


# CITÉ-ID LIVING LAB

Gouvernance  
de la résilience  
urbaine

Urban resilience  
governance

Gobernanza  
de la resiliencia  
urbana

 École nationale  
d'administration publique

## Présentation des résultats de deux rapports sur les plans d'action communautaires de lutte à la COVID-19 :

Rapports réalisés par le Cité-ID LivingLab de l'ENAP, en collaboration avec la DRSP de Montréal et des chercheurs du Département d'épidémiologie de l'Université McGill

**Geneviève Baril**, codirectrice stratégie et innovation à Cité-ID LivingLab et candidate au doctorat à l'ENAP

**Joris Arnaud**, agent de recherche et de planification à Cité-ID LivingLab

**Julie-Maude Normandin**, codirectrice recherche et communication à Cité-ID LivingLab, PhD et chargée d'enseignement à l'ENAP

**Présentation aux organismes partenaires des 26 plans d'action communautaires**

**Les Rendez-vous de la FGM**

**Mercredi 30 mars 2022**

## Plan de l'atelier de présentation et de discussion

1. **Mandat** d'étude et méthodologie pour les deux rapports
2. Description des **PAC**
3. Neuf **constats** des rapports de recherche sur les PAC
4. Huit **recommandations** de l'équipe de recherche
5. **Discussion**

# 1. Mandat d'étude et méthodologie pour les volets 1, 2 et 3

- **Mandant** : Fondation du Grand Montréal / **Durée** : Mars à décembre 2021 / **Phase** : 2
- **Mandataires** : Cité-ID/ENAP en collaboration DRSP MTL et Département d'épidémiologie de l'Université McGill

## Volet 1



### Objectif :

- **Mesurer quantitativement** l'impact des activités des PAC sur les principaux indicateurs de suivi de la pandémie.

### Méthodologie quantitative :

- Indicateurs : nombre de cas positifs, décès, dépistage, doses 1 et 2, hospitalisation
- Taux pour 100 000 hab.
- Accès aux données :
  - 3 DRSP
  - 113 voisinages
  - 26 territoires financés

## Volets 2 et 3



### Objectifs :

- **Comprendre** le modèle d'intervention des PAC : mise en œuvre, gouvernance, impacts.
- Tirer des **apprentissages**.
- Identifier les **leviers** et **obstacles** à la **pérennisation**.

### Méthodologie qualitative :

- Étude de cas, stratégie d'échantillonnage (8 PAC parmi les 26 financés)
- Collecte de données : 123 activités
  - entretiens individuels
  - observations non participantes
  - groupes de discussion
  - atelier miroir

## 2. Description des plans d'action communautaires (PAC)

- **Bailleurs de fonds :**
  - Consortium de fondations philanthropiques (Fonds COVID Québec) : Molson, Saputo et Trottier
  - Suivi et accompagnement : Fondation du Grand Montréal et Fondations Philanthropiques Canada
- **Objectif :**
  - **Freiner** la transmission communautaire de la COVID-19,
  - **Protéger** les personnes à risque élevé de mortalité et
  - **Soutenir** la campagne de vaccination.
- **Approche :**
  - **Community engagement**, une approche utilisée lors de pandémies passées (ex. Ebola)
- **Gouvernance :**
  - Fondée sur une **concertation inter-organisationnelle** impliquant minimalement **trois types d'acteurs** :
    - Arrondissement ou municipalité, CIUSSS/CISSS, Table de quartier ou CDC
  - Se déployant à **diverses échelles territoriales** :
    - Quartier ou arrondissement, agglomération ou ville
- **Phases de financement**
  - Phase 1 : juillet 2020 à janvier 2021
  - Phase 2 : février 2021 à août/sept./oct. 2021
- **Quatre types d'action financés :**
  - Coordination
  - Sensibilisation, communication et mobilisation
  - Appui au dépistage et à la vaccination
  - Soutien aux aînées, aux personnes à risque et aux malades de la COVID-19

