Collection
INNOVATION
SOCIALE

INITIATIVES LOCALES

ET LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ ET L'EXCLUSION

Sous la direction de
Juan-Luis Klein et Christine Champagne

Presses de l'Université du Québec

INITIATIVES LOCALES

ET LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ ET L'EXCLUSION

COLLECTION
INNOVATION SOCIALE
Dirigée par Jean-Marc Fontan

L'économie sociale, vecteur d'innovation
L'expérience du Québec
Sous la direction de Marie J. Bouchard
2011, ISBN 978-2-7605-3060-7, 276 pages

Innovation sociale et territoire
Convergences théoriques et pratiques
Sous la direction de Guy Bellemarre et Juan-Luis Klein
2011, ISBN 978-2-7605-2705-8, 212 pages

L'innovation sociale
Émergence et effets sur la transformation des sociétés
Sous la direction de Juan-Luis Klein et Denis Harrisson
2007, ISBN 978-2-7605-1374-7, 482 pages

Membre de L'ASSOCIATION NATIONALE DES ÉDITEURS DE LIVRES

Presses de l'Université du Québec
Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450, Québec (Québec) G1V 2M2
Téléphone : 418 657-4399 – Télécopieur : 418 657-2096
Courriel : puq@puq.ca – Internet : www.puq.ca

Diffusion/Distribution :
Canada et autres pays : Prologue inc., 1650, boulevard Lionel-Bertrand, Boisbriand (Québec) J7H 1N7 – Tél. : 450 434-0306/1 800 363-2864
France : Sodis, 128, av. du Maréchal de Lattre de Tassigny, 77403 Lagny, France – Tél. : 01 60 07 82 99
Afrique : Action pédagogique pour l'éducation et la formation, Angle des rues Jilali Taj Eddine et El Ghadfa, Maârif 20100, Casablanca, Maroc – Tél. : 212 (0) 22-23-12-22
Belgique : Patrimoine SPRL, 168, rue du Noyer, 1030 Bruxelles, Belgique – Tél. : 02 7366847
Suisse : Servidis SA, Chemin des Chalets, 1279 Chavannes-de-Bogis, Suisse – Tél. : 022 960.95.32

DANGER LE PHOTOCOPILLAGE TUE LE LIVRE

La *Loi sur le droit d'auteur* interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

INITIATIVES LOCALES

ET LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ ET L'EXCLUSION

Sous la direction de
Juan-Luis Klein et Christine Champagne

Presses de l'Université du Québec

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec et Bibliothèque et Archives Canada

Vedette principale au titre :

Initiatives locales et lutte contre la pauvreté et l'exclusion

(Collection Innovation sociale)

Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 978-2-7605-3121-5

1. Pauvres, Services aux – Québec (Province). 2. Exclusion sociale – Québec (Province) – Prévention.
3. Intégration sociale – Québec (Province). 4. Services de proximité. 5. Économie sociale – Québec (Province).
I. Klein, Juan-Luis. II. Champagne, Christine, 1980- .

HV4049.5.Q8I54 2011 362.509714 C2011-940745-0

Les Presses de l'Université du Québec reconnaissent l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Fonds du livre du Canada et du Conseil des Arts du Canada pour leurs activités d'édition.

Elles remercient également la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC) pour son soutien financier.

Mise en pages : Interscript

Conception de la couverture : Richard Hodgson

2011-1.1 – *Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés*
© 2011, Presses de l'Université du Québec
Dépôt légal – 3e trimestre 2011 – Bibliothèque et Archives nationales du Québec / Bibliothèque et Archives Canada
Imprimé au Canada

AVANT-PROPOS

Ce livre présente les résultats d'un projet de recherche portant sur les initiatives locales de lutte contre la pauvreté et l'exclusion, subventionné par le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC) dans le cadre d'une action concertée lancée en 2006 sur le thème « La pauvreté et l'exclusion sociale ». Les partenaires de cette action concertée étaient le Centre d'étude sur la pauvreté et l'exclusion (CÉPE) du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, le ministère des Affaires municipales et des Régions, le ministère de la Santé et des Services sociaux, la Fondation Lucie et André Chagnon et la Société d'habitation du Québec.

La recherche a été menée par une équipe interinstitutionnelle et interdisciplinaire. L'équipe de chercheurs a été formée de Jean-Marc Fontan (sociologue) et Juan-Luis Klein (géographe), de l'Université du Québec à Montréal, Diane-Gabrielle Tremblay (économiste), de la Télé-université, Carol Saucier (sociologue), de l'Université du Québec à Rimouski, Pierre-André Tremblay (anthropologue), de l'Université du Québec à Chicoutimi, et Majella Simard (géographe), de l'Université de Moncton. À cette équipe se sont joints en tant qu'attachées de recherche, Carole Tardif et Christine Champagne, ainsi que les assistants Denis R. Bussières, Caroline Dufresne, Mebometa Ndongo, Frédéric Simard, Cylia Thémens et Guillaume Tremblay.

Le programme des actions concertées du FQRSC vise le transfert, voire la coproduction des connaissances afin que les acteurs concernés puissent les mettre en application. Aussi avons-nous formé un comité de suivi qui nous a guidé lors des principaux choix orientant la recherche, comme le choix des cas à étudier. Ce comité de suivi se composait d'Anne Gauthier, de la Conférence régionale des élus du Bas-Saint-Laurent,

Miriam Roussel, de la Corporation de développement économique communautaire de Rosemont–La Petite-Patrie (Mme Roussel a dû quitter le comité en cours de route à la suite d'un changement d'affectation), Suzanne Tremblay, du pôle régional de l'économie sociale du Saguenay–Lac-Saint-Jean et Denis Bussières, du Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale (RQRP). Les résultats de la recherche ont été validés lors d'une journée de réflexion à laquelle ont participé des acteurs gouvernementaux, paragouvernementaux, municipaux et communautaires. Dans le cadre de cette journée, nous avons formé un comité de pilotage auquel ont participé les membres du comité de suivi, ainsi que Geneviève Giasson (Ville de Montréal), Odette Viens (Centraide du Grand Montréal), Pierre Morrissette (Regroupement économique et social du Sud-Ouest), Lyne Jobin (ministère de la Santé et des Services sociaux), Jean-François Aubin (ECOF Trois-Rivières) et Yves Lévesque (Coalition montréalaise des tables de quartier).

Au cours de la recherche, l'équipe a sollicité la collaboration de plusieurs acteurs et témoins privilégiés, afin de recueillir les informations nécessaires aux études de cas.

En tant que responsable de l'équipe de recherche, je tiens à remercier le FQRSC pour son appui, à souligner l'efficacité de son encadrement pendant tout le déroulement de la recherche et à le remercier pour nous avoir permis de confronter les résultats obtenus en cours de route aux attentes des partenaires de l'action concertée et d'autres acteurs concernés par la pauvreté et l'exclusion. Je remercie aussi toutes les personnes qui ont collaboré à la recherche à divers titres. Sans leur collaboration, cette recherche n'aurait pas été possible. J'ose espérer que les résultats présentés dans ce livre les aideront dans leur action quotidienne pour la construction d'une société plus juste et socialement innovatrice.

