. Il s'agit, pour la plupart, d'enfants d'immigrants);
  - 510 665 personnes appartenant à une minorité visible.

L'Entente Ville-MIDI

- Depuis 1999, la Ville est signataire d'ententes avec le ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (MIDI) afin de développer des projets visant les populations issues de l'immigration. L'Entente Ville-MIDI vise à soutenir l'intégration sociale et économique des communautés d'origines diverses, les relations interculturelles et la cohésion sociale dans les quartiers et les milieux de vie. Les trois axes d'intervention de l'Entente triennale 2011-2014 sont les suivants :
  - l'amélioration des milieux de vie dans les quartiers, notamment les quartiers plus défavorisés, les quartiers où s'installent les nouveaux arrivants et les quartiers à forte concentration multiethnique;
  - la lutte au racisme et à la discrimination;
  - les relations interculturelles (un axe transversal).
- L'Entente 2011-2014, dont le budget total s'élève à 8,2 millions de dollars sur trois ans, comporte plusieurs volets. De ce budget, 4,5 M$, soit 1,5 M$ par année, est consacré à des projets qui sont en lien avec les orientations du plan stratégique du MIDI, dont une trentaine de projets d'envergure. Seuls ces derniers projets sont visés par la présente évaluation. Certains projets sont métropolitains alors que d'autres répondent à des priorités locales. L'**annexe 1** présente les grandes lignes de l'Entente Ville-MIDI.

Le mandat

- Chaque année, la Ville de Montréal produit une reddition de comptes détaillée qui présente les projets soutenus par l'entente ainsi que les sommes octroyées à ceux-ci. Outre cette reddition de comptes annuelle, la réalisation d'une évaluation qualitative est prévue au terme de chaque entente.
- Le mandat consiste à dresser un bilan qualitatif des projets soutenus au cours de la période 2011-2014. Le comité de travail, composé des gestionnaires de l'entente à la Ville et au MIDI, privilégie une démarche visant à favoriser les échanges entre les organisations qui portent les projets ainsi que les apprentissages collectifs, notamment au niveau des stratégies qui contribuent au succès des projets ainsi que des défis rencontrés lors de la mise en œuvre ces projets.

Objectifs et méthodologie

Objectifs

- La démarche vise à dresser un bilan des réalisations des projets soutenus par l'Entente Ville-MIDI 2011-2014 ainsi qu'à susciter des apprentissages collectifs permettant de cerner les stratégies qui favorisent le succès des projets. De façon plus spécifique, les objectifs sont les suivants :
  1. Décrire et mettre en valeur chacun des projets, par le biais de fiches synthétiques.
  2. Dresser un bilan des réalisations, selon les trois axes d'intervention priorisés.
  3. Cerner les stratégies qui favorisent le succès des projets ainsi que les principaux défis de ces projets.
  4. Identifier les stratégies qui favorisent les relations interculturelles, d'après l'expérience des gestionnaires de projets.
  5. Favoriser les apprentissages collectifs des organismes qui réalisent les projets, en leur permettant d'échanger sur leurs pratiques.
  6. Décrire les principales stratégies mises en place par la Ville de Montréal et le MIDI pour favoriser le développement des connaissances dans le cadre de l'Entente Ville-MIDI.

Méthodologie

- La démarche comporte deux grands volets :
  - la production et l'analyse de 34 fiches de projets;
  - l'animation de cinq groupes de discussion réunissant les responsables des projets, selon les axes d'intervention et la nature des projets.
- Les fiches de projets ont d'abord été rédigées par la conseillère en évaluation, à partir des demandes de soutien et des rapports annuels fournis à la Ville. Les responsables de projets ont ensuite complété et validé ces fiches.
- Chacun des responsables de projets était invité à animer une réflexion collective avec son équipe, pour dégager les stratégies favorisant le succès du projet et les principaux défis rencontrés dans sa mise en œuvre. Un outil lui était envoyé à cet effet, pour faciliter l'animation de cette réflexion.
- Les fiches de projets ont ensuite été analysées afin de dresser un bilan des réalisations et de produire une synthèse des stratégies et des défis. Cette synthèse a été présentée aux participants lors des groupes de discussion, pour alimenter la discussion et pour poursuivre cette réflexion en groupe.
- Les groupes de discussion, d'une durée de trois heures chacun, ont été animés au début du mois de septembre 2015 par Selma Vorobief.
- La liste des participants et le guide d'animation sont présentés aux **annexes 2 et 3**.

Bilan des réalisations

- Le bilan des réalisations résulte de l'analyse des 34 fiches de projets qui sont regroupés selon les trois grands axes d'intervention :
  - l'amélioration des milieux de vie dans les quartiers, notamment les quartiers plus défavorisés, les quartiers où s'installent les nouveaux arrivants et les quartiers à forte concentration multiethnique;
  - la lutte au racisme et à la discrimination;
  - les relations interculturelles.
- La section qui suit décrit brièvement les projets réalisés pour chacun des axes d'intervention. Compte tenu de la diversité des objectifs et de la nature des interventions de ces projets, il s'avère impossible d'agréger les résultats des projets. Les résultats 2011-2014 de chacun des projets sont toutefois présentés dans les fiches de projets.
- L'**annexe 4** présente les 34 fiches de projets par axe d'intervention.

Axe 1 : l'amélioration des milieux de vie

- Cet axe comporte trois volets et compte 26 des 34 projets analysés :
  - un volet bibliothèques comportant six projets qui ciblent principalement les familles, les femmes et les jeunes de la population immigrante et nouvellement arrivée au Québec. Ces projets leur proposent une diversité d'activités animées dans le réseau des bibliothèques ainsi que hors les murs des bibliothèques, dans divers lieux;
  - un volet habitation regroupant trois projets qui rejoignent les nouveaux arrivants et les immigrants là où ils habitent et qui interviennent notamment dans les milieux HLM;
  - un volet intervention qui réunit 17 projets visant plus spécifiquement les familles, les jeunes et les femmes de la population immigrante et nouvellement arrivée au Québec. Aux fins d'analyse ainsi que pour les groupes de discussion, ce volet a été subdivisé en deux groupes : les projets ciblant les familles ou les jeunes et ceux intervenant principalement auprès des femmes.
- Notons que les projets ont été regroupés par volet, selon la nature de leurs interventions ainsi que selon les principaux groupes de la population qu'ils ciblent. Cette classification demeure toutefois arbitraire, car plusieurs de ces projets privilégient la mixité des participants dans leurs activités et interviennent auprès des familles selon une approche globale.

Bilan des réalisations (suite)

Axe 1 : l'amélioration des milieux de vie

Volet bibliothèques

- Depuis quelques années, le réseau des 45 bibliothèques de Montréal se positionne comme un vecteur d'intégration sociale. Les bibliothèques « contribuent à contrer l'isolement, favorisent les échanges et les relations interculturelles et constituent des points d'ancrage dans le parcours d'intégration des personnes immigrantes ». (Mémoire de la Ville de Montréal présenté à la Commission des Relations avec les citoyens de l'Assemblée nationale en février 2015). Dans cette optique, le réseau des bibliothèques collabore étroitement avec divers partenaires, dont les organismes communautaires et les écoles, pour rejoindre les nouveaux arrivants, les personnes immigrantes et les personnes appartenant à une minorité visible.
- Les projets d'*Agents de liaison* des bibliothèques, mis sur pied en 2008 et réalisés dans les bibliothèques de LaSalle, d'Ahuntsic-Cartierville, de Montréal-Nord et de Villeray – Saint-Michel – Parc-Extension, ciblent plus spécifiquement les femmes et les enfants de la population immigrante et nouvellement arrivée au Québec. Les agents de liaison, avec le soutien des équipes de ces bibliothèques, travaillent en étroite collaboration avec leurs partenaires locaux pour rejoindre ces personnes et pour les inciter à participer à diverses activités. Les activités ont à la fois lieu dans les bibliothèques et dans divers lieux hors les murs de celles-ci, notamment dans les organismes communautaires, dans les écoles et dans les services de garde. Les stratégies d'animation de ces projets, qui privilégient généralement la mixité des participants dans les activités de groupe, favorisent les échanges entre les personnes issues de différentes communautés culturelles.
- Le programme *Jeux de mots*, de la Direction associée des bibliothèques, réalisé en collaboration avec les écoles, mise également sur la mixité des groupes afin de permettre aux jeunes de différentes communautés de se rencontrer, de s'amuser en français et de découvrir de nouvelles cultures.
- Le programme *Contact*, de la Direction associée des bibliothèques, offert dans les 19 arrondissements de la ville, vise à sensibiliser les parents à l'importance de l'éveil à la lecture et à l'écriture, particulièrement les familles francophones et immigrantes des milieux défavorisés. Ce programme leur propose plusieurs activités de médiation de lecture dans divers lieux hors les murs des bibliothèques (par exemple : cliniques de vaccination, HLM, maisons de la famille, joujouthèques et autres organismes communautaires).
- Notons que la composante hors les murs représente l'une des trois composantes jugées indispensables pour une bibliothèque montréalaise du XXIe siècle, avec les composantes physiques et numériques. « La bibliothèque hors les murs représente la bibliothèque en mouvement, celle qui se déplace vers le citoyen. Des services mobiles très variés permettent d'aller à la rencontre des non-usagers dans leur milieu de vie. Ils aident la bibliothèque à atteindre sa mission de favoriser l'égalité d'accès à l'information, la connaissance, la culture et le loisir pour tous ». (*La bibliothèque du XXIe siècle : améliorer les services aux citoyens dans les bibliothèques publiques de Montréal grâce aux nouvelles technologies*, Ville de Montréal, 2010, p.21).

Bilan des réalisations (suite)

Axe 1 : l'amélioration des milieux de vie

Volet habitation

- Les trois projets de ce volet permettent d'intervenir auprès des nouveaux arrivants et des immigrants dans leurs milieux de vie. Les projets *Habiter la mixité* et *Femmes en action* ciblent les résidents d'HLM tandis que le projet *Harmonie : l'intégration des nouveaux arrivants est une responsabilité collective* cible les propriétaires d'immeubles locatifs privés et leurs résidents. Ces trois projets, qui contribuent à l'intégration des nouveaux arrivants et des immigrants, présentent des objectifs différents :

- *Habiter la mixité*, de l'Office municipal d'habitation de Montréal (OHMM), vise principalement à favoriser une cohabitation harmonieuse parmi les résidents ainsi que la création de passerelles avec les ressources du milieu. Ce projet, réalisé dans 23 habitations, comporte plusieurs volets d'activités destinés aux familles et aux personnes seules, aux jeunes ainsi qu'aux aînés. L'OMHM privilégie des activités qui favorisent l'*empowerment* des locataires en suscitant leur participation à l'organisation d'activités;

- *Femmes en action*, du Centre communautaire Sainte-Catherine d'Alexandrie, vise à briser l'isolement des femmes issues des communautés ethnoculturelles résidant dans les HLM voisins du centre communautaire et à favoriser la création de liens sociaux ainsi qu'un réseau d'entraide entre ces femmes. Ces objectifs sont atteints en encourageant une participation assidue des femmes à des ateliers de formation (francisation, informatique) ainsi qu'à diverses activités de loisirs;

- *Harmonie : l'intégration des nouveaux arrivants est une responsabilité collective*, du Regroupement des organismes du Montréal ethnique pour le logement (ROMEL), vise pour sa part à créer un espace de dialogue entre les propriétaires et les locataires, un espace basé sur la responsabilité civique de chacun. Ce projet sensibilise les propriétaires à la réalité immigrante, à la discrimination ainsi qu'à l'importance de préserver la salubrité des logements. Parallèlement, ce projet informe les locataires de leurs droits, dont celui d'habiter dans un logement salubre.

