

30 ANS

DE CONCERTATION
AGISSANTE

L'expertise unique développée
par Concertation Montréal



**RAPPORT DE RECHERCHE RÉALISÉ
PAR JULES LAURENT-ALLARD POUR
CONCERTATION MONTRÉAL**
Concertation Montréal, avril 2024
ISBN 978-2-925331-15-5 (imprimé)
ISBN 978-2-925331-16-2 (web)

Recherche et rédaction principales
Jules Laurent-Allard

**Rédaction des pages introductives
et de conclusion**
Carle Bernier-Genest

Révision
Denise Babin Communication

Design graphique
Ariane O'Connor et Pilon Design

Photos
Helena Valles (p. 16)
Jean-François Gallipeau (p. 20 et 34)
Tora Photography (p. 46)

Coordination
Mathieu Latour

Direction
Carle Bernier-Genest

REMERCIEMENTS

CMTL tient à remercier chaleureusement Jules Laurent-Allard pour son minutieux travail de recherche.

Elle tient aussi à souligner la contribution essentielle des 50 leaders rencontré.e.s pour produire les 20 études de cas ayant permis d'établir les 9 modèles de concertation de CMTL. Sans leur générosité, nous n'aurions pas pu approfondir ainsi notre expertise en concertation.

AVANT-PROPOS DE CMTL

Vous avez entre les mains le résultat d'un exercice assez unique : la synthèse de 30 ans de concertation ayant contribué au développement de Montréal !

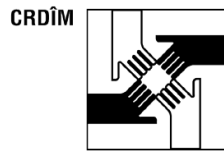
Dans un monde où les crises s'accroissent, la concertation est un outil puissant qui permet d'assurer le développement, mais aussi la résilience de nos collectivités. Une métropole, c'est un milieu complexe – il faut pouvoir connecter des intérêts divergents, faire travailler ensemble des acteurs fort différents les uns des autres et dépasser les clivages des secteurs d'activité pour réussir à la propulser vers l'avenir. Il faut aussi savoir mettre en réseau les leaders socioéconomiques et les élu.e.s, dans le cadre de collaborations fructueuses, pour que les effets de ces efforts deviennent systémiques. La concertation peut jouer tous ces rôles.

Mais comment définir la concertation ? Et sous quelle forme s'exerce-t-elle ? C'est pour tenter de répondre à ces questions que la présente recherche a été menée, avec la participation de 50 leaders qui ont utilisé la concertation pour contribuer activement au développement de notre île, et qui ont été actifs à Concertation Montréal (CMTL) ou dans l'une des organisations qui l'ont précédée.

CMTL s'ancre en effet dans un riche héritage de concertation des leaders socioéconomiques et politiques, qui est à l'œuvre depuis 1994, année de la création du Conseil régional de développement de l'île de Montréal (CRDÎM). En 2005, celui-ci a été dissous pour permettre aux leaders socioéconomiques de se joindre aux élu.e.s formant la Conférence régionale des élus (CRÉ) de Montréal, mise en place par le gouvernement du Québec. Puis, à la dissolution des CRÉ en 2015, leaders et élu.e.s de Montréal se sont regroupé.e.s autour de leur nouveau moteur pour préserver l'espace de concertation existant : CMTL. C'est ainsi que de nombreuses organisations et plusieurs personnes sont restées des partenaires de premier plan de l'organisation depuis trois décennies !

La présente recherche a été puiser dans ces expériences pour définir ce qui caractérise la concertation développée par ces acteurs et en déterminer les principaux modèles d'action. Elle n'a évidemment pas la prétention de répertorier toutes les formes de concertation à Montréal, ni même d'expliquer comment il est possible de répliquer les modèles, mais plutôt de présenter de façon schématique celles dont CMTL est l'héritière.

Car CMTL, c'est plus qu'un OBNL! C'est une institution qui porte la mémoire d'un savoir-faire propre à Montréal et qui le garde vivant pour les générations à venir!



1994

Conseil régional de développement
de l'île de Montréal (CRDÎM)



2005

Conférence régionale des élus de Montréal (CRÉ)



2015

Concertation Montréal

Table des matières

MODÈLES DE CONCERTATION

Mot du président	6
Mot du directeur général	7
Notes méthodologiques du chercheur	8
Définition de « concertation »	9
1 Création de liens entre élu.e.s et société civile	13
2 Concertation multisectorielle	17
3 Entente multipartite	21
4 Concertation d'incubation	25
5 Accompagnement d'une mobilisation sectorielle	31
6 Communauté de pratique	35
7 Cohorte	41
8 Projet d'innovation sectoriel	47
9 Recherche-action concertée	53
À propos de Concertation Montréal (CMTL)	56
Mission	56
Vision	56
Conclusion de CMTL	57
30 ans de concertation à Montréal en un coup d'œil	58



MOT DU PRÉSIDENT

CMTL a pour mission de favoriser et d’animer le développement régional par la concertation ainsi que d’initier et de soutenir des initiatives régionales innovantes et structurantes. Il s’agit, en apparence, d’une mission claire, mais comment fait-on, concrètement, pour y parvenir ?

Pour une organisation qui a dans son nom le mot « concertation », il nous semblait aller de soi de débiter par là pour définir notre vision pour l’avenir. C’est ainsi qu’en 2022, nous nous sommes dotés de notre premier Plan stratégique pluriannuel.

Notre conseil d’administration, dont les membres proviennent de tous les horizons ; nos employé.e.s, dont les expertises sont variées ; ainsi que nos 150 organisations et élu.e.s membres ont été mobilisés pour en faire un exercice fondateur.

Celui-ci s’est conclu par l’adoption de trois orientations stratégiques :

- | Incarner l’esprit de concertation dans l’ensemble des activités de l’organisation – avec les membres et les partenaires, le conseil d’administration et l’équipe interne
- | Être reconnue pour son expertise en matière de concertation et sa contribution à des changements structurants (*think tank*)
- | Soutenir l’écosystème et l’émergence de nouveaux leaders et de projets d’impact collectif (*do tank*)

Pour incarner l’esprit de concertation et être reconnue pour son expertise dans ce domaine, CMTL avait besoin de renouer avec ses racines. Elle a donc fait ce qu’elle sait si bien faire : fédérer des leaders autour de ce besoin, pour y répondre et se donner les moyens d’aller plus loin, toujours avec la concertation comme mode d’action.

Après huit ans au conseil d’administration, j’estime qu’il est temps pour moi de passer le relais à une prochaine présidence. J’ai l’intime conviction que le présent legs permettra à CMTL et à toutes les personnes qui en font le grand réseau des réseaux qu’elle est devenue, de continuer à construire une métropole plus verte, inclusive et démocratique.

Richard Deschamps
Président de Concertation Montréal



MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Si CMTL aura 10 ans en 2025, l'histoire de ses concertations est enracinée profondément dans le territoire montréalais. Avant CMTL, il y a eu la CRÉ de Montréal, mais aussi le CRDÎM. Trois noms, un même réseau, qui œuvre depuis 30 ans à la concertation sur l'île.

J'ai eu l'honneur de siéger aux conseils d'administration du CRDÎM et de la CRÉ. Aujourd'hui, j'ai le privilège d'être le directeur général de CMTL. J'ai donc la chance d'avoir assisté à l'évolution de ce savoir-faire unique à Montréal en matière de concertation.

La concertation agissante, telle qu'on la pratique, c'est avant tout des gens qui s'unissent pour améliorer leur milieu de vie. Nous avons donc le goût de retisser les liens et de retourner à la rencontre de toutes celles et de tous ceux qui ont permis les succès des dernières années afin de faire cette recherche. Ainsi, 20 études de cas ont été produites sur autant d'initiatives de concertation menées par CMTL et les organisations qui l'ont précédée. C'est à partir de ce partage d'expertise qu'on a pu analyser et faire la synthèse des acquis et des apprentissages qu'on désire aujourd'hui partager avec vous.

Cet exercice, et l'enthousiasme des 50 leaders qui y ont participé, indique bien que CMTL est le réseau des réseaux. La générosité dont ils ont fait preuve en poursuivant leur contribution montre que, même avec le temps, les liens restent forts. Nous avons ainsi pu constater qu'on ne quitte jamais vraiment l'organisation... Les personnes qui s'en éloignent ne font que changer de rôle dans son orbite!

J'en profite d'ailleurs pour les remercier chaleureusement et pour souligner le travail du chercheur Jules Laurent-Allard, qui nous permet de publier cette recherche. Ce dernier a su extraire, de la complexité du développement régional par la concertation, les bases de ce qui nous permettra de faire rayonner cet outil puissant pour cocréer la métropole de demain!

Les prochaines pages sont le résultat du patient travail qu'il a accompli pour décortiquer les 30 ans de la concertation telle que nous l'avons développée, et je suis impatient de partager cela avec notre collectivité.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Carle Bernier-Genest'.

Carle Bernier-Genest
Directeur général de Concertation Montréal

NOTES MÉTHODOLOGIQUES DU CHERCHEUR

POUR LA DÉFINITION

Pour créer collectivement une définition de « concertation agissante » qui reflète la mission de CMTL et fédère ses employé.e.s, deux ateliers de cocréation ont été réalisés.

Ces ateliers d'une demi-journée ont permis d'isoler les termes clés de la définition, de distinguer le concept de « consultation » de celui de « concertation » et de réfléchir en profondeur aux valeurs de l'organisation, sur la base des travaux de la Planification stratégique complétée par le conseil d'administration de CMTL.

POUR LES ÉTUDES DE CAS

Afin d'établir les 9 modèles de concertation et de catégoriser clairement les expertises de CMTL, cette recherche a documenté 20 études de cas de projets phares de CMTL et des organisations qui l'ont précédée, à savoir la CRÉ de Montréal et le CRDÎM. Pour les choisir, la priorité a été accordée aux projets qui existent toujours et à ceux qui ont pris fin récemment.

Une démarche qualitative, composée de 61 entrevues semi-dirigées et confidentielles, a été privilégiée afin de recueillir les observations et les analyses de 50 personnes impliquées dans ces projets au cours des 3 dernières décennies. Pour chaque étude de cas, au moins une personne responsable du projet et un membre ou partenaire ont été rencontrés. Globalement, il s'agit de :

11 employé.e.s de CMTL

13 ex-responsables de projet

14 membres élu.e.s ou socioéconomiques de CMTL

12 partenaires

Les données recueillies dans les entrevues ont été complétées par une revue de littérature des documents de présentation des projets, des rapports d'événements, des guides d'apprentissage et d'une étude universitaire.

Rappelons que cet exercice n'a pas la prétention de présenter toutes les formes de concertation à Montréal, mais bien les modèles développés en 30 ans de concertation par CMTL, la CRÉ de Montréal et le CRDÎM.

DÉFINITION DE « CONCERTATION »

SELON CMTL

La concertation est un processus qui amène des changements structurants par un dialogue des parties prenantes autour d'objectifs communs.

NOTRE GLOSSAIRE

Processus	La concertation est un processus par étape, et non une fin en soi.
Amène	La concertation ne fait pas directement, elle pose plutôt les conditions nécessaires à l'atteinte de résultats précis.
Changements structurants	La concertation doit être agissante, c'est-à-dire viser des résultats ambitieux et transformateurs, à la hauteur des ressources qu'elle mobilise.
Dialogue	La concertation permet le partage d'opinions, même si celles-ci sont conflictuelles.
Parties prenantes	La concertation rassemble l'ensemble des personnes et organisations ayant un lien avec le sujet, même si elles ne sont pas directement concernées.
Objectifs communs	La concertation doit avoir pour fondement des objectifs communs aux parties impliquées, mais elle peut fonctionner avec des intérêts divergents ou des méthodes de travail distinctes.

SELON LE LAROUSSE

1. Action de se concerter.
2. Pratique qui consiste à faire précéder une décision d'une consultation des parties concernées.

Concierter : préparer une action en commun avec une ou plusieurs personnes.

Synonymes : arranger, calculer, combiner, organiser

Se concerter : s'accorder, se consulter pour mettre au point un projet commun.

Synonyme : s'entendre

SELON LE ROBERT

1. Projeter ensemble, en discutant (arranger, organiser).
2. Décider après réflexion (calculer).

Concertation : fait de se concerter.

Synonymes : consultation, échanges de vues, négociations, pourparlers

SELON LE WIKTIONNAIRE

1. Fait de se concerter, de prendre mutuellement l'avis des uns et des autres en vue d'un projet commun.

SELON CHATGPT

Processus de dialogue et de négociation entre différentes parties prenantes ayant des intérêts communs ou divergents sur un sujet donné.