Neuf constats

### 3. Constats se dégagent des rapports de recherche sur les PAC

1. Une **infrastructure sociale** mature à l'échelle locale accroît la **résilience multiniveau** (communautaire, inter-organisationnelle et intra-organisationnelle).
2. Un modèle d'intervention fondé sur **l'approche communautaire** accroît la **résilience communautaire**.
3. Un **modèle de gouvernance collaborative** à l'échelle locale accroît la **résilience inter-organisationnelle** et favorise une **gestion de crise** de proximité, concertée et coordonnée.
4. L'exercice d'un **leadership collaboratif** (de facilitation et distribué) est déterminant pour opérer un tel modèle.
5. Le **programme de financement des PAC** a contribué accroître la **résilience intra-organisationnelle et inter-organisationnelle** en développant les capacités des acteurs et leur collaboration.
6. Le **manque chronique de ressources** des acteurs communautaires est un **obstacle** au développement de leur **résilience intra-organisationnelle**.
7. La **poursuite de l'approche** communautaire dans une perspective de gouvernance collaborative au-delà de la crise permettrait de **mieux rétablir** les communautés.
8. La **poursuite de cette approche** appelle à une réflexion quant aux **conditions de sa pérennisation**.
9. Un **partage responsable des données** permettrait de développer une **image commune et partagée** des besoins populationnels et des interventions et d'appuyer les **processus de prises de décision**.

## 3.1 Une infrastructure sociale mature à l'échelle locale accroît la résilience multiniveau.

- **Plus l'infrastructure sociale préexistante à une crise est mature**, plus les acteurs locaux sont en mesure de réagir rapidement et de manière concertée pour intervenir et répondre aux problématiques
- **Par infrastructure sociale**, nous entendons la **combinaison des 5 éléments** suivants :

Organismes communautaires	Organismes publics	Capacité de concertation	Bailleurs de fonds publics/philanthropiques	Élus
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervenant sur les <b>enjeux</b> du territoire</li> <li>• Ayant développé un lien de <b>confiance</b> avec la population et les autres organismes</li> <li>• Détenant une <b>expertise</b> reconnue</li> <li>• Étant adéquatement <b>financés</b> (mission, projet et participation aux actions concertées)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Engagés</b> dans la concertation locale,</li> <li>• <b>Partenaires</b> de longue date pour la réalisation d'actions concertées,</li> <li>• Exerçant divers <b>rôles</b> : prestataire de services publics, bailleur de fonds, coordonnateur, facilitateur, collaborateur, mobilisateur, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre <b>organisations communautaires et publiques</b></li> <li>• Détectable par la présence : <b>mécanismes</b> de concertation sectorielle et intersectorielle, de <b>planification</b> stratégique, de <b>plans</b> d'action, d'actions concertées, etc.</li> <li>• Reconnaissance de la <b>complémentarité</b> des approches et de <b>l'interdépendance mutuelle</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travaillant en <b>synergie</b> (entre eux et avec les autres acteurs, en particulier ceux issus du milieu communautaire)</li> <li>• Afin de maximiser la <b>cohérence</b> des programmes de financement et les modalités de reddition de compte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Démontrant une <b>volonté politique</b> à mettre à l'agenda les enjeux du territoire</li> <li>• Appuyant le travail de collaboration inter-organisationnelle avec le développement de <b>politique publique</b></li> </ul>

Constat 1

1/2

## ... suite du constat 1

- L'existence d'une infrastructure sociale mature à l'échelle locale permet d'accroître la **résilience multiniveau**, soit

### Résilience communautaire

- **Résilience des communautés** ou des populations sur un territoire donné.
- **Influencée par**
  - **vulnérabilités préalables** à la crise,
  - niveau de **capital social**
  - les **actions** des autorités publiques locales et des organisations communautaires

### Résilience inter-organisationnelle

- **Collaborations existantes** entre organisations avant la crise
- **Capacité** à déterminer des **objectifs** communs et d'établir des partenariats pour faire face à la crise.
- **Gouvernance** des actions concertées entre les organisations
- Gestion des **interdépendances**

### Résilience organisationnelle

- **Chacune des entités organisationnelles** composant le réseau d'acteurs (avant et pendant la crise)
- **Influencée par la capacité** des organisations à
  - s'adapter, improviser, avoir accès à des ressources et se mettre en réseaux afin de participer à la résilience communautaire et inter-organisationnelle

