



Jeunesse en développement économique communautaire

## Santropol Roulant



## **Remerciements**

Ce projet a été financé par Coast Capital Savings Credit Union, Muttart Foundation, Ressources Humaines et Développement Social, et Industrie Canada.

Nous aimerons remercier les bailleurs de fonds, les participants, le personnel et les bénévoles qui ont permis de concrétiser ce projet. Nous nous inspirerons des commentaires et des suggestions.

Nous tenons à remercier particulièrement les personnes suivantes pour leur contribution à notre travail de recherche. Merci également à toutes les autres personnes qui, grâce à leur appui précieux, nous ont permis d'aller de l'avant.

Marc Nisbet, Allysha Larsen, Keith Jorgenson, Ola Nuga, Jennifer Morris, Jean Arnold, Doug Ragan, Maeve Lydon, Larry Jorgenson, Melanie Sondergaard, Anne Docherty, Doug Docherty, Megan Myres, Linda Myres, Éric Stephenson, Marie-Camille Lalande, Jane Rabinowicz, Michele Cherot, Linda Geggie, Tim Ewanchuck, et Joy Illington.

Compilé par Farrar Brodhead and Robin June Hood. Produit par le Réseau canadien de DÉC. Graphisme et Design par Olivier Luke Delorie et Stewart Hertzog.





*Strengthening Canada's Communities / Des communautés plus fortes au Canada*

## **Les jeunes et le développement économique communautaire**

# **Santropol Roulant**

*En cours de route, j'ai demandé à une jeune femme ce qui l'avait incitée à se joindre au Santropol Roulant. « Eh! bien, m'a-t-elle répondu, je venais de vivre une rupture et je n'avais pas d'emploi. Je connaissais cet endroit, car je passais par là régulièrement à pied. Quelque chose de spécial se dégagait de cet établissement. C'était presque magique ». Je suis venu ici pour reprendre contact avec le monde. Il me semblait que c'était un bon point de départ.<sup>i</sup>*

*Ce profil s'inscrit dans une série de quinze documents examinant la participation des jeunes au développement économique communautaire (DÉC). Les études de cas ont été produites dans le cadre des efforts du Réseau canadien de DÉC visant à encourager l'adoption de pratiques efficaces relativement au leadership des jeunes et à améliorer la situation sociale et économique des collectivités du Canada.*

*Ce travail a été réalisé avec le soutien de la coopérative d'épargne et de crédit Coast Capital Savings, de la Fondation Muttart, de Développement social Canada et d'Industrie Canada.*

Le Santropol Roulant est un organisme montréalais sans but lucratif fondé et dirigé par des jeunes de la collectivité. Il réunit des membres de différentes cultures et générations par l'entremise d'un service de popote roulante, de nombreuses activités visant un rapprochement entre les jeunes et moins jeunes ainsi que de divers programmes de bénévolat.

Santropol Roulant combat l'isolement social et économique entre les générations en utilisant l'alimentation comme véhicule d'idées et d'actions pour une communauté saine et vivante. Il amène une variété de personnes à jouer un rôle actif dans leur communauté, et ce, par l'entremise d'initiatives visant à répondre aux besoins liés à la santé et à l'alimentation des personnes âgées et autres Montréalaises et Montréalais en perte d'autonomie.<sup>ii</sup>

Même s'il ne vise pas exclusivement les jeunes, le modèle d'inclusion sociale sur lequel reposent les activités du Santropol et les exemples de développement économique communautaire mû par des jeunes qu'il offre en font un organisme tout à fait unique. L'approche sincère à l'égard de l'engagement social visant toute personne marginalisée ou exclue de la collectivité au sens large, particulièrement les personnes âgées et les jeunes, les tâches simples liées à la préparation et à la livraison de repas orchestrées par l'organisme et l'environnement propice à l'apprentissage et au partage de connaissances offrent de nombreuses leçons de vie et constituent une source d'inspiration sans précédent.

## Contexte

*Nous livrons bien plus que des repas; nous suppléons à l'isolement social et favorisons un rapprochement entre les générations.<sup>iii</sup>*

Le Santropol Roulant a remarqué l'isolement des jeunes et des personnes âgées de Montréal, a fait le lien entre ce problème propre aux deux générations, et a décidé d'agir. Adoptant une approche de développement économique communautaire multigénérationnelle et novatrice, l'organisme a créé des occasions pour ces deux générations d'interagir et de se soutenir mutuellement afin de répondre à leurs préoccupations et besoins communs. « Ce modèle, élégant et unique, permet au Santropol Roulant de relier deux questions sociales apparemment très éloignées : le vieillissement de la population et l'engagement des jeunes. » (*Organic Evaluation*, p.1)

L'organisme a vu le jour à un moment où Montréal et ses jeunes habitants connaissaient une période difficile. En effet, en 1995, l'atmosphère de la ville était plutôt instable avec les résultats à venir du référendum, le taux de chômage élevé chez les jeunes et le transfert persistant des services de santé du gouvernement fédéral au provincial puis enfin au secteur communautaire. Deux jeunes serveurs du Café Santropol, inquiets du manque de débouchés qui s'offraient à eux et à leurs pairs sur le marché du travail, ont pris l'initiative de tisser des partenariats et des relations. Ils souhaitaient inclure dans leurs efforts les membres de la collectivité afin de découvrir quels pouvaient être leurs autres besoins sociaux, et de mettre au point des solutions novatrices d'y répondre.