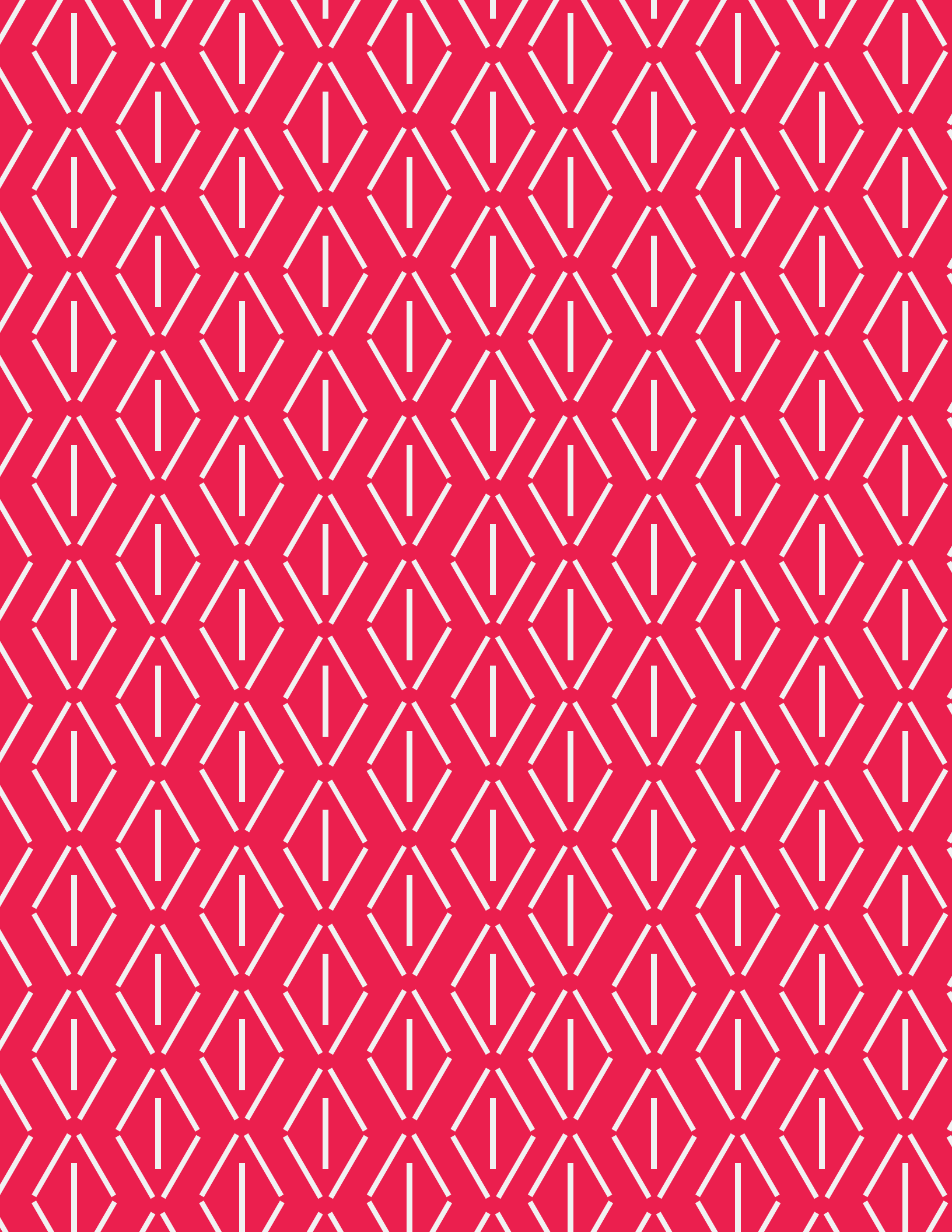
Objectif de la concertation : Trouver des solutions ou des compromis qui conviennent à toutes les parties impliquées, en prenant compte de leurs préoccupations, de leurs intérêts et de leurs besoins.

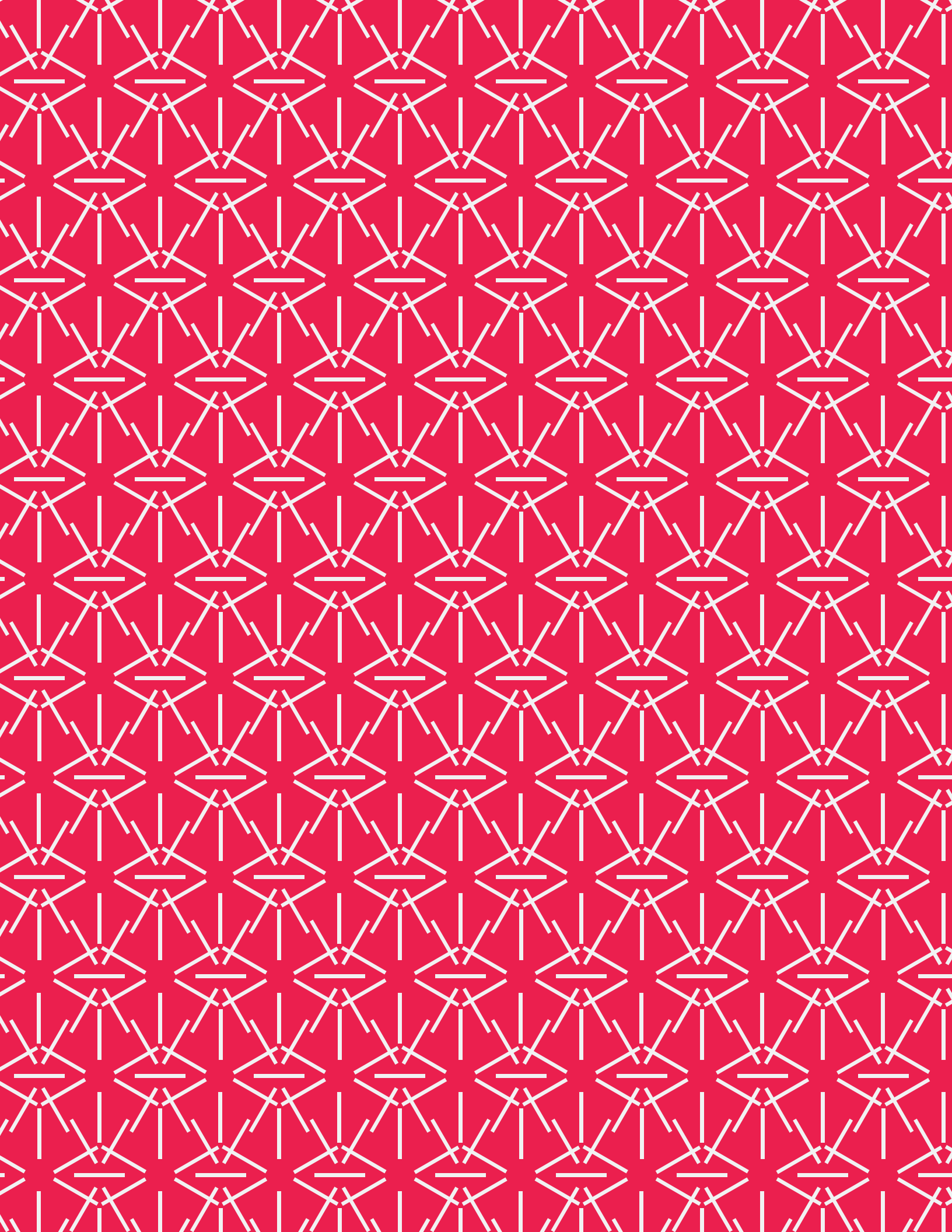
SELON L'INSTITUT NATIONAL DE SANTÉ PUBLIQUE DU QUÉBEC (INSPQ)

- La concertation demande de dépasser les actions de sensibilisation et d'information.
- Elle ne vise pas l'autonomisation des acteurs et/ou des citoyens.
- Elle vise une action ou une décision commune.
- Elle cherche à susciter une dynamique de participation des acteurs et des citoyens, afin d'égaliser les rapports de pouvoir et de combiner les savoirs.
- Elle implique des interactions horizontales (soit des échanges directs) tout au long du processus.
- Elle permet la constitution d'une vision, d'objectifs et de projets communs.
- Elle s'appuie sur la volonté de coopération des différentes parties prenantes.

CONCERTATION VS CONSULTATION

La « concertation » ne doit pas être confondue avec la « consultation », qui est une étape du processus de prise de décision se concentrant sur un objet. La consultation permet de cerner les intérêts et d'entendre les avis, sans hiérarchiser les opinions.







Création de liens entre élu.e.s et société civile

Mise en place d'une instance, d'un événement ou d'un projet qui met en relation des élu.e.s de la Ville de Montréal et/ou des villes liées avec des acteurs socioéconomiques ou des groupes de la société civile de l'Île de Montréal.

LA CONCERTATION DANS CE MODÈLE

Occasions permettant la création de liens entre le milieu politique municipal de l'île de Montréal, des acteurs socioéconomiques régionaux et le public. Il ne s'agit pas toujours de concertation, mais ces liens sont essentiels pour faciliter les concertations existantes.

L'une des valeurs ajoutées les plus évidentes de CMTL comme organisation demeure sa capacité à créer ces occasions de mise en relation, facilitées par la présence d'élu.e.s de la métropole de tous horizons politiques à son conseil d'administration.

ÉTUDES DE CAS UTILISÉES POUR DOCUMENTER CE MODÈLE

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE CMTL

| Composé d'élu.e.s municipaux et de membres socioéconomiques, le conseil d'administration administre CMTL et définit les besoins en concertation de l'agglomération de Montréal.

LES ÉLU.E.S S'ENGAGENT POUR LA RÉUSSITE ÉDUCATIVE

| Découlant de la création du Mouvement des élu.e.s pour la réussite éducative en 2017, cette concertation était un appel à l'action de CMTL aux élu.e.s de Montréal pour obtenir des mesures destinées à soutenir la persévérance scolaire (communications, visites, certificats de reconnaissance, etc.). Le projet s'est transformé et compte notamment aujourd'hui les Soirées à l'hôtel de ville de Montréal, qui offrent aux jeunes la possibilité de rencontrer leurs élu.e.s durant les conseils de ville et d'échanger avec eux.

CITÉ ELLES

| Projet porté par la Ville de Montréal, Cité Elles est une simulation du conseil municipal destinée aux femmes. Le projet est axé sur le jumelage entre pairs, le maillage entre participantes et élu.e.s, et le mentorat. Participant depuis peu à cette initiative, CMTL contribue à sa réussite en faisant le lien entre la Ville de Montréal et les réseaux de participantes potentielles, en organisant des formations et en soutenant l'organisation de la simulation.

CONTEXTE

CONTEXTE D'IMPLANTATION

Reconnue comme « interlocuteur privilégié en matière de concertation intersectorielle et de développement régional » par la Ville de Montréal, CMTL entretient depuis sa création des relations soutenues avec les élus municipaux. Les occasions de liaison répondent à la fois aux besoins des élu.e.s d'aller à la rencontre de la société civile de leur territoire et à la nécessité de cette société civile de mieux connaître ses élu.e.s.

COMPLÉMENTARITÉS AVEC L'ÉCOSYSTÈME EXISTANT

Par son histoire, la composition de son conseil d'administration et son expertise, CMTL est l'organisation montréalaise la mieux placée pour créer ces occasions de liaison récurrentes et non partisans.

VALEURS AJOUTÉES DU MODÈLE

PRINCIPALES

- Renforcer la vie démocratique sur l'île de Montréal.
- Créer de nouveaux liens entre les élus municipaux et la société civile.
- Contribuer à rendre la politique municipale attrayante et accessible.

SECONDAIRES

- Incarner la position d'interlocutrice privilégiée de CMTL auprès de la Ville.
- Définir les besoins en concertation de l'agglomération de Montréal.
- Améliorer le sentiment d'appartenance des citoyens et citoyennes à leur ville.

PHASES DE DÉPLOIEMENT

- 1 Détermination d'une occasion permettant un rapprochement entre les élu.e.s et un segment de la population.
- 2 Proposition d'un projet aux élu.e.s et aux organisations partenaires interagissant avec le segment de population choisi.
- 3 Déploiement du projet à la faveur d'activités ponctuelles de création de liens.
- 4 Évaluation des retombées du projet.
- 5 Analyse des résultats, intégration des apprentissages et renouvellement du projet.

PARTENAIRES

Les élu.e.s	Leur implication est évidemment une condition essentielle au succès de ces projets.
Les OBNL	Selon l'occasion, les partenaires communautaires peuvent mobiliser leurs réseaux et contribuer aux événements.
Les citoyennes et citoyens	Qu'elles et ils soient des leaders ou soient très éloigné.e.s des activités de participation citoyenne, CMTL cherche par ses projets à rapprocher la population de ses élu.e.s.
Les services municipaux	Les équipes des services municipaux peuvent contribuer en apportant un soutien logistique, en participant aux événements et en mobilisant leurs réseaux.
Les partenaires institutionnels	Selon l'occasion, ces partenaires peuvent accueillir des événements et créer des liens avec les publics cibles.

RÉUSSITES ATTENDUES

Une meilleure compréhension mutuelle est la principale réussite de ce mode d'intervention de CMTL. D'une part, des publics de la société civile et/ou des acteurs socioéconomiques comprennent mieux le rôle des élu.e.s municipaux et les pouvoirs des administrations municipales. Et d'autre part, les élu.e.s comprennent mieux les réalités et les besoins des publics ou des acteurs socioéconomiques rencontrés.

De nouvelles personnes, interpellées par l'importance des administrations de proximité (Ville et arrondissement), s'impliquent dans la vie démocratique de l'agglomération.

CMTL continue de jouer son rôle « d'interlocuteur privilégié » auprès de la Ville de Montréal.

DÉFIS À CONSIDÉRER

Travailler avec des élu.e.s demande une grande capacité d'adaptation. Les élu.e.s doivent composer avec de multiples considérations avant de s'engager et ont des horaires chargés, qui changent constamment. Il est donc difficile de les faire participer activement et sur de longues périodes à des initiatives.

CMTL doit aussi demeurer prudente et s'assurer de ne pas contribuer à l'instrumentalisation de certains publics au bénéfice de démarches partisans.

Enfin, il est nécessaire de trouver un équilibre pour permettre ces contacts entre les élu.e.s de l'ensemble du territoire avec la société civile, tout en s'assurant de mobiliser les élu.e.s au pouvoir comme celles et ceux des oppositions.





Concertation multisectorielle

Concertation rassemblant des acteurs de plusieurs secteurs socioéconomiques afin de susciter un dialogue et une recherche de solutions autour d'un ou de plusieurs enjeux communs.

LA CONCERTATION DANS CE MODÈLE

Raison d'être de CMTL, la concertation multisectorielle vise la création de liens entre les acteurs de tous les secteurs du développement social, économique et durable à Montréal. Ce modèle de concertation permet de mobiliser des secteurs d'activité distincts autour d'un objectif commun et transversal.

ÉTUDES DE CAS UTILISÉES POUR DOCUMENTER CE MODÈLE

FORUM MONTRÉALAIS SUR LA MÉTROPOLE (2014-2015)

| Le Forum permet une démarche de concertation intersectorielle visant à réaliser un état de situation pour Montréal, par secteur de développement, afin d'appuyer la révision du statut de métropole, comme défendue par la Ville de Montréal.