### 3.2 Un modèle d'intervention fondé sur l'approche communautaire accroît la résilience communautaire.

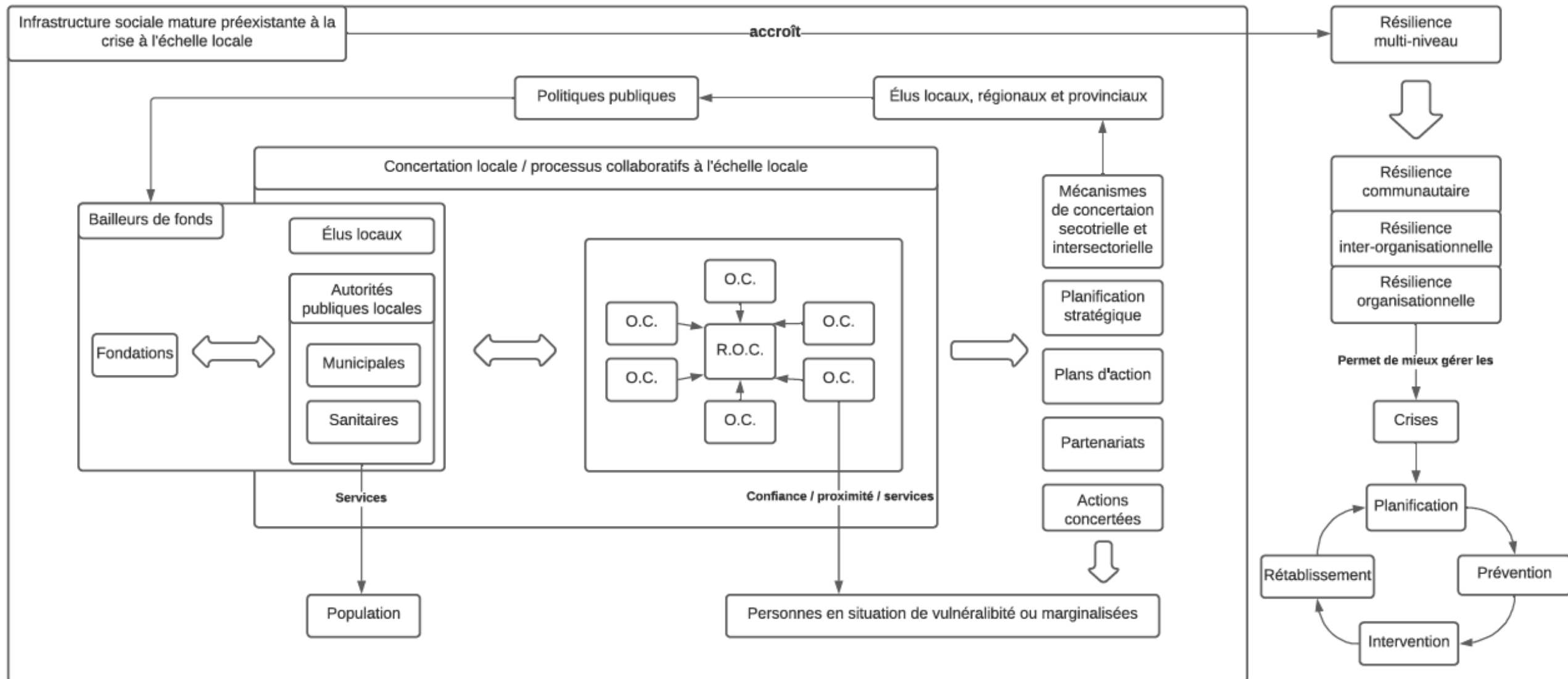
- **L'approche communautaire des PAC** (mobilisant des organismes communautaires traditionnellement exclus des mécanismes de gestion de crise) **arrimée à l'approche des autorités publiques** municipales et sanitaires à l'échelle locale a contribué à
  - Mieux **faire face aux problématiques** générées ou exacerbées par la pandémie
  - Développer des **interventions plus adaptées** (ex. dépistage et vaccination)
- Par leur **proximité** et leurs **liens de confiance** avec la population, les **organisations communautaires** détiennent des **capacités complémentaires** aux organisations publiques :
  - Mieux en mesure de **rejoindre les personnes vulnérables** (les plus sévèrement touchées par la pandémie)
  - Connaissance de leurs **besoins**