## Historique

Le Santropol Roulant a été fondé en 1995 par deux jeunes, Chris Godsall (25 ans) et Keith Fitzpatrick (27 ans) à un moment particulièrement tendu dans l'histoire de Montréal. Chris et Keith, tous deux serveurs au Café Santropol, assistaient petit à petit au départ de leurs amis à la recherche d'un nouvel emploi dans d'autres régions; mais ils n'en demeurèrent pas moins déterminés à rester à Montréal. Ils lancèrent l'idée d'un service de popote roulante dirigé par des jeunes à la recherche d'emplois pertinents et d'expériences constructives. Profitant de l'énergie positive des vélos et des nombreuses ressources du quartier du Plateau, le Santropol Roulant apparut

comme une initiative jeunesse remettant en cause les stéréotypes et les idées reçues sur les aînés, sur les jeunes et sur les personnes et groupes de personnes ayant des cultures et des origines différentes. Depuis, le Santropol Roulant s'est développé et a évolué pour devenir un espace communautaire digne d'intérêt. L'organisme continue de grandir et d'apprendre de ses expériences grâce aux personnes exceptionnelles qui sont au cœur de sa vitalité et qui offrent constamment leur temps, leur énergie, leurs idées et leur soutien. (SR)

Chris Godsall, l'un des fondateurs du Santropol Roulant, a tenu à partager quelques-unes de ses réflexions concernant la mise sur pied de l'organisme.

« C'était en avril 1994. Mon avenir professionnel à Montréal était peu prometteur, l'économie avait atteint le fond du baril et je savais que les 75 mots que je connaissais en français n'allaient pas me mener bien loin. Au Café Santropol, où je travaillais comme serveur trois jours et demi par semaine, je côtoyais au moins une douzaine de personnes qui ne s'attendaient pas vraiment à pouvoir faire quelque chose avec leur bagage universitaire. À leurs yeux, la chose la plus sensée à faire, c'était de déménager à Toronto. Cependant, comme nous le savons tous, quand on choisit de vivre à Montréal, ce n'est pas une question de logique. Le quartier Duluth et St-Urbain était l'endroit le plus intéressant que j'avais jamais visité. Quel intérêt avais-je de partir? J'ai

donc décidé de rester – à condition que j'arrive à me trouver (ou à me créer) un emploi aussi significatif que celui que j'aurais pu obtenir à Toronto. Je me suis donné douze mois.

Cet été-là, j'ai entendu parler de Service jeunesse Canada et j'ai su que des groupes communautaires pouvaient recevoir jusqu'à 200 000 \$ pour mener à bien des projets liés à l'emploi des jeunes. J'ai alors pensé que le Café Santropol pourrait peut-être parrainer un tel projet. À l'automne, j'ai eu l'idée de faire appel à des jeunes pour livrer des repas à vélo. Je me souviens d'un frais matin de novembre où je suis arrivé en catastrophe au Café pour annoncer à Keith que nous allions offrir un service de popote roulante.

Deux semaines plus tard, un froid de canard s'était installé sur la ville. Keith et moi avons appelé Kevin Cohallen, du Centre d'action bénévole de Montréal, afin de prendre rendez-vous avec lui pour discuter de notre projet de faire la livraison de repas à vélo. Kevin nous a suggéré de nous associer avec un groupe qui offrait déjà un service de popote roulante dans l'Est de Montréal.

Ce soir-là, Keith et moi avons échangé des tranches de vie et avons discuté de la question du financement, plus précisément de la manière dont nous pourrions nous y prendre pour faire passer le Café Santropol pour l'organisme hôte d'un service de popote roulante exploité par des jeunes. Jim Solkin, Garth Gilker et Jennifer Luczynski, les propriétaires du Café, étaient tous des gens très occupés – trop occupés en tout cas pour avoir le temps de se lancer dans un projet communautaire de cette envergure. Mais ils manifestaient aussi un très grand engagement envers leur communauté.