LA TABLE DES CONCERTATIONS MONTRÉALAISES

| La Table réunit une dizaine de concertations sectorielles et CMTL pour renforcer les partenariats entre ces réseaux, partager et développer des expertises propres à la concertation et faciliter les collaborations intersectorielles.

CONTEXTE

CONTEXTE D'IMPLANTATION

La réalisation d'une concertation multisectorielle est un projet ambitieux, nécessitant une reconnaissance par les parties de la légitimité de l'organisation qui la mène. CMTL peut mobiliser, de manière crédible et neutre, des acteurs socioéconomiques importants provenant de différents secteurs de développement régional à Montréal.

COMPLÉMENTARITÉS AVEC L'ÉCOSYSTÈME EXISTANT

Peu d'organisations montréalaises possèdent à la fois l'expertise, le soutien politique, l'expérience et la reconnaissance nécessaires pour réaliser une concertation multisectorielle.

VALEURS AJOUTÉES DU MODÈLE

PRINCIPALES

- Organiser une concertation avec des acteurs de différents secteurs autour d'un ou de plusieurs enjeux les concernant de façon transversale.
- Mutualiser les savoirs et/ou les ressources en vue de répondre à un besoin préalablement établi.

SECONDAIRES

- S'assurer de la prise en compte de toutes les parties prenantes, pour que toutes les voix soient entendues.
- Répondre à des besoins de concertation exprimés par le conseil d'administration, les membres de CMTL ou les élus municipaux.

PHASES DE DÉPLOIEMENT

- 1 Demande informelle ou mandat clair de concertation multisectorielle.
- 2 Identification des acteurs clés et étude des réalités sectorielles.
- 3 Développement de la méthodologie et planification des rencontres.
- 4 Réalisation de la démarche de concertation.
- 5 Évaluation ou clôture de la concertation et production d'un livrable comportant les résultats obtenus.
- 6 Diffusion des résultats.
- 7 Poursuite et/ou bilan de la concertation.

PARTENAIRES

Les partenaires ayant exprimé le besoin

Ces partenaires attribuent ou valident le mandat de concertation multisectorielle et légitiment CMTL comme organisation coordonnant la démarche.

Les partenaires sectoriels

Organisations sectorielles participant à la concertation. Ces partenaires peuvent être plus ou moins impliqués dans la concertation, selon leurs responsabilités.

Les partenaires experts

Organisations ou spécialistes contribuant à la méthodologie, à la réalisation des activités et à la production de connaissances. Ces partenaires collaborent étroitement avec CMTL et s'investissent pour la réussite de la concertation multisectorielle.

RÉUSSITES ATTENDUES

Réaliser une concertation multisectorielle rassemblant des acteurs politiques et/ou socioéconomiques en position de décision et produire de nouvelles connaissances collectives est une réussite en soi. L'ampleur et la singularité d'une telle démarche en font une expérience de concertation réellement pertinente.

Ce type de concertation représente une occasion exceptionnelle de générer de l'information nouvelle, riche et ancrée dans le territoire, de partager des expertises et de renforcer les collaborations.

DÉFIS À CONSIDÉRER

Tout au long du processus, et malgré le poids de la commande des instigateurs de la démarche de concertation, CMTL doit maintenir une position de neutralité. Cet engagement signifie parfois résister à de fortes pressions externes, mais aussi internes, qui tentent d'influencer la démarche.

Une concertation multisectorielle rassemble des acteurs d'envergure ayant des capacités décisionnelles importantes. La méthodologie doit permettre d'aller au-delà des intérêts organisationnels et des pratiques habituelles pour rallier les participant.e.s autour de l'objectif commun.

Une concertation multisectorielle est un processus complexe. L'organisation qui en est responsable ne peut pas sous-estimer le temps et les ressources humaines nécessaires à sa réalisation.

Les retombées de ce type de concertation, au-delà des échanges favorisés par la démarche, ne sont pas toujours faciles à évaluer. La concertation multisectorielle est si vaste qu'il existe un risque qu'elle soit incapable de produire des conclusions concrètes et réalisables si un suivi serré des besoins de départ n'est pas assuré.

APPRENTISSAGES À INTÉGRER

Profiter d'un soutien politique ou de partenaires forts, grâce à une demande explicite, est un outil de mobilisation déterminant pour rassembler des organisations d'envergure.

Travailler en collaboration avec des personnes spécialistes reconnues et des organisations d'envergure expertes permet de réduire les risques pour CMTL, tout en donnant davantage de crédibilité et de visibilité à la démarche.

Réaliser une concertation multisectorielle de manière crédible demande d'avoir une compréhension précise de la réalité de chaque secteur afin d'identifier les acteurs clés, de comprendre les grands enjeux et de poser les bonnes questions. Le travail de préparation en vue d'une telle concertation est donc considérable.





Entente multipartite

Processus formalisé entre plusieurs partenaires, notamment financiers, visant à mutualiser des ressources ou à créer une nouvelle initiative répondant à un besoin préalablement défini.

LA CONCERTATION DANS CE MODÈLE

Concertation formalisée par le biais d'une entente qui réunit différentes parties prenantes partageant un objectif commun et attribue des responsabilités claires à chacun des signataires.

Cette entente vise à réaliser un objectif précis, répondant à un besoin défini dans le cadre d'une concertation.

ÉTUDES DE CAS UTILISÉES POUR DOCUMENTER CE MODÈLE

ENTENTES RÉGIONALES SECTORIELLES (AVANT 2015)

| La Conférence régionale des élus de Montréal a mené de nombreuses ententes multipartites jusqu'en 2015. Rappelons simplement deux de celles-ci : l'entente avec le Conseil des arts et des lettres du Québec et celle avec Tourisme Montréal et le ministère du Tourisme.

MONTRÉAL – MÉTROPOLE EN SANTÉ

| Entente multipartite entre six organisations partenaires (quatre bailleurs de fonds et deux fiduciaires) visant à créer une nouvelle organisation, Montréal – Métropole en santé, à partir de deux mobilisations sectorielles existantes, le Conseil du système alimentaire montréalais et Montréal physiquement active.

CONTEXTE

CONTEXTE D'IMPLANTATION

Au niveau régional, des parties prenantes expriment leur intérêt à mettre en commun des ressources financières et du temps afin de répondre, de façon innovante, à un besoin sectoriel.

COMPLÉMENTARITÉ AVEC L'ÉCOSYSTÈME EXISTANT

L'entente est formée entre des organisations expertes du secteur et propose une solution contribuant à renforcer la capacité d'agir de ces organisations et du secteur desservi.

VALEURS AJOUTÉES DU MODÈLE

PRINCIPALES

- Créer une nouvelle structure, comme une organisation, qui réponde aux besoins définis par la concertation sectorielle.
- Formaliser un partenariat entre différentes parties prenantes autour d'un objectif commun.
- Répondre à un enjeu régional par le biais d'une solution innovante.

SECONDAIRES

- Formaliser un partenariat capitalisant sur les compétences, les niveaux d'influence et les capacités décisionnelles de chaque partie prenante.
- Mutualiser des ressources financières et les rendre plus flexibles.

PHASES DE DÉPLOIEMENT

- 1 Organisation d'une concertation pour répondre à un besoin sectoriel et élaboration d'une solution concrète.
- 2 Proposition, par les acteurs de la concertation, d'une nouvelle structure ou organisation pouvant assurer la mise en œuvre de la solution.
- 3 Création d'un comité de gestion de cette nouvelle structure ou organisation et attribution des responsabilités clés.
- 4 Préparation et signature d'une entente multipartite afin de formaliser la collaboration et l'attribution des responsabilités entre les signataires.
- 5 Réalisation de l'entente et création de la nouvelle structure.
- 6 Évaluation.
- 7 Amélioration de la gestion de l'entente et/ou autonomisation de la nouvelle organisation.

PARTENAIRES

Les bailleurs de fonds

Dans le cadre de l'entente, les bailleurs de fonds financent les activités nécessaires à la consolidation de la nouvelle structure et libèrent un budget de démarrage pour garantir la stabilité financière de cette nouvelle structure. Les bailleurs de fonds peuvent être des ministères, des institutions, des fondations, des OBNL, etc.

Les fiduciaires

Le ou les fiduciaires assurent la réalisation des obligations administratives et la gestion des finances et des ressources humaines. Ce rôle est généralement attribué à CMTL.

RÉUSSITES ATTENDUES

La réalisation de l'objectif de l'entente et la durabilité de cette nouvelle structure sont les réussites clés. Réaliser l'objectif demande d'arrimer des visions et des méthodes d'action différentes et nécessite une certaine flexibilité.

Dans le cadre d'une entente multipartite, l'expertise de CMTL en création d'organisation et en gouvernance peut servir de façon concrète, instaurer de la cohérence et permettre à la nouvelle structure de rayonner et de perdurer.

DÉFIS À CONSIDÉRER

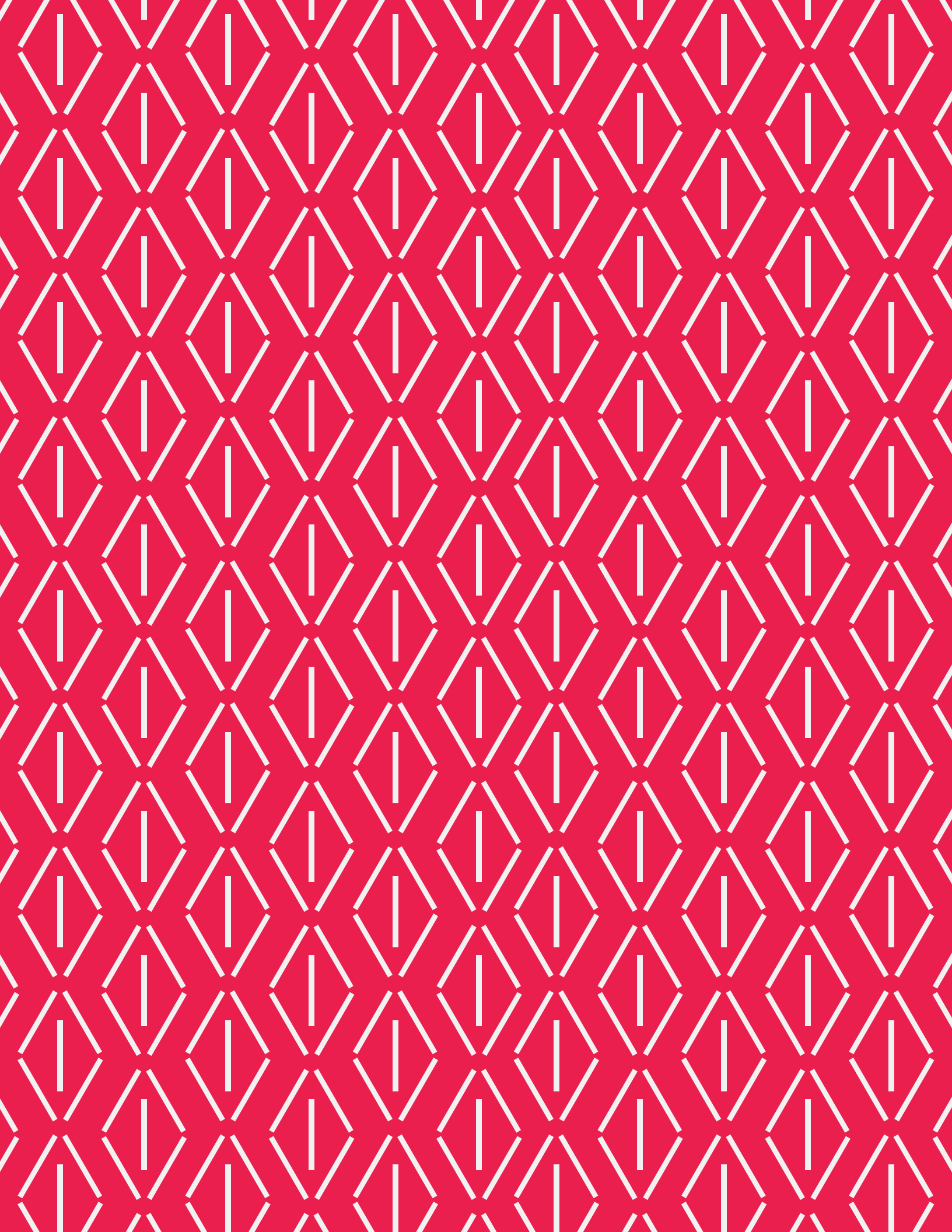
L'objectif de l'entente doit être appuyé par les acteurs sectoriels, et la pertinence du processus doit être généralement reconnue.

L'entente doit arrimer les visions, les méthodes de travail et les capacités profondément différentes des organisations signataires (OBNL, institutions, etc.) – une expertise développée de longue date par CMTL.

Les principes de collaboration, dans le cadre de l'entente, ne sont pas prédéterminés (ou, du moins, sont exposés au risque d'être remis en question). Les parties prenantes doivent demeurer agiles et flexibles tout au long de l'entente afin de favoriser le travail collaboratif et d'atteindre l'objectif commun.

Au moment de son lancement, une nouvelle structure, ou organisation, doit avoir des bases solides pour assurer sa pertinence et sa crédibilité. L'entente multipartite doit servir à constituer ces bases et à consolider les outils permettant d'en assurer la pérennité.

Cette création peut susciter de la résistance chez les acteurs existants, qui peuvent y voir de la concurrence pour les financements disponibles. Les partenaires de l'entente doivent démontrer que leur structure ou leur organisation n'entrera pas dans ce type de concurrence, mais créera plutôt de nouvelles occasions pour les acteurs sectoriels.