Juan-Luis Klein

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS VII

LISTE DES ENCADRÉS, FIGURES ET TABLEAUX XIX

LISTE DES ACRONYMES XXI

INTRODUCTION 1
Juan-Luis Klein et Christine Champagne

PARTIE 1
Les initiatives locales de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale 11

1 Les initiatives locales et la lutte contre la pauvreté et l'exclusion 13
Juan-Luis Klein, Jean-Marc Fontan et Diane-Gabrielle Tremblay

1. La pauvreté et l'exclusion : une perspective territoriale 14
2. Pourquoi l'économie sociale ? 17
3. Le contexte québécois : le développement local comme élément d'un modèle 18
4. L'effet structurant de l'initiative locale : proposition d'un modèle interprétatif 21
5. Les conditions de réussite des initiatives locales 23
6. Une perspective territoriale globale 24

Sources 27

2 La lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale: approches et stratégies institutionnelles 31
Juan-Luis Klein et Christine Champagne
1. La pauvreté et l'exclusion sociale: définir le problème et en identifier les causes 32
1.1. Les multiples facettes de la pauvreté 32
1.2. La pauvreté et l'exclusion sociale 35
1.3. Exclusion sociale et territoire 36
2. Les mesures: les données et les indicateurs 36
3. L'approche québécoise en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale 39
Conclusion 41
Sources 42

PARTIE 2
Pauvreté et exclusion en milieu métropolitain: entre l'action locale et les réseaux sectoriels 45
Christine Champagne, Jean-Marc Fontan, Juan-Luis Klein et Diane-Gabrielle Tremblay
Les principales caractéristiques de la pauvreté et de l'exclusion sociale à Montréal 47
Les enjeux socioterritoriaux de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion: vers des actions intégrées 49
Sources 51

3 De la concertation institutionnelle à la construction de l'appartenance territoriale: le CLIC Bordeaux-Cartierville . . . 53
Juan-Luis Klein et Christine Champagne
1. Le territoire d'action du Conseil local des intervenants communautaires de Bordeaux-Cartierville 54
2. Le contexte d'émergence de la Table de quartier de Bordeaux-Cartierville 54
2.1. Les origines du CLIC 55
3. Le financement, le personnel et le conseil d'administration 56
3.1. Les priorités aujourd'hui 57
4. Les principaux domaines d'intervention 58
4.1. Les prémices des grandes réalisations: un effet structurant sur la dynamique sociale 58
5. Les ressources mobilisées 59
5.1. Les ressources exogènes 59
5.2. Les ressources endogènes 61

6. Les différents projets et réalisations 62
6.1. Le projet de Revitalisation urbaine intégrée 63
6.2. Le projet Places en mouvement 64
6.3. Les projets Un milieu ouvert sur ses écoles et Complexe aquatique, sportif et communautaire. 65
Conclusion 67
Sources. 68

4 L'intégration à travers le bénévolat et le partenariat : le Centre communautaire de loisir de la Côte-des-Neiges 71
Jean-Marc Fontan, Christine Champagne et Juan-Luis Klein
1. Le territoire d'action du Centre communautaire de loisir de la Côte-des-Neiges 72
2. Une initiative citoyenne. 73
3. Missions, objectifs et activités du projet. 74
3.1. Un grand souci d'accessibilité. 75
4. Les ressources mobilisées. 76
4.1. Le capital humain et organisationnel local 76
4.2. Des ressources financières diversifiées. 78
5. Un leadership fort et flexible 80
5.1. Fonctionnement. 80
5.2. Une équipe aux forces multiples : différents types de leadership 83
5.3. De multiples partenariats 84
5.4. Un leadership certain dans le milieu 87
6. Des retombées importantes pour les individus et le milieu 88
6.1. La mise en réseau et l'appartenance. 89
6.2. La construction d'un milieu de vie 89
6.3. Le renforcement de la capacité d'agir des participants 90
6.4. La principale contrainte : le roulement organisationnel et individuel 91
6.5. Un incubateur d'initiatives 92
Conclusion 93
Sources. 95

5 Sécurité alimentaire et insertion socioprofessionnelle : la Cuisine collective Hochelaga-Maisonneuve 97
Christine Champagne, Jean-Marc Fontan et Juan-Luis Klein
1. Le territoire d'action de la Cuisine collective Hochelaga-Maisonneuve 97
2. La Cuisine collective Hochelaga-Maisonneuve : de la stratégie domestique à l'entreprise d'insertion 98
2.1. À l'origine, une initiative individuelle reconnue par le milieu 99

2.2. La CCHM aujourd'hui 101
2.3. Les participants de la CCHM : le réseautage et la reconnaissance institutionnelle 104
3. Les ressources mobilisées : ancrages et partenariats 107
3.1. Les ressources mobilisées 107
3.2. L'insertion dans des réseaux à diverses échelles 111
4. Fonctionnement interne et leadership 114
4.1. Une direction ancrée dans le milieu 114
4.2. Un conseil d'administration professionnel et une assemblée générale mobilisatrice 114
4.3. Le personnel de la CCHM 115
5. Les impacts sur le milieu 116
5.1. Augmentation du pouvoir d'agir 117
5.2. L'inclusion sociale 118
5.3. La revitalisation du quartier 118
5.4. L'emploi et l'estime de soi 120
Conclusion 121
Sources 123

6 L'ancrage territorial d'une expérience ethnique : N A RIVE à Rosemont–La Petite-Patrie 125
Christine Champagne, Juan-Luis Klein et Diane-Gabrielle Tremblay
1. Le Centre N A Rive : une inscription locale, métropolitaine et communautaire 126
1.1. La Petite-Patrie : un carrefour interethnique 126
1.2. La Communauté haïtienne de Montréal 127
2. Une réponse haïtienne au défi de l'insertion 127
2.1. Une initiative inspirée par un besoin d'accompagnement des nouveaux arrivants 128
2.2. Une mission évolutive 129
2.3. Activités : de l'alphabétisation à l'économie sociale 129
2.4. Les grandes difficultés rencontrées et les stratégies pour les surmonter 132
3. Un organisme aux ancrages multiples 133
3.1. Évolution du réseautage : la petite histoire de la concertation 133
3.2. Les apports de la concertation et les liens dans le milieu de l'économie sociale et communautaire 134
3.3. Un ancrage local important 134
3.4. Les ancrages sectoriels et territoriaux 135

4. Les ressources mobilisées 136
4.1. Les ressources endogènes 136
4.2. Les ressources exogènes 138
5. Un relais de forts leaderships 139
5.1. Une structure souple aux relents de collégialité 139
5.2. Les effets de la professionnalisation 140
5.3. L'engagement de personnel qualifié : un besoin de sang neuf difficile à combler 141
6. Quand alphabétisation rime avec intégration.... 141
6.1. Estime de soi 141
6.2. Un moyen pour sortir de l'isolement 141
6.3. Lutte contre la pauvreté et intégration sociale 142
6.4. Insertion socioprofessionnelle et inclusion socioéconomique 142
6.5. Formation à l'emploi en entreprise d'insertion 143
6.6. Structuration du milieu et reconnaissance 144
Conclusion 144
Sources 146

7 Une approche holistique contre l'exclusion des femmes : le cas de Mères avec pouvoir 147
Christine Champagne, Diane-Gabrielle Tremblay et Juan-Luis Klein
1. La situation de l'arrondissement Centre-Sud en regard de la pauvreté des femmes-chefs de famille monoparentale 148
1.1. La pauvreté et l'exclusion chez les femmes monoparentales 148
1.2. Les femmes et le logement 149
1.3. Portrait général du territoire au regard de la pauvreté et de l'exclusion sociale 149
2. Le projet MAP : une réaction à la pauvreté et l'exclusion chez les femmes monoparentales 150
2.1. Description de l'expérience 150
2.2. Les origines 151
2.3. Les jalons de l'intervention vers la réinsertion socioprofessionnelle 152
3. Les ressources mobilisées et l'adhésion du milieu 156
3.1. Les ressources locales 157
3.2. Les ressources exogènes fournies par les institutions publiques 159

4. L'administration et le fonctionnement de l'organisme : un leadership diffus 161
4.1. L'équipe, le conseil d'administration et le financement 161
4.2. Le réseau d'acteurs et les partenaires 162
4.3. Les difficultés rencontrées et les stratégies pour les surmonter 164
5. L'effet de MAP sur la lutte contre la pauvreté 165
5.1. Les retombées concrètes de MAP du point de vue de la qualité de vie 165
5.2. Les retombées de MAP sur le milieu 168
Conclusion 169
Sources 171