À force de mettre des idées sur la table, la véritable essence de ce que nous étions et de ce que nous voulions accomplir a commencé à émerger. Les propriétaires du Café nous avaient transmis leur désir

d'influer sur la communauté et de la protéger. Ils avaient consacré leur vie à défendre la justice sociale, exprimant leur engagement en offrant à leur clientèle un menu aussi sain que succulent. Faire partie de la communauté du Café Santropol nous procurait au quotidien un sentiment d'appartenance et de confiance. En y réfléchissant bien, il devenait de plus en plus clair que notre idée de fonder un Santropol Roulant était née du fait que nous voulions encapsuler la chaleur et l'amour qui se dégageaient du Café et livrer un peu de ces sentiments aux personnes qui se trouvaient isolées au sein de leur propre communauté.

Le fait de travailler au Café Santropol avait modelé notre vision de l'engagement de la jeunesse. De nombreux jeunes sont venus faire un bout de chemin avec nous avant de poursuivre leur route, transformés. Pendant tout ce temps, le Café demeurait immuable : une structure communautaire florissante grâce à la fougue d'une jeunesse en mouvement. »

En mai 1995, Santropol Roulant Inc. voyait officiellement le jour. (SR)

*La simple expérience de livrer des repas aux personnes âgées peut changer la façon dont les jeunes perçoivent le monde. Voilà l'une des principales raisons d'être du Santropol Roulant. (SR)*

## **Activités de DÉC**

Pour construire une communauté intergénérationnelle et créer un forum d'action et d'interaction entre les générations, le Santropol Roulant s'est doté d'un programme à deux volets.

Le premier volet, c'est l'activité fondamentale de l'organisme, soit son programme de livraison de repas sains et peu coûteux qui « incite les jeunes à être bénévoles dans leur communauté afin d'aider les Montréalais en perte d'autonomie et dont la sécurité alimentaire est précaire. » (SR) Ce service de repas offert cinq jours par semaine, 52 semaines par année, permet de tisser des liens entre les générations et de

sensibiliser les participants aux besoins des personnes appartenant à un autre groupe d'âge – deux facteurs essentiels à la consolidation d'une communauté.

Quant au second volet, il s'agit du développement communautaire et relationnel qui se poursuit continuellement dans l'univers du Santropol Roulant, et qui « mise sur la sensibilisation découlant de rencontres entre des personnes de milieux et d'âges différents ». (SR) L'esprit d'innovation et la créativité occupent une place prépondérante, et l'on voit prospérer un milieu où des gens de tous âges se retrouvent pour cerner les problèmes au sein de leur communauté, agir et faire une différence. La diversité des expériences et des points de vue est perçue comme un atout important, voire essentiel dans le processus, et tous les intervenants sont traités en égal.

*Quand je suis arrivé, j'ai constaté que les gens avaient tous mon âge et qu'il n'y avait pas d'experts pour nous dire comment faire les choses. Tout le monde participait à toutes les tâches et la contribution de chacun était importante. Impossible de se méprendre sur ce que l'on est appelé à faire au début. En effet, le service de popote roulante sert de porte d'entrée au reste de l'organisme! Il permet de s'intégrer facilement, d'apprendre à connaître les autres intervenants et de se familiariser avec les lieux. Il existe un comité des activités auquel on peut participer, mais il est également possible de proposer ses propres projets. En fait, l'organisme est comme une petite communauté bien vivante au beau milieu de la ville. L'ouverture y est un facteur très important. Nous demandons aux gens de ne pas venir au bureau le matin, mais à tout autre moment de la journée, nos portes sont ouvertes et tous sont les bienvenus. Nous encourageons nos intervenants à travailler à la maison s'ils ont de la rédaction à faire pour le compte de l'organisme, mais lorsque nous sommes sur place, nous nous attendons à être interrompus car cela fait partie de notre travail. À 14 h 45, nous quittons tous notre*

*pupitre et nous allons nous asseoir avec les bénévoles.*

*— Marc Nisbet, Santropol Roulant*

Voici quelques exemples de projets que les gens ont mis sur pied après s'être joints au programme de popote roulante du Santropol Roulant :

- « La récolte des histoires », un regroupement d'expériences et de souvenirs racontés par des gens qui sont passés par le Santropol Roulant;
- Le projet « La Carte du Monde », qui met en valeur la grande diversité culturelle que l'on retrouve chez les membres en permettant le partage oral d'expériences et la tenue d'ateliers et autres événements à caractère créatif;
- « Des jardins sur les toits », un projet organisé conjointement par le Santropol Roulant et le réseau de coopération internationale Alternatives, permet aux citoyens urbains de cultiver leurs propres aliments;
- L'Atelier-Vélo et les ateliers de cuisine.