Bilan des réalisations (suite)

Axe 1 : l'amélioration des milieux de vie

Volet intervention

- Les projets de ce volet visent, pour la plupart, à rejoindre les nouveaux arrivants et à les informer des diverses ressources disponibles afin de faciliter leur processus d'intégration et de les soutenir dans ce processus.
- Parmi les 17 projets de ce volet, neuf s'adressent plus spécifiquement aux femmes, afin de favoriser l'intégration sociale des nouvelles arrivantes et des immigrantes. Outre le fait de briser l'isolement social de ces femmes, ces divers projets contribuent aussi à soutenir l'intégration des familles auxquelles ces femmes appartiennent. Notons que la plupart de ces projets ont recours à des approches de groupes et offrent diverses activités sociales pour favoriser les échanges ainsi que la création de liens entre les participantes.
- Les trois projets *Femmes-relais*, réalisés à Saint-Michel (1,2, 3 GO! Saint-Michel – Femmes-relais), à Saint-Léonard (Carrefour des femmes de Saint-Léonard) et au Centre-Sud (Carrefour des ressources en interculturel), sont un bel exemple de l'effet multiplicateur des femmes dans leurs communautés culturelles. Chaque année, chacun de ces projets forme une cohorte d'une douzaine de femmes issues de diverses communautés culturelles pendant une période de dix mois, les femmes-relais. Ces dernières s'engagent à s'impliquer activement et à jouer un rôle de relais auprès des familles de leurs communautés culturelles respectives. Elles participent aux diverses activités du quartier afin de jouer ce rôle auprès des familles qu'elles informent, réfèrent, écoutent, soutiennent et accompagnent dans leurs démarches. Ces projets, qui permettent aux femmes-relais de vivre une première expérience enrichissante et valorisante, contribuent également à faciliter la recherche d'un premier emploi pour ces femmes.
- Le projet *Intégration des personnes immigrantes par le bénévolat* (du Centre communautaire Mountain Sights), comme les projets *Femmes-relais,* privilégie une approche d'*empowerment* (développement du pouvoir d'agir), qui valorise les compétences et les habiletés des personnes immigrantes et qui leur permet de les mettre en pratique par leur engagement bénévole. Le bénévolat contribue à l'intégration de ces personnes et leur permet d'acquérir ou de développer des compétences transférables à d'autres sphères de leur vie.
- Certains projets, notamment les projets *Si différentes, pourtant pareilles* de Concertation-Femme et *Mieux s'intégrer pour mieux vivre* du CHORRA, proposent des ateliers d'information et de discussion sur divers sujets pour permettre aux femmes de mieux connaître la société québécoise, les droits des femmes au Québec ainsi que les diverses ressources auxquelles elles peuvent se référer au besoin. Outre ces activités de groupe, ces organismes offrent également un soutien et un accompagnement personnalisés aux femmes, selon leurs besoins.

Bilan des réalisations (suite)

Axe 1 : l'amélioration des milieux de vie

Volet intervention

- Huit projets ciblent plus spécifiquement les familles ou les jeunes. Plusieurs de ces projets visent à prévenir le décrochage scolaire ainsi qu'à favoriser la réussite scolaire. Les projets *Soutien aux parents, une prévention pour les jeunes* de la Maison d'Haïti et *Soutien aux familles de jeunes noirs anglophones pour la lutte au décrochage scolaire* du Conseil des éducateurs noirs du Québec, qui collaborent avec les écoles primaires et secondaires de leur territoire, offrent des ateliers de soutien scolaire et d'aide aux devoirs aux jeunes, des ateliers pour renforcer les compétences parentales ainsi qu'un accompagnement personnalisé aux familles.
- Le projet *Parle avec ton rythme* de l'Association de la Place Normandie, qui vise également à favoriser la persévérance scolaire chez les jeunes âgés de 6 à 17 ans, leur propose des cours de danse et leur donne la possibilité de présenter leurs réalisations lors de spectacles, ce qui leur fait vivre une expérience constructive et significative dans leur parcours de vie.
- Le projet *Bougez, jouez et communiquez au rythme de votre enfant,* du Centre de pédiatrie sociale du Centre-Sud, qui procède également selon une logique de prévention, mais auprès d'enfants d'âge préscolaire, offre des ateliers de psychomotricité parents-enfants afin de diminuer les retards de développement chez les enfants vulnérables et d'impliquer les parents dans le développement de leurs enfants.
- Le projet *Recrutement de lecteurs bénévoles*, de l'organisme J'apprends avec mon enfant, vise également à favoriser la réussite scolaire d'enfants âgés de 5 à 9 ans ayant des difficultés de lecture ou de compréhension du français, par le biais d'un jumelage de la famille à un lecteur bénévole. Ce dernier se déplace au domicile de la famille sur une base hebdomadaire pour y faire la lecture à l'enfant.
- Le projet *Vous faites partie de l'histoire,* du Centre d'histoire de Montréal, qui vise à accroître l'ouverture à la diversité en encourageant le rapprochement et le dialogue interculturels, à favoriser l'intégration des jeunes issus des communautés culturelles et à valoriser l'apport de l'immigration à la société montréalaise, propose diverses activités aux jeunes âgés de 12 à 18 ans des classes d'accueil. Ces activités valorisent leurs histoires et leurs parcours familiaux et contribuent à créer des ponts intergénérationnels et culturels.
- Le projet *Place à l'entraide* de Coup de pouce jeunesse, qui cible tant les adolescents que leurs parents, favorise l'intégration sociale des résidents de la Place Normandie et contribue au développement de relations interculturelles harmonieuses entre les résidents de ces HLM, en soutenant diverses initiatives d'engagement social, de bénévolat et d'entraide.
- Le projet *Les deux mains dans les plats* de la CDC Côte-des-neiges propose également diverses activités aux enfants et à leurs familles (ateliers de cuisine, animation dans les parcs, fêtes, etc.) afin de les informer des ressources du milieu et de favoriser leur intégration à la société québécoise.

Bilan des réalisations (suite)

Axe 2 : la lutte au racisme et à la discrimination

- Cet axe comporte huit projets dont les objectifs ciblent spécifiquement la lutte au racisme et à la discrimination.
- Quatre de ces projets s'adressent aux jeunes afin de les sensibiliser à l'importance de respecter la diversité et de les outiller pour éviter les comportements de discrimination ou d'intimidation à l'endroit de leurs pairs ainsi que pour résoudre les conflits pouvant en résulter. Certains de ces projets forment et soutiennent de jeunes leaders afin qu'ils initient des projets dans leurs milieux respectifs ou qu'ils jouent un rôle de médiation auprès de leurs pairs.
- Le projet *Leaders jeunesse, acteurs en prévention* de l'équipe RDP consiste à recruter et à former un groupe de jeunes qui sont appelés à s'engager dans la communauté et à jouer un rôle de leaders auprès de leurs pairs, notamment en matière de médiation, pour promouvoir la non-violence dans les lieux publics et à l'école.
- Les *Projets Empreintes* et *La Caravane de la tolérance*, de l'organisme ENSEMBLE pour la diversité permettent aux jeunes âgés de 12 à 14 ans de prendre conscience des mécanismes d'exclusion et d'intimidation, d'identifier des solutions pour prévenir ou pour résoudre ce type de situation et de s'outiller afin d'agir face à des situations de discrimination, de rejet ou d'intimidation. Divers ateliers interactifs et ludiques sont proposés aux jeunes. Les *Projets Empreintes* accompagnent également des comités d'élèves de secondaire 1 et 2 dans la conception et la planification d'actions de sensibilisation et de transformation destinées à leur milieu scolaire.
- Le projet *Promotion de la diversité culturelle et lutte contre la discrimination,* réalisé par Equitas, dont le but est de promouvoir la diversité et les relations interculturelles harmonieuses avec la participation active des enfants et des jeunes, comporte deux volets destinés aux enfants de 6 à 12 ans et aux jeunes de 13 à 17 ans. Dans le cadre de ce projet les enfants et les jeunes qui fréquentent les camps de jour et les activités parascolaires ainsi que le personnel des camps de jours et d'activités parascolaires sont sensibilisés et formés sur le sujet à l'aide de la trousse *On ne joue pas avec les droits*.
- Les projets, *Intégration* et *Parrainage professionnel*, favorisent l'intégration socioprofessionnelle de personnes appartenant à des minorités visibles et de personnes éprouvant des difficultés d'intégration en emploi.
- Le projet *Intégration*, du Collectif des entreprises d'insertion du Québec, développe l'employabilité et favorise l'intégration socio-professionnelle de jeunes de 18 à 35 ans de minorités visibles qui vivent des situations d'exclusion. Le projet les soutient dans leurs démarches d'insertion sociale et professionnelle et leur offre une formation ainsi qu'un contrat de travail sur les plateaux de travail d'entreprises d'insertion sociale.

Bilan des réalisations (suite)

Axe 2 : la lutte au racisme et à la discrimination

- Le projet *Parrainage professionnel,* du Service des ressources humaines de la Ville de Montréal, offre chaque année à 30 personnes admissibles à des subventions salariales d'Emploi-Québec et qui éprouvent des difficultés d'intégration en emploi dans leur domaine de formation, l'opportunité d'être parrainé par le personnel de la Ville lors d'un stage rémunéré d'une durée de 27 semaines.

- Les deux autres projets de cet axe visent l'intégration de groupes spécifiques de la population, soit les nouveaux arrivants africains ainsi que les personnes handicapées issues de communautés culturelles.

- Le projet *Accompagnement du monde africain vers une intégration durable*, du Carrefour socioculturel du Centre Afrika, qui vise à faciliter l'intégration des nouveaux arrivants africains ainsi qu'à favoriser les rencontres entre ces immigrants et la population québécoise, offre un service d'accueil, d'écoute, de référence et d'accompagnement ainsi que divers ateliers thématiques sur des sujets en lien avec l'intégration et la diversité sociale.

- Le projet *Les arts pour l'intégration*, qui s'adresse aux adultes de diverses origines ethnoculturelles ayant une déficience intellectuelle légère ou moyenne, favorise l'inclusion sociale de ces personnes en développant leur autonomie et leur estime de soi ainsi qu'en leur permettant de socialiser lors d'ateliers d'expression artistique. Ce projet permet aussi des rapprochements interculturels entre les participants de diverses origines.

Axe 3 : les relations interculturelles

- Cet axe est transversal à tous les projets soutenus par l'Entente Ville-MIDI.

- La notion de relations interculturelles ainsi que les principales stratégies déployées pour favoriser les relations interculturelles sont abordées au chapitre portant sur les stratégies qui favorisent les relations interculturelles.

Stratégies favorisant le succès des projets

- Chacun des chargés de projets était invité à animer une discussion de groupe avec l'équipe impliquée dans le projet et à lui poser la question suivante :
    - Quelles sont les stratégies qui favorisent le succès du projet pour rejoindre, pour prendre contact ainsi que pour favoriser la participation et l'intégration des nouveaux arrivants et des immigrants ciblés par votre projet?
- Les stratégies ainsi dégagées étaient inscrites par le chargé de projets dans la fiche de projet.
- Ces stratégies étaient ensuite analysées et regroupées, par grandes catégories, par la conseillère en évaluation. Le libellé de chacune des catégories résulte donc de cette analyse.

Stratégies les plus mentionnées

- D'après les responsables des 34 projets participants et les équipes qui œuvrent à la réalisation de ces projets, voici les principales stratégies qui favorisent le succès des projets pour rejoindre les nouveaux arrivants et les immigrants ainsi que pour favoriser leur participation aux diverses activités :
    - les collaborations, la mobilisation des milieux et la concertation (43 mentions);
    - l'approche d'intervention (30 mentions);
    - la valorisation, la formation, l'*empowerment* et la participation citoyenne (22 mentions);
    - les échanges, l'animation et la nature des activités (20 mentions);
    - la gestion du personnel et des bénévoles (19 mentions);
    - l'encouragement d'une participation assidue (18 mentions);
    - la connaissance des besoins des populations ciblées et l'adaptation des projets et des activités en fonction de ces besoins (14 mentions).
- Les participants nomment également diverses stratégies associées à la promotion et l'organisation d'évènements (9 mentions), des stratégies pour rejoindre les immigrants et les nouveaux arrivants (8 mentions) et des stratégies liées à la planification, à l'évaluation et au financement des projets (6 mentions).
- Le **tableau 1** qui liste les autres stratégies favorisant le succès des projets. Le détail des stratégies est disponible dans les fiches de projets à l'**annexe 4**.