8 Possibilités et obstacles pour les initiatives locales en milieu métropolitain 173
Christine Champagne, Jean-Marc Fontan, Juan-Luis Klein et Diane-Gabrielle Tremblay
1. La capacité de mobilisation et d'arrimage des ressources 173
2. L'existence d'un leadership socialement construit 176
3. La gestion des conflits et l'apprentissage de l'action collective 178
Conclusion 180

PARTIE 3
Études de cas en milieu non métropolitain : le défi de la reconnexion et du développement intégré 181
Pierre-André Tremblay
Régions périphériques ou régions ressources ? 181
Illustrer la diversité des situations 184
Sources 187

9 Un holding communautaire avec une perspective environnementale : le Groupe CODERR 189
Pierre-André Tremblay
1. La mission environnementale de CODERR 190
2. La mission sociale de CODERR 193
3. Structurer la gouvernance 194
4. Obtenir des ressources 196
5. Choisir un leadership de qualité 198
6. Cibler des objectifs collectifs 203
Conclusion 204
Sources 205

10 Un maillage rendu possible par l'économie sociale : la communauté de Sainte-Irène dans La Matapédia 207
Majella Simard
avec la collaboration de Carol Saucier
1. La situation géographique et socioéconomique de Sainte-Irène . . . 208
1.1. Structure de l'économie locale 209
1.2. Les liens sociaux et le tissu communautaire 210
1.3. Niveaux de revenu et pauvreté : situation de fragilité économique 210
2. La contribution de l'économie sociale dans l'atténuation de la pauvreté et de l'exclusion sociale aux échelles régionale et locale 211
2.1. L'ancrage historique du dynamisme sociocommunautaire 211
2.2. Les initiatives de développement à Sainte-Irène 215
3. La perception des intervenants des principaux problèmes locaux et régionaux. 226
4. Les mesures d'atténuation préconisées 228
4.1. À l'échelle de la MRC 228
4.2. À l'échelle locale : les facteurs du dynamisme de Sainte-Irène 229
Conclusion 232
Sources. 233

11 La construction des liens sociaux en milieu forestier : le cas de Ferland-et-Boilleau au Bas-Saguenay 239
Pierre-André Tremblay
1. Contexte : des acteurs enchevêtrés 240
1.1. La Coopérative forestière 240
1.2. Le Domaine du lac Ha ! Ha ! 244
1.3. Le Groupe d'action communautaire 246
2. Des organismes tricotés serrés. 250
3. Un leadership reconnu 251
4. Une division du travail selon le genre 254
5. La connectivité 255
6. Appauvrissement et pauvreté 257
Conclusion 259
Sources. 259

12 Le labeur de la concertation : la Table de lutte contre la pauvreté de Chicoutimi 261
Pierre-André Tremblay
1. Historique et contexte d'émergence 263
2. La mobilisation des ressources 267
3. Le problème du leadership 271
4. La régulation des rapports entre acteurs 274
5. Les difficultés de l'identification d'objectifs collectifs 277
Conclusion 279
Sources 280

13 Les difficultés de la mobilisation citoyenne : la coopérative de consommateurs de Saint-Bruno-de-Kamouraska 281
Majella Simard
avec la collaboration de Carol Saucier
1. La situation géographique et socioéconomique de Saint-Bruno . . . 282
2. Initiative visant à atténuer les effets de la précarisation économique et sociale : la Coopérative de consommateurs de Saint-Bruno 284
3. La mobilisation des ressources endogènes et exogènes 285
4. Les principales difficultés et les raisons de l'échec 289
4.1. Tentatives de redressement et fermeture de l'entreprise . . . 290
5. Bilan et situation actuelle 292
Conclusion 293
Sources 294

14 Les apprentissages issus des initiatives non métropolitaines . . . 297
Carol Saucier et Majella Simard
1. La capacité de mobilisation et d'arrimage des ressources 297
2. L'existence d'un leadership socialement construit 299
3. La gestion des conflits et l'apprentissage de l'action collective 301
4. L'identification collective d'objectifs stratégiques destinés à utiliser les programmes publics et autres structures d'appui au développement des collectivités 302

CONCLUSION

Conditions de réussite des initiatives locales 305
Jean-Marc Fontan, Juan-Luis Klein, Carol Saucier, Majella Simard, Diane-Gabrielle Tremblay, Pierre-André Tremblay
avec la collaboration de Christine Champagne

Les initiatives locales et les différents types de milieu socioterritorial 306

Les conditions de réussite 308
L'existence d'un leadership socialement construit 308
Mobilisation et combinaison d'une grande diversité de ressources 310
Gestion des conflits et apprentissage collectif 313
Utilisation créative de programmes publics d'appui au développement des collectivités 315
Construction d'une identité positive et d'un sentiment d'appartenance 316

Vers une stratégie plurielle et intégrée soutenue par un leadership local 318
L'appui essentiel de l'économie sociale 318
L'arrimage avec l'action publique 319
Les modalités du soutien étatique 320
Le développement par l'initiative locale vu comme un mouvement social 321

NOTICES BIOGRAPHIQUES 323

LISTE DES ENCADRÉS, FIGURES ET TABLEAUX

Encadrés

Encadré 5.1 Principaux jalons de l'évolution de la Cuisine collective Hochelaga-Maisonneuve 100
Encadré 7.1 Le CPE du Carrefour 154
Encadré 7.2 Inter-Loge Centre-Sud 155

Figures

Figure 1.1 L'effet structurant de l'initiative locale 21
Figure 7.1 Milieu de vie : un regroupement géographique des services . . . 150

Tableaux

Tableau I.1 Les initiatives étudiées : localisation et type de dynamique 4
Tableau 1.1 La fracture socioterritoriale dans la nouvelle économie 16
Tableau 1.2 L'initiative locale face à la fracture socioterritoriale et à l'appauvrissement des collectivités dans la nouvelle économie 25
Tableau 2.1 Évolution de la conception de la pauvreté et de la lutte contre la pauvreté de l'Organisation internationale du travail (OIT) au fil de son histoire 33

Tableau 2.2 Les indices de développement social : des indicateurs socioterritoriaux 38
Tableau 2.3 Indicateurs de développement des communautés 39
Tableau I2.1 Les initiatives locales étudiées à Montréal 50
Tableau 4.1 Sexe et âge des bénévoles du CCL-CDN pour l'année 2006-2007 77
Tableau 4.2 Principaux organismes locaux partenaires du Centre communautaire de loisir de la Côte-des-Neiges et type de collaboration 85
Tableau 5.1 Sources de financement de l'entreprise d'insertion de la CCHM pour l'exercice 2007-2008 110
Tableau 7.1 Les différents partenaires de MAP lors de la mise en œuvre . . . 162
Tableau I3.1 Les initiatives locales étudiées au Québec en contexte non métropolitain 185
Tableau 10.1 Forces et faiblesses de la municipalité de Sainte-Irène 231
Tableau 11.1 Évolution de la Coopérative forestière de Ferland-et-Boilleau, 1963-2006 242
Tableau 11.2 La division sociale du travail 257
Tableau 12.1 Composition initiale de la Table de concert-action de lutte contre la pauvreté de Chicoutimi (1999) 263