Lorsqu'on les combine avec le dynamique espace d'apprentissage que l'on retrouve au Santropol Roulant et avec la mission de coopération et de mobilisation intergénérationnelles de ce dernier, on obtient un outil puissant qui donne aux membres de la communauté des moyens d'agir afin de mettre en œuvre les changements nécessaires à l'amélioration de leur situation. De plus, le Santropol considère qu'il est de sa responsabilité d'aider ses membres à grandir et à se développer, et vice versa. « L'organisme lui-même est un point de jonction pour la croissance et le développement de tous les participants : les clients, les bénévoles, le personnel, le conseil d'administration et l'ensemble de la communauté. Au cours de l'élaboration du nouveau plan stratégique du Santropol Roulant, nous avons beaucoup parlé de "responsabilité", mais l'équipe de planification utilisait ce terme d'une

manière plutôt inhabituelle. Plutôt que de parler simplement de la responsabilité des membres du Santropol à l'égard de l'organisme, on parlait de la responsabilité de l'organisme d'aider les membres à apprendre et à croître. »  
(Southern Wall, p.13)

*Il est de notre responsabilité d'accomplir  
notre travail avec créativité, esprit et  
imagination – de sorte qu'au-delà de  
l'atteinte de nos buts tels que  
l'enseignement de nouvelles compétences  
aux jeunes et la livraison de repas aux  
personnes âgées souffrant d'isolement,  
nous laissons également à nos membres  
des héritages intangibles tels qu'une  
« connexion avec une entité plus grande  
que soi ». (Southern Wall, p.6)*

Marc Nisbet en a long à dire sur le lien qui existe entre le développement économique communautaire (DÉC) et le Santropol Roulant : « Au début, j'ai beaucoup réfléchi à cette question, car j'essayais de bien comprendre cette relation. À mon avis, le DÉC et le Santropol partagent de nombreuses valeurs, par exemple, le fait de prendre le pouls des valeurs déjà présentes dans une communauté avant d'entreprendre un projet, d'être conscient du temps nécessaire pour y parvenir. Il y a aussi une similitude dans la façon d'inciter les gens à participer aux programmes et aux projets, et la signification de notre rôle au sein d'une organisation – qui en est surtout un d'animation.

L'objectif à long terme est très certainement la viabilité, que nous n'atteindrons pas grâce à notre productivité, mais bien grâce aux relations durables que nous aurons bâties. Notre produit correspond à notre façon de faire et à la manière dont nous voulons nous y prendre pour atteindre nos buts.

Il faut aussi mentionner la question du changement qui s'opère chez les gens qui passent par notre organisme, mais il s'agit là d'un facteur difficile à mesurer. J'espère que l'expérience des bénévoles au Santropol Roulant changera leur façon de travailler dans leurs projets futurs. Faire

partie d'un réseau formé à la fois de jeunes et d'aînés, trouver des solutions pour résoudre des problèmes, s'engager... chaque personne aura vécu une expérience complètement différente de celle des autres et c'est normal. Mais que quelqu'un nous confie, après avoir travaillé au Santropol, qu'il a maintenant un tout nouveau modèle en ce qui a trait à l'aide apportée aux autres et qu'il s'attendra désormais à beaucoup plus, voilà qui est inspirant! J'aime aussi le fait que notre organisation soit différente des autres, par exemple en raison de notre ouverture et du fait que nous prenions le temps de parler avec nos clients. D'habitude, les relations interpersonnelles s'intègrent difficilement dans un projet d'entreprise! Nous demandons simplement aux gens d'avoir confiance en notre processus. »

### **Inclusion des jeunes dans le secteur du DÉC**

Même si l'inclusion des jeunes n'est pas un objectif spécifique du Santropol, l'organisme a été reconnu à maintes reprises pour sa capacité à attirer de façon constante un nombre impressionnant de jeunes, tant parmi les bénévoles que parmi les membres du personnel. « La reconnaissance provient surtout du fait que le Roulant réussit à attirer des bénévoles appartenant à un groupe d'âge typiquement difficile à rejoindre. Il est d'autant plus remarquable que l'organisme réussisse à le faire sans aucune publicité, malgré la rotation de personnel tout à fait naturelle chez les étudiants, les itinérants et les personnes qui en sont à l'étape de l'exploration de carrières. »

(Southern Wall, p.6).

Obtenir les services de bénévoles représente un défi de taille pour bien des organismes. Comment le Santropol Roulant arrive-t-il donc à attirer des gens de tous âges, mais particulièrement des jeunes, et à les convaincre de lui consacrer du temps et de l'énergie? Comment l'organisme gère-t-il les problèmes liés au travail avec les jeunes,

tels que le fort roulement et le manque perçu d'expérience, de motivation et d'engagement? Ironiquement – et contrairement aux pratiques courantes – ses membres ne perdent aucun temps à se demander comment ils pourraient bien s'y prendre pour attirer et engager les gens à titre de bénévoles. Ils misent plutôt sur la création d'une ambiance agréable au sein de l'organisme. « Au lieu [de se concentrer sur l'élaboration de techniques pour attirer, retenir et motiver les jeunes bénévoles], le Santropol s'efforce avant tout de créer un lieu dynamique qui favorise l'évolution, un environnement où les jeunes peuvent apprendre et acquérir de nouvelles compétences, où ils se voient offrir l'occasion de développer des relations humaines significatives et de jouer un rôle actif dans le développement et l'évolution de leur communauté. » (SR)