Concertation d'incubation

De concert avec les acteurs d'un secteur d'activité, détermination d'un enjeu et mise en œuvre d'un projet pilote pour le résoudre, bénéficiant de ressources humaines attribuées et visant un développement progressif et concerté, potentiellement vers le statut d'organisation indépendante.

LA CONCERTATION DANS CE MODÈLE

Concertation qui permet l'élaboration d'une vision commune avec les acteurs d'un secteur d'activité et cherche à combler les chaînons manquants dans les écosystèmes sectoriels par le biais de l'incubation d'un projet pilote.

Une concertation d'incubation rassemble des interlocuteurs différents, développe la capacité d'influence du groupe et travaille à faire émerger des positions communes et à obtenir des résultats concrets.

Cette concertation peut être menée en amont d'un problème à résoudre, en déterminant un enjeu à venir et en proposant des solutions pour en mitiger les effets.

ÉTUDES DE CAS UTILISÉES POUR DOCUMENTER CE MODÈLE

CONSEIL D'ÉCONOMIE SOCIALE DE L'ÎLE DE MONTRÉAL

| Le Conseil d'économie sociale de l'île de Montréal, créé en 1997, est un réseau pour les entreprises d'économie sociale de l'agglomération de Montréal. Il est incorporé depuis 2020.

FORUM JEUNESSE DE L'ÎLE DE MONTRÉAL

| Le Forum jeunesse de l'île de Montréal, créé en 2000, est un lieu de concertation pour les organismes jeunesse de l'agglomération de Montréal. Il est incorporé depuis 2015.

L'ÎLE DU SAVOIR

| L'île du savoir, incorporée en 2005, est une organisation visant à accroître l'ouverture et l'intérêt des jeunes pour la science, la technologie et les carrières dans ces domaines. Parmi ses activités, citons le Festival Eurêka!, une grande célébration de la science.

PRINTEMPS NUMÉRIQUE

| Le Printemps numérique, créé en 2013, est une organisation qui rassemble des personnes et des organisations afin de faire progresser et rayonner les arts numériques. Il est incorporé depuis 2015.

CONTEXTE

CONTEXTE D'IMPLANTATION

CMTL coordonne la concertation d'incubation en collaboration avec des parties prenantes mobilisées et influentes du secteur. La concertation d'incubation repose sur la détermination d'un enjeu actuel ou à venir par les acteurs du secteur. Elle devient un moyen concret de mettre en place une solution durable à un enjeu préalablement déterminé.

COMPLÉMENTARITÉS AVEC L'ÉCOSYSTÈME EXISTANT

La concertation d'incubation est complémentaire lorsqu'elle respecte les concertations sectorielles déjà en place. En reconnaissant et en soutenant les efforts déjà déployés pour résoudre un enjeu, elle peut véritablement proposer une solution innovante et mobilisatrice.

VALEURS AJOUTÉES DU MODÈLE

PRINCIPALES

- Effectuer la concertation des acteurs sectoriels autour d'un enjeu collectif.
- Augmenter le rayonnement et la reconnaissance de l'enjeu faisant l'objet de la concertation.
- Soutenir l'émergence d'une solution innovante, portée par un comité ou une organisation en création.
- Assurer la durabilité du comité ou de l'organisation.

SECONDAIRES

- Exercer un rôle-conseil à l'égard de l'expertise développée dans le cadre de la concertation.
- S'adresser aux milieux concernés afin de les amener à contribuer à la solution mise en place par le comité ou l'organisation en création.
- Se doter de mécanismes concrets de soutien aux acteurs émergents ou de plus petite taille du secteur.

PHASES DE DÉPLOIEMENT

- 1 Exploration du milieu et détermination d'une problématique.
- 2 Concertation des parties prenantes et détermination d'une solution potentielle.
- 3 Expérimentation et évaluation des retombées.
- 4 Consolidation et incubation.
- 5 Autonomisation du comité ou de l'organisation en création.

PARTENAIRES

Dans ce type de concertation, CMTL est le partenaire d'incubation et le fiduciaire, qui permet de consolider le comité ou l'organisation en création.

INTERNES AU COMITÉ OU À L'ORGANISATION INCUBÉE

Le comité de gestion En plus d'administrer, ce comité de gestion est le cœur de la concertation d'incubation et permet d'aligner les orientations du projet pilote et de la future organisation avec les besoins réels de son secteur d'implantation.

Les membres Ces membres et partenaires constituent un réseau qui permet d'ancrer l'organisation dans son secteur et donnent de l'envergure à ses actions.

NÉCESSAIRES

Les partenaires sectoriels Ces partenaires valident les orientations de la concertation d'incubation et du projet pilote et partagent leurs réseaux, et parfois leurs infrastructures, pour faciliter la réalisation de la mission de l'organisation incubée.

POTENTIELS

Les partenaires institutionnels Ces partenaires peuvent reconnaître la pertinence de la concertation d'incubation et l'appuyer en accueillant ses activités ou en offrant du financement structurant.

Les partenaires corporatifs Ces partenaires, s'ils voient un bénéfice à leur participation, peuvent contribuer au maillage entre les parties prenantes de la concertation d'incubation et le milieu privé. Ainsi, les partenaires corporatifs peuvent favoriser la profitabilité à venir de l'organisation incubée.

RÉUSSITES ATTENDUES

La concertation d'incubation est un modèle inspirant et soutenant l'innovation, pouvant rayonner dans plusieurs secteurs et être mis en œuvre par différents types d'acteurs.

Les acteurs du secteur accueillent le projet pilote et l'organisation en développement avec intérêt. Ces acteurs ont le désir de collaborer. La concertation d'incubation réussit à proposer une solution innovante ou attendue à un enjeu sectoriel bien défini.

La concertation d'incubation utilise les leviers de CMTL (l'organisation incubatrice) pour passer à l'action, notamment en profitant de ses forces en matière de gouvernance, de réseautage, de partage de connaissances et de création de liens durables avec les acteurs importants de l'agglomération de Montréal.

L'incubation permet de développer graduellement la structure, le financement et la crédibilité de l'organisation créée par la concertation d'incubation. Lorsqu'elle est lancée, dans les phases subséquentes du projet pilote, elle profite d'une stabilité financière, d'une mission claire et de partenariats précis.

DÉFIS À CONSIDÉRER

Pour réaliser une concertation d'incubation et proposer une solution innovante et pertinente, il faut de la crédibilité et ne pas prendre la place d'une organisation déjà établie. Il faut prendre le temps nécessaire pour comprendre un écosystème sectoriel, travailler sa légitimité et obtenir clairement le soutien des acteurs du milieu.

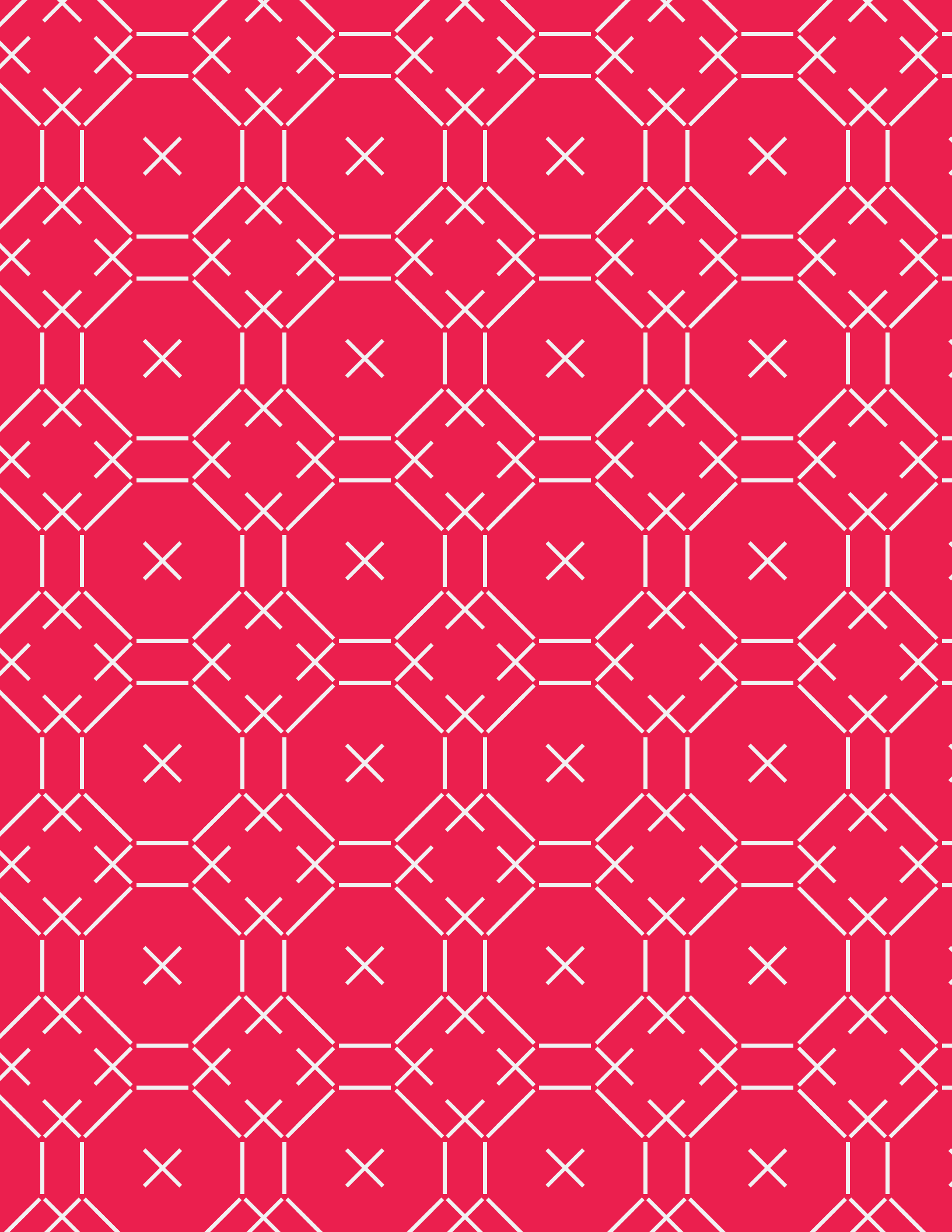
Le risque financier que court l'organisation nouvellement autonome est son principal défi. Si ce risque n'est pas atténué, l'organisation ne pourra pas durer.

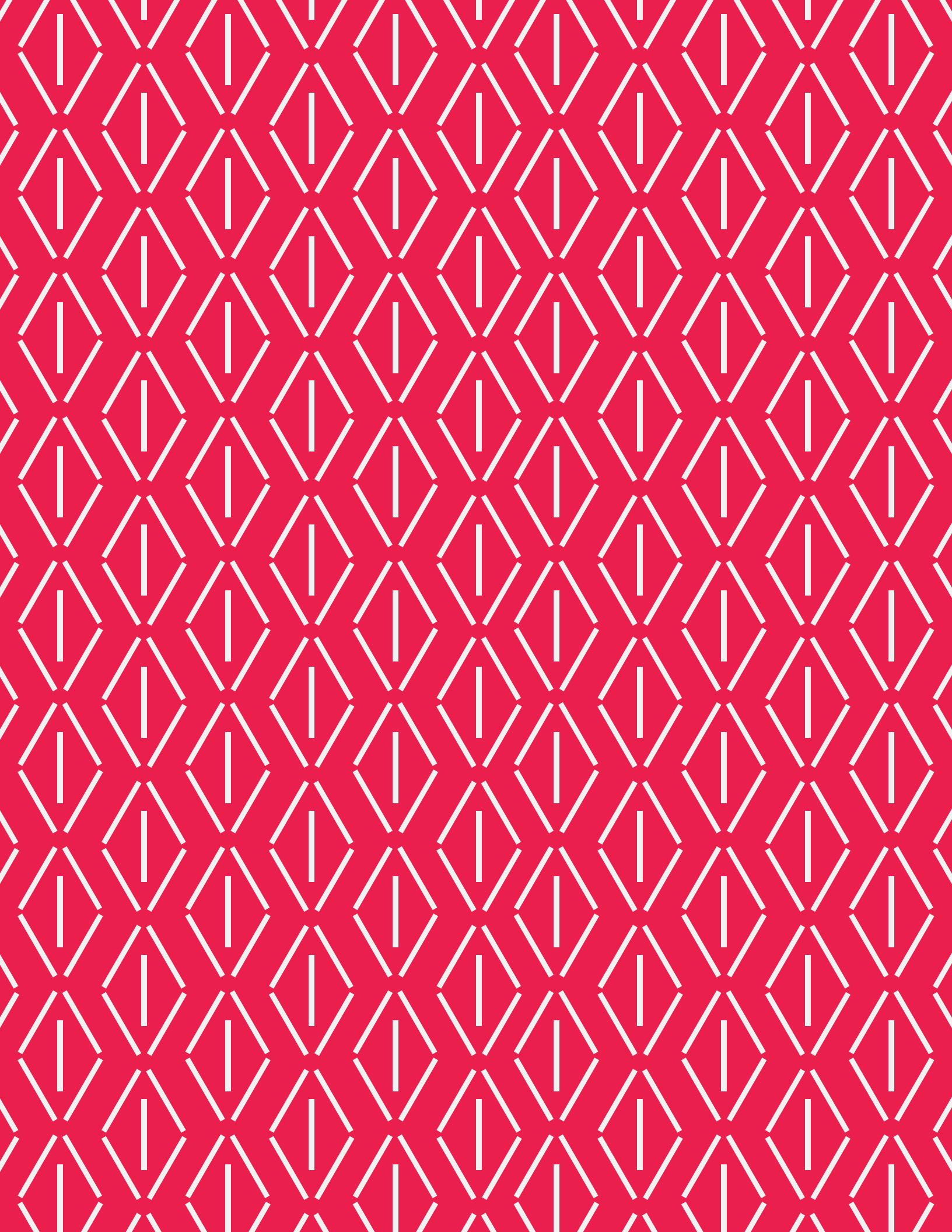
Idéalement, l'organisation lancée grâce à la concertation d'incubation ne doit pas entrer en compétition pour le financement avec les organisations déjà présentes dans le secteur. Elle doit plutôt devenir un levier pour débloquer de nouvelles sources de financement pour le secteur ou l'enjeu pour lequel elle a été créée.