Tableau 1 : Synthèse des stratégies favorisant le succès des projets

	34 projets	Nombre de mentions
MOBILISATION, CONCERTATION ET COLLABORATIONS		**43**
	Travail concerté et appui de la communauté	5
	Participation aux tables de concertation et réseautage	5
	Collaborations	33
	Collaborations et partenariats, en général	9
	Collaborations avec les écoles	13
	Collaborations avec les organismes intervenant auprès des immigrants	3
	Collaborations avec les HLM	2
	Autres collaborations	6
CONNAISSANCE DES BESOINS ET ADAPTATION EN FONCTION DE CES BESOINS		**14**
	Identification et compréhension des besoins	6
	Flexibilité et adaptation des projets ou des activités en fonction du milieu et des besoins	8
STRATÉGIES POUR REJOINDRE LES IMMIGRANTS ET LES NOUVEAUX ARRIVANTS		**8**
	Offre d'activités destinées aux enfants pour rejoindre les parents	2
	Identification et formation de leaders dans les communautés culturelles	2
	Autres stratégies (HLM, activités hors les murs, occuper les espaces dans le milieu, kiosques d'information dans les écoles)	4
APPROCHE D'INTERVENTION		**30**
	Établir un lien de confiance	6
	Communications	6
	Favoriser le respect de la diversité	4
	Accueil chaleureux	4
	Convivialité	3
	Développer un sentiment d'appartenance	3
	Écoute active et non-jugement	2
	Approche globale (holistique)	2

Note : les catégories de ce tableau résultent de l'analyse des stratégies listées dans les fiches de projets. Il ne s'agit donc pas d'une liste de choix à cocher. Bien que toutes ces stratégies contribuent au succès des projets, les responsables de projets et leurs équipes ont d'abord nommé les stratégies jugées les plus efficaces pour rejoindre les nouveaux arrivants et les immigrants ainsi que pour favoriser leur participation aux diverses activités.

Tableau 1 : Synthèse des stratégies favorisant le succès des projets (suite)

	34 projets	Nombre de mentions
VALORISATION, FORMATION, EMPOWERMENT ET PARTICIPATION CITOYENNE		**22**
	Valorisation des compétences et *empowerment* des participants	11
	Formation et information des participants	7
	Mobilisation et participation citoyenne des communautés culturelles	4
ÉCHANGES, ANIMATION ET NATURE DES ACTIVITÉS		**20**
	Activités sociales ou de groupe et échanges	8
	Animation	6
	Format et nature des activités et projets	6
PARTICIPATION ASSIDUE		**18**
	Accompagnement, soutien et suivi	7
	Incitatifs à la participation	7
	Encourager une participation assidue	4
GESTION DU PERSONNEL ET DES BÉNÉVOLES		**19**
	Recrutement, formation, intégration et appui des bénévoles	8
	Information, formation et mobilisation du personnel	4
	Soutien et collaboration de l'équipe	3
	Animateurs issus de communautés culturelles	2
	Stabilité du personnel dans le temps	2
PROMOTION ET ORGANISATION D'ÉVÈNEMENTS		**9**
	Promotion et visibilité	6
	Organisation d'évènements	3
PLANIFICATION, ÉVALUATION ET FINANCEMENT		**6**
	Financement	3
	Planification et évaluation	3
AUTRES STRATÉGIES		**7**

Stratégies favorisant le succès des projets (suite)

Mobilisation, concertation collaborations

- Les stratégies qui ont trait à la mobilisation du milieu, à la concertation et aux collaborations viennent au premier rang, avec 43 mentions. Cette dimension regroupe trois types de stratégies complémentaires, soit :
  - les collaborations avec divers acteurs (33 mentions);
  - la mobilisation ainsi que l'appui de la communauté (5 mentions) et;
  - la participation aux tables de concertation et le réseautage (5 mentions).
- Plusieurs des projets participants mentionnent les collaborations avec les écoles et le personnel des écoles (13 mentions), dont les classes d'accueil. Certains collaborent aussi avec des organismes qui interviennent auprès des immigrants ou des nouveaux arrivants (3 mentions) ainsi qu'avec des HLM (2 mentions).
- Ces diverses collaborations permettent aux organisations de rejoindre les nouveaux arrivants et les immigrants, de faire connaître leurs activités auprès de cette population, d'offrir leurs activités dans divers lieux (dont les écoles), de disposer d'espaces additionnels pour ces activités et d'intervenir auprès des familles selon une approche globale, en collaboration avec d'autres intervenants.

Approche d'intervention

- Les stratégies relatives à l'approche d'intervention viennent au second rang, avec 30 mentions. Les éléments suivants de l'approche contribuent au succès des projets :
  - l'établissement d'un lien de confiance avec les participants (6 mentions);
  - les communications constantes, dans les moments informels, en simplifiant l'information communiquée ou le langage utilisé ainsi qu'en offrant des services dans la langue d'origine (6 mentions);
  - les actions favorisant le respect de la diversité (4 mentions);
  - un accueil chaleureux (4 mentions);
  - un environnement convivial (3 mentions);
  - le développement d'un sentiment d'appartenance (3 mentions);
  - une écoute active et le non-jugement (2 mentions);
  - une approche globale (2 mentions).

Valorisation, formation, *empowerment* et participation citoyenne

- Cette dimension est présente dans la grande majorité des projets analysés, avec 22 mentions. Les intervenants valorisent les compétences et les talents des participants, ce qui contribue à augmenter l'estime de soi de ces derniers. Les participants sont souvent informés et formés pour leur permettre de mieux comprendre leur société d'accueil, de mieux connaître les ressources disponibles et de développer leur pouvoir d'agir quant à leur processus d'intégration.
- Quelques responsables de projets (4 mentions) considèrent également que l'utilisation de l'engagement chez les participants de communautés culturelles favorise leur intégration et leur participation citoyenne. Certains encouragent et soutiennent leur mobilisation afin qu'ils précisent les besoins de leur communauté et qu'ils s'impliquent dans les initiatives répondant à ces besoins.

Stratégies favorisant le succès des projets (suite)

Échanges, animation et nature des activités

- Plusieurs estiment que les activités sociales et les échanges (8 mentions), le style d'animation (6 mentions) ainsi que la nature des activités (6 mentions) contribuent aussi au succès des projets. Les échanges entre les participants visent à encourager le dialogue entre les différentes communautés culturelles et à leur permettre de découvrir d'autres cultures. Le recours à diverses techniques d'animation dynamiques et ludiques facilite ces échanges.

Gestion du personnel et des bénévoles

- Cette dimension réunit à la fois les stratégies relatives à la gestion du personnel et des bénévoles (19 mentions). D'après plusieurs participants, les stratégies d'information, de formation et de mobilisation du personnel, l'embauche d'animateurs issus de communautés culturelles ainsi que la stabilité du personnel dans le temps contribuent au succès des projets (11 mentions). Les stratégies mises en place pour gérer les bénévoles ainsi que celles qui misent sur leur appui au projet participent également au succès des projets (8 mentions).

Participation assidue

- Les diverses stratégies qui encouragent une participation assidue aux activités sont aussi jugées importantes (18 mentions), notamment l'accompagnement et le suivi pour encourager cette participation ainsi que l'offre d'incitatifs à la participation (par exemple : service de halte-garderie gratuit ou mesures de reconnaissance).

Connaissance des besoins en adaptation

- Les stratégies qui permettent de mieux connaître les besoins des communautés culturelles et d'adapter les projets ou les activités à ces besoins contribuent aussi au succès des projets (14 mentions). Plusieurs nomment l'importance de la flexibilité et de la souplesse dans la gestion des projets afin d'adapter les formules et les horaires.

Autres stratégies

- Les stratégies liées à la promotion et à l'organisation d'évènements, qui permettent de rejoindre les immigrants et de les informer de la tenue d'activités ou d'évènements sont également mentionnées (9 mentions).
- Outre les collaborations avec les partenaires, diverses stratégies sont déployées pour rejoindre les immigrants et les nouveaux arrivants (8 mentions), notamment l'offre d'activités destinées aux enfants pour rejoindre les parents et l'identification de leaders dans les différentes communautés culturelles qui deviennent des agents multiplicateurs dans leurs communautés respectives.
- Les stratégies mises de l'avant pour financer les projets ainsi que pour planifier ou évaluer ces projets jouent également un rôle dans le succès des projets (6 mentions).

Autres apprentissages

- On demandait également aux responsables de projets d'indiquer les autres apprentissages résultant de la mise en œuvre des projets. Quelques-uns indiquent que la réalisation des projets leur a permis de mieux connaître les communautés culturelles et leurs besoins (3 mentions). D'autres considèrent que les partenariats et les collaborations favorisent également divers apprentissages, notamment lors de partage d'expériences et d'expertises (3 mentions).

Stratégies favorisant le succès des projets (suite)

Commentaires recueillis lors des groupes de discussion

- Le tableau synthèse des stratégies favorisant le succès des projets était présenté aux participants lors des groupes de discussion afin de compléter le tout. Voici les principaux commentaires recueillis lors de ces rencontres.
- **Le financement est essentiel pour permettre de pérenniser les projets**. Les participants sont étonnés de voir que le financement n'est pas davantage mentionné parmi les stratégies favorisant le succès des projets puisqu'il est la base de tout projet. Pour les plus petits projets, ce financement représente la presque totalité du budget des projets. Pour les projets de plus grande envergure, qui reposent sur des montages financiers, ce financement couvre généralement le salaire des intervenants et des animateurs.
- **Le maintien d'une équipe permanente est un ingrédient-clé au succès du projet.** Le maintien d'une équipe permanente, qui est étroitement lié à la récurrence du financement, est jugé important aussi bien pour maintenir le lien de confiance qui a été développé avec les participants au projet que pour préserver l'expertise développée par les intervenants et les animateurs au sein du projet. Le fait d'avoir une équipe stable favorise aussi le travail de collaboration avec les partenaires.
- **L'approche globale est à la base de la plupart des interventions.** Certains soulignent que cette approche est utilisée généralement dans les organismes communautaires. Par exemple, une personne peut initialement se présenter avec un besoin de dépannage alimentaire. Une fois le lien de confiance établi avec les intervenants, elle se confie davantage et s'ouvre sur ses autres besoins ou problématiques. Le besoin initialement exprimé n'est donc souvent que la pointe de l'iceberg, d'où l'importance d'une approche globale pour intervenir ou pour référer la personne, selon ses besoins. Certains croient que cette stratégie a été peu mentionnée dans les fiches de projets, car elle est intégrée à l'approche d'intervention de plusieurs projets. Il en va de même pour l'écoute active et le non-jugement.
- **La mixité des groupes, qui ne soient pas uniquement constitués d'immigrants, est importante pour favoriser l'intégration de ces personnes.** La mixité des groupes favorise les relations interculturelles et permet aux participants de découvrir d'autres cultures. Cette mixité donne aussi lieu à des apprentissages réciproques entre les Québécois et les autres communautés culturelles.
- **La flexibilité et la capacité d'adaptation aux besoins et aux horaires des participants sont essentielles.** Plusieurs réitèrent leur capacité d'adapter leur approche ainsi que les horaires afin de favoriser la participation des personnes ciblées par leur projet. À titre d'exemple, l'un des projets offre maintenant des ateliers ouverts, sans inscription, pour favoriser une participation accrue des familles avec de jeunes enfants.