LISTE DES ACRONYMES

AFN	Alliances forestières Nemtayé
AG	Assemblée générale
ASSS	Agence de la santé et des services sociaux
BCA	Black Community Association
BCHM	Bureau de la communauté chrétienne haïtienne de Montréal
BIL	Budget d'initiatives locales
CA	Conseil d'administration
CACI	Centre d'appui aux communautés immigrantes
CCHM	Cuisine collective Hochelaga-Maisonneuve
CCL-CDN	Centre communautaire de loisir de la Côte-des-Neiges
CDC	Corporation de développement communautaire
CDEC	Corporation de développement économique communautaire
CDEST	Corporation de développement de l'Est
CDLC	Conseil pour le développement local et communautaire
CDN	Côte-des-Neiges
CDR	Coopérative de développement régional
CÉAF	Centre d'éducation et d'action des femmes de Montréal
CEIQ	Collectif des entreprises d'insertion du Québec
CJE	Carrefour jeunesse emploi
CJM	Centre jeunesse de Montréal
CJS	Coopérative jeunesse de services
CLD	Centre local de développement
CLE	Centre local d'emploi

CLIC	Conseil local des intervenants communautaires de Bordeaux-Cartierville
CLSC	Centre local de services communautaires
COCIMH	Collectif des organismes communautaires issus du milieu haïtien
CODEM	Conseillers en développement de l'employabilité
CODERR	Corporation de développement du recyclage et de la récupération
CPE	Centre de la petite enfance
CQDD	Centre québécois de développement durable
CRCD	Conseil régional de concertation et de développement
CRÉ	Conférence régionale des élus
CREP	Centre de ressources éducatives et pédagogiques
CRL	Comité local de revitalisation
CSMO/ÉSAC	Comité sectoriel de la main-d'œuvre/volet Économie sociale et Action communautaire
CSPE	Centre de services préventifs à l'enfance
CSSS	Centres de santé et de services sociaux
CSST	Commission de la santé et de la sécurité du travail
DEC	Développement économique Canada
DRHC	Développement des ressources humaines Canada
DSC	Département de santé communautaire
DSP	Direction de la santé publique
ERSLSJ	Entreprises de récupération du Saguenay–Lac-Saint-Jean
FCAQ	Fédération des coopératives d'alimentation du Québec
FQCCL	Fédération québécoise des centres communautaires de loisir
FQIS	Fonds québécois d'initiatives sociales
FRAPRU	Front d'action populaire en réaménagement urbain
FRIJ	Fonds régional d'investissement jeunesse
FTQ	Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec
GAC	Groupe d'action communautaire
IDH	Indice de développement humain
IFPCA	Initiatives fédérales provinciales conjointes en matière d'alphabétisation
IRDS	Institut de recherche en développement social des jeunes
ISP	Indice de sécurité personnelle
ISQ	Institut de la statistique du Québec
JAL	Coopérative de développement du JAL (Saint-Juste, Auclair, Lejeune)
KRTB	Kamouraska, Rivière-du-Loup, Témiscouata et Les Basques
LSJ	Lac Saint-Jean
MAP	Mères avec pouvoir
MDEIE	Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation

MELS	Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
MEQ	Ministère de l'Environnement du Québec
MESS	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
MESSF	Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille
MICC	Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles
MRC	Municipalité régionale de comté
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
NDG	Notre-Dame-de-Grâce
OBNL	Organisme à but non lucratif
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OIT	Organisation internationale du travail
OMS	Organisation mondiale de la santé
ORÉGAND	Observatoire sur le développement régional et l'analyse différenciée selon les sexes
OSBL	Organisme sans but lucratif
PACTE	Programme d'action communautaire sur le terrain de l'éducation
PAL	Plan d'action local
PALÉE	Plan d'action local pour l'économie et l'emploi
PDSS	Politique de développement social de Saguenay
PNUD	Programme des Nations unies pour le Développement
PPEM	Programme préparatoire à l'emploi
PRIIME	Programme d'aide à l'intégration des immigrants et des minorités visibles en emploi
PSOC	Programme de soutien aux organismes communautaires
RCCQ	Regroupement des cuisines collectives du Québec
REER	Régime enregistré d'épargne-retraite
REÉSS	Réseau d'entreprises d'économie sociale et solidaire
REJF	Regroupement des jeunes familles
RESO	Regroupement économique et social du Sud-Ouest
RGPAQ	Regroupement des groupes populaires en alphabétisation du Québec
RISQ	Réseau d'investissement social du Québec
RMR	Région métropolitaine de recensement
RPP	Rosemont–La Petite-Patrie (arrondissement)
RUI	Revitalisation urbaine intégrée
SADC	Société d'aide au développement des collectivités
SAQ	Société des alcools du Québec
SDIQ	Société de développement industriel du Québec
SFR	Seuil de faible revenu
SHDM	Société d'habitation et de développement de Montréal
SIU	Société d'intervention urbaine

SLSJ	Saguenay–Lac-Saint-Jean
SORIF	Service d'orientation et de recherche d'emploi pour l'intégration des femmes au travail
STS	Société de transport du Saguenay
TLM	Toujours les mêmes
TLP	Table de concert-action sur la lutte à la pauvreté de Chicoutimi
UCC	Union des cultivateurs catholiques
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UQAC	Université du Québec à Chicoutimi
UQAM	Université du Québec à Montréal
VIH	Virus de l'immunodéficience humaine

INTRODUCTION

Juan-Luis Klein et Christine Champagne

Ce livre présente les résultats d'un travail de près de trois années de recherches et de réflexions d'une équipe interdisciplinaire et interinstitutionnelle de chercheurs portant sur les initiatives locales de lutte contre la pauvreté et l'exclusion mises en œuvre par des acteurs locaux et mobilisant des ressources de l'économie sociale. Dix cas, choisis dans des milieux différents du Québec, ont fait l'objet d'un examen en profondeur. Il s'agit d'initiatives lancées en milieu local, par des acteurs locaux, visant à améliorer les conditions et la qualité de vie des citoyens. L'objectif de ce travail est de dégager les facteurs déterminants dans la réussite de ce type d'initiatives, c'est-à-dire les facteurs qui font en sorte qu'elles mettent en œuvre une dynamique de reconversion socioéconomique des communautés permettant l'amélioration de la qualité et du niveau de vie des citoyens.

L'analyse de ces initiatives emprunte une perspective territoriale qui met l'accent sur les facteurs qui provoquent l'appauvrissement, voire la dévitalisation des lieux et des communautés, et sur les capacités des acteurs locaux de les infléchir. Comme nous le soutiendrons dans le chapitre 1, ces processus sont complexes et opèrent à plusieurs niveaux et selon plusieurs échelles. Ils relèvent de fractures à la fois sociales et territoriales qui se sont aggravées à la suite de l'émergence d'une « nouvelle économie » qui carbure à la technologie et à l'information, créant et détruisant simultanément, là où la capacité de bénéficier des possibilités offertes par la mondialisation dépend

largement de la capacité de s'inscrire dans les réseaux qui procurent la richesse et qui permettent aux citoyens d'accéder aux services et d'exercer pleinement leurs droits.

La connexion aux divers réseaux sociaux qui structurent cette nouvelle économie ou le fait de ne pas être en mesure de s'y connecter créent deux grandes catégories sociales quant à la capacité de populations ou de territoires de profiter des possibilités qu'elle offre. Les secteurs connectés reçoivent l'information qui permet de bénéficier des ouvertures et des transformations qu'elle rend possibles alors que les secteurs déconnectés en sont progressivement exclus. Ainsi, les processus et les dynamiques qui provoquent l'appauvrissement traduisent une incapacité de certains secteurs sociaux d'accéder au marché du travail et aux services disponibles pour l'ensemble de la population, les privant ainsi de la possibilité d'exercer pleinement leurs droits de citoyen : soit l'accès à un socle de ressources considérées comme indispensables pour assurer une certaine indépendance sociale et pour être maître de ses choix. Et c'est là que la pauvreté et l'exclusion se rencontrent. C'est dans ce contexte que nous étudions les initiatives locales de développement qui mobilisent les ressources que procurent l'économie sociale et l'action communautaire. Nous insistons sur ce type d'initiatives parce que, dans bien des cas, il s'agit du seul recours dont disposent les acteurs locaux pour lutter contre les effets de la pauvreté.