Les rôles et les responsabilités des parties prenantes de la concertation d'incubation doivent être clairement définis pour éviter les conflits.

L'organisation en incubation, par sa mission, peut avoir des positions qui vont à l'encontre du positionnement de CMTL ou des parties prenantes instigatrices de la concertation. Contrôler ces prises de position publiques est délicat et peut être démobilisant pour les personnes portant l'organisation en incubation.

L'organisation lancée grâce à la concertation d'incubation doit continuer les efforts de concertation auprès de son secteur d'intervention et mettre régulièrement à jour sa compréhension des enjeux et des besoins afin de demeurer pertinente.







Accompagnement d'une mobilisation sectorielle

Création chez CMTL d'une instance ou d'un poste ayant pour but de soutenir une mobilisation sectorielle afin que celle-ci bénéficie des conditions nécessaires à la réalisation de son plein potentiel.

LA CONCERTATION DANS CE MODÈLE

Concertation autour d'un enjeu sectoriel, dont la mobilisation est appuyée par CMTL.

Une fois l'accompagnement lancé, il y a d'autres aspects de concertation dans les échanges, le partage de bonnes pratiques et les événements de réseautage organisés. Toutefois, la participation des membres de la mobilisation demeure volontaire, et CMTL n'est pas liée par les prises de position collectives.

ÉTUDES DE CAS UTILISÉES POUR DOCUMENTER CE MODÈLE

SOUTIEN AUX CONSEILS JEUNESSE D'ARRONDISSEMENT

| Depuis 2019, en vertu d'une entente avec la Ville de Montréal, CMTL a le mandat d'appuyer les arrondissements qui souhaitent créer un conseil jeunesse, de les accompagner dans la gestion de cette instance participative et de former les jeunes qui y participent.

BUREAU D'APPUI AUX CHAMBRES DE COMMERCE DE LA DIVERSITÉ (2019-2020)

| Le Bureau d'appui aux chambres de commerce de la diversité visait à soutenir le développement de ces organisations d'affaires. Le Bureau d'appui comptait 10 organisations membres.

CONTEXTE

CONTEXTE D'IMPLANTATION

CMTL fédère, soutient et consolide des initiatives qui contribuent au développement régional de l'agglomération de Montréal.

COMPLÉMENTARITÉS AVEC L'ÉCOSYSTÈME EXISTANT

La mobilisation sectorielle que CMTL accompagne doit être en développement ou fragmentée. Par sa contribution, CMTL apporte alors des bénéfices concrets et clairs pour les parties prenantes et fait croître cette mobilisation de façon cohérente.

VALEURS AJOUTÉES DU MODÈLE

PRINCIPALES

- Renforcer les capacités et les connaissances des organisations ou des personnes membres de la mobilisation sectorielle.
- Contribuer à une meilleure prise en compte des opinions des organisations et des personnes membres de la mobilisation sectorielle dans le développement de l'agglomération de Montréal.

SECONDAIRES

- Permettre aux organisations partenaires de réaliser leur objectif principal, soutenir leurs opérations et leur donner accès à des experts.
- Contribuer au meilleur arrimage entre les services existants et les besoins du secteur.
- Soutenir l'entraide entre les différentes personnes responsables des initiatives du secteur.

PHASES DE DÉPLOIEMENT

- 1 Détermination d'un secteur de mobilisation en émergence ou réponse à une demande précise d'accompagnement.
- 2 Définition de l'accompagnement nécessaire: gestion de projet, administration, communications, planification, etc.
- 3 Accompagnement et soutien à la mobilisation par l'affectation d'un employé de CMTL au dossier.
- 4 Évaluation ponctuelle des résultats et actualisation de l'accompagnement.
- 4 Création d'un outil réunissant les connaissances générées par les activités.
- 5 Évaluation des retombées et, au besoin, poursuite ou expansion de la mobilisation.

PARTENAIRES

Les membres de la mobilisation sectorielle

Les membres constituent à la fois le public visé par les services de CMTL et le réseau sectoriel structurant pouvant réaliser les objectifs de développement.

Les partenaires experts

Ces partenaires appuient la mobilisation, fournissent de l'expertise thématique et assurent le rayonnement.

RÉUSSITES ATTENDUES

Les organisations et personnes membres s'engagent réellement dans les échanges, développent une volonté d'entraide et font preuve de transparence dans le partage des bonnes pratiques.

Les formations et les connaissances partagées par CMTL sont concrètes, utiles et alignées avec les besoins des membres.

Le sentiment d'isolement que peuvent vivre des membres est atténué par les rencontres collectives et le partage d'expériences.

Un outil est créé, réunissant les apprentissages clés de l'accompagnement, et l'initiative fait rayonner les membres dans leur secteur d'activité et au niveau de l'agglomération de Montréal.

DÉFIS À CONSIDÉRER

Avoir une ressource humaine attribuée à l'accompagnement chez CMTL est un levier important pour fournir un soutien structurant et réaliser des projets porteurs. Toutefois, les besoins en matière d'accompagnement peuvent être trop importants pour qu'une seule personne chez CMTL soit capable d'en assumer l'entière responsabilité.

Le roulement de personnel dans les organisations membres et le manque de temps accordé à la concertation créent un besoin de formation important et constant.

Selon le secteur, des chasses gardées peuvent limiter la qualité des échanges, créer des frictions et amener au désengagement des membres.

CMTL doit avoir une compréhension fine du secteur afin de proposer du contenu réellement adapté aux besoins des membres, de mettre ces derniers en relation avec les bons acteurs décisionnels et de faire rayonner adéquatement leurs expertises.

La mobilisation doit aussi être constante, et CMTL doit s'assurer de bien clarifier son offre de services afin d'attirer et de retenir les membres, sans faire concurrence à leurs activités.





Communauté de pratique

Groupe rassemblant des organisations, représentées par des personnes désignées, se rencontrant régulièrement au cours d'une période donnée afin d'échanger et de mettre en place de bonnes pratiques pouvant résoudre un enjeu sectoriel, social ou structurel.

LA CONCERTATION DANS CE MODÈLE

Concertation informelle qui prend la forme d'une communauté de pratique, ancrée dans les échanges, le partage de bonnes pratiques et, parfois, des projets collaboratifs.

Les personnes ou organisations participantes développent des connaissances collectives et renforcent leurs capacités à agir sur un enjeu donné. Ces apprentissages peuvent aussi percoler au sein d'autres partenaires, mais ce n'est pas une condition de succès d'une communauté de pratique.

ÉTUDES DE CAS UTILISÉES POUR DOCUMENTER CE MODÈLE

COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE DU SECTEUR DU TEXTILE ET DE L'HABILLEMENT

| La Communauté de pratique du secteur du textile et de l'habillement réunit 15 organisations et entreprises œuvrant dans le milieu du textile à Montréal. Elle travaille sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement du textile, de la production à la consommation. Elle est portée par CMTL, en collaboration avec la Grappe métropolitaine de la mode (mmode) et le Réseau des femmes en environnement.

MON COMMERCE ZÉRO DÉCHET (2021-2023)

| Dans le cadre de l'initiative « J'accélère ma transition », menée en partenariat avec l'Association des sociétés de développement commercial de Montréal et Montréal – Métropole en santé, CMTL a coordonné cette communauté de pratique afin de soutenir les commerces alimentaires voulant tendre vers le zéro déchet et a produit un guide des bonnes pratiques.

GROUPE DES VINGT

| Le Groupe des Vingt est une communauté de pratique coordonnée par CMTL et réunissant des organisations interpellées par les enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion. Le Groupe des Vingt offre des ateliers, une boîte à outils, des séances d'intelligence collective et du coaching.

APPUI AUX VILLES LIÉES

CMTL a créé et anime la Table de concertation en environnement pour les 15 villes liées de l'agglomération de Montréal. Cette Table réunit des professionnel.le.s des domaines de l'environnement et du développement durable de ces municipalités. CMTL agit aussi comme agent de liaison entre la Table, la Ville de Montréal et les autres acteurs pertinents pour les sujets traités.

CONTEXTE

CONTEXTE D'IMPLANTATION

Une communauté de pratique permet de créer un nouveau réseau de collaboration ou de consolider un réseau fragmenté. La communauté de pratique est mise en œuvre de manière efficace dans un secteur lorsqu'un enjeu commun ne fait pas encore l'objet d'un travail collectif.

COMPLÉMENTARITÉS AVEC L'ÉCOSYSTÈME EXISTANT

La communauté de pratique reconnaît les organisations présentes dans un secteur et vise à leur ouvrir un espace d'échange préalablement inexistant. Cette nouvelle communauté crée un canal de communication permettant d'explorer des préoccupations communes, de trouver des outils utiles et d'accélérer la mise en œuvre de projets ou de politiques.

VALEURS AJOUTÉES DU MODÈLE

PRINCIPALES

- Mobiliser et mettre en relation les différents acteurs d'un secteur.
- Partager des outils, des bonnes pratiques et des solutions innovantes.
- Partager les connaissances sectorielles et développer un réseau d'entraide.
- Stimuler l'adoption de nouvelles pratiques par les organisations participant, directement ou indirectement, à la communauté de pratique.

SECONDAIRES

- Susciter des projets concrets et structurants et diffuser les réalisations inspirantes.
- Clarifier les rôles, les compétences et les capacités d'action de chacun des membres de la communauté de pratique.
- Rejoindre des acteurs décisionnels pour stimuler l'adoption des bonnes pratiques retenues et en augmenter le rayonnement.
- Offrir l'accès à un espace de partage et de réflexion confidentiel.

PHASES DE DÉPLOIEMENT

- 1 Détermination d'une problématique de secteur avec un ou des partenaires.
- 2 Appel d'intérêts, recrutement des membres et création de la communauté de pratique.
- 3 Organisation du cycle d'activités, de partage et d'apprentissage.
- 4 Mise en place de bonnes pratiques par les membres.
- 5 Évaluation des retombées.
- 6 Mise à jour des enjeux et actualisation des besoins.
- 7 Retour à la phase 2 et recommencement.

PARTENAIRES

NÉCESSAIRES

Les membres de la communauté de pratique	Ces partenaires sont au cœur de la démarche. Ce sont à la fois le public cible de l'initiative et les partenaires fondamentaux.
Les experts du contenu	Ces partenaires peuvent être externes à CMTL ou internes (lorsque cela est possible). Ces partenaires fournissent le contenu et animent les séances d'information permettant de niveler les connaissances et d'enrichir les conversations entre les membres.
Les partenaires sectoriels	Ces partenaires sont plus complémentaires que nécessaires. Ils peuvent toutefois donner de l'envergure à la communauté de pratique en appuyant la mobilisation et l'engagement des membres et en influençant les décideurs.

POTENTIELS

Les partenaires décisionnels	Lorsqu'ils sont interpellés par la démarche, ces partenaires peuvent améliorer la portée des bonnes pratiques retenues et partagées par les membres. Ces partenaires peuvent être en position de direction ou être des élu.e.s.
-------------------------------------	---

RÉUSSITES ATTENDUES

Le lancement et l'animation d'une communauté de pratique est une réussite en soi. Il s'agit d'une validation de la légitimité de l'organisation qui la coordonne et de la pertinence de la formule. La position de relative neutralité de CMTL encourage les conversations honnêtes, réduit les chasses gardées et permet de mieux saisir le contexte propre de chaque membre.

Les membres font preuve d'un engagement sincère et participent activement à la communauté. Les rencontres donnent lieu à des échanges riches, à des apprentissages entre pairs et réduisent au minimum les chasses gardées. C'est une démarche à la fois rassurante et productive.

Après un partage de connaissances et de bonnes pratiques, les membres peuvent réaliser un projet concret fondé dans l'apprentissage collectif. Ce projet peut être porté collectivement par la communauté de pratique ou être individuellement sous la responsabilité d'une organisation membre.

La participation à une communauté de pratique réduit l'isolement professionnel que vivent certaines personnes. La rencontre et l'échange avec des pairs provenant d'autres milieux d'emploi diminuent le poids des dossiers portés seul. Les liens créés demeurent à travers le temps.

La création et la diffusion d'un livrable réunissant les apprentissages de la communauté de pratique fait rayonner le travail réalisé et augmente l'impact du projet. Un livrable de qualité suscite l'intérêt du secteur et peut bénéficier d'une belle couverture, notamment médiatique.

Lorsque l'occasion se présente ou le contexte est favorable, CMTL peut faire évoluer une communauté de pratique vers une concertation sectorielle ou multisectorielle. C'est-à-dire rassembler davantage de membres ayant des pouvoirs décisionnels clairs et pouvant transformer durablement les pratiques, notamment en attribuant des financements structurants.

La formalisation de partenariats, explorés dans la communauté de pratique à la faveur de projets concrets, est une autre approche pertinente pour pérenniser les acquis.

DÉFIS À CONSIDÉRER

La disponibilité des participant.e.s et leur contribution effective aux échanges sont de réels enjeux et des défis de taille.