Stratégies favorisant le succès des projets (suite)

Commentaires recueillis lors des groupes de discussion (suite)

- **Les écoles constituent, dans bien des cas, une porte d'entrée pour rejoindre les nouveaux arrivants et les communautés culturelles.** Comme souligné plus haut, plusieurs projets collaborent avec les écoles pour rejoindre les nouveaux arrivants et les immigrants. Certains offrent aussi leurs activités dans les locaux des écoles, notamment pour l'aide aux devoirs et le soutien scolaire.
- **Le travail d'information et de référence est à la base du succès de plusieurs projets**. Bien que cet élément ne soit pas mentionné parmi les stratégies gagnantes, certains rappellent que l'accueil, l'information et la référence sont à la base du succès de plusieurs projets pour intégrer des nouveaux arrivants.
- **L'offre ou le partage de nourriture lors des activités et d'évènements joue aussi un rôle dans le succès des projets.** L'offre et le partage de nourriture contribuent à généralement à attirer davantage de participants aux activités et aux évènements. Certains affirment que la nourriture représente un lien universel entre les différentes communautés et qu'elle favorise généralement les échanges entre les participants lors des activités.
- **Les divers apports des immigrants contribuent également au succès des activités et projets.** Certains soulignent que les immigrants sont généreux et qu'ils apportent souvent des plats de leur pays lorsqu'ils participent aux activités. Ils sont fiers de partager ces mets avec les participants d'autres communautés culturelles et de leur faire découvrir les spécialités de leur pays. D'autres valorisent aussi les talents et les compétences de ces personnes et les mettent à profit en les impliquant dans l'organisation des activités.
- **On réitère l'importance de l'engagement citoyen et de la mobilisation, comme moyen d'intégration des nouveaux arrivants.** Malgré les défis liés à cette mobilisation, certains responsables de projets considèrent que ce moyen valorise les compétences des immigrants et les incite à participer activement à leur processus d'intégration ainsi qu'à la résolution de certaines problématiques dans leur quartier. Les solutions qui émanent de ce processus sont généralement plus efficaces et plus durables. C'est une approche différente de celle de l'offre de services ou les personnes bénéficient de services sans être partie prenante du processus.
- **Certains notent l'importance d'embaucher des animateurs de diverses origines culturelles qui connaissent bien les valeurs et le mode de vie du Québec.** Le fait d'embaucher des animateurs de diverses origines culturelles favorise les échanges dans la langue maternelle des participants. Certains insistent néanmoins sur l'importance que ces intervenants ou animateurs connaissent bien les valeurs et la culture québécoise pour être en mesure d'informer les participants sur celles-ci. On mise aussi sur l'embauche de modèles masculins pour intervenir auprès des garçons.
- **On préfère utiliser des termes positifs, notamment « promouvoir la diversité ».** Certains évitent d'utiliser des termes jugés négatifs comme « lutter contre l'intimidation ou contre le racisme » et préfèrent utiliser des termes positifs, tels que « promouvoir la diversité ».

Principaux défis des projets

Principaux défis des projets

- Comme les stratégies, les principaux défis rencontrés dans les projets résultent de l'analyse des défis identifiés par les responsables de projets et de leurs équipes, en réponse à la question suivante :
  - Quels sont les principaux défis rencontrés pour rejoindre les nouveaux arrivants et les immigrants, pour prendre contact ainsi que pour favoriser la participation et l'intégration de ces personnes?
- Voici les principaux défis rencontrés dans la réalisation des projets pour rejoindre les nouveaux arrivants et les immigrants ainsi que pour favoriser leur participation aux diverses activités :
  - les collaborations, la concertation et la mobilisation des partenaires (15 mentions);
  - les stratégies pour rejoindre les immigrants et les nouveaux arrivants (15 mentions);
  - la participation des jeunes et des femmes et l'implication des parents (15 mentions);
  - la connaissance des besoins des nouveaux arrivants et des communautés culturelles et l'adaptation des projets ou des activités en fonction de ces besoins (13 mentions);
  - le manque de financement et de ressources ainsi que la pérennisation des projets (12 mentions);
  - la création de ponts entre les communautés culturelles et la promotion des valeurs liées à la diversité (12 mentions);
  - la valorisation, la formation, l'*empowerment* des participants et la participation citoyenne (11 mentions).

Mobilisation, concertation collaborations

- Parmi les stratégies réunies sous cette dimension (15 mentions), plusieurs considèrent que la création de liens et de collaborations avec d'autres partenaires, dont les écoles, présente des défis (12 mentions). Certains estiment qu'il s'avère parfois difficile ou exigeant de garder les partenaires mobilisés autour de leur projet (3 mentions).

Rejoindre les nouveaux arrivants

- Plusieurs projets rencontrent des défis pour rejoindre les nouveaux arrivants et les immigrants (15 mentions), notamment ceux ne parlant ni français ni anglais, les familles isolées et les personnes qui ne fréquentent pas les organismes communautaires et qui n'utilisent pas les services publics (8 mentions) ainsi que les femmes de certaines communautés culturelles qui sortent peu de la maison (7 mentions).

Participation

- Plusieurs responsables de projets jugent qu'il existe des défis pour favoriser une participation assidue des immigrants et des nouveaux arrivants, notamment des femmes et des jeunes ainsi que pour favoriser l'implication des parents (15 mentions).

Principaux défis des projets (suite)

Connaissance des besoins et adaptation en fonction des besoins

- Plusieurs responsables de projets jugent que les nouveaux arrivants ont de nombreux besoins et doivent surmonter plusieurs défis à leur arrivée au Québec, d'où la difficulté parfois à répondre à tous ces besoins (6 mentions). Certains rencontrent également des défis pour bien connaître les enjeux et les besoins des communautés culturelles (4 mentions) ainsi que pour adapter leurs activités en fonction de ces besoins (3 mentions).

Financement, manque de ressources et pérennisation

- Le financement insuffisant ou non récurrent ainsi que le manque de ressources humaines ou matérielles représentent des défis dans plusieurs projets (12 mentions), particulièrement dans un contexte de restriction des dépenses publiques.
- Dans certains cas, cette situation contribue à un taux de roulement élevé du personnel, ce qui nuit au développement du lien de confiance et donc à l'intervention auprès des populations ciblées. Certains ont aussi dû réduire leur personnel ainsi que les services ou le soutien offerts aux personnes rejointes par ces projets.

Création de ponts et promotion de la diversité

- Malgré les nombreuses stratégies déployées en ce sens, plusieurs constatent que la création de ponts entre les différentes communautés culturelles pose d'importants défis (9 mentions). La promotion des valeurs liées à l'inclusion et à la diversité, telles que l'homosexualité et les droits des femmes, représente aussi un défi (3 mentions).

Mobilisation des nouveaux arrivants

- Certains soulignent qu'il est parfois plus difficile de mobiliser les nouveaux arrivants puisqu'ils doivent d'abord répondre à leurs besoins de base, notamment se trouver un logement, un emploi et se nourrir (5 mentions). Compte tenu de leurs diverses obligations familiales, il s'avère également parfois plus complexe de favoriser l'engagement bénévole ou la participation citoyenne de ces personnes (4 mentions).

Autres défis

- Les autres défis suivants sont également nommés :
  - divers éléments liés à l'approche d'intervention, dont la création d'un lien de confiance et le développement d'un sentiment d'appartenance (7 mentions);
  - la gestion du personnel et des bénévoles, dont le taux de roulement élevé du personnel et l'importance de bien informer ou former celui-ci sur la réalité des immigrants (7 mentions);
  - la promotion des activités et des projets (3 mentions);
  - le manque d'espace et de locaux (3 mentions).
- Le **tableau 2** qui suit liste les défis des projets. Le détail des défis est disponible dans les fiches de projets, à l'**annexe 4**.

Tableau 2 : Synthèse des défis rencontrés dans les projets

	34 projets	Nombre de mentions
MOBILISATION, CONCERTATION ET COLLABORATIONS		**15**
	Concertation et collaborations	12
	Mobilisation des partenaires	3
CONNAISSANCE DES BESOINS ET ADAPTATION EN FONCTION DE CES BESOINS		**13**
	Nombreux défis et besoins des nouveaux arrivants	6
	Connaissance des enjeux et des besoins des communautés culturelles	4
	Adapter en fonction des besoins et de la réalité	3
REJOINDRE LES IMMIGRANTS ET LES NOUVEAUX ARRIVANTS		**15**
	Rejoindre les immigrants et les nouveaux arrivants, notamment ceux ne parlant ni français ni anglais, les familles isolées et les personnes qui ne fréquentent pas les organismes communautaires et qui n'utilisent pas les services publics.	8
	Inciter les femmes à sortir de la maison, briser l'isolement des femmes immigrantes et faciliter leur intégration sociale	7
APPROCHE D'INTERVENTION		**7**
	Créer un lien de confiance	2
	Développer un sentiment d'appartenance	2
	Offrir un accueil de qualité	1
	Avoir une approche personnalisée	1
	Garder un climat d'échange respectueux	1
VALORISATION, FORMATION, EMPOWERMENT ET PARTICIPATION CITOYENNE		**11**
	Mobiliser les nouveaux arrivants (notion d'*empowerment* des participants)	5
	Favoriser l'engagement et la participation citoyenne	4
	Cibler et bien présenter l'information aux nouveaux arrivants	1
	Former une relève parmi les jeunes	1

Note : les catégories de ce tableau résultent de l'analyse des défis listés dans les fiches de projets. Il ne s'agit donc pas d'une liste de choix à cocher.

Tableau 2 : Synthèse des défis rencontrés dans les projets (suite)

	34 projets	Nombre de mentions
PARTICIPATION ASSIDUE		**15**
	Favoriser une participation assidue. / Favoriser l'implication des parents. / Favoriser la participation des jeunes et des femmes.	14
CRÉATION DE PONTS ENTRE LES COMMUNAUTÉS ET PROMOTION DES VALEURS LIÉES À LA DIVERSITÉ		**12**
	Créer des ponts entre les différentes communautés culturelles du quartier. / Favoriser les rapprochements interculturels. / Cohésion des groupes et cohabitations parfois difficiles.	9
	Promouvoir les valeurs liées à l'inclusion et la diversité.	3
GESTION DU PERSONNEL ET DES BÉNÉVOLES		**7**
	Roulement du personnel (grande mobilité et la précarité au sein du milieu communautaire).	3
	Information sur les différentes cultures et mobilisation de l'équipe pour les nouveaux arrivants et immigrants.	2
	Intégration de l'agent de liaison dans l'équipe de travail de la division des bibliothèques.	1
PROMOTION		**3**
LOCAUX ET MANQUE D'ESPACE		**3**
FINANCEMENT, MANQUE DE RESSOURCES ET PÉRENNISATION		**12**
AUTRES DÉFIS		**18**

Principaux défis des projets (suite)

Commentaires recueillis lors des groupes de discussion

- Le tableau synthèse de principaux défis rencontrés dans les projets était également présenté aux participants lors des groupes de discussion. Voici les commentaires recueillis à ce sujet.
- **Le financement pose plusieurs défis dans le contexte actuel de restriction des dépenses gouvernementales**. Le contexte actuel de restrictions budgétaires et coupures a été mentionné lors des cinq rencontres et a teinté la teneur des discussions. Plusieurs ont le sentiment qu'on leur demande de faire plus avec moins de financement et de ressources. La marge de manœuvre est donc réduite. À la longue, on estime que cette situation nuit à la qualité des projets ainsi qu'au maintien des équipes de ces projets. Par ailleurs, ce contexte nuit aussi à la concertation et à la mobilisation des partenaires, car les organisations, dont les équipes sont réduites, limitent dorénavant leur participation aux tables de concertation et aux comités de travail.
- **La concertation et le réseautage entre les organisations ne sont généralement pas financés**. Tous reconnaissent l'importance de la concertation et des collaborations avec d'autres organisations. La participation aux différentes tables de concertation peut nécessiter plusieurs heures de travail. Certains notent que les plus petites équipes ne disposent pas toujours des disponibilités pour cette participation. Par ailleurs, certains soulignent que la participation aux tables de concertation n'est généralement pas financée par les bailleurs de fonds.
- **Le développement d'un lien de confiance, sur lequel repose l'intervention, nécessite du temps**. Certains soulignent les efforts et le temps nécessaires pour développer un lien de confiance significatif avec chacun des participants aux projets, d'où l'importance de soutenir les projets sur plus d'un an afin de préserver la stabilité des équipes d'intervenants.
- **Lors des renouvellements de l'Entente, les délais nuisent au maintien d'une équipe stable**. Lors des périodes de renouvellement et de négociation de l'Entente Ville-MIDI, certains déplorent les délais pour obtenir une réponse quant à la poursuite du financement de leur projet. Ces délais créent un climat d'incertitude au sein des organisations, ce qui incite parfois les intervenants et les animateurs à se chercher un emploi ailleurs. Ces délais engendrent également des coûts additionnels pour certains organismes qui doivent parfois financer la poursuite du projet à partir de leur marge de crédit.
- **Les salaires offerts dans le milieu communautaire ne sont pas toujours suffisamment intéressants pour conserver le personnel spécialisé**. Lorsque les budgets sont réduits ou qu'ils restent les mêmes pendant plusieurs années, il est difficile d'offrir des augmentations salariales au personnel sans nuire à la qualité du projet offert.