M. Nisbet décrit ainsi l'approche intergénérationnelle utilisée pour développer la conscience communautaire :

« Nous travaillons en effet avec les jeunes, mais nous ne ciblons pas exclusivement ce groupe social. Nous souhaitons adopter une approche qui soit davantage axée sur la collaboration entre les générations. Nous voulons aider les communautés à trouver des solutions à leurs propres problèmes. Il existe un écart d'âge important entre les participants à nos différents programmes. Pour donner un exemple concret, notre plus jeune bénévole n'a que 4 ans alors que le plus âgé a 101 ans. En outre, nous livrons des repas à des gens qui appartiennent eux aussi à divers groupes d'âge. Par exemple, l'un de nos clients a recours à nos services pour nourrir sa jeune famille (il s'agit d'une situation de soins palliatifs), et notre plus vieux client est âgé de 97 ans. L'âge n'est donc pas le seul facteur qui entre dans l'équation.

Depuis sa création par deux jeunes serveurs du quartier, le Santropol est exploité par des jeunes. Nous faisons désormais partie d'un réseau qui n'est pas seulement un modèle de soins à

domicile, mais qui s'étend à toute la communauté. Nous ne nous limitons pas à offrir un service de popote roulante et nous ne faisons pas que livrer des repas : nous nous efforçons d'ériger tout un réseau communautaire autour de nos clients et de nos bénévoles. Les gens qui viennent nous donner de leur temps ont beaucoup à gagner, officiellement et officieusement. »

Pour offrir ses services, les règles sont simples mais efficaces. Les bénévoles déterminent ce qu'ils ont à offrir et quand ils sont disposés à le faire – la décision leur revient entièrement. Cependant, une fois leur engagement officialisé, on s'attend à ce qu'ils le respectent. Heureusement, ils se montrent majoritairement dignes de confiance.

*« Que demande-t-on de nous? Pas grand-chose. Nous ne sommes pas contraints de faire un certain nombre d'heures par mois ni un nombre précis de quarts de travail par semaine. Nous ne sommes pas obligés de diviser notre temps entre les différentes fonctions, ni de nous spécialiser. Nous n'avons pas de quarts de travail fixes. Tout ce que nous avons à faire, c'est d'inscrire notre nom sur l'horaire pour les tâches et les heures qui nous conviennent. Nous pouvons le faire quelques heures, quelques jours ou quelques semaines à l'avance. On ne nous fait pas la morale sur l'importance de nous présenter lorsque nous avons donné notre nom pour un quart de travail, mais l'on nous incite à prendre notre démarche au sérieux et à téléphoner si nous ne pouvons pas nous présenter pour une raison ou pour une autre. On nous encourage aussi à poser des questions, à partager nos idées et à mettre à profit nos talents dès qu'une occasion se présente. »*

*(Southern Wall, p. 9)*

L'approche qu'adopte l'organisme à l'égard de l'engagement est exceptionnellement polyvalente puisqu'elle est très positive et qu'elle convient à tous les âges et à tous les rôles. « C'est un peu comme si l'on demandait à chaque personne passant la

porte pour offrir ses services : “Quels cadeaux avez-vous apportés?”, au lieu de chercher à savoir quels besoins elles peuvent combler. » (Southern Wall, p.15).

## Résultats et évaluation

### *Engagement des jeunes et résultats*

*Les jeunes bénévoles nous aident à remplir notre mission d'une façon unique par leurs idées, leur énergie, leurs questions et leurs talents. Autrement dit, ils ne donnent pas que leurs aptitudes et leur travail; ils font don d'eux-mêmes. (SR)*

Le nombre de bénévoles diminue constamment au Canada, en particulier chez les jeunes et surtout au Québec. Pourtant, le Santropol Roulant continue d'attirer un nombre important de jeunes gens prêts à consacrer un peu de leur temps et de leur énergie à l'accomplissement de certaines tâches, endossant divers niveaux de responsabilité, et ce, tout au long de l'année. L'organisme peut compter sur « 100 bénévoles par semaine, 52 semaines par année. Quelque 90 % des bénévoles sont âgés de 14 à 29 ans ». L'organisme « a formé plus de **1 600** bénévoles, employé **175** jeunes, livré jusqu'à **90** repas par jour et organisé plus de 200 activités auxquelles ont participé des gens de toutes les générations ». (SR) Ces résultats des plus significatifs ont été largement reconnus. Le Santropol désire mettre sa réussite au service d'autres organismes locaux; à cet effet, ses membres ont lancé un projet nommé « Labo Vivant », dans le cadre duquel ils évaluent comment leurs méthodes pourraient être appliquées ailleurs.