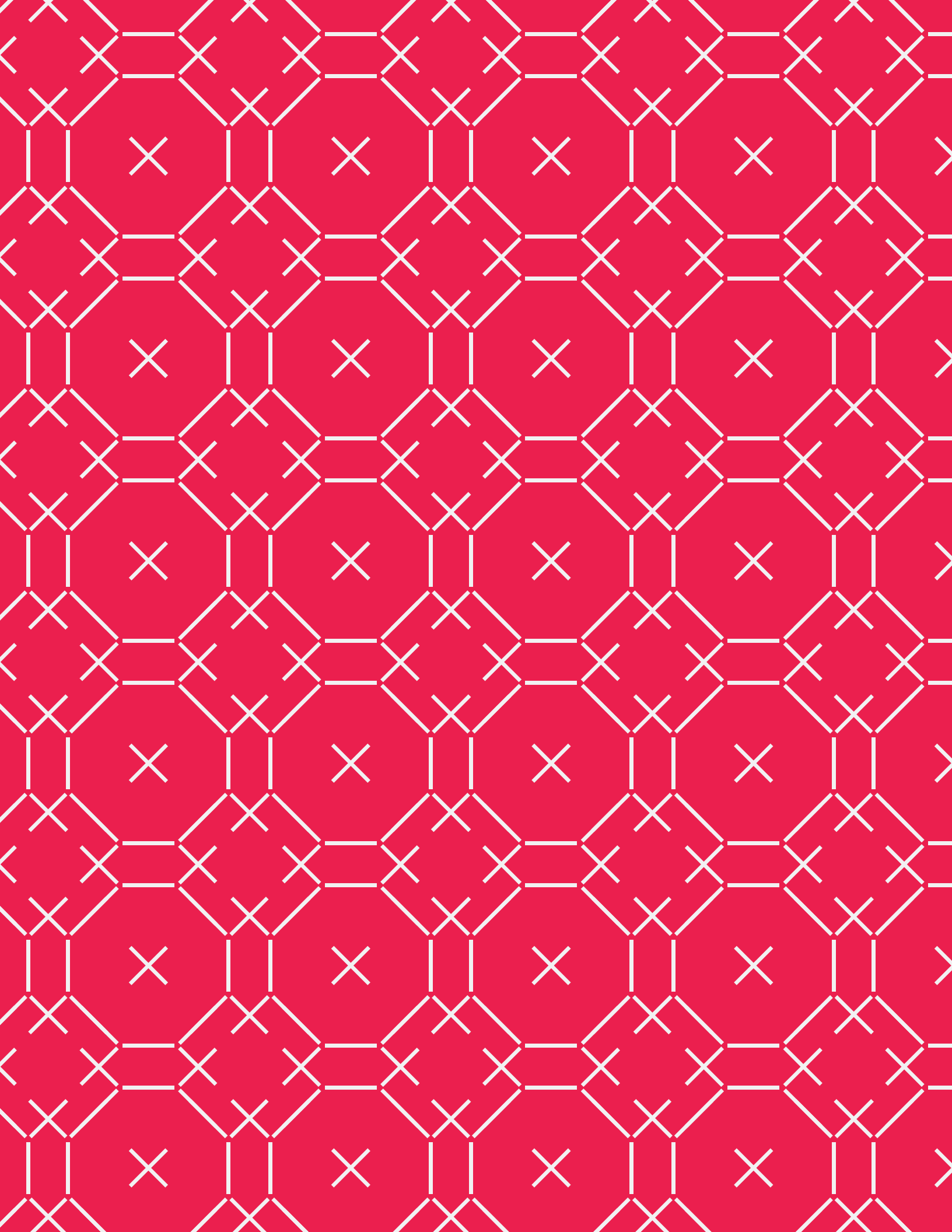
La création d'une base théorique de connaissances entre les membres est nécessaire pour que des conversations riches puissent avoir lieu. Cependant, le groupe doit rapidement se pencher sur des cas concrets afin de proposer des idées innovantes et de se mobiliser autour de solutions réalistes.

En réduisant l'influence des intérêts individuels, les membres doivent avoir une volonté claire de collaborer et reconnaître le caractère collectif des enjeux travaillés. Sinon, les échanges tomberont à plat et les solutions manqueront d'envergure.

La différence dans les niveaux hiérarchiques des membres peut rendre la collaboration complexe. Dans certains dossiers, certains membres peuvent être dépendants de leur équipe et ne pas pouvoir avancer sans un soutien clair de celle-ci.

Une communauté de pratique court le risque de réunir uniquement des membres déjà convaincus qui ne découvriront pas de nouvelles pratiques à la faveur de leurs échanges.

L'évaluation des retombées de la communauté de pratique demeure complexe, car il est difficile de déterminer l'origine exacte d'une initiative ou de l'adoption d'une bonne pratique.





Cohorte

Groupe sélectionné par un comité et réunissant des personnes qui, participant à titre individuel, se rencontrent à intervalles réguliers au cours d'une période donnée afin de se former, de créer des liens et de faire rayonner leurs apprentissages et leurs expertises au bénéfice de la collectivité.

LA CONCERTATION DANS CE MODÈLE

Bien que les personnes participant à une cohorte le fassent à titre individuel, elles partagent certaines expériences personnelles et professionnelles et développent une expertise thématique collective.

Une cohorte peut ainsi devenir, à maturité, une petite concertation, dans le cadre de laquelle les personnes qui y prennent part nomment des enjeux, explorent des pistes de solutions, font rayonner des bonnes pratiques et s'impliquent dans leur communauté et leur milieu d'emploi.

Et même si les cohortes se succèdent, CMTL maintient des liens avec les ancien.ne.s participant.e.s de chacune de ses initiatives, leurs permettant de rester en contact grâce à des outils de communication simples.

ÉTUDES DE CAS UTILISÉES POUR DOCUMENTER CE MODÈLE

GRUPE DES TRENTE

| Le Groupe des Trente est une initiative de promotion du rôle d'administratrice et d'administrateur par des leaders issu.e.s de la diversité ethnoculturelle siégeant déjà au sein de conseils d'administration.

RÉSEAU JEUNES FEMMES LEADERS (RJFL)

| Le Réseau jeunes femmes leaders (RJFL) est un programme d'accompagnement qui offre aux femmes des formations, des activités de réseautage et un espace de rencontre sécuritaire.

CONTEXTE

CONTEXTE D'IMPLANTATION

Le programme d'une cohorte répond à un enjeu documenté de représentation et/ou de formation dans des milieux professionnels et décisionnels.

COMPLÉMENTARITÉS AVEC L'ÉCOSYSTÈME EXISTANT

Le programme d'une cohorte complète l'écosystème régional dans lequel il est implanté en formant les personnes participantes, en leur offrant des possibilités d'implication et en faisant rayonner les bonnes pratiques retenues par les cohortes.

VALEURS AJOUTÉES DU MODÈLE

PRINCIPALES

- Accroître la présence des membres des cohortes au sein des lieux décisionnels et des espaces de gouvernance.
- Faire rayonner les membres des cohortes comme des modèles inspirants dans leurs communautés et face aux leaders montréalais.
- Renforcer les capacités des membres des cohortes grâce à un partage d'expériences et à un accès à un réseau de spécialistes.

SECONDAIRES

- Offrir des formations, outiller les membres et ouvrir des espaces de partage sécuritaires.
- Faire rayonner les bonnes pratiques, développer avec les membres des cohortes de nouvelles compétences et inviter d'autres organisations à adopter des pratiques exemplaires.

PHASES DE DÉPLOIEMENT

- 1 Détermination d'un enjeu de représentation ou de formation affectant tout particulièrement un groupe de la société.
- 2 Mise sur pied d'un programme pour la cohorte, développement des formations et identification, si nécessaire, de personnes mentores.
- 3 Appel à candidatures et sélection des membres de la cohorte.
- 4 Réalisation des activités de la cohorte au cours d'une période prédéterminée.
- 5 Évaluation des résultats de la cohorte et communications externes pour susciter de l'intérêt pour la cohorte suivante.
- 6 Intégration des apprentissages dans le contenu et/ou la structure de la cohorte.
- 7 Retour à la phase 2 et recommencement.

PARTENAIRES

NÉCESSAIRES

Les personnes participant aux cohortes deviennent, en quelque sorte, des partenaires, car elles font rayonner le programme, créent des liens avec d'autres organisations et disséminent les apprentissages. Sans leur pleine participation, les objectifs de la cohorte sont difficiles à atteindre.

POTENTIELS

Le programme d'une cohorte est assez flexible dans ses partenariats. Ceux-ci ne sont pas nécessaires, mais peuvent bonifier le contenu, augmenter le rayonnement et assurer la stabilité financière du programme.

RÉUSSITES ATTENDUES

L'approche par cohorte permet de créer de la confiance, d'ouvrir des espaces de partage sécuritaires et de mettre de l'avant des expériences communes. Elle demande aussi à CMTL de faire preuve de clarté dans ses objectifs.

En suivant un processus de sélection rigoureux, la cohorte réussit à réunir des personnes motivées qui ont à cœur la réussite du programme et qui s'impliquent réellement dans les activités. Ces dernières sont, par leurs expériences mêmes, des expertes. Elles doivent pouvoir exercer une influence sur le contenu des formations et la forme des activités.

Les cohortes réussissent à répondre à l'enjeu sur lequel elles travaillent en réunissant des personnes impliquées, en offrant des formations pertinentes et en faisant rayonner des talents inspirants.

Les espaces de partage sont réellement sécuritaires et bienveillants, et les relations interpersonnelles construites au sein des cohortes sont fortes et sincères. Dans plusieurs cas, elles perdurent aussi au fil des années.

Les personnes participantes apprennent, échangent et partagent les connaissances acquises et les bonnes pratiques développées dans leur communauté et avec les organisations auprès desquelles elles s'impliquent.

Les cohortes génèrent de la connaissance thématique importante. CMTL doit la faire rayonner et, en tant qu'organisation apprenante, elle-même l'intégrer.

Les programmes de CMTL destinés aux cohortes sont des « programmes ambassadeurs » qui offrent à l'organisation de nouveaux réseaux pour ses autres programmes et qui lui assurent une bonne visibilité, en même temps qu'ils font rayonner leurs pépinières de talents.

DÉFIS À CONSIDÉRER

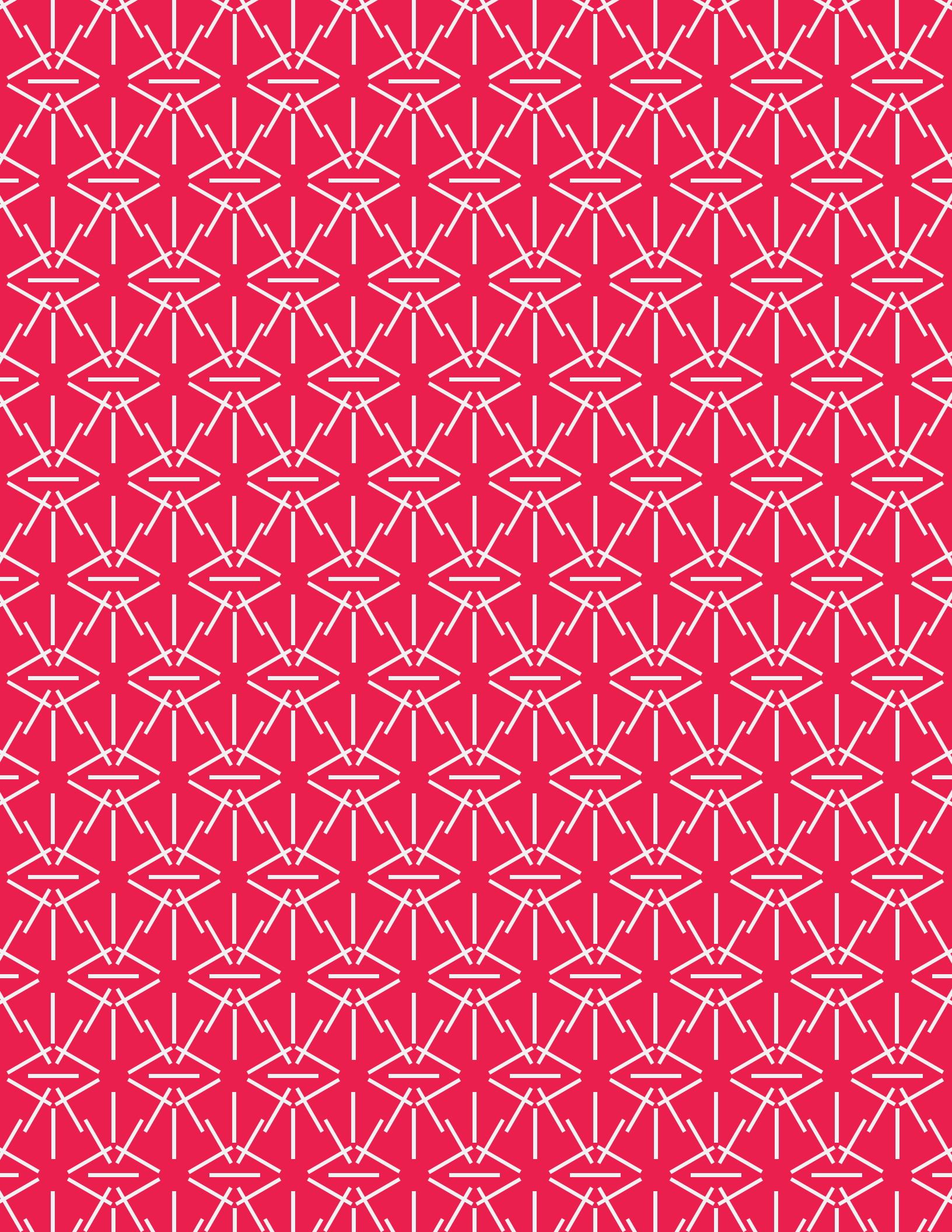
Définir le cadre d'un programme destiné à une cohorte demeure complexe, car il faut communiquer et livrer un programme clair, tout en demeurant flexible afin de l'adapter en fonction des besoins réels des membres.

Ce type de programme, s'il s'adresse à des groupes sous-représentés, doit s'assurer de ne pas tomber dans l'instrumentalisation politique ou symbolique.

Les cohortes mobilisent des leaders, donc des personnes très occupées. Respecter les agendas des personnes participantes tout en livrant les activités de formation et de réseautage, peut s'avérer fort complexe.