Constat 2

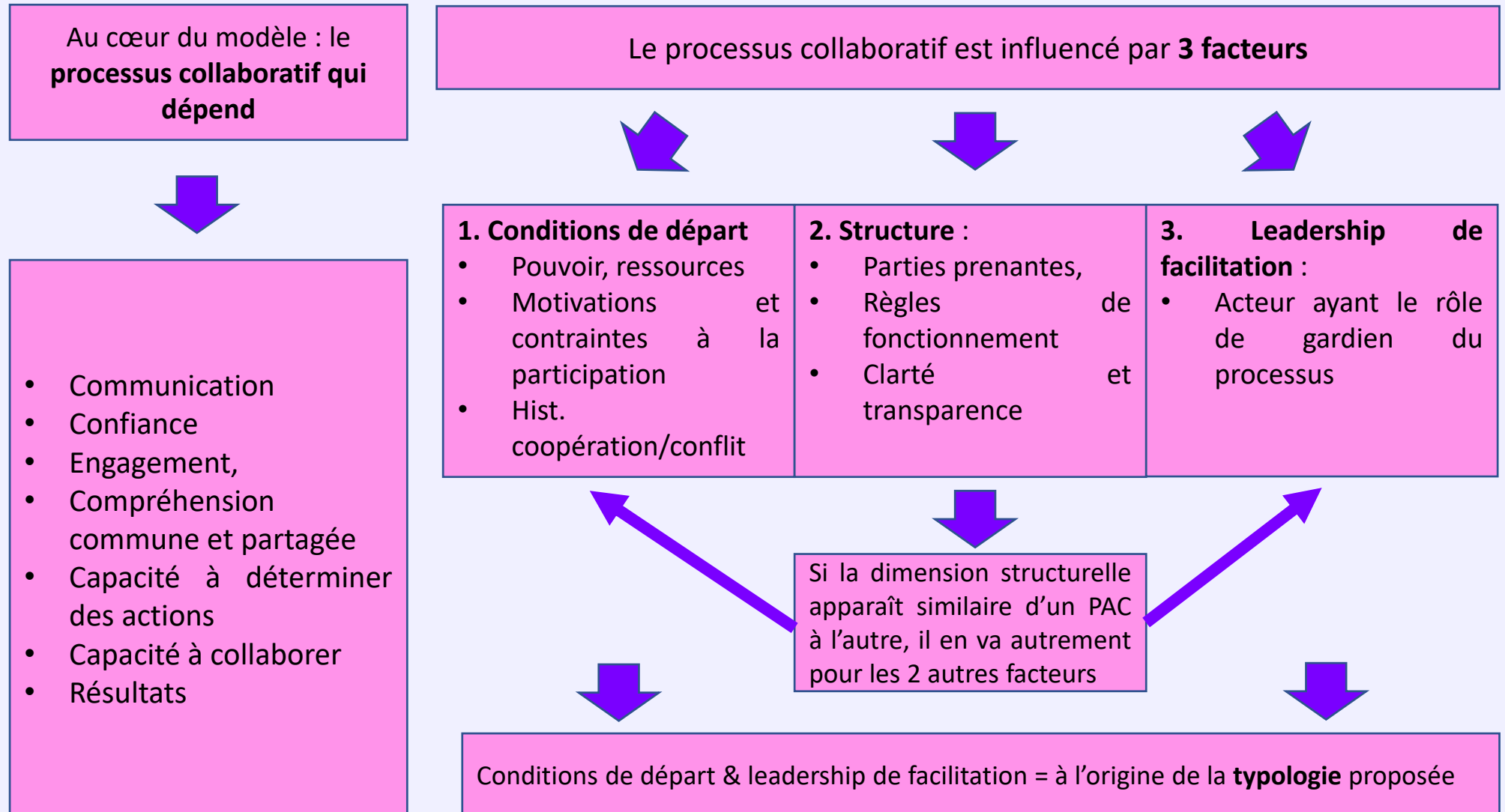
1/1



# Figure illustrant les constats 1 et 2



## 3.3 Un modèle de gouvernance collaborative à l'échelle locale accroît la résilience inter-organisationnelle et favorise une gestion de crise de proximité, concertée et coordonnée.