La recherche sur laquelle s'appuie le travail présenté ici s'est inspirée d'une interrogation fondamentale : les initiatives locales basées sur l'économie sociale peuvent-elles infléchir les processus qui mènent à l'appauvrissement et à l'exclusion ? Peuvent-elles assurer aux collectivités dévitalisées une meilleure accessibilité aux réseaux de production ou de distribution de richesses qui permettent d'améliorer les conditions et la qualité de vie de leurs citoyens ?

Cette interrogation, très large, se complète par trois questions plus précises, à savoir :

- quel rôle l'économie sociale peut-elle jouer face aux processus de dévitalisation territoriale et d'exclusion sociale ?
- quel type d'arrimage doit-il s'établir entre l'économie sociale et l'action étatique afin de favoriser la réussite des initiatives locales de lutte contre la pauvreté et l'exclusion ?
- quelle forme doit prendre le soutien étatique pour appuyer le développement d'initiatives locales dont la mission est de contrer la dévitalisation territoriale ou l'exclusion sociale ?

Les analyses théoriques et les études de cas que nous présentons dans ce livre visent à répondre à ces questions. Nous montrerons que les initiatives locales ancrées dans l'économie sociale et l'action communautaire

sont importantes parce qu'elles tissent de nouveaux réseaux locaux et s'insèrent dans des réseaux plus globaux, et, parce que, développées en interrelation avec des activités ancrées dans d'autres sphères économiques, soit les instances publiques et l'entreprise privée, elles peuvent poser les bases d'une « économie plurielle » susceptible d'améliorer les conditions et la qualité de vie dans les milieux concernés. C'est dans cette mesure que les initiatives locales en tant qu'actions collectives peuvent constituer une réponse efficace à l'appauvrissement et à la dévitalisation des communautés. En aucun cas, elles ne doivent être vues comme des substituts à l'action gouvernementale et à l'économie privée. Au contraire, c'est dans la mesure où elles mobilisent le gouvernement et le privé qu'elles sont efficaces, à condition d'assurer un leadership local. Les initiatives locales analysées témoignent d'efforts de connexion à la nouvelle économie et non de dissociation de celle-ci. Et, en s'y connectant, elles posent les jalons d'une nouvelle économie plus humaine.

Nous montrerons que la réussite des initiatives locales en ce qui concerne leur capacité de rectifier les tendances qui génèrent la pauvreté et l'exclusion dépend de :

1. l'existence d'un leadership socialement construit ;
2. la capacité des leaders et des acteurs locaux de mobiliser une grande diversité de ressources aussi bien endogènes qu'exogènes et de les combiner ;
3. l'existence d'instances et d'organisations qui permettent de régler localement les conflits entre les acteurs et d'apprendre à agir collectivement ;
4. l'identification collective d'objectifs stratégiques destinés à utiliser les programmes publics et autres structures d'appui au développement des collectivités ;
5. la construction d'identités positives et d'une conscience territoriale favorisant tant l'engagement des acteurs au sein de leur communauté que leur capacité de création de richesse.

Nous l'avons mentionné plus haut, les 10 initiatives étudiées prennent place dans des milieux divers. Elles concernent des collectivités où, pour diverses raisons, des couches importantes de la population sont écartées des réseaux qui produisent la richesse et qui donnent accès aux droits et aux services rattachés à la citoyenneté. Deux éléments distinguent les cas retenus. Le premier met en scène des initiatives où les dynamiques territoriales ont des conséquences sociales importantes, et ce, en raison même de la définition du cadre d'action (quartier, ville, village). Le deuxième met en scène des dynamiques sociales qui ont des effets importants sur le territoire (déficit

d'intégration et d'insertion en lien avec la monoparentalité, situation spécifique des immigrants récents ou la sous-scolarisation de populations). Y figurent également différents types d'action collective. Ces actions sont spécifiques, mais elles tendent vers la diversification et la combinaison de moyens et de stratégies (Tableau I.1).

Tableau I.1

Les initiatives étudiées : localisation et type de dynamique

INITIATIVES ÉTUDIÉES	RÉGION	LIEU	TYPE DYNAMIQUE	TYPES D'ACTION
Le CLIC Bordeaux-Cartierville	Montréal	Ahuntsic-Cartierville	Dynamique territoriale	Table de quartier, concertation des acteurs locaux et de tables sectorielles
Le Centre communautaire de loisir de la Côte-des-Neiges	Montréal	Côte-des-Neiges	Dynamique territoriale	Intégration sociale des immigrants par le bénévolat et des actions culturelles
N A Rive	Montréal	Rosemont–La Petite-Patrie	Dynamique sociale	Formation et insertion sociale des immigrants haïtiens
Cuisine collective Hochelaga-Maisonneuve	Montréal	Hochelaga-Maisonneuve	Dynamique sociale	Groupes de cuisine et insertion au marché du travail
Mères avec pouvoir	Montréal	Centre-Sud	Dynamique sociale	Insertion sociale de jeunes femmes monoparentales ayant des problèmes sociaux
La communauté de Ferland-et-Boilleau	Saguenay–Lac-Saint-Jean	Ferland-et-Boilleau, Bas-Saguenay	Dynamique territoriale	Diversification du développement à partir de la production forestière
Le Groupe CODERR	Saguenay–Lac-Saint-Jean	Alma, Lac-Saint-Jean	Dynamique sociale	Holding communautaire regroupant le recyclage et l'entreprise d'insertion
La Table de lutte à la pauvreté de Chicoutimi	Saguenay–Lac-Saint-Jean	Quartiers centraux de Chicoutimi	Dynamique territoriale	Table de concertation d'acteurs institutionnels
La communauté de Sainte-Irène	Bas-Saint-Laurent	MRC de La Matapédia	Dynamique territoriale	Combinaison de projets touristiques, forestiers, agricoles et de services
Coopérative de consommateurs de Saint-Bruno	Bas-Saint-Laurent	Saint-Bruno-de-Kamouraska	Dynamique sociale	Coopérative de consommation

Parmi les 10 initiatives étudiées, 7 peuvent être considérées comme des succès, du fait qu'elles atteignent les objectifs sociaux ou économiques poursuivis par leurs acteurs. L'analyse de leur parcours permet de dégager les conditions de leur réussite. Dans les autres cas, la confirmation de ces

conditions se fait par la négative, car elles nous renseignent sur l'absence de facteurs que l'on trouve dans les cas de réussite ou démontrent l'insuffisance de certaines actions. Notre objectif n'est pas de comparer les différents cas, mais plutôt de montrer le spectre de possibilités qui s'offre à l'acteur local, tout en dégageant les conditions qui semblent devoir être remplies afin d'en tirer parti. Mais le fait d'avoir des cas qui ne rencontrent pas tout à fait ces conditions enrichit l'analyse et évite le piège de dégager des conditions de réussite uniquement sur la base de ceux qui réussissent.

Les études de cas ont été réalisées à partir de sources documentaires (documents publiés, dossiers de presse, documents internes) et d'entrevues semi-dirigées réalisées auprès d'intervenants (leaders, partenaires, participants). Effectuées entre juin 2007 et octobre 2008, les entrevues se sont appuyées sur un guide d'entrevue général, mais qui a été adapté en fonction des interviewés et des initiatives. Les questions posées dans le cadre de ces entrevues portaient sur : 1) l'intervenant et son organisation, 2) le projet étudié, son émergence et son évolution, 3) la mobilisation des ressources endogènes et exogènes, 4) la structuration du leadership local, 5) la gouvernance locale, et 6) l'impact du projet vis-à-vis de la lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale. Précisons que les cas choisis visaient à représenter un large éventail de situations et qu'ils ont été choisis en consultation avec un comité de suivi de la recherche formé d'acteurs provenant des trois terrains étudiés. Les résultats de la recherche ont été validés lors d'une journée de réflexion à laquelle ont participé 44 acteurs provenant de divers milieux, œuvrant dans divers domaines de l'action territoriale de lutte contre la pauvreté et l'exclusion. Ces acteurs ont établi un dialogue avec les chercheurs[1].