Principaux défis des projets (suite)

Commentaires recueillis lors des groupes de discussion (suite)

- **Les coupes budgétaires nuisent à la qualité des projets et à la participation**. Certains organismes, qui ont connu diverses coupes budgétaires (pas nécessairement associées à l'Entente) au cours des dernières années, affirment avoir dû réduire le nombre d'activités proposées aux jeunes dans le cadre de certains projets. Suite à ces changements, ils ont constaté une diminution de l'intérêt des jeunes envers ces projets.
- **La gestion de la diversité dans les groupes présente plusieurs défis**. Malgré la richesse associée à la diversité des communautés culturelles qui vivent à Montréal, certains responsables de projets avouent que la gestion de cette diversité dans les groupes présente plusieurs défis pour obtenir une cohabitation harmonieuse. Certains soulignent que cette diversité est également présente entre les pays arabes qui ont différents accents ainsi que des cultures différentes.
- **La notion d'isolement social a changé avec l'arrivée des réseaux sociaux**. Avec l'avènement de Facebook et de Skype, certaines femmes des communautés culturelles sont en contact avec leur famille et leurs amis tous les jours. Elles ressentent ainsi moins le besoin de sortir de la maison et de socialiser dans d'autres contextes ou de parler français. Grâce aux satellites, certaines écoutent aussi les émissions de leurs pays d'origine. Dans ce contexte, il est plus difficile pour les organismes de les inciter à sortir de la maison pour participer à diverses activités où elles sont susceptibles d'apprendre le français.
- **L'implication des parents demeure un défi pour plusieurs projets auprès des jeunes**. Plusieurs responsables de projets auprès des jeunes sensibilisent les parents à l'importance de leur participation lorsque leur jeune participe à un spectacle ou à une exposition puisque ces activités mettent en valeur les talents des jeunes.
- **La recherche d'information sur les nombreuses ressources en employabilité pour les jeunes est un défi**. Malgré le nombre important de ressources et de programmes en employabilité pour les jeunes, certains estiment qu'il est parfois difficile pour les jeunes de s'y retrouver dans toutes ces informations et de savoir à quel endroit s'adresser. Certains rappellent l'importance d'un accompagnement personnalisé des jeunes ou d'autres groupes vers les ressources appropriées.
- **Plusieurs femmes d'origine maghrébine comprennent le français, mais ne le lisent pas.** Certains soulignent que ces femmes, qui s'expriment parfaitement bien en français sont souvent analphabètes et ne peuvent lire le français, d'où les défis additionnels sur le plan des communications écrites.

Stratégies favorisant les relations interculturelles

Montréal, ville interculturelle

- En 1989, la Ville de Montréal adopte le principe de l'interculturalisme « qui encourage le rapprochement et les échanges entre les diverses cultures qui font l'identité montréalaise et qui contribuent à la richesse du développement social, culturel et économique de Montréal ».
- La Ville de Montréal définit la notion d'interculturalisme ainsi dans un document présenté au Conseil de l'Europe (Montréal, ville interculturelle, présentation générale des actions de la Ville de Montréal en relations interculturelles à l'intention du Conseil de l'Europe, Direction de la diversité sociale, juin 2011) :

  « L'interculturalisme, selon la vision municipale, se veut porteur et garant de deux notions importantes à savoir le droit d'expression culturelle ainsi que l'interaction et l'échange entre les cultures en présence dans le respect des valeurs communes de la société québécoise (société démocratique, langue française, primauté du droit, laïcité de l'État, égalité entre les hommes et les femmes, etc.). »

Les relations interculturelles vues par les organismes

- Lors des groupes de discussion animés auprès des responsables de projets, nous avons demandé aux participants ce qu'évoque pour eux la notion de « relations interculturelles ». Dans un premier temps, chacun d'entre eux devait inscrire sur des cartons de couleur les mots ou les idées associées à cette notion. Dans un second temps, chaque participant présentait aux autres ses choix et les affichait au mur à l'aide de gommette. Cet exercice était suivi d'une discussion de groupe sur les éléments communs se dégageant de cette mosaïque d'idées et de mots. Voici les principales idées associées aux relations interculturelles.

- **La rencontre, l'échange, le dialogue, le vivre ensemble (34 mentions)** : les participants associent d'abord les relations interculturelles à la notion de rencontre de plusieurs cultures, d'échanges et de dialogue. Plusieurs estiment que cette rencontre et ce dialogue sont essentiels au vivre ensemble et à une cohabitation harmonieuse pour construire une société meilleure. Certains mentionnent aussi l'importance de la mixité et que cette mixité soit interactive, c'est-à-dire une rencontre où il y a une « transformation mutuelle, une inter-influence, on apporte quelque chose et on en retire quelque chose ».
- Lors des discussions, certains insistent également sur le fait que les relations interculturelles impliquent des échanges entre les diverses communautés culturelles qui habitent Montréal et non uniquement des échanges entre les Québécois et les immigrants.

Stratégies favorisant les relations interculturelles (suite)

Les relations interculturelles vues par les organismes (suite)

- **L'ouverture et le respect de la diversité (30 mentions)** : les notions d'ouverture à l'autre et aux autres cultures, de reconnaissance de la diversité et de respect de cette diversité sont également mentionnées par la plupart des participants.

- **Une richesse collective et des apprentissages (17 mentions)** : plusieurs participants considèrent que les relations interculturelles contribuent à la richesse collective puisque la rencontre des personnes des autres communautés culturelles favorise des échanges d'expériences ainsi que divers apprentissages. Certains associent aussi les relations interculturelles au plaisir, à la découverte d'autres cultures ainsi qu'à la « bonne bouffe ». Certains participants insistent pour dire que les relations interculturelles ne se limitent pas au folklore.

- **La complexité et des défis (11 mentions)** : quelques participants choisissent aussi des mots liés à la complexité des communications et de la cohabitation entre les communautés culturelles ainsi qu'aux divers défis associés à la rencontre d'autres communautés culturelles.

- Le **tableau 3** donne le détail des idées et des mots choisis par les participants.

Tableau 3 : Idées et mots associés aux relations interculturelles

	36 participants aux groupes de discussion	Nombre de mentions
Rencontre, échanges, dialogue et vivre ensemble	Échanges, rencontres et interactions / Dialogue / Échanges / Interaction / Échanges et partage / Rencontre et discussion / Rencontre de plusieurs cultures (avec des différences et des similitudes) / Échanges (traits identitaires, nos valeurs, d'où on vient, etc.) / Communications / Échanges : la rencontre avec l'autre qui est différent	14
	Vivre ensemble / Vivre avec / Communauté / On se retrouve ensemble pour construire une société meilleure / Compréhension de chaque culture qui amène à vivre en harmonie / Cheminement pour tous vers une nouvelle société qui se construit / Cirque du soleil : toutes les couleurs performent de façon harmonieuse, sans préjugé. / Collaboration : on a besoin des autres pour évoluer / Coopération : collaboration vers l'harmonie / Mosaïque : on doit pouvoir garder notre couleur, car on crée la société ensemble / Harmonie : idéalement, on vise l'harmonie	12
	Mixité sociale / Mixité interactive : au-delà du mélange, il y a une transformation mutuelle, une inter-influence car on apporte quelque chose et on en retire quelque chose. / Cohabitation dans la diversité, tout en gardant nos spécificités qui sont une richesse	3
	Entraide, collaboration, confiance / Lien de confiance : on bâtit une relation	2
	Inclusion (être inclusif) / Tendre la main	2
	Bonnes communications, si on veut se comprendre	1
Ouverture et respect de la diversité	Reconnaissance de la diversité / Diversité / Respect de la diversité / Acceptation et tolérance des autres cultures / Respect des autres cultures / Tolérance, en lien avec le respect / Respect de la diversité, de l'autre, de ses valeurs / Respect de l'autre / Respect de la différence	14
	Ouverture / Ouverture d'esprit / Ouvert à l'autre / Ouverture : les deux personnes doivent être ouvertes à l'autre / Ouverture entre les différentes communautés / Souliers : se mettre dans les souliers de l'autre	7
	Cultures différentes / Valeurs différentes / Ce qui nous différencie / Identité / Arbre : qui a des racines / Porteurs de culture	6
	Valeurs = ouverture, diversité et respect	1
	Flexibilité au niveau des valeurs	1
	L'être humain : on se ressemble beaucoup plus qu'on ne le croit	1

Tableau 3 : Idées et mots associés aux relations interculturelles (suite)

	36 participants aux groupes de discussion	Nombre de mentions
Richesse collective et apprentissages	Richesse / Partage d'expérience, richesse culturelle / Richesse collective pour la société / Apprentissages et richesse / Salsa des idées, c'est un mélange des idées (plus riche) / La rencontre de l'autre nous apporte toujours quelque chose / Partage égalitaire : on peut tous s'enrichir / Enrichissant : on apprend beaucoup, les femmes apprennent entre elles / Accepter la différence car c'est une richesse / Force : c'est une force à une société	11
	Les traditions / Un tour du monde	2
	Valorisation : valoriser la contribution et l'expérience de chacun	1
	Plaisir, fun	1
	Découverte d'autres cultures	1
	Bonne bouffe	1
Complexité et défis	Parfois plus difficile de se comprendre, car les mots et les idées n'ont pas le même sens. / Tour de Babel : ça n'est pas toujours évident de se comprendre avec toutes ces langues. / Compréhension : manque de compréhension entre les différentes communautés	3
	Complexité / Pas toujours facile aussi bien sur le plan professionnel que personnel	2
	Choc des valeurs / Démystification : on doit briser les préjugés pour connaître la culture de l'autre.	2
	Peur de l'autre	1
	Cohabitation difficile, difficultés relationnelles. Pas les mêmes valeurs ou croyances.	1
	Défis : on doit rester ouvert et dans le non-jugement pour bien se comprendre.	1
	Défi pour que ça soit authentique, pas seulement un mot marketing.	1
Autres	Le Québec est interculturel tandis que le Canada est multiculturel. / Au provincial, on parle d'interculturalisme et au fédéral on parle de multiculturalisme.	2
	Pas du folklore : la culture est plus large que ça. / Ça ne se limite pas au folklore.	2
	Faire avec les autres (et non faire pour les autres)	1
	Temps et engagement	1
	Adaptation et souplesse	1
	Compétition : il existe une compétition au niveau des emplois entre les immigrants.	1

Stratégies favorisant les relations interculturelles (suite)

Nécessité d'intervenir pour favoriser les relations interculturelles

- On demandait ensuite aux participants des groupes de discussion comment ils vivent les relations interculturelles dans leurs projets respectifs, notamment à savoir si ces dernières se vivent naturellement ou s'il est nécessaire d'intervenir pour favoriser les relations interculturelles.

- Certains déclarent que les relations interculturelles sont au cœur de leurs activités et projets, qu'elles sont partie intégrante de leur travail. L'un des participants estime que les relations interculturelles sont naturelles et qu'elles vont de soi.