Constat 3

1/2

## Typologie du modèle de gouvernance collaborative des PAC étudiés

Configuration 1

Modèle s'appuyant sur une infrastructure sociale mature et un leadership de facilitation exercé par un acteur communautaire reconnu et expérimenté

Configuration 2

Modèle s'appuyant sur une infrastructure sociale mature et un leadership de facilitation exercé par des acteurs publics sur un territoire regroupant plusieurs concertations locales

Configuration 3

Modèle s'appuyant sur une infrastructure sociale préexistantes et un leadership de facilitation, tous deux à parfaire

Configuration 4

Modèle s'appuyant un leadership de facilitation exercé par un acteur communautaire ne pouvant s'appuyer ni sur l'infrastructure sociale préexistante ni sur un mécanisme structurel de collaboration inter-organisationnelle.

### 3.4 L'exercice d'un leadership collaboratif est déterminant pour opérer un tel modèle.

- Dans le cadre des PAC étudiés, le leadership collaboratif **correspond à deux types** :

Leadership de facilitation
<ul style="list-style-type: none"><li>• Acteur <b>municipal ou communautaire</b></li><li>• <b>Gardien du processus</b> collaboratif<ul style="list-style-type: none"><li>• Mise en place, mobilisation et <i>empowerment</i> des parties prenantes et facilitation (confiance, dialogue exploration de gains mutuels).</li></ul></li><li>• <b>Compétences clés</b> :<ul style="list-style-type: none"><li>• gestion de projet, coordination, animation, médiation et création d'outils (délibération, synthèse, suivi et reddition de compte)</li></ul></li><li>• <b>Résultats</b> :<ul style="list-style-type: none"><li>• Participation large et active, dynamiques de groupe productives, compréhension commune et partagée, établissement de priorités d'action, atteinte de résultats et résolution des conflits.</li></ul></li></ul>

Leadership distribué
<ul style="list-style-type: none"><li>• Distribution des <b>rôles et des responsabilités</b><ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Coordination</b> du PAC à l'échelle locale (acteur municipal ou communautaire) et à l'échelle méso (acteur municipal ou philanthropique),</li><li>• <b>Réalisation</b> des actions du PAC (organismes communautaires porteurs d'action avec l'appui d'organismes publics),</li><li>• <b>Expert</b> en santé publique (CIUSSS/CISSS, CoVivre) et en gestion d'urgence (acteur municipal et de la Croix-Rouge canadienne)</li><li>• <b>Bailleurs</b> de fonds (acteurs municipal et philanthropique).</li></ul></li></ul>

- Les résultats montrent les **défis** à mettre en œuvre le leadership collaboratif.
  - Ex. **historique de collaboration** et de conflits, contexte de **crise, bureaucratie, pénurie** de main-d'œuvre, manque de savoir-faire et de savoir-être, manque d'organismes pour exercer l'ensemble des rôles, manque d'engagement des acteurs publics

### 3.5 Le programme de financement des PAC a contribué à accroître la résilience intra-organisationnelle et inter-organisationnelle.

- Les PAC ont contribué au **développement de capacités INTRA-ORGANISATIONNELLES** clés

#### Nouvelles ressources financières

- Embauche de nouvelles **ressources humaines**
  - Rôle dans la **gestion de crise**
    - (1) coordination inter-organisationnelle,
    - (2) sensibilisation, communication et mobilisation,
    - (3) appui au dépistage et à la vaccination
    - (4) soutien aux aînées, aux personnes à risques et aux malades de la COVID-19.
  - **Offre de service** bonifiée
  - Nouveaux **savoirs développés**
- Acquisition de **nouvelles ressources matérielles**
  - Équipements **informatiques** (portables, tablettes)
  - Équipements de **protection individuelle** (EPI)
  - Accès **KoBo** / formations de la Croix-Rouge

#### Nouvelles ressources informationnelles

- **FPC et FGM** a mis en **contact** les PAC avec deux organismes:
  - **Croix-Rouge** canadienne
  - Programme **CoVivre**
  - Accroissement des capacités organisationnelles, en matière de **coordination d'intervention en situation d'urgence** et sur l'**hésitation vaccinale**.
- FPC a mis sur pied une **communauté de pratique** réunissant les partenaires des PAC
  - Accroissement de la qualité et de la portée des interventions

## ... suite du constat 5

- Les PAC ont agi comme des leviers favorisant le **développement** de **capacités INTER-ORGANISATIONNELLES** clés.