Afin d'illustrer l'effet « structurant » de l'initiative locale sur la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, ce livre propose une exploration en trois parties. La première partie pose les bases conceptuelles et analytiques nécessaires pour pouvoir aborder la pauvreté et l'exclusion sociale. Cette partie comprend deux chapitres. Le premier pose les principaux jalons de l'analyse ainsi que la problématique territoriale d'où résultent les interrogations qui orientent la recherche. Ce chapitre analyse les fractures territoriales et les polarités qui expliquent l'appauvrissement des lieux et des collectivités locales et propose un schéma d'analyse. Le chapitre 2 aborde l'évolution des définitions et des indicateurs de la pauvreté et de l'exclusion et place certains éléments importants du contexte québécois dans lequel

1. Cette journée de réflexion s'est tenue le 16 avril 2009, sous le titre *Initiatives territoriales de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale : Dialogue sur des conditions de réussite,* au Centre 7400, à Montréal. Elle a été organisée par notre équipe de recherche conjointement avec une autre équipe dirigée par P. -J. Ulysse. Parmi les 44 acteurs qui ont participé à la rencontre sur invitation, 17 provenaient du milieu gouvernemental, 15 du milieu communautaire et de l'économie sociale, 7 du milieu municipal et 5 d'institutions privées.

s'insèrent les cas étudiés. Examinant les multiples facettes de la pauvreté, ce chapitre aborde ce que l'on qualifie aujourd'hui de « nouvelle pauvreté ». Divers leviers mis en place au Québec pour lutter contre cette nouvelle pauvreté seront mobilisés par les initiatives locales présentées et analysées dans les parties suivantes.

La deuxième partie porte sur les cinq initiatives locales de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale étudiées à Montréal. Ces initiatives s'inscrivent dans une dynamique particulière marquée par une certaine dualité urbaine où se côtoient riches et pauvres, majorité et minorités culturelles, inclus et exclus. En contexte métropolitain, pauvreté et exclusion s'expriment à la fois sur les plans individuel (faible revenu, monoparentalité, immigration récente, etc.) et collectif (désindustrialisation, poche de pauvreté, faiblesse du tissu social, etc.). Dans de nombreux quartiers, des initiatives locales, appuyées par l'action communautaire et l'économie sociale, ont vu le jour afin de contrer la précarité des immigrants récents, des femmes-chefs de famille monoparentale, des personnes âgées et des gens ayant perdu leur emploi qui n'arrivent pas à se recycler dans de nouvelles professions.

Cinq initiatives montréalaises mobilisant une diversité de ressources et d'acteurs seront présentées. Le Conseil local des intervenants communautaires de Bordeaux-Cartierville (CLIC) nous permet d'étudier une dynamique de revitalisation mise en œuvre à l'aide de la concertation de différents acteurs locaux, majoritairement institutionnels, autour de différents projets relatifs à l'habitat et à l'accès aux services, et ce, au sein d'un milieu où cohabitent la richesse et la pauvreté. Le Centre communautaire de loisir de la Côte-des-Neiges se situe davantage dans une optique d'intégration sociale des immigrants au moyen du bénévolat et de la culture, et ce, dans un des quartiers les plus multiethniques de la métropole. La Cuisine collective Hochelaga-Maisonneuve, au moyen de ses groupes de cuisine et de son entreprise d'insertion, participe non seulement à l'amélioration de la sécurité alimentaire du milieu et de l'employabilité des participants, mais également à la revitalisation du quartier. Le Centre d'alphabétisation populaire et d'insertion socioprofessionnelle N A Rive dans l'arrondissement Rosemont–La Petite-Patrie se spécialise dans la formation et l'insertion sociale des immigrants. Issu de la communauté haïtienne, ce centre s'est construit un ancrage à la fois ethnique, sectoriel et territorial en élargissant progressivement son action. Le dernier projet présenté dans cette partie, appelé Mères avec pouvoir, cherche à créer un véritable milieu de vie pour des jeunes femmes monoparentales en situation de précarité et de vulnérabilité. Même si le projet a connu plusieurs difficultés, en raison même de sa complexité, cette expérience pose les bases d'une innovation partenariale importante combinant logement, centre de la petite enfance, intervention et recherche-action.

La troisième partie porte sur des initiatives locales dans des milieux non métropolitains et excentrés, dans deux cas dans des villes moyennes et dans trois cas dans des villages ruraux. Ces initiatives se confrontent aux effets du passage d'une économie basée sur l'exploitation des ressources naturelles à une économie basée sur les services et sur les nouvelles technologies, qui conforte le rôle des métropoles et pose des défis en termes de stabilité démographique, donc de capital humain, d'emplois et de services. Ainsi, dans ces milieux, particulièrement en contexte rural, les initiatives basées sur l'économie sociale sont cruciales pour la vitalité des communautés.

Les cinq cas présentés dans cette partie ont été choisis dans deux régions : le Bas-Saint-Laurent (problèmes de développement socioéconomique récurrents) et le Saguenay–Lac-Saint-Jean (économie liée au secteur primaire fortement ébranlée par les fermetures d'usine et la crise du bois d'œuvre). Ces cas permettent de constater deux réalités : une réalité urbaine et une réalité rurale. Le Groupe CODERR (Corporation de développement du recyclage et de la récupération), dans la ville d'Alma au Lac-Saint-Jean nous permet d'explorer l'impact environnemental et social d'un holding communautaire de gestion des matières résiduelles. La Table de lutte à la pauvreté de Chicoutimi, au cœur de Chicoutimi, cherche, sans vraiment y parvenir, à mobiliser et concerter les acteurs institutionnels du milieu pour lutter contre la pauvreté. De leur côté, la communauté de Ferland-et-Boilleau dans le Bas-Saguenay et celle de Sainte-Irène au Bas-Saint-Laurent dans la Vallée de la Matapédia nous montrent les possibilités et les défis d'une stratégie de développement qui combine et intègre des projets touristiques, forestiers, agricoles et de services. Enfin, le cas de la Coopérative de consommateurs de Saint-Bruno, dans Kamouraska, illustre par leur absence l'importance du leadership, de la cohésion sociale et du sentiment d'appartenance afin de réussir un projet de développement local.

En conclusion, nous dégagerons les conditions gagnantes propres aux initiatives locales, en reprenant nos hypothèses de travail et en répondant à nos questions de recherche. Concernant notre interrogation principale, à savoir si les initiatives locales basées sur l'économie sociale peuvent infléchir les processus qui mènent à l'appauvrissement et à l'exclusion, nous concluons que, bien que l'économie sociale contribue à la revitalisation d'un milieu et procure aux communautés des ressources à partir desquelles peuvent se bâtir des projets, elle ne parvient pas à elle seule à infléchir des tendances à l'appauvrissement et à l'exclusion par trop ancrées. Elle doit être combinée à l'économie publique et privée, les acteurs devant mettre en place une stratégie plurielle de développement. L'économie sociale et l'action communautaire doivent être vues comme des tremplins, voire comme des incubateurs d'initiatives locales et nullement comme une

façon de réduire l'investissement accordé par l'État pour le développement des collectivités ou comme une voie pour délester l'État de sa responsabilité à l'égard des territoires.