- Compte tenu de la complexité à gérer ces relations interculturelles, plusieurs estiment néanmoins qu'il est souvent nécessaire d'intervenir auprès des participants aux activités, de façon formelle ou informelle, en groupe ou de façon individuelle. Plusieurs jugent aussi qu'il est nécessaire de mettre en place certaines conditions afin de favoriser les relations interculturelles, notamment la création d'un espace de dialogue et d'échanges.

- Certains constatent que les relations interculturelles se déroulent de façon plus naturelle chez les enfants qui n'ont encore aucun préjugé. Les enfants des classes d'accueil sont également habitués à évoluer dans un contexte d'interculturalité. Il serait donc surtout nécessaire d'intervenir auprès des adultes.

Principales stratégies utilisées

- La majorité des participants affirment avoir recours aux stratégies suivantes afin de favoriser les relations interculturelles chez les participants à leurs projets :

  - **encourager la mixité** (7 mentions) : divers moyens sont utilisés pour encourager la mixité, notamment les critères pour recruter les participants ou pour composer les groupes, les techniques d'animation lors des activités ainsi que l'usage obligatoire du français pour éviter que des ghettos ne se créent entre les participants d'une même communauté culturelle;

  - **favoriser les échanges** (5 mentions) : les responsables de projets insistent sur l'importance de créer des espaces de dialogue et d'échanges afin de permettre aux participants d'échanger sur leurs valeurs ou leurs expériences. Certains favorisent aussi ces échanges en demandant aux participants de travailler ensemble pour organiser des activités ou des fêtes;

  - **former le personnel** (3 mentions) : certains ont formé leur personnel ou leurs membres aux communications interculturelles ainsi qu'aux différences interculturelles;

Stratégies favorisant les relations interculturelles (suite)

Principales stratégies utilisées (suite)

- **embaucher du personnel issu de communautés culturelles** (2 mentions) : l'embauche de personnel issu de communautés culturelles et qui parle d'autres langues facilite aussi les communications avec les personnes issues des mêmes communautés;
- **faire ressortir les éléments communs et développer une solidarité** (2 mentions) : lors des activités et des échanges, certains misent sur les éléments ou les objectifs communs aux participants, ce qui contribue à créer une solidarité entre eux;
- **être ouverts aux accommodements** (2 mentions) : certains participants relatent leurs expériences d'accommodements lors de l'organisation de la fête de Noël, notamment pour acheter des aliments halal ou casher.

- Certains participants déclarent qu'ils manquent parfois de temps pour prendre le recul nécessaire afin de réfléchir aux stratégies à mettre en place. Quelques-uns expriment le besoin d'être formés pour mieux connaître les stratégies ou les approches qui favorisent les relations interculturelles. Certains responsables des projets du réseau des bibliothèques souhaitent que ces formations soient personnalisées, selon les principales communautés culturelles présentes dans leurs arrondissements.

- Le **tableau 4** présente le détail des stratégies nommées par les participants lors des groupes de discussion.

Tableau 4 : Stratégies favorisant les relations interculturelles

	36 participants aux groupes de discussion	Nombre de mentions
Intervenir	Les relations interculturelles sont parfois difficiles à gérer. Ça prend du respect et un arbitre. On doit donc intervenir lorsque c'est nécessaire, par exemple lors des ateliers de cuisine. / Ça prend de l'expérience pour gérer un groupe, une crédibilité, de la diplomatie et du tact. / On doit se préparer et intervenir car il y a une confrontation des valeurs. Au départ, on travaille sur les besoins primaires, les valeurs et les convictions. Dans un deuxième temps, on intervient en groupe ou de façon individuelle.	3
	Les relations interculturelles sont naturelles chez les enfants qui n'ont souvent aucun préjugé. / Souvent les jeunes sont plus ouverts. On doit surtout intervenir auprès des adultes. Le manque d'information peut créer la peur de l'autre. / Dans les classes d'accueil, les jeunes sont habitués à la diversité. On n'intervient pas vraiment : on laisse les professeurs s'en charger, si nécessaire.	3
	Les relations interculturelles sont au cœur de notre travail et des activités, elles sont le fondement de nos projets. / Les relations interculturelles, c'est naturel, ça va de soi, ça fait partie de notre travail.	2
Encourager la mixité	On favorise la mixité pour les ateliers avec les enfants et on sépare les enfants de différents groupes ethniques pour favoriser les échanges. / On intervient, pas de façon formelle, mais on fait en sorte que les gens se mélangent. Par exemple, lors des sorties, on favorise la mixité. / Lors de la composition des groupes, on s'assure de la mixité et de la présence de différentes communautés culturelles. / On doit intervenir pour inciter les jeunes à se mélanger. On veut éviter les ghettos. / C'est plus facile lorsque tu n'as pas de groupe dominant. La mixité est donc importante.	5
	On leur demande de parler français lors des activités, c'est la règle numéro un. Ça permet aussi d'éviter que les différents groupes s'isolent des autres en parlant leur langue maternelle.	1
	Si on veut favoriser les relations interculturelles, ça prend des groupes mixtes. Or les balises des programmes ciblent souvent les nouveaux arrivants et les immigrants. C'est aussi parfois délicat de demander l'origine des gens. Certains immigrants se disent québécois.	1
Favoriser les échanges	Pour moi, ça n'est pas naturel. Lorsqu'on veut rassembler différentes communautés culturelles, pour que ça fonctionne, il faut créer des conditions (par exemple : avoir du personnel de différentes communautés, échanger sur les valeurs, échanger aussi sur le sens des mots, etc.). Les gestes concrets du quotidien sont importants. / Je crois aussi qu'il faut mettre en place certaines conditions, pour créer un espace de dialogue et d'échanges (par exemple : au festival arable, les Arabes devaient chanter en français et les Québécois devaient chanter en arabe). / On demande aux jeunes de parler de leurs expériences de discrimination. On peut alors échanger sur des éléments communs. / On organise des cafés-rencontres pour les jeunes.	4
	On incite les gens à organiser les activités ensemble, notamment les fêtes ou les ateliers. Ils apprennent alors à se connaître et à travailler ensemble.	1

Tableau 4 : Stratégies favorisant les relations interculturelles (suite)

	36 participants aux groupes de discussion	Nombre de mentions
Formation	On a offert une formation à nos membres sur les communications interculturelles, notamment sur comment gérer les conflits. / Les intervenantes sont formées et sensibilisées aux différences culturelles. / On offre des ateliers de sensibilisation sur les préjugés.	3
Personnel issu de communautés culturelles	Le personnel de la bibliothèque, qui est issu de différentes communautés culturelles facilite aussi les communications avec les immigrants, notamment pour présenter la mission de la bibliothèque. / La présence d'intervenantes qui parlent d'autres langues peut aussi aider. On doit toutefois s'assurer qu'elles connaissent aussi bien les valeurs québécoises.	2
Solidarité et éléments communs	On fait ressortir ce qui unit les femmes, on développe une solidarité entre elles. / La présence d'objectifs communs entre les participants (au niveau de l'insertion en emploi) favorise aussi la création de liens entre eux.	2
Accommo-dements	Lors de la fête de Noël, on a fait certains accommodements : par exemple, on a acheté des saucisses halal. / Pour la fête de Noël, on a acheté trois dindes : une dinde halal, une dinde casher et une dinde québécoise!	2
Autres	C'est important de bien se connaître soi-même, nos propres valeurs. C'est la base.	1

Actions de la Ville et du MIDI soutenant les apprentissages collectifs

- La Ville et le MIDI favorisent les apprentissages collectifs ainsi que les échanges entre les responsables de projets principalement en soutenant l'évaluation des projets ainsi qu'en organisant des journées de formation et d'échanges. Un soutien est également offert aux responsables de projets lors des rencontres de suivi avec la gestionnaire de l'Entente à la Ville ou avec les conseillers en développement communautaire des arrondissements.

Soutien à l'évaluation des projets

- Au cours de la période 2011-2014, deux projets ont été évalués dans le cadre de l'Entente Ville-MIDI :
  - le *Projet Intégration* du Collectif des entreprises d'insertion du Québec (CEIQ), en 2013;
  - le projet d'*Agent de liaison* des bibliothèques LaSalle, Ahuntsic-Cartierville, Montréal-Nord et Villeray – Saint-Michel – Parc-Extension a été évalué en 2011.
- Les projets suivants ont été évalués par le biais d'un soutien financier accordé dans le cadre de *l'Entente administrative de développement social et de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale* entre le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) et la Ville de Montréal :
  - *Mieux s'intégrer pour mieux vivre*, du CHORRA, en 2012;
  - *Recrutement de lecteurs bénévoles* de J'apprends avec mon enfant, en 2011;
  - *Soutien aux parents, une prévention pour les jeunes* de la Maison d'Haïti, en 2009;
  - *Soutien aux familles de jeunes noirs anglophones pour la lutte au décrochage scolaire,* du Conseil des éducateurs noirs du Québec, en 2008.
- Certains projets ont été évalués par le biais de collaborations avec des chercheurs universitaires :
  - *Femme-relais interculturelles Centre-Sud* du CRIC, *en 2013;*
  - *Vous faites partie de l'histoire* du Centre d'histoire de Montréal, en 2010;
  - *Femme-relais Saint-Michel* de 1,2, 3 GO! Saint-Michel / Femmes-relais, en 2010.
- Les liens vers les rapports d'évaluation publics sont précisés dans les fiches de projet, à l'**annexe 4**. Certains rapports sont disponibles sur demande aux responsables des projets.

Actions de la Ville et du MIDI soutenant les apprentissages collectifs (suite)

Journées de formation et d'échanges

- La Ville et le MIDI ont conjointement organisé plusieurs rencontres et évènements en lien avec les diverses initiatives mises sur pied suite au séisme d'Haïti en 2010. Notons que ces projets sont toutefois exclus de la présente évaluation. Il en va de même pour le programme *Valorisation Jeunesse – Place à la relève*, évalué en 2014.
- La ville de Montréal a également organisé trois activités de formation et d'échanges destinées aux agents de liaison des bibliothèques.

Intérêt des participants envers les journées de formation et d'échanges

- La majorité des responsables de projets se montrent très intéressés à participer à des journées de formation ou à des rencontres qui leur permettent de rencontrer les intervenants d'autres projets. Ces rencontres sont l'occasion d'apprendre et d'échanger sur divers enjeux et problématiques des projets. Elles permettent de mettre en commun les idées et les stratégies qui constituent des pistes de solutions à ces défis ou encore, de valider les stratégies d'intervention. Ces rencontres sont aussi l'occasion de tisser divers liens de réseautage utiles, notamment lorsque les projets ciblent des groupes similaires (par exemple : les jeunes ou les femmes). Ce type de rencontres intéresse aussi bien les responsables de projets que les intervenants.
- Notons d'ailleurs que plusieurs des participants aux groupes de discussion ont échangé leurs coordonnées afin de rester en contact par la suite.
- Suite à la discussion portant sur les relations interculturelles, quelques personnes indiquent leur intérêt à suivre une formation sur les stratégies ou les approches qui favorisent les relations interculturelles. Quelques participants, qui ont assisté à la journée de formation et d'échanges portant sur les relations interculturelles organisée par la Ville et le MIDI, en collaboration avec le Laboratoire de recherche en relations interculturelles (LABRRI) en décembre 2014, déclarent avoir particulièrement apprécié cette journée.

Intérêt des participants envers l'évaluation

- Parmi les projets ayant bénéficié d'un soutien financier lors d'une démarche d'évaluation, certains responsables de projets considèrent que l'évaluation est essentielle et qu'elle s'inscrit dans la boucle de gestion d'un projet. Elle constitue une partie intégrante de ce projet qui permet d'apprendre tout au long de sa mise en œuvre et d'ajuster le projet, si nécessaire.
- Rares sont les participants qui se montrent spontanément intéressés par ce type de soutien. L'évaluation demeure un outil d'apprentissage méconnu qui suscite certaines craintes chez les participants.