### Capacité de réactivité collective

Création et mise en œuvre d'un modèle de gouvernance de collaboration inter-organisationnelle à l'échelle locale a favorisé le développement d'une capacité de réactivité collective des organisations publiques et communautaires à **faire face à la crise dans un contexte où celle-ci posait de nombreux défis.**

### Capacité de réponse et d'intervention

Ce mécanisme a permis le développement d'une capacité de réponse et d'intervention **plus grande, mieux adaptée et plus efficace** grâce à la reconnaissance de l'interdépendance mutuelle des acteurs se traduisant par la mise en commun de données, le partage de ressources et un meilleur arrimage des approches, des expertises et des actions.

### Capacité d'anticipation

Le modèle de gouvernance de collaboration inter-organisationnelle sous-tendant les PAC a généré une capacité d'anticipation **des besoins populationnels grâce à la présence autour de la table d'une diversité d'acteurs** évoluant dans des domaines et des échelles différentes.

### Capacité d'innovation

Une capacité d'innovation a été observée **grâce aux regards croisés** des acteurs sur les enjeux permettant d'apporter de nouvelles réponses aux problématiques.

### Capacité collective d'agir

L'expérience de collaboration inter-organisationnelle acquise par les acteurs des PAC a permis le développement et le renforcement de **liens de confiance, l'établissement d'une compréhension commune et partagé des problématiques, l'identification et la mise en œuvre d'action concertée et l'atteinte de résultats intermédiaires.**

## ... suite du constat 5

- **La fin du programme** de financement des PAC comporte des **conséquences** pour la pérennisation des capacités intra-organisationnelles et inter-organisationnelles développées.
  - La fin du financement = **départ des nouvelles ressources humaines** occasionnant trois conséquences :
    1. la perte des **savoir-faire** développés,
    2. une révision à la baisse de **l'offre de service** et
    3. des personnes en situation de vulnérabilité **laissées-pour-compte**.
  - **La fin du financement à la coordination** des interventions des acteurs locaux par les organismes communautaires fiduciaires, en inquiète plusieurs.
  - **Si l'intervention de crise** commence à diminuer en intensité, celle-ci n'est **pas encore terminée** et nécessite la poursuite d'actions concertées entre organismes publics et communautaires.

### 3.6 Le manque chronique de ressources des acteurs communautaires est un obstacle au développement de leur résilience intra-organisationnelle

- Les représentants d'organismes communautaires demandent un **financement plus structurant et prévisible** à la mission et en lien avec les enjeux populationnels du territoire.
  - Les **pratiques** actuelles de **financement par projet** sont **critiquées**.
    - Elles **empêchent de conserver les ressources humaines** formées une fois le projet terminé.
    - Ces pratiques sur le court terme ont un impact sur le **recrutement et la rétention** du personnel.
    - Le contexte de **pénurie** de main-d'œuvre vient complexifier ces aspects.
- Concernant les **ressources matérielles et informationnelles**,
  - le contexte pandémique a révélé l'importance d'avoir accès à du **matériel informatique et à des systèmes informationnels** pour accomplir les tâches et prendre des décisions éclairées,
  - mais également leur **déficiance** et un **manque de littéracie** numérique.
- En vue de se préparer à d'autres crises et de développer la résilience organisationnelle, certains recommandent que des **programmes de financement publics et philanthropiques** soient mis sur pied pour soutenir la **transformation numérique** des organisations communautaires :
  - Achat **d'équipement** informatique,
  - Acquisition **d'outils technologiques** pour collecter des données,
  - **Formations** pour l'utilisation de ces outils.



### 3.7 La poursuite de l'approche communautaire dans une perspective de gouvernance collaborative au-delà de la crise permettrait de mieux rétablir les communautés.