### *Évaluation*

Le Santropol Roulant a élaboré une méthode d'évaluation unique et efficace s'inscrivant dans le fonctionnement global de l'organisme plutôt que de constituer un processus distinct. Nous ne prétendons pas être en mesure de présenter cette méthode de façon exhaustive dans cette brève étude de cas, car il serait impossible de lui rendre justice en

seulement quelques lignes, mais nous espérons que les lecteurs chercheront à se renseigner davantage sur ce sujet. Le processus a été baptisé « Évaluation organique ».

« Au Santropol Roulant, l'évaluation n'est pas du tout une “fonction” linéaire. Elle n'est pas non plus distincte de notre mission principale, mais constitue plutôt un moyen de travailler en groupe et de rassembler des personnes. L'élément clé de ce processus est l'absence de structures hiérarchiques, “divisionnaires” ou bureaucratiques. Tout le monde connaît très bien l'objectif visé chaque jour, c'est-à-dire livrer 90 repas à des personnes âgées en perte d'autonomie vivant sur l'île de Montréal. Par conséquent, nous avons créé un espace propice au dialogue, une sorte d'“anti-structure” favorisant l'ouverture et la souplesse grâce à la nature informelle des relations entre les employés, mais aussi au fait que les employés sont toujours disponibles pour discuter avec les bénévoles, les clients et la communauté. » (Organic Evaluation, p.2).

L'évaluation est présentée comme un moyen d'identifier continuellement des forces qui permettront par la suite aux membres de la communauté d'agir et de diriger le changement. Il ne s'agit donc pas uniquement d'une façon de comprendre. « Nous abordons l'évaluation non seulement comme un outil pour la compréhension, mais comme un outil pour enrichir l'organisation et ceux qui la composent – un processus de développement organisationnel inclusif et engageant. En définitive, l'évaluation ne nous aide pas tant à nous orienter vers où nous souhaitons aller qu'à forger ce que nous espérons devenir. » (Organic Evaluation, p.3)

Le tableau ci-dessous permet de comparer et de résumer les principales différences qui existent entre les méthodes employées pour effectuer une évaluation traditionnelle et celles qui sont propres à l'évaluation organique. (Organic Evaluation, p.9)

Évaluation traditionnelle	Évaluation organique
Fondée sur les réalisations d'un organisme	Enracinée en nous
Axée sur la correction de trajectoire	Axée sur le recentrage
Linéaire et discrète	Holistique
Indépendante des activités quotidiennes	Intégrée
Formelle	Informative
Menée par des experts	Participative
Analyse la valeur du travail	Crée de la valeur

Ce style d'évaluation repose sur l'approche holistique et diversifiée avec laquelle les gens du Santropol abordent leur travail et agissent auprès de la communauté, pour ensuite s'appuyer sur le succès de cette approche. « Parce que l'évaluation organique est un processus multi-voix et participatif, elle tend davantage vers des solutions complexes et systémiques que vers des solutions mécaniques fondées sur les composants. » (Organic Evaluation, p.5)

## Facteurs de réussite et leçons apprises

### Facteurs de réussite

La réussite d'un organisme communautaire peut dépendre du degré auquel la communauté s'identifie à cet organisme et à son travail. L'un des avantages de mener une évaluation organique continue reposant sur l'apprentissage et le changement, c'est que chacun emploie une méthode cohérente et dynamique pour contribuer aux décisions et aux changements, et pour les influencer...  
« ...notre culture profondément enracinée fondée sur la réflexion et le questionnement participatifs engendre une sorte de dialogue organisationnel dispersé. Par ce dialogue, les gens arrivent naturellement à se faire une idée partagée de la signification et de la cause

### Leçons apprises

*Quand tout le financement provient d'une seule source, il s'ensuit une interruption des communications avec les gens des autres groupes et secteurs. On prit la décision que les choses ne se passeraient jamais plus ainsi. Aujourd'hui, les fonds proviennent du gouvernement, de fondations, de donateurs individuels et de l'autofinancement. Tout l'argent recueilli est investi dans l'organisation pour financer sa mission et ses activités principales et pour répondre à ses besoins en personnel.*

\*\*\*

*Nous avons suffisamment [de personnel] pour partager les tâches quotidiennes et nous sommes tous d'accord pour le faire. Soixante-dix pour cent de notre travail consiste à tisser et à entretenir des relations — c'est ce qui permet au Santropol de poursuivre ses activités.*

\*\*\*

*Il faut du temps pour apprendre et élaborer de nouveaux concepts, et il importe d'y croire et d'être convaincu que ceux-ci se transformeront en quelque chose d'utile. Il est permis de faire de grandes erreurs parce qu'on en retire toujours quelque chose de positif, si on se donne la peine de chercher un peu.*