Actions de la Ville et du MIDI soutenant les apprentissages collectifs (suite)

Soutien des conseillers en développement communautaire

- Certains responsables de projets affirment avoir apprécié les suivis avec la gestionnaire de l'Entente à la ville puisque cette personne crée aussi des liens entre les projets. D'autres déclarent avoir apprécié les rencontres de suivi ainsi que le soutien offert par les conseillers en développement communautaire de leurs arrondissements respectifs.

Suggestions des participants pour soutenir les apprentissages collectifs

- Certains participants suggèrent les pistes d'action suivantes afin de favoriser les échanges et les apprentissages collectifs entre les projets soutenus dans le cadre de l'Entente :
  - reconnaître et financer la participation du personnel aux journées de formation et d'échanges;
  - produire un bottin de ressources ou diffuser une liste des projets soutenus par l'Entente, avec les noms des responsables de projets et leurs coordonnées;
  - soutenir la mise en place de groupes de codéveloppement professionnel entre les responsables de projets.

Conclusion

Une Entente qui favorise l'intégration des immigrants et les relations interculturelles

- Depuis 1999, l'Entente Ville-MIDI soutient une diversité de projets locaux et métropolitains qui favorisent l'intégration sociale et économique des immigrants et qui contribuent au développement de relations interculturelles harmonieuses entre les diverses communautés culturelles de Montréal.
- Dans le cadre de la présente évaluation qualitative de l'Entente Ville-MIDI 2011-2104, 34 projets ont été analysés tant sur le plan de leurs stratégies d'intervention que de leurs principales réalisations. Ces 34 projets, portés principalement par des organismes communautaires, mais également par le réseau des bibliothèques ainsi que par le Service des ressources humaines de la Ville de Montréal, rejoignent un nombre important d'immigrants, de personnes nouvellement arrivées au Québec et de personnes appartenant à des minorités visibles.
- Les projets favorisent l'intégration sociale et professionnelle de ces personnes par divers moyens, notamment :
    - l'accueil, l'information et la référence aux ressources susceptibles de les soutenir dans leur processus d'intégration;
    - l'offre d'ateliers de conversation en français et d'ateliers de formation qui permettent aux nouveaux arrivants de se familiariser avec les valeurs et les coutumes du Québec;
    - l'animation d'activités d'information et de loisirs qui permettent aux participants de socialiser et d'échanger sur divers sujets d'intérêt;
    - l'offre d'activités visant à prévenir le décrochage scolaire et à soutenir la persévérance scolaire chez les jeunes;
    - la formation d'agents multiplicateurs issus de communautés culturelles (les femmes-relais) pour rejoindre ces communautés;
    - la formation de jeunes leaders qui initient des projets dans les écoles et qui jouent un rôle de médiation auprès de leurs pairs afin de les sensibiliser à l'importance de respecter la diversité et d'être inclusifs;
    - l'offre d'une diversité d'activités par le réseau des bibliothèques, dans les bibliothèques ainsi que hors les murs, organisées en collaboration avec divers partenaires locaux;
    - le soutien et l'accompagnement lors de parcours d'insertion socio-professionnelle dans des entreprises d'insertion ainsi que le parrainage professionnel lors de stages de travail à la Ville de Montréal;
    - l'engagement bénévole, l'entraide et la participation citoyenne.

Conclusion (suite)

Des principales stratégies qui contribuent au succès des projets

- Les responsables de projets et les équipes d'intervenant impliquées dans la mise en œuvre des projets ont dégagé les principales stratégies qui contribuent au succès des projets afin de rejoindre les nouveaux arrivants et les immigrants et de favoriser leur participation aux diverses activités.
- Les stratégies liées aux collaborations, à la concertation et à la mobilisation des milieux sont les plus mentionnées. La participation aux tables de concertation offre l'opportunité aux organisations de tisser des liens, ce qui facilite les collaborations par la suite. Les diverses collaborations avec les partenaires du milieu, dont les écoles, permettent de rejoindre les nouveaux arrivants et les immigrants. Ces collaborations permettent aussi aux organisations d'offrir leurs activités dans divers lieux, de disposer d'espaces additionnels et d'intervenir auprès des familles selon une approche globale, en collaboration avec d'autres intervenants.
- Plusieurs éléments liés à l'approche d'intervention contribuent également au succès des projets, notamment : l'établissement d'un lien de confiance, la qualité des communications, les interventions qui favorisent le respect de la diversité, un accueil chaleureux ainsi qu'un environnement convivial. Lors des groupes de discussion, plusieurs soulignent aussi que l'approche globale est à la base de leurs interventions.
- La majorité des projets valorisent les talents et les compétences des participants aux projets et les informent ou les forment afin qu'ils s'impliquent activement dans leur processus d'intégration. Plusieurs d'entre eux misent ainsi sur l'*empowerment* des participants afin de développer leur pouvoir d'agir. Certains privilégient également l'engagement bénévole ou la participation citoyenne pour favoriser l'intégration des immigrants.

Des principaux défis des projets

- Les responsables de projets identifient divers défis qu'ils rencontrent dans les projets, notamment sur le plan des collaborations avec les partenaires, des stratégies pour rejoindre les immigrants et les nouveaux arrivants, de l'assiduité de la participation, de la connaissance des besoins des nouveaux arrivants et des communautés culturelles, de la promotion des valeurs liées à la diversité et de la création de ponts entre les communautés culturelles.
- Dans le contexte actuel de restriction des dépenses gouvernementales, les participants s'entendent pour dire que le financement et le manque de ressources représentent toutefois le défi le plus important.
- Bien que le financement soit peu mentionné parmi les stratégies favorisant le succès des projets, plusieurs insistent pour dire que le financement est à la base de tout projet, car il permet d'embaucher et de garder une équipe stable et d'offrir des activités de qualité qui répondent aux besoins des groupes ciblés. Un financement adéquat permet également aux responsables et aux intervenants de participer aux tables de concertation et aux divers comités de travail, qui sont essentiels au travail de collaboration avec leurs partenaires.

Conclusion (suite)

Des stratégies qui favorisent les relations interculturelles

- Les participants aux groupes de discussion déclarent que les relations interculturelles sont au cœur de leurs activités et de leur travail quotidien. Ils associent les relations interculturelles aux principales notions suivantes :
  - la rencontre, l'échange, le dialogue, le vivre ensemble;
  - l'ouverture et le respect de la diversité;
  - une richesse collective et des apprentissages;
  - la complexité et des défis.
- La majorité d'entre eux estiment qu'il est nécessaire de mettre en place certaines conditions et d'intervenir pour favoriser des relations interculturelles harmonieuses. Les principales stratégies auxquelles ils ont recours sont les suivantes :
  - encourager la mixité;
  - favoriser les échanges;
  - former le personnel;
  - embaucher du personnel issu de communautés culturelles;
  - faire ressortir les éléments communs et développer une solidarité;
  - être ouverts aux accommodements, notamment pour la nourriture.

Un soutien essentiel à la poursuite des projets

- Dans un contexte de restriction des dépenses gouvernementales, plusieurs ont vu leurs subventions réduire ou disparaître. Les sources alternatives de financement sont également de plus en plus rares. La pérennité des projets dépend donc davantage du financement reçu dans le cadre de l'Entente.
- Si l'accueil et l'intégration des nouveaux arrivants ainsi que le développement de relations interculturelles harmonieuses demeurent des priorités de la Ville de Montréal et du MIDI, les participants recommandent que les projets qui existent depuis plusieurs années et qui ont fait leurs preuves soient soutenus à plus long terme.
- Certains soulignent l'importance de bien préciser les objectifs et les critères de sélection des projets. Les participants suggèrent aussi de privilégier la mixité des groupes afin de favoriser les relations interculturelles.
- Outre le soutien financier, les responsables de projets apprécient également le soutien qui leur est offert lors des rencontres de suivi avec les conseillers en développement communautaire ainsi que par le biais de processus d'évaluation des projets et des rencontres de formation et d'échanges. Tous se montrent d'ailleurs très intéressés à participer à d'éventuelles rencontres de formation et d'échanges avec les responsables et les intervenants des autres projets soutenus par l'Entente Ville-MIDI.

Annexes

Annexe 1 : L'Entente Ville-MIDI 2011-2014, en bref

Objet de l'entente	▪ Convenir des modalités administratives selon lesquelles la Ministre confie à la Ville la gestion d'une contribution financière, en vertu du programme *Mobilisation Diversité* (PMD, afin de contribuer aux orientations de la Ville en matière de développement social et de relations interculturelles visant à **soutenir l'intégration sociale et économique des communautés d'origines diverses, les relations interculturelles et la cohésion sociale dans les quartiers et milieux de vie**.
Principes directeurs	▪ **Inscrire les projets dans une approche territoriale intégrée**. ▪ **Reconnaître que la Ville est une instance privilégiée** pour réaliser des interventions de proximité et assurer la coordination centrale de projets d'intégration des immigrants. ▪ **Développer des projets structurants s'inscrivant sur le moyen terme** qui amèneront des changements pour les individus et les milieux de vie, tout en soutenant des projets locaux dont les bénéfices sont reconnus. ▪ **Assurer le développement des connaissances** afin de soutenir la réussite des projets mis en place et le partage des pratiques éprouvées par des évaluations de projets spécifiques, de la formation, des plateformes d'échanges, des projets d'animations, de recherche, etc., dans une perspective d'amélioration continue des interventions et des services offerts. ▪ **Favoriser la récurrence des engagements prévus pour les projets aux résultats probants**, ce qui, dans le temps, permettrait de suivre des cohortes sur une échelle longitudinale et d'assurer le développement d'une expertise pour l'organisme porteur, de même que la rétention du personnel qui offre les services aux clientèles ciblées. ▪ **Diversifier les sources de financement** afin d'offrir une certaine assise aux projets, les rendant ainsi moins dépendants d'un seul bailleur. ▪ **S'assurer que les projets financés s'inscrivent dans un continuum de services** visant une complémentarité des interventions gouvernementales.
Objectifs spécifiques	▪ Permettre aux personnes issues de l'immigration de se familiariser avec les services municipaux disponibles dans les arrondissements et leur donner un meilleur accès à ces services. ▪ Favoriser le développement du sentiment d'appartenance et une plus grande participation à la vie associative et communautaire des arrondissements et de la Ville. ▪ Soutenir l'utilisation par les personnes issues de l'immigration des services de sports et de loisirs, disponibles notamment dans les parcs municipaux et les centres communautaires de la Ville. ▪ Multiplier l'animation dans les lieux de diffusion culturelle auprès des familles immigrantes ou issues de l'immigration et viser l'augmentation de la fréquentation des bibliothèques par celles-ci. ▪ Rejoindre les jeunes des différentes communautés culturelles, particulièrement ceux des minorités visibles, afin d'accroître leurs compétences au sein de la société québécoise, de favoriser leur insertion et de développer leur sens de l'entrepreneuriat. ▪ Offrir aux personnes issues de l'immigration l'opportunité d'une expérience de travail dans un contexte montréalais. ▪ Donner les moyens aux nouveaux arrivants et aux personnes issues de l'immigration de contribuer au développement économique en français. ▪ Encourager la cohabitation harmonieuse de tous les citoyens ainsi que la lutte contre le racisme, la discrimination à caractère raciste et la xénophobie.