- **Tendance** des organisations à **retourner à une gestion en silo** après une crise alors qu'il faut plutôt co-construire des **plans de rétablissement concertés**.
- Les acteurs publics, communautaires, philanthropiques, académiques et de la Croix-Rouge canadienne manifestent une **volonté collective** de **poursuivre l'approche** communautaire et la collaboration inter-organisationnelle au-delà de la crise afin de rétablir les communautés et de renforcer leur résilience.



#### Quatre raisons

1. La **pandémie** n'est **pas terminée**.

2. La **crise** a révélé ou exacerbé des **problématiques sociales complexes**.

3. Les **territoires** sont de plus en plus confrontés à des **crises**.

4. **L'expérimentation de l'approche communautaire** des PAC démontre l'atteinte de **résultats** non seulement durant la crise, mais que les **capacités** développées sont utiles pour le **rétablissement** des communautés.

### 3.8 La poursuite de l'approche communautaire appelle à réfléchir à ses conditions de pérennisation.

- Ces conditions concernent :
  - le **financement**
  - la **structuration** du processus collaboratif
  - l'exercice du **leadership de facilitation**.
  
- Ces conditions posent la **question du comment poursuivre l'approche communautaire ?**

Échelle territoriale	Design institutionnel	Ancrage institutionnel	Leadership de facilitation	Complexité des dynamiques locales	Financement
<ul style="list-style-type: none"> <li>• À quelle(s) échelle(s) situer le modèle (quartier, arrondissement, agglomération et/ou ville) ?</li> <li>• Ce qui appelle également à une réflexion quant à la gouvernance multiniveau.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel design institutionnel préconisé pour ce modèle ?</li> <li>• Quels acteurs inviter (ou non) à y participer ?</li> <li>• Quelles sont ses structures (organes, fonctions, composition) ?</li> <li>• Quelles sont ses règles de fonctionnement ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans une perspective de pérennisation, est-il souhaitable de rattacher ce modèle à des politiques, programmes et plans existants des institutions publiques ?</li> <li>• Si oui, lesquels ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel acteur est appelé à exercer le leadership de facilitation, et en particulier les fonctions d'animation et de coordination du processus collaboratif ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment tenir compte la complexité des dynamiques territoriales, des historiques de collaboration et de conflits et des relations de pouvoir?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• À qui revient la responsabilité de financer le modèle?</li> <li>• Aux autorités publiques municipales et sanitaires ? Aux acteurs philanthropiques ?</li> <li>• Aux trois ?</li> </ul>

Constat 8

1/1

### 3.9 Un partage responsable des données permettrait de développer une image commune et partagée des besoins populationnels et des interventions et d'appuyer les processus de prises de décision.

- Les résultats de recherche se rapportant au volet 1 dont l'objectif consistait à **mesurer quantitativement** l'impact des activités des PAC sur les principaux indicateurs de suivi de la pandémie démontrent:
  - la nécessité de doter les territoires locaux d'une infrastructure permettant une image partagée et une gestion commune des données
  - la nécessité de se doter de balises pour la collecte et le partage de données et des résultats
  - la nécessité de développer cela en amont des crises et avant le déploiement des interventions
  - Et ce afin de renforcer les capacités de coordination des organisations en termes de prise de décision, d'intervention et de suivi.

## 4. Recommandations de l'équipe de recherche

Sur la base des résultats de notre étude, voici **8 recommandations** pour **pérenniser le modèle d'intervention des PAC** :

1. Doter les territoires locaux d'un **mécanisme permanent** pour opérationnaliser le modèle des PAC dont le mandat serait de coproduire et de coordonner le **rétablissement** des communautés à la COVID-19, de renforcer leur **résilience** et de faire face à d'**autres crises**.
  - Des **structures existantes** peuvent exercer ces fonctions.
2. Inviter à participer à ce mécanisme les **autorités municipales et sanitaires, les organismes communautaires, les acteurs philanthropiques, des acteurs académiques et des représentants de la Croix-Rouge canadienne** évoluant au sein des sphères de la sécurité civile, des mesures d'urgence, du développement social et de la santé publique, car en situation de crise, les populations vulnérables sont toujours les plus durement touchées.