— Marc Nisbet

\*\*\*

*Les membres du Santropol Roulant ont beaucoup réfléchi au cours des dernières années et ont constaté que certains aspects uniques de leur lieu, de leurs activités et de leur culture organisationnels attiraient et motivaient les jeunes à venir se joindre à eux comme bénévoles, et à jouer un rôle actif au sein de leur communauté.*  
(SR)

des problèmes qui se posent. » (Organic Evaluation, p.4)

M. Nisbet décrit plus en détail certaines leçons que l'organisme a pu tirer au fil du temps : « Nous avons beaucoup à apprendre en termes de financement. Après les cinq premières années, le Santropol a connu une période très houleuse. Tout son financement provenant de seulement quelques sources, nous avons été forcés de revoir et de changer les priorités de l'organisme, à un point tel que nous en sommes

presque venus à envisager de fermer ses portes. Chris et Keith, les premiers fondateurs, sont alors revenus pour nous donner un coup de pouce et nous avons embauché Vanessa Reid. Lorsque la totalité du financement provient d'un très petit nombre de sources, il s'ensuit une interruption des communications avec les gens des autres groupes et secteurs. À ce moment, nous avons décidé que les choses ne se passeraient jamais plus ainsi. Aujourd'hui, les fonds proviennent du gouvernement (20 %), de fondations (35 %), de donateurs individuels (13 %) et de l'autofinancement (25 %). Tout l'argent recueilli est investi dans l'organisation pour financer sa mission et ses activités principales et pour répondre à ses besoins en personnel. Nous ne demandons que 3,50 \$ par repas pour que les gens puissent se permettre de les acheter, mais chaque repas nous coûte en réalité près de dix dollars.

Les donateurs individuels font des contributions de 10 \$ à 2000 \$. De nombreuses personnes participent donc au bon fonctionnement de notre organisme – notre liste de membres donateurs compte environ 1000 noms! Selon notre nouvelle structure, chaque donateur est considéré comme un membre de l'organisation. Le nombre de parties prenantes est désormais suffisant pour que nous soyons en mesure de mobiliser un groupe significatif de gens si l'organisme devait un jour redevenir instable ou subir une nouvelle menace.

Juste après avoir été embauché, j'ai entrepris une recherche portant sur le potentiel d'une initiative d'autofinancement, un projet de structuration un peu à l'image du DÉC. J'ai travaillé sur cette proposition pendant

quatre mois pour finalement en arriver à la conclusion que ce n'était pas une bonne idée. Le projet ne convenait pas au Santropol parce qu'il nous aurait forcés à donner aux bénévoles un rôle de travailleurs; comme la culture du Santropol se veut agréable et décontractée, cela n'aurait pas pu fonctionner. J'avais donc investi tout ce temps dans un projet que l'on aurait pu qualifier d'inutile! Au lieu de cela, nous avons décidé d'utiliser les résultats de mes recherches comme une grille permettant d'évaluer les nouveaux projets et de déterminer s'ils conviennent à l'environnement du Santropol. Cette histoire nous a montré qu'il fallait du temps pour apprendre et élaborer de nouveaux concepts, et qu'il importait d'y croire et d'être convaincu que ceux-ci se transformeraient en quelque chose d'utile. Il est permis de faire de grandes erreurs parce qu'on en retire toujours quelque chose de positif, si on se donne la peine de chercher un peu. »

Les membres du Santropol Roulant ont beaucoup réfléchi sur le travail de l'organisme et sur la place qu'il occupe au sein de la communauté. Ils ont constaté que « certains aspects uniques de [leur] lieu, de [leurs] activités et de [leur] culture organisationnels [attiraient] et [motivaient] les jeunes à venir se joindre à [eux] comme bénévoles, et à jouer un rôle actif au sein de leur communauté ». La culture organisationnelle fait référence aux valeurs, aux symboles et aux motivations qui définissent *ce qu'ils sont* et précisent leurs *méthodes de travail* en tant qu'organisme. Le lieu organisationnel, *c'est l'endroit où les activités se déroulent*. Quant aux activités organisationnelles, elles correspondent à *ce que les membres font* au sein de l'organisme. (SR)

## Politiques et orientations futures

Bon nombre de personnes et d'organismes travaillant avec le Santropol Roulant sont touchés par leur expérience et souhaitent par la suite recréer les succès de l'organisme au sein de leur propre communauté ou organisation. Pour les aider à y arriver, les membres du Santropol ont décidé de mettre sur pied un Labo Vivant, lequel se présente sous la forme d'une série de projets entamés en 2004 et réunissant trois organismes de Montréal ainsi que le Santropol dans le but d'effectuer un partage des connaissances acquises. « Le Labo Vivant offre un bon moyen de concrétiser [l'intention de l'organisme] de fournir un espace favorisant la réflexion collective et l'expérimentation pour les organismes souhaitant approfondir et développer leurs relations avec les jeunes ». (SR)