Si le programme mobilise une personne mentore (ou « marraine » comme pour le RJFL), ses responsabilités doivent être claires, autant pour elle que pour les personnes participantes. C'est un rôle qui peut être réellement bénéfique pour les membres de la cohorte s'il est bien défini et bien assumé.

L'évaluation des retombées du programme d'une cohorte peut difficilement se faire par une approche quantitative. Une approche qualitative, tenant en compte les parcours de vie, est beaucoup plus appropriée pour faire ressortir les retombées à court, moyen et long terme d'une participation à une cohorte.







Projet d'innovation sectoriel

Projet agile et évolutif, lancé à la faveur d'une expérience pilote, agissant sur un enjeu sectoriel et permettant de créer du nouveau leadership organisationnel. Le projet d'innovation sectoriel n'est pas issu d'une concertation, mais est mis en œuvre grâce à des connaissances acquises par la concertation.

LA CONCERTATION DANS CE MODÈLE

Réseau de partenaires, dont CMTL fait partie, explorant un enjeu sectoriel et réalisant des projets pilotes concertés en vue de trouver une solution structurante pour résoudre cet enjeu.

Collaboration entre des partenaires sectoriels visant à partager des connaissances et des outils, à favoriser l'innovation et à éviter le dédoublement d'initiatives.

Volonté de travailler en complémentarité, sur plusieurs niveaux (pour fournir un service ou faire du plaidoyer), afin de consolider de nouveaux projets. Ces projets peuvent aussi combler un maillon manquant à une chaîne de services ou d'intervenants en vue de renforcer un écosystème.

ÉTUDES DE CAS UTILISÉES POUR DOCUMENTER CE MODÈLE

MOUVEMENT MONTRÉALAIS LES FILLES & LE CODE (MMFC)

| Programme de mentorat, d'inspiration et de mise en réseau destiné à favoriser l'émergence du leadership féminin dans les sciences et les technologies, autant sur le plan individuel qu'organisationnel. Ce programme, qui subit des transformations actuellement, était à la base un projet d'innovation sectoriel.

CONSULTATIONS DES ENFANTS

| Issues d'un projet pilote réalisé avec l'arrondissement de Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension, les initiatives de consultation des enfants menées par CMTL depuis ont permis la mise en application d'une méthodologie adaptée qui a aussi été utilisée dans d'autres consultations, comme celle ayant conduit au Plan d'urbanisme et de mobilité 2050 de la Ville de Montréal. CMTL œuvre désormais à promouvoir cette approche comme pratique régulière à la Ville de Montréal et dans les arrondissements.

CONSTELLATION

| Projet initié en 2012 par Horizon 0-5 et piloté depuis 2022 par CMTL, Constellation fournit un soutien régional aux acteurs de terrain afin de les aider à rejoindre les familles isolées avec de jeunes enfants.

BANQUE DE CANDIDATURES DE LA DIVERSITÉ

La Banque de candidatures de la diversité est un outil développé afin de faciliter la création de relations entre des personnes qualifiées issues de groupes sous-représentés et des organisations qui souhaitent s'engager dans la gouvernance inclusive.

CONTEXTE

CONTEXTE D'IMPLANTATION

Un besoin sectoriel est identifié par CMTL ou par un partenaire, et un projet pilote est développé afin de tester une solution.

COMPLÉMENTARITÉ AVEC L'ÉCOSYSTÈME EXISTANT

Le besoin identifié est peu ou pas travaillé par les acteurs du secteur. CMTL, possiblement en partenariat, teste une solution innovante qui n'entre pas en concurrence avec des activités et des projets déjà en place.

VALEURS AJOUTÉES DU MODÈLE

PRINCIPALES

- Fournir un service sectoriel permettant de répondre à un enjeu.
- Explorer une solution innovante en mettant sur pied un projet pilote.
- Développer un nouveau leadership sectoriel, autant sur le plan individuel qu'organisationnel.

SECONDAIRES

- Proposer un projet flexible pouvant être adapté à l'évolution des besoins et de l'écosystème du secteur.
- Soutenir des organisations émergentes dans le secteur.

PHASES DE DÉPLOIEMENT

- 1 Détermination d'un service manquant et d'un besoin sectoriel.
- 2 Conception d'un projet pilote innovant pour répondre au besoin.
- 3 Évaluation des résultats du projet pilote et mise à jour des objectifs du projet.
- 4 Consolidation d'un réseau de partenaires et mise à l'échelle du service rendu.
- 5 Intégration graduelle des apprentissages ou détachement progressif de CMTL par rapport à la réalisation du service.

PARTENAIRES

NÉCESSAIRES

Les partenaires communautaires

Les partenaires communautaires permettent d'ancrer le projet pilote dans la réalité du secteur et de confirmer le diagnostic posé sur l'enjeu. Ils peuvent aussi constituer une communauté de pratique permettant l'intégration du projet dans un réseau d'acteurs sectoriels pouvant y contribuer et le bonifier.

Les partenaires institutionnels

Les partenaires institutionnels (municipalités, écoles, services sociaux) permettent de formaliser les activités du projet d'innovation sectoriel en élargissant le public cible, en augmentant la récurrence des activités, en diversifiant le financement et en offrant de la reconnaissance et du rayonnement.

POTENTIELS

Les partenaires scientifiques

Les partenaires scientifiques (chaires de recherche universitaires, centres de recherche, scientifique en chef du Québec) contribuent à la légitimation et au rayonnement du projet d'innovation en documentant les résultats et les retombées. Ils peuvent aussi agir en amont du projet en contribuant à sa conception (cycle de déploiement, outils méthodologiques, outils de collecte de données) et à sa réalisation.

RÉUSSITES ATTENDUES

La réalisation du projet pilote d'innovation est la première réussite attendue. Ce projet doit permettre d'offrir un service pertinent, reconnu par les parties prenantes du secteur et reproductible. Le projet pilote représente aussi une occasion de consolider un réseau de partenaires autour du service offert et des nouvelles pratiques qui l'accompagnent.

L'évaluation et le renouvellement doivent être au cœur du projet d'innovation. CMTL doit contribuer à offrir un service qui rejoint un public cible précis, sans entrer en concurrence avec les organisations du secteur. Grâce à des évaluations régulières des besoins du secteur et à sa capacité à renouveler son rôle, CMTL peut faire évoluer de manière progressive le projet d'innovation afin d'assurer la pérennité du service, sans en avoir l'entière responsabilité.

Le passage du projet pilote au projet d'innovation sectoriel implique le déploiement des activités dans plusieurs milieux, notamment des institutions, et sa prise en charge graduelle par un ou des partenaires.

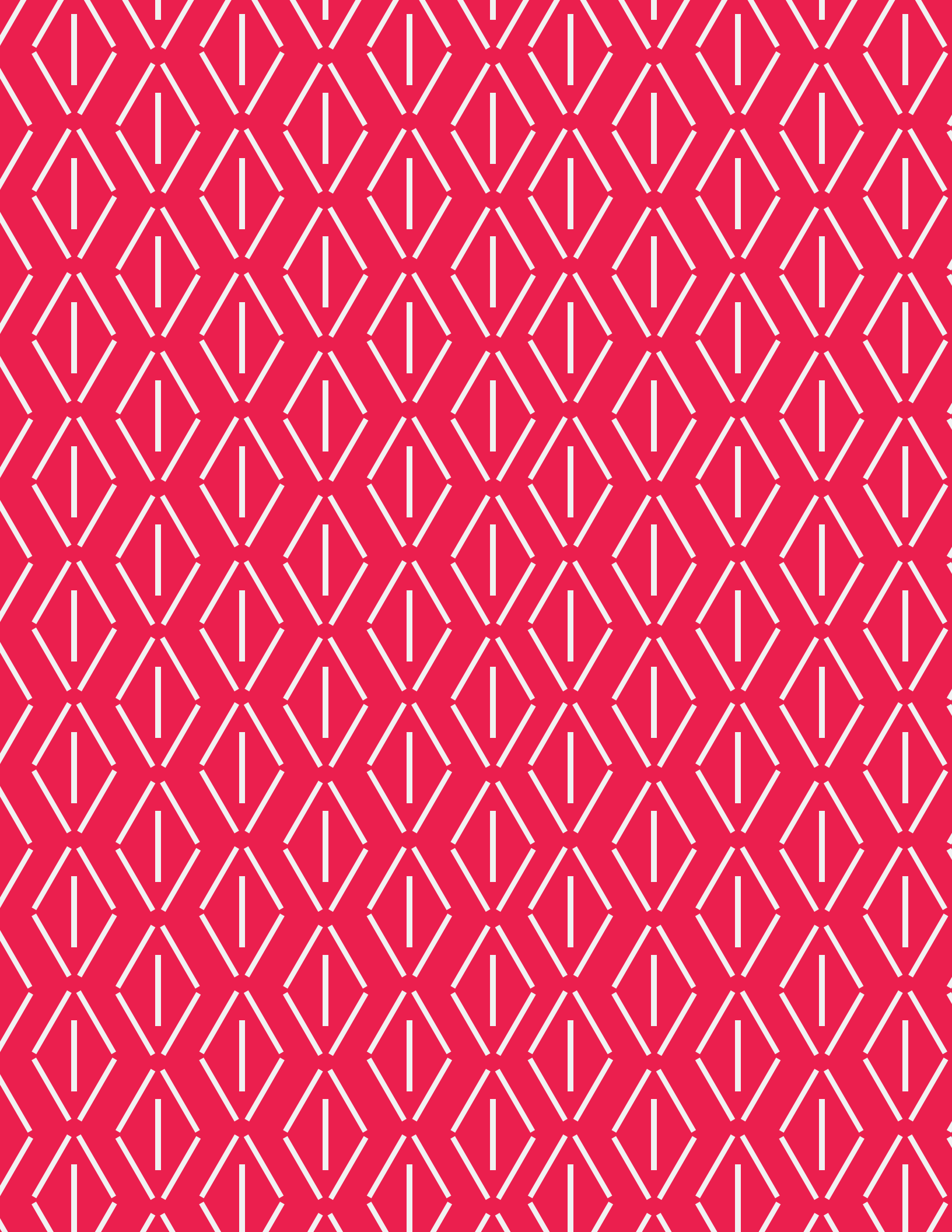
DÉFIS À CONSIDÉRER

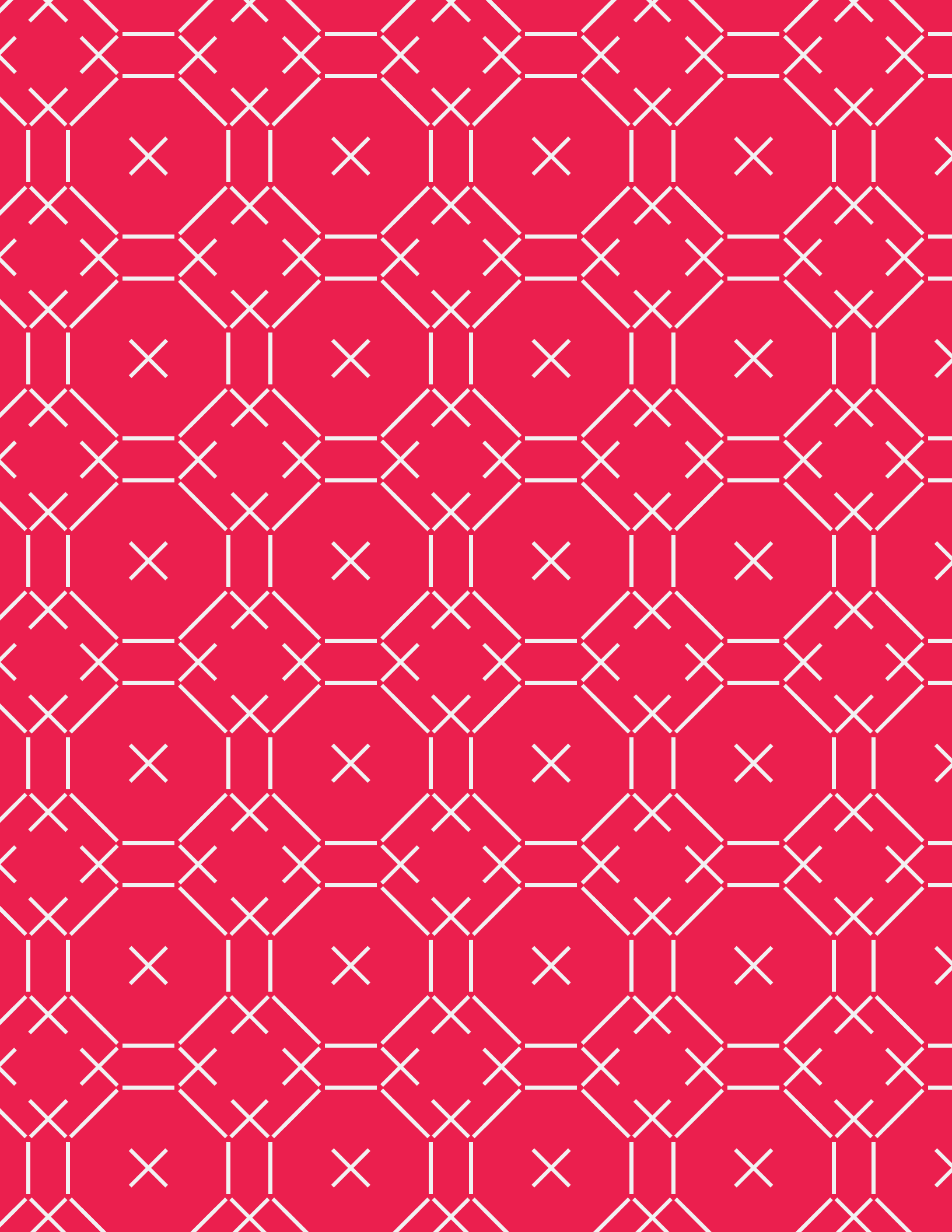
L'approche par projet pilote demande beaucoup de flexibilité et la capacité d'intégrer rapidement les apprentissages afin de recadrer les activités. Cette approche oblige parfois à accepter que beaucoup de temps et de ressources aient été investis pour peu de résultats. Il faut alors apprendre de ses erreurs et se retrousser les manches.