## ... suite des recommandations

3. Réfléchir à **l'ancrage institutionnel** du mécanisme, aux **échelles d'intervention** et à leur **arrimage**.
  - **À l'échelle méso** (ville/agglomération), les villes en collaboration avec les CISSS/CIUSSS sont possiblement les mieux placées pour exercer le leadership de facilitation (animation et coordination).
  - **À l'échelle micro** (quartier/arrondissement), le leadership de facilitation gagne à être exercé par un organisme communautaire reconnu et expérimenté à la condition qu'un financement y soit attaché. Ce leadership gagne à être exercé en collaboration avec les autorités municipales et sanitaires afin de favoriser l'ancrage institutionnel du mécanisme de gouvernance collaborative.
  - S'assurer que les **échelles méso et micro** soient **arrimées** avec **l'échelle macro** (autres paliers de gouvernement).
4. **Fonder le mécanisme** sur les **principes** suivants :
  - ouverture, diversité, participation, respect, pertinence, utilité, transparence et reconnaissance
5. **Allouer des ressources** (financières, humaines, matérielles et informationnelles) au leadership de facilitation (coordination et animation) et à la participation des acteurs.

## ... suite des recommandations

6. **Laisser au milieu communautaire** le soin de délibérer sur les modalités de leur participation et d'engager une discussion avec les autres acteurs à ce sujet.
7. Considérant que le modèle de gouvernance de collaboration inter-organisationnelle fondé sur l'approche communautaire nécessite des changements sur le plan du management public,
  - **sensibiliser, former et accompagner les acteurs municipaux et du réseau de la santé** à développer des mécanismes de mise en œuvre.
8. Afin de mieux documenter les impacts et de créer une image commune et partagée entre les organisations, **créer un tableau de bord** et une **plateforme commune** aux organismes communautaires, aux CISSS/CIUSSS, à la santé publique et aux acteurs municipaux ayant pour objectifs de
  - **rassembler les données** concernant les indicateurs de santé publique et les interventions;
  - soutenir l'élaboration d'une **planification stratégique** territoriale;
  - permettre la **coordination**, le **suivi** et l'**ajustement** des interventions.

## 5. Discussion

- À la lecture des rapports et/ou de la présentation, **qu'est-ce qui a retenu le plus votre attention ?**
- Comment envisagez-vous la **poursuite de l'engagement des organismes communautaires** dans le cadre du **rétablissement/résilience** des communautés ?
- Quels sont les **principaux défis** à la poursuite de cet engagement ?
- **Quel est l'avenir** du modèle d'intervention des PAC pour d'autres crises ?

# Auteur.e.s des deux rapports

CITÉ-ID  
LIVING  
LAB

Gouvernance  
de la résilience  
urbaine  
Urban resilience  
governance  
Gobernanza  
de la resiliencia  
urbana

Mise en œuvre d'une gouvernance  
collaborative fondée sur  
l'engagement communautaire pour  
une gestion de crise sanitaire  
résiliente : une étude des plans  
d'action communautaires de lutte à  
la COVID-19

**Auteurs**  
Geneviève Baril  
Joris Arnaud  
Julie-Maude Normandin  
Myriam Bemet  
Loïc Dumouchel  
Claude Pilon  
Ra-Ma St-Amand  
Marie-Christine Therrien

CITÉ-ID  
LIVING  
LAB

Gouvernance  
de la résilience  
urbaine  
Urban resilience  
governance  
Gobernanza  
de la resiliencia  
urbana

Étude de compréhension des plans  
d'action communautaires de lutte à  
la COVID-19 : impacts sur les  
indicateurs de suivi de la pandémie

**Auteurs**  
Siriac Seboka  
Joris Arnaud  
Marie-Christine Therrien  
Félix Lamothe  
Marie-Andrée Authier  
David Kaiser  
Arijit Nandi  
Sam Harper  
Holly Aurora Nazar

Remerciements



# CITÉ-ID LIVING LAB

Gouvernance  
de la résilience  
urbaine

Urban resilience  
governance

Gobernanza  
de la resiliencia  
urbana

**Merci pour votre  
attention et votre  
participation !**