Axes d'intervention	▪ Trois axes d'intervention : o **les relations interculturelles**; o **l'amélioration des milieux de vie dans les quartiers**, notamment les quartiers plus défavorisés, les quartiers où s'installent les nouveaux arrivants et les quartiers à forte concentration multiethnique; o **la lutte au racisme et à la discrimination**.
Types de projets privilégiés	Les projets doivent favoriser : ▪ **la pleine participation des personnes immigrantes** au développement du Québec en français; ▪ **le partenariat local**; ▪ **l'arrimage et la complémentarité aux activités de la ministre**, notamment en matière d'accueil, d'intégration, de relations interculturelles et de lutte contre le racisme et la discrimination; ▪ **l'arrimage et la complémentarité avec les ententes signées entre la Ville et d'autres ministères**; ▪ **le partenariat avec la Conférence régionale des Élus de Montréal** dans la réalisation du *Plan d'action de la région de Montréal en matière d'immigration, d'intégration et de relations interculturelles* (PARMI).
Gestion de l'entente	▪ Comité de gestion constitué d'une représentante de la Ville de Montréal et du MIDI. ▪ Ce qui est prévu à l'entente : un comité de gestion formé d'un maximum de trois représentants de chacune des parties coprésidé par les personnes désignées aux fins de l'entente. Le comité doit se réunir au moins deux fois par an, et ce, afin de participer de façon active au choix des projets et d'assurer le suivi de la présente entente.
Engagements budgétaires	▪ Enveloppe de 8 195 000 $ sur 3 ans répartie comme suit : o 2 000 000 $: dépenses de la Ville dans les arrondissements; o 2011-2012 : - 100 000 $: projets élaborés en collaboration avec le MIDI et visant les personnes de la communauté haïtienne; - 45 000 $: projets élaborés en collaboration avec le MIDI, projets de médiation familiale et culturelle pour les personnes de la communauté haïtienne; - 350 000 $: reconduction du projet d'agents de liaison interculturelle qui accompagne les ménages haïtiens; o 1 200 000 $: projet Place à la relève du programme *Valorisation Jeunesse*; o 4 500 000 $: projets en lien avec les orientations du plan stratégique du MIDI 2008-2012 et les principes directeurs de l'entente.
Reddition de comptes et évaluation	▪ Reddition de comptes annuelle de la Ville de Montréal au MIDI qui décrit chacun des projets et les subventions octroyées à ceux-ci. ▪ Un maximum de 10 % de l'enveloppe budgétaire annuelle est consacré à l'évaluation de projets, à la recherche, à des frais de promotion et de communication et à des frais de gestion. ▪ Ce qui est prévu à l'entente en matière d'évaluation : o établir un cadre d'évaluation de l'entente comprenant des indicateurs qualitatifs et quantitatifs de mesure de l'atteinte des objectifs; o procéder à l'évaluation finale de l'entente selon le cadre précédemment défini.

Annexe 2 : Liste des participants aux groupes de discussion

Axes et volets	Projets	Organisation	Participants
Axe 1 : Amélioration des milieux de vie Volet Bibliothèques	*Agente de liaison – Bibliothèque*	Bibliothèque d'Ahuntsic – Cartierville	Sylvie Payette, agente de liaison
	Agente de liaison – Bibliothèque	Bibliothèque LaSalle, L'Octogone	Saida Meridja, bibliothécaire de liaison
	Agente de liaison – Bibliothèque	Bibliothèque de Montréal-Nord	Marie Désilets, chef de division – Bibliothèques Renaud Piché-Vernet, agent de liaison
	Agente de liaison – Bibliothèque	Bibliothèque de Villeray – Saint-Michel – Parc-Extension	Mia Emmanuelle Jordan, agente de liaison
	Programme Contact, le plaisir de lire	Direction associée des bibliothèques	Marie-France Genest, conseillère en ressources documentaires Delphine Guibourge, bibliothécaire
	Jeux de mots	Direction associée des bibliothèques	Nathalie Martin, conseillère aux arrondissements
Axe 1 : Amélioration des milieux de vie Volet Habitation	*Femmes en action*	Centre communautaire des loisirs Sainte-Catherine d'Alexandrie	Jean-Marie Aghaby, directeur général Adriana Pina Piramedina, coordonnatrice de projet Saeeda Bamo, animatrice
	Habiter la mixité	Office municipal d'habitation de Montréal	Rouzier Métellus, chargé de projets communautaires Edwige Simon, agente de milieu – volet aînés Ismertha Racius, agente de milieu – volet jeunesse
	Harmonie : l'intégration des nouveaux arrivants est responsabilité collective	Regroupement des organismes du Montréal ethnique pour le logement (ROMEL)	Mazen Houdeib, directeur général Zahia El-Masri, chargée des communications Georges Haddad, chargé de projet
Axe 1 : Amélioration des milieux de vie Volet intervention jeunes et familles	*Bougez, jouez et communiquez au rythme de votre enfant*	Centre de pédiatrie sociale de Montréal-Nord	Manon Rioux, travailleuse sociale
	Les deux mains dans les plats	Corporation de développement communautaire Côte-des-Neiges	Responsable non disponible
	Parle avec ton rythme	Association de place Normandie	José Trottier, président de l'association
	Place à l'entraide	Coup de pouce jeunesse	Fatou Gueye, intervenante responsable du projet
	Recrutement de lecteurs bénévoles	J'apprends avec mon enfant	Audrey Archambault, coordonnatrice pédagogique
	Soutien aux familles de jeunes noirs anglophones pour la lutte au décrochage scolaire	Conseil des éducateurs noirs du Québec	Kathy-Ann Baptiste, directrice générale Corey Seaton, intervenant
	Soutien aux parents, une prévention pour les jeunes	Maison d'Haïti	Responsable non disponible
	Vous faites partie de l'histoire	Centre d'histoire de Montréal	Josée Lefebvre, responsable des programmes éducatifs

Axes et volets	Projets	Organisation	Participants
Axe 1 : Amélioration des milieux de vie Volet intervention femmes	*Femmes de Côte-des-Neiges : Pirates un jour, pirates toujours*	Corporation de développement communautaire Côte-des-Neiges	Responsable non disponible
	Femmes-relais Centre-Sud	Carrefour de ressources en interculturel (CRIC)	Patricia Dinard, organisatrice communautaire
	Femmes-relais Saint-Léonard	Carrefour des femmes de Saint-Léonard	Céline Pépin, agente de projet
	Femmes-relais Saint-Michel	1,2, 3 GO! Saint-Michel / Femmes relais	Dominique Perrault, coordonnatrice
	Intégration des personnes immigrantes par le bénévolat	Centre communautaire Montain Sights	Responsable non disponible
	Mieux s'intégrer pour mieux vivre	Centre communautaire d'organisation, ressources et références d'Anjou (CHORRA)	Responsable non disponible
	Si différentes, pourtant pareilles	Concertation-Femme	Maysoun Faouri, directrice générale
	Une intégration à visage humain (2013-2014)	Bienvenue à Notre-Dame-de-Grâce	Luis Miguel Cristancho, directeur général
	Concertation et réseautage pour mieux s'intégrer (2011-2013)	Conseil communautaire de Notre-Dame-De-Grâce	Luis Miguel Cristancho, directeur général
Axe 2 : Lutte au racisme et à la discrimination	*Accompagnement du monde africain vers une intégration durable*	Carrefour socioculturel du Centre Afrika	Saandiya Allaoui, intervenante sociale
	Les Projets Empreintes La Caravane de la tolérance	ENSEMBLE pour le respect de la diversité	Pierre-Alexandre Bigras, coordonnateur des programmes
	Leaders jeunesse – Acteurs en prévention	Équipe RDP	Sarah-Jane Simon, intervenante
	Les arts pour l'intégration	Association multi-ethnique pour l'intégration des personnes handicapées	Anna Maria Barletta, intervenante
	Parrainage professionnel	Service des ressources humaines – Ville de Montréal	Nathalie Tellier, conseillère en ressources humaines
	Projet Intégration	Collectif des entreprises d'insertion du Québec	Cynthia Cayer, intervenante socioprofessionnelle
	Promotion de la diversité culturelle et lutte contre la discrimination	Equitas	Ruth Morrisson, chargée de programme

Annexe 3 : Guide d'animation

Guide d'animation

Groupe de discussion auprès des responsables des projets

INTRODUCTION ET TOUR DE TABLE (30 minutes)

- **Présentation de l'animatrice**
- **Objectifs de la rencontre** :
    1. Échanger sur les stratégies qui favorisent le succès des projets ainsi que les principaux défis rencontrés dans ces projets, particulièrement pour rejoindre et pour intervenir auprès des immigrants et des nouveaux arrivants.
    2. Échanger sur le sens que vous donnez à la notion des relations interculturelles et voir quelles stratégies sont susceptibles de favoriser les relations interculturelles, d'après votre expérience.
- **Précisions sur le déroulement** :
    - ✓ Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse, c'est votre opinion qui compte.
    - ✓ Nous ne sommes pas ici pour arriver à un consensus, si votre opinion diffère de celle de votre voisin, n'hésitez pas à la partager.
    - ✓ Rôle de l'animatrice, prise de notes, rapport, confidentialité et anonymat.
    - ✓ Présentation des résultats à venir.
    - ✓ **Durée : 3 heures, avec pause**
    - ✓ Avez-vous des questions?
- **Tour de table** : nom du responsable, nom du projet et de l'organisme porteur, brève description du projet, depuis quand existe ce projet?

STRATÉGIES FAVORISANT LE SUCCÈS DES PROJETS ET PRINCIPAUX DÉFIS RENCONTRÉS (50 minutes)

- À partir des fiches de projets que vous m'avez envoyées, j'ai dégagé certains éléments communs au niveau des stratégies qui favorisent le succès des projets et des principaux défis rencontrés. ***Remettre et présenter le tableau synthèse des stratégies.***
- **Qu'en dites-vous**? **Est-ce que ces résultats vous parlent**?
- Parmi les **stratégies qui favorisent le succès des projets, lesquelles sont utilisées dans votre projet**?
- À la lumière des échanges, **voyez-vous d'autres stratégies communes aux projets**? Si oui, lesquelles? Est-ce que le **tout vous semble complet**? Aimeriez-vous **ajouter d'autres stratégies**?
- ***Remettre le tableau synthèse des défis***. Parmi la **liste des principaux défis rencontrés, lesquels touchent votre projet**? Est-ce que **d'autres projets vivent ces mêmes défis**?
- À la lumière des échanges, **voyez-vous d'autres défis communs aux projets**? Si oui, lesquels? Est-ce que le **tout vous semble complet**? Aimeriez-vous **ajouter d'autres défis**?

PAUSE (15 minutes)

RELATIONS INTERCULTURELLES (70 minutes)

- **Nous allons maintenant nous attarder plus spécifiquement à la notion des « relations interculturelles ».** Dans un premier, temps, je vais vous demander de prendre 3 minutes, de façon individuelle, pour noter ce que signifie pour vous la notion de « relations interculturelles », en inscrivant 2 ou 3 mots ou idées que vous associez à cette notion. ***Remettre des cartons de couleurs et des marqueurs aux participants. Chaque participant affiche et présente ensuite aux autres les mots qu'il a choisis.***

- Quels sont les **éléments communs qui ressortent** de nos échanges? Voyez-vous **d'autres éléments à ajouter**?

- **Comment vivez-vous les relations interculturelles dans vos organismes et vos projets**?

- Est-ce que certaines **stratégies ou approches favorisent les relations interculturelles**?

- Pouvez-vous me donner des **exemples concrets d'actions ou d'interventions qui favorisent les relations interculturelles**?

DÉVELOPPEMENT DES CONNAISSANCES ET APPRENTISSAGES COLLECTIFS (15 minutes)

- Dans le cadre de l'Entente Ville-MIDI, la Ville et le MIDI réalisent les actions suivantes afin de favoriser les échanges entre les organismes ainsi que les apprentissages collectifs :
    - Soutien financier à l'évaluation de certains projets
    - Journées de formation et d'échanges
    - Suivis avec la gestionnaire de l'entente à la ville (échanges et liens avec d'autres projets)

- Que **pensez-vous de ces initiatives**? Avez-vous **d'autres idées ou suggestions** d'initiatives susceptibles de favoriser les échanges entre les organismes et les apprentissages collectifs, notamment au niveau des stratégies favorisant les relations interculturelles?

- Avez-vous **d'autres suggestions ou commentaires**?

Merci beaucoup!

Annexe 4 : Fiches de projets