Les initiatives locales ne parviennent pas à revitaliser leur milieu d'une façon durable lorsqu'elles sont appuyées uniquement par l'économie sociale, même si celle-ci est une composante importante du capital socio-territorial des collectivités. Le cadre juridique et normatif de l'économie sociale, ainsi que ses valeurs et ses principes, facilitent la mobilisation de ressources financières, humaines ou organisationnelles. Il fournit aux leaders de projets le capital social qu'ils pourraient difficilement mobiliser autrement. Mais cela ne suffit pas. Les ressources de l'économie sociale doivent être combinées aux efforts de l'État et à l'implication du capital privé. L'arrimage avec les ressources financières et autres ressources disponibles au sein des instances publiques apparaît comme une condition nécessaire à la réussite des initiatives locales, pour autant que les instances publiques respectent le leadership local ou participent à sa construction.

Les initiatives étudiées (leurs réussites autant que leurs revers) nous informent non seulement sur la nécessité de mobiliser des ressources endogènes et exogènes, mais également sur la nécessité de les combiner et de les arrimer de façon innovante selon des objectifs établis localement. De plus, elles doivent être appuyées par un leadership local fort. Les projets amorcés par ces initiatives sont de nature diverse. Ils fonctionnent aussi selon des registres différents, mais dans l'ensemble ils couvrent le spectre de problèmes à résoudre et d'actions à réaliser. Les moyens déployés par les acteurs qui les mettent en œuvre doivent donc se lire dans la pluralité et l'hybridation. Il s'agit moins d'offrir un service spécialisé que de travailler sur un ensemble de dimensions touchant la population desservie et le territoire concerné. Pour ce faire, la mise en réseau d'actions au moyen de divers types de partenariat, que nous appelons *action en cluster*, représente une condition essentielle au succès des initiatives mises en œuvre. Celles qui réussissent doivent leur succès en grande partie à leur capacité de réseautage, et ce, sur les plans aussi bien territorial que sectoriel. Les projets étudiés montrent que « secteur » et « territoire » ne s'opposent pas, au contraire. C'est la capacité de combiner ces deux types de réseaux qui donne à l'acteur une capacité d'action accrue (*empowerment*). Ces modes de réseautage sont complémentaires.

De façon claire et explicite, les initiatives étudiées nous indiquent que la lutte territoriale contre la pauvreté et l'exclusion doit compter sur une présence forte, mais flexible de l'État. Cette présence doit se traduire certes

par le transfert ou la redistribution de ressources, mais elle doit aussi se matérialiser par la capacité et la volonté de faciliter la prise en charge locale ainsi que le rôle actif et concerté des acteurs locaux dans le lancement d'initiatives de développement. En partenariat avec l'État, l'économie sociale peut être considérée comme une base essentielle et efficace pour la mobilisation citoyenne nécessaire au développement.

PARTIE 1

Les initiatives locales de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale

1 LES INITIATIVES LOCALES ET LA LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ ET L'EXCLUSION[1]

Juan-Luis Klein, Jean-Marc Fontan et Diane-Gabrielle Tremblay

Dans ce premier chapitre, nous présenterons la problématique et les bases théoriques de la recherche sur lesquelles s'appuie cet ouvrage. Cette recherche porte sur les initiatives territoriales de lutte contre la pauvreté et l'exclusion qui mobilisent des ressources de l'économie sociale. Ces initiatives sont lancées par des acteurs locaux qui mobilisent des ressources diversifiées et qui ont comme objectif d'apporter une solution à des problèmes locaux de développement. Notre objectif est de dégager les facteurs qui interviennent dans la réussite des initiatives locales, c'est-à-dire les facteurs qui font que ces initiatives mettent en œuvre une dynamique de reconversion socio-économique des communautés qui se traduit par une revitalisation sociale et économique.

1. Ce texte est une version modifiée d'une partie d'un texte publié dans *Canadian Journal of Regional Science/Revue canadienne des sciences régionales*, sous le titre « Social entrepreneurs, local initiatives and social economy: Foundations for a socially innovative strategy to fight against poverty and exclusion ». Voir Klein, Fontan et Tremblay (2009).

1. La pauvreté et l'exclusion : une perspective territoriale

La perspective territoriale que nous empruntons pour aborder la lutte contre la pauvreté et l'exclusion nous amène à mettre l'accent moins sur l'état dans lequel se trouvent les personnes pauvres ou exclues que sur les processus qui provoquent cet état dans divers types de territoire. Ce qui nous intéresse ici est l'appauvrissement plutôt que la pauvreté et l'exclusion plutôt que les exclus. Ces processus sont complexes et se traduisent par la combinaison de plusieurs mécanismes. Ces mécanismes opèrent sur plusieurs plans et à différentes échelles, comme le montrent Moulaert, Morliccio et Cavola (2007), et provoquent des fractures importantes à la fois sociales et territoriales.

Certaines de ces fractures sont provoquées par les caractéristiques mêmes du capitalisme, telles que les disparités en termes d'investissements et de revenus provoquées par l'inégalité des échanges (Emmanuel, 1969; Amin, 1973), d'une part, et d'autre part, en termes de différences de capacité des communautés et des individus d'influencer les décideurs dans les milieux publics et privés (Myrdal, 1959). Le capitalisme est fondé sur ces disparités qui permettent l'exploitation du travail, l'extraction de la plus-value et l'enrichissement inégal des classes sociales, ce qui se traduit par des iniquités en termes d'accès aux biens et aux services. Bien sûr, les sociétés capitalistes ont mis en place des modalités de régulation d'inspiration keynésienne qui assurent la redistribution du revenu et qui atténuent ces inégalités, à des degrés et avec des résultats différents d'ailleurs selon les cas, ce dont témoignent les divers indicateurs de répartition des revenus aussi bien à l'échelle mondiale qu'à l'échelle des différents pays. Il demeure que, malgré ces modalités de régulation, les inégalités entre les riches et les pauvres se maintiennent et s'intensifient. L'évaluation à partir des coefficients de Gini et de la répartition de la richesse entre les différentes strates de revenu faite par Durand et Förster (2009) montre que depuis les années 1980, les inégalités ont augmenté dans la plupart des pays de l' Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), et que, depuis le début des années 2000, le Canada fait partie du groupe de pays où elles se sont le plus nettement accentuées (p. 7). Même dans les cas où certains indicateurs signalent qu'un processus d'amélioration général est en cours, comme c'est le cas du Québec, la situation des moins nantis demeure très vulnérable, comme le confirme l'analyse des inégalités entre les familles réalisée par le Comité de gestion de la taxe scolaire de l'île de Montréal (2008). La croissance des inégalités sociales engendre aussi de profondes inégalités territoriales, la richesse et la pauvreté étant inégalement réparties dans l'espace à cause de la localisation différentielle des investissements

publics et privés et de la concentration de l'accumulation du capital. C'est ainsi qu'on peut distinguer les centres et des périphéries comme les deux polarités de la fracture territoriale propre au capitalisme.

Cette fracture centre-périphérie se combine à une autre fracture plus récente liée à l'importance que prend la dimension réticulaire dans la nouvelle économie (Castells, 2004). Il a été largement démontré que le capitalisme a évolué vers des formes informationnelles où la capacité de bénéficier des possibilités qu'ouvre la mondialisation – et ces possibilités sont nombreuses, ce qui justifie la désillusion de certains auteurs à l'égard de la mondialisation et des effets qu'elle a provoqués (Stiglitz, 2002) – dépend largement de l'inscription dans des réseaux, et ce, sur tous les plans (financier, technologique, productif, politique). La connexion à des réseaux ou la non-connexion à ceux-ci séparent ainsi deux grandes catégories sociales en fonction de leur capacité de profiter des possibilités d'enrichissement qu'offre la mondialisation. Les secteurs connectés reçoivent l'information qui permet de bénéficier des ouvertures et transformations que crée la nouvelle économie, alors que les secteurs non connectés en sont progressivement exclus, ce qui crée un hiatus entre des types de profession, des couches socioéconomiques, des catégories socioprofessionnelles, des groupes d'âge, des groupes ethniques, etc.