Comme le projet d'innovation sectoriel explore un nouveau service, la mobilisation initiale peut être ardue. Le public cible peut être mal défini ou difficile à rejoindre, et les acteurs sectoriels peuvent être dispersés.

Agir comme fournisseur de service, pour CMTL, peut signifier travailler par appel d'offres. Il faut définir clairement les balises, faire du développement, investir du temps dans la relation client et savoir refuser de saisir certaines occasions.

À terme, en multipliant les activités, les occasions de réseautage et de maillage ainsi que le rayonnement des succès, le projet d'innovation sectoriel peut mener à l'émergence d'un nouveau leadership sectoriel. Porté par des personnes ou des organisations expertes, ce leadership peut permettre d'offrir le service du projet pilote de façon durable. CMTL peut alors passer d'un rôle de fournisseur de service à celui d'appui-conseil auprès de ce nouvel acteur.







Recherche-action concertée

Recherche menée en concertation avec des acteurs sectoriels et visant à réaliser le diagnostic d'un enjeu, à proposer des solutions concrètes et à évaluer leur mise en œuvre.

LA CONCERTATION DANS CE MODÈLE

La recherche-action tire son caractère de concertation de l'engagement des partenaires et de la coconstruction des multiples phases de la recherche (détermination du sujet, conception de la méthodologie, collecte de données, expérimentation, analyse et diffusion des résultats).

ÉTUDE DE CAS UTILISÉE POUR DOCUMENTER CE MODÈLE

MTELLES

| Projet de recherche-action d'une durée de trois ans (2017-2020) portant sur la place de toutes les femmes dans la vie démocratique montréalaise. Le projet s'est intéressé aux pratiques municipales et paramunicipales de consultation et de participation dans le but de produire une trousse d'outils. Cette trousse est depuis mise en valeur par les partenaires de la recherche-action.

CONTEXTE

CONTEXTE D'IMPLANTATION

La démarche de la recherche-action ancre la question de recherche dans un enjeu régional ou sectoriel, rassemble des partenaires de recherche et d'expérimentation et analyse les résultats suivant le contexte.

COMPLÉMENTARITÉS AVEC L'ÉCOSYSTÈME EXISTANT

Pour assurer sa pertinence et son rayonnement, la recherche-action concertée doit étudier une question pour laquelle il y a peu ou pas de réponse. En choisissant une telle question, elle s'assure de fournir des conclusions qui seront utiles aux partenaires et, plus généralement, aux parties prenantes ainsi qu'aux élu.e.s.

VALEURS AJOUTÉES DU MODÈLE

PRINCIPALES

- Cerner et approfondir la compréhension d'un enjeu par le biais d'une approche scientifique.
- Collaborer avec des partenaires régionaux afin d'expérimenter et d'analyser des solutions.
- Proposer des pratiques innovantes pouvant répondre à l'enjeu étudié par la recherche.

SECONDAIRES

- Utiliser une perspective intersectionnelle afin de s'assurer que les solutions trouvées et les bonnes pratiques recommandées correspondent aux réalités montréalaises.
- Développer et diffuser un outil qui soit utile aux partenaires de recherche et aux parties prenantes externes.

PHASES DE DÉPLOIEMENT

- 1 Développement d'un partenariat de recherche.
- 2 Observation.
- 3 Déploiement de projets pilotes (actions).
- 4 Création d'un livrable (outil, rapport, avis, conférence).
- 5 Évaluation de l'incidence et du rayonnement de la recherche-action.
- 6 Évaluation de la pertinence de poursuivre la démarche.

PARTENAIRES

Les partenaires de réalisation Ces partenaires contribuent au succès des différentes étapes de la recherche-action. Ils peuvent aider à cerner la question de recherche, définir la méthodologie, déterminer les lieux d'expérimentation, diffuser les résultats, etc.

Les partenaires régionaux et institutionnels Ces partenaires contribuent à l'envergure et au rayonnement de la recherche-action en permettant de faire de la collecte de données et de l'expérimentation dans leurs milieux. Ces partenaires sont souvent des employeurs d'envergure et des acteurs décisionnels importants. Ce sont les parties prenantes clés pour appliquer et faire rayonner les résultats de la recherche-action.

RÉUSSITES ATTENDUES

La recherche-action concertée est une approche mobilisatrice, car elle crée de la connaissance et teste des solutions. Des incitatifs clairs amènent ainsi les partenaires à s'impliquer tout au long du processus.

La recherche-action peut générer de nouvelles connaissances, qui améliorent les pratiques, les processus et les politiques de nombreux acteurs.

Un livrable final de qualité a le potentiel de rayonner longtemps après la fin de la recherche-action. Selon l'enjeu étudié, les résultats peuvent interpeller des acteurs dans de nombreux contextes, y compris à l'échelle nationale et internationale.

DÉFIS À CONSIDÉRER

La recherche-action est un processus long, comportant de multiples phases. Si les rôles et les responsabilités ne sont pas clairement définis dès le départ, des frictions peuvent survenir entre les partenaires. Formaliser les relations (à l'aide d'un cadre logique, d'un plan de travail et de protocoles d'entente) est nécessaire, car la recherche-action doit demeurer efficiente et relativement neutre tout au long de ses étapes (collecte de données, analyse et diffusion des résultats, etc.).

Se basant sur l'expérimentation, la recherche-action a un caractère de projet pilote. Si elle ne démontre pas la transférabilité de ses conclusions, elle ne réussira pas à convaincre les partenaires et les parties prenantes d'adopter de nouvelles pratiques.

À PROPOS DE CONCERTATION MONTRÉAL (CMTL)

CMTL est le réseau des réseaux par lequel les élu.e.s et les leaders socioéconomiques s'unissent pour développer Montréal à travers trois grandes familles de projets, lesquelles visent à renforcer la vie démocratique, à favoriser la parité, la diversité et l'inclusion, et à accélérer la transition écologique.

CMTL est reconnue par l'agglomération de Montréal comme son interlocutrice privilégiée en matière de concertation intersectorielle et de développement régional. Elle est également soutenue par l'agglomération grâce à la participation financière du gouvernement du Québec. Elle regroupe près de 150 organismes et élu.e.s membres et plus de 500 partenaires.

Il y a deux catégories de membres à CMTL. Les élu.e.s municipaux de l'île de Montréal et les membres socioéconomiques, soit des organismes à but non lucratif régionaux et des institutions des secteurs suivants :

- | Culture et créativité
- | Développement social et cadre de vie
- | Diversités et potentiels humains
- | Économie et attractivité internationale
- | Éducation, savoir, science, technologie et recherche
- | Environnement, économie verte et biodiversité
- | Travail et employabilité

MISSION

CMTL a pour mission de favoriser et d'animer le développement régional par la concertation ainsi que d'initier et soutenir des initiatives régionales innovantes et structurantes.

VISION

Contribuer, par la concertation et l'action, au développement social, économique et environnemental de Montréal. Pour ce faire, participer à la compréhension des enjeux complexes de la métropole, agir en complémentarité avec les écosystèmes du milieu et s'assurer de la pleine contribution de toutes et tous à la résolution de nos défis collectifs.

VALEUR AJOUTÉE UNIQUE DE CMTL

- | Maillages entre élu.e.s municipaux et leaders socioéconomiques
- | Valorisation de voix uniques et différentes
- | Création et maintien de réseaux multisectoriels pour une meilleure circulation des expertises
- | Impact direct pour rendre la communauté plus résiliente
- | Offre de plusieurs modèles de concertation

POUR EN SAVOIR + concertationmtl.ca

CONCLUSION DE CMTL

Avec cette recherche, CMTL s'est dotée d'une définition claire de la concertation agissante qui lui sert d'outil pour assurer le développement, mais aussi la résilience de nos collectivités.

Elle clarifie ainsi ses modèles d'action et, à travers eux, l'étendue de ses expertises.

30 ans de concertation à Montréal sont donc résumés dans cette recherche, mais il ne faudrait pas lire celle-ci comme une restriction du champ des possibles de CMTL. Agile et innovante, l'organisation a l'habitude de sortir des sentiers battus pour développer de nouvelles façons de faire. Ainsi, certains des neuf modèles de concertation sont moins utilisés aujourd'hui, mais de nouveaux pourraient s'ajouter dans les prochaines années!

La concertation a aussi cette force de ne pas se figer dans le temps. Elle évolue, se développant ou changeant de forme au gré des efforts qu'on lui consacre. C'est ainsi qu'une initiative ou un projet mené en fonction de l'un des neuf modèles présentés dans cette recherche peut très bien, avec le temps, se transformer pour s'inscrire dans un autre modèle. Parce que les partenaires ont changé, que les besoins se sont précisés ou que l'expérimentation a amené la concertation ailleurs.

La prochaine étape pour nous sera de transposer ces modèles en des outils qui permettront à d'autres organisations de répliquer, à leur manière, l'approche de la concertation agissante telle que développée par Concertation Montréal. Parce que notre organisation croit fermement à la valeur de ce mode d'intervention publique, non seulement pour notre région, mais également pour le monde.

Ce qu'il faut retenir de cette recherche, c'est que depuis 30 ans Montréal profite d'une dynamique unique créée par la présence de cet espace privilégié de concertation entre les leaders socioéconomiques et les élu.e.s de la métropole.

30 ans à apprendre à se connaître et à se faire confiance,

30 ans à agir ensemble pour faire face aux défis de notre région,

30 ans à développer Montréal et à se propulser vers l'avenir!

30 ans de concertation à Montréal en un coup d'œil

Au cœur de cette image se trouvent CMTL et les neuf modèles de concertation que nous avons présentés dans cette recherche. Ces modèles sont ensuite utilisés en collaboration avec des élu.e.s et leaders montréalais. Nous nous appuyons également sur un réseau de membres, regroupés dans huit secteurs névralgiques de la métropole, pour nous assurer de conserver une vision à 360 degrés dans nos actions.

**Neuf modèles, huit secteurs,
pour un seul et grand réseau des réseaux!**

Nombre d'organisations membres de notre réseau par secteur d'activités:

Culture et créativité	13 organisations
Développement social et cadre de vie	22 organisations
Diversités et potentiels humains	17 organisations
Économie et attractivité internationale	25 organisations
Éducation, savoir, science, technologie et recherche	15 organisations
Environnement, économie verte et biodiversité	12 organisations
Le Forum jeunesse de l'île de Montréal	1 organisation
Travail et employabilité	12 organisations

Culture et créativité

Travail et employabilité

Développement social et cadre de vie

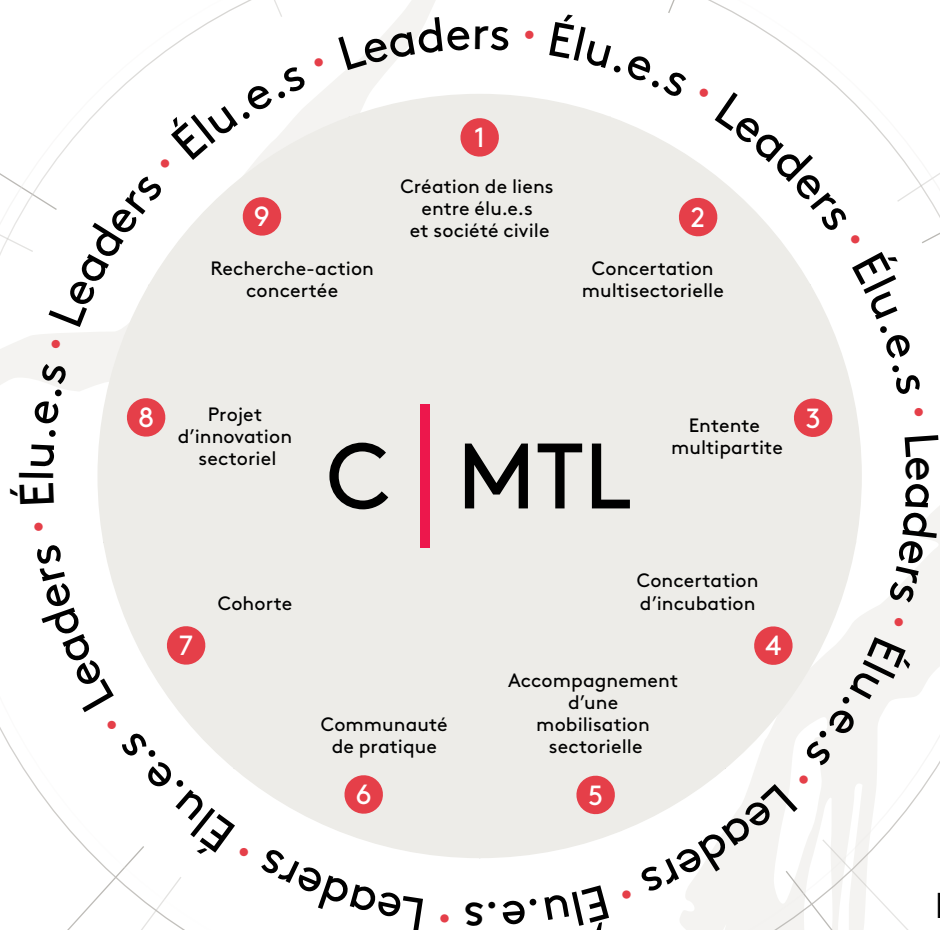
Diversités et potentiels humains

Économie et attractivité internationale

Éducation, savoir, science, technologie et recherche

Le Forum jeunesse de l'Île de Montréal

Environnement, économie verte et biodiversité





POUR EN SAVOIR +
concertationmtl.ca



CONTACT

514 842-2400
info@concertationmtl.ca

COORDONNÉES DE L'ÉQUIPE