Au cours d'une période de quatorze mois, avec la participation de membres de tous les secteurs du Santropol, les organismes ont exploré « l'impact de la culture, du lieu et des activités organisationnels par rapport à leur capacité à inciter les jeunes à devenir bénévoles. (...) Par l'entremise du Labo Vivant, les organismes participants [ont confronté] leurs hypothèses sur le bénévolat chez les jeunes et [entrepris] des démarches de modification de leur propre culture, de leur lieu et de leurs activités en vue d'approfondir et d'élargir leurs possibilités relativement à l'engagement des jeunes ». (SR) Comme cette première phase du projet tire maintenant à sa fin, nous aurons bientôt l'occasion d'entendre les commentaires des participants et de constater les résultats de cette initiative.

### Personne-ressource

Marc Nisbet  
Coordonnateur intergénérationnel  
Courriel : [marc@santropolroulant.org](mailto:marc@santropolroulant.org)  
Site Web : <http://www.santropolroulant.org>

*Merci à Marc Nisbet de nous avoir accordé de son temps, et merci à Vanessa Reid.*

## Culture, lieu et activités organisationnels

*Les jeunes expriment souvent le grand sentiment d'appartenance et de solidarité qui les habite après qu'ils aient pris part à nos activités. Ils décrivent le Santropol Roulant comme un organisme accueillant qui les inspire et leur donne les moyens d'apprendre, de grandir et de rendre service à leur communauté.*

\*\*\*

*Le Santropol Roulant a créé un espace communautaire ouvert et fluide où les jeunes aiment passer du temps parce qu'il est accessible et dépourvu de hiérarchie apparente. Ils sentent ainsi qu'ils ont un endroit où ils peuvent expérimenter, tisser des liens avec les autres et s'engager.*

\*\*\*

*Au lieu d'offrir une liste de « postes » bénévoles déterminée parmi laquelle les jeunes doivent choisir, le Santropol Roulant mise sur les idées et les projets que proposent les bénévoles. Nous croyons que cette approche est essentielle pour assurer l'engagement des jeunes. Par l'entremise de la popote roulante, nous offrons des services conventionnels, mais nous appuyons également des activités non traditionnelles qui tirent profit de l'énergie, de l'esprit d'innovation et des intérêts des gens. (SR)*

### Autres ressources utilisées pour la rédaction de ce profil :

*The Southern Wall; Organizational Engagement at Santropol Roulant, par W.O. Nilsson (disponible en anglais seulement).*

*Organic Evaluation at Santropol Roulant, par Vanessa Reid, Rennie Nilsson, Stephanie Garrow et Allison Griffith (un résumé de ce document est disponible en français).*

*Ce profil contribue à l'atteinte des objectifs du Comité des nouveaux leaders du RCDÉC, lequel cherche à créer des occasions pour les jeunes de développer leur leadership dans le domaine du DÉC. Un grand merci à tous les participants!*

## Notes en fin de texte

<sup>i</sup> Nilsson, W.O. *The Southern Wall; Organizational Engagement at Santropol Roulant*, sept. 2003, p. 3 (disponible en anglais seulement). Tous les autres extraits de cette source utilisés dans ce profil portent la mention « Southern Wall, p. # ».

<sup>ii</sup> Extrait du site <http://www.santropolroulant.org/fr/mission-f.html>, le 18 janvier 2006. Tous les autres extraits du site du Santropol Roulant datés du 18 janvier 2006 et utilisés dans ce profil portent la mention « SR ».

<sup>iii</sup> Reid, Vanessa, Nilsson, Rennie, Garrow, Stephanie, Griffith, Allison. *Organic Evaluation at Santropol Roulant*, 2002, p. 1 (un résumé de ce document, intitulé *L'évaluation organique chez Santropol Roulant*, est disponible en français). Tous les autres extraits de cette source utilisés dans ce profil portent la mention « Organic Evaluation, p. # ».

Document publié par :

Le Réseau canadien de DÉC  
211-620, View St.  
Victoria (C.-B.) V8W 1J6  
Tél. : (250) 386-9980  
Sans frais : 1 877 202-2268  
Télééc. : (250) 386-9984

Coordonnatrice des nouveaux leaders :

Farrar Brodhead

[fbrodhead@ccednet-rcdec.ca](mailto:fbrodhead@ccednet-rcdec.ca)

La version électronique de ce document est publiée sur notre site Web à l'adresse suivante :  
<http://www.ccedet-rcdec.ca/>

*This document is also available in English.*

© Réseau canadien de DÉC, 2006.