La combinaison de ces deux types de fractures produit un ensemble de situations qui constitue pour nous la matrice de la fracture socioterritoriale qui, dans la nouvelle économie, préside aux processus d'appauvrissement et d'exclusion. Selon cette matrice, dans les espaces centraux (grandes métropoles, cités globales, régions qui gagnent), on trouve aussi bien des secteurs connectés que des secteurs non connectés. Les secteurs connectés (types d'entreprise, secteur financier, secteur public, lieux de production du savoir et de l'information, les arts, etc.) sont le cœur des réseaux les plus performants sur le plan des innovations, de la production ou des services. Ils sont connectés à l'espace global (Amin et Thrift, 1992 ; Veltz, 1996 ; Sassen, 2002). Mais dans ces mêmes espaces, on trouve des secteurs productifs déclassés à cause de la concurrence internationale. Il s'agit de groupes importants de résidents (liés à des groupes ethniques, à des groupes d'âge ou à des statuts civiques) qui ne s'inscrivent pas dans la nouvelle économie et qui se concentrent dans des quartiers ou des zones qui, pour cette raison, sont dévitalisés, perdant leurs sources d'emploi et leur capacité d'assurer une qualité de vie acceptable à leurs résidents (Fontan, Klein et Lévesque, 2003).

Quant aux espaces périphériques (des régions dont l'économie se concentre dans l'exploitation de ressources peu stratégiques et qui produisent peu de valeur ajoutée), on y voit aussi une présence de secteurs connectés liés surtout à certaines catégories d'emploi (employés gouvernementaux,

secteur de l'éducation, certains secteurs de la production). Ces secteurs sont connectés avec les réseaux globaux mais ont une faible diffusion dans la région périphérique, si bien qu'ils polarisent les ressources de celle-ci plutôt qu'ils ne les diffusent. Au Québec, c'est le cas par exemple de Rimouski, en croissance pendant les dernières décennies alors que la région du Bas-Saint-Laurent décroît de façon dramatique. Et dans ces mêmes régions, on trouve des secteurs non connectés qui vivent l'exclusion progressive, c'est-à-dire la mise à l'écart des réseaux et des liens qui constituent le ciment institutionnel de la société.

Tableau 1.1

La fracture socioterritoriale dans la nouvelle économie

FRACTURE	ESPACES CENTRAUX	ESPACES PÉRIPHÉRIQUES
Secteurs connectés	Nœuds de réseaux	Polarisation
Secteurs non connectés	Dévitalisation	Exclusion

Source : D'après Klein, Fontan et Tremblay, 2009.

Les processus qui causent l'appauvrissement entraînent donc une incapacité pour certains secteurs de la société de bénéficier pleinement, et dans certains cas même partiellement, de l'accès au marché du travail et aux services, et les privent de la possibilité d'exercer pleinement leurs droits de citoyen. C'est dans ce contexte que nous étudions les initiatives locales de développement, en particulier celles qui utilisent des ressources de l'économie sociale. Nous insistons sur les ressources de l'économie sociale parce que dans bien des cas, ce sont les seules ressources localement disponibles aux entrepreneurs sociaux pour lancer des projets destinés à revitaliser leur collectivité. Nous le faisons aussi parce que l'efficacité de l'action directe de l'État en cette matière a été remise en question par de multiples études théoriques et empiriques, plusieurs auteurs préconisant le leadership de la collectivité locale et régionale en matière de développement (Stöhr et Taylor, 1981 ; Arocena, 2001 ; Joyal, 2002 ; Drewe, Klein et Hulsbergen, 2008). La question que nous posons est donc la suivante : les initiatives locales qui mobilisent des ressources de l'économie sociale peuvent-elles infléchir les processus qui mènent à l'appauvrissement et à l'exclusion, c'est-à-dire assurer aux collectivités affectées une meilleure accessibilité aux conditions qui permettent d'améliorer la qualité de vie de leurs citoyens et leur permettre de se connecter aux réseaux qui donnent du pouvoir ou de créer des réseaux allant dans ce sens ?

2. Pourquoi l'économie sociale ?

Différents travaux réalisés au Québec comme ailleurs s'accordent sur le fait que, dans les milieux défavorisés, aussi bien en milieu urbain qu'en milieu rural, la lutte contre la pauvreté peut s'appuyer sur l'économie sociale, voire sur le capital social des collectivités (Develtère, 1998 ; Demoustier, 2004 ; Moulaert et Nussbaumer, 2005). Ces auteurs insistent sur l'importance de l'économie sociale comme base d'action pour la lutte contre la pauvreté et l'exclusion. Les projets locaux ancrés dans l'économie sociale et dans l'action communautaire ont des conséquences sur la création d'emplois, sur la réinsertion des exclus et sur la dispensation de services aux citoyens les plus démunis délaissés par l'entreprise privée et non assurés par l'État[2].

Toutefois, tout en partageant les conclusions de ces travaux en ce qui concerne l'effet ponctuel et local de l'économie sociale pour ce qui est de l'insertion des exclus, des services aux démunis et de la viabilité des collectivités aux prises avec des processus de dévitalisation économique, certains auteurs divergent ou mettent des bémols lorsqu'il s'agit d'en faire la base d'une politique plus globale de lutte contre la pauvreté. Selon plusieurs, la réussite des projets n'est pas automatique et, souvent, les effets positifs sont limités et de courte durée. Les retombées les plus discutées sont celles liées aux emplois durables. Quant aux services dispensés par les organisations communautaires, on prétend qu'ils instituent la précarité et qu'ils contribuent à la dualisation sociale, surtout dans les espaces les plus périphériques (Amin *et al.,*2002). De plus, plusieurs auteurs considèrent que des politiques publiques axées uniquement sur le capital social ou sur la capacité des acteurs locaux de mettre en œuvre des projets de développement alourdiraient le fardeau des communautés locales dévitalisées (Markey, 2005 ; Amin, 2005 ; De Mattos, 1999).

Il se dégage de ce débat l'hypothèse que les initiatives locales ancrées dans l'économie sociale sont importantes, mais que, seules, elles ne peuvent inverser les tendances lourdes quant à la pauvreté et aux inégalités. Par contre, lorsqu'elles se développent en interrelation avec des activités ancrées dans d'autres sphères plus performantes sur le plan économique, soit l'économie privée ou l'économie publique, elles peuvent constituer les bases d'une « économie plurielle » durable et dynamique (Bouchard, 2004 ; Fontan, Klein, Tremblay, 2005). Cet accent mis sur l'interrelation et la pluralité soulève le problème de la proximité et de la relation centre-périphérie, que signale d'ailleurs Amin (2005) dans ses travaux, car les investissements et les activités associés à ces sphères performantes se concentrent dans les

2. Ceci a été bien documenté par une étude empirique réalisée au Québec au sujet de l'effet des organisations communautaires sur les collectivités locales. Voir Klein *et al.*, (2004).

principales métropoles. Or, la proximité dont il faut parler n'est pas une proximité physique, aussi importante soit-elle, mais plutôt une proximité relationnelle.

La proximité relationnelle est déterminée par la connexion à des réseaux, locaux et globaux. À l'échelle locale, ces réseaux prennent la forme de « systèmes locaux » (Guillaume, 2005), de « structures coalisées » où se règlent localement les conflits (Hula *et al.*,1997 ; Stone *et al.*,2001) et où les acteurs « apprennent » à prendre des décisions au profit de la collectivité et développent des compétences collectives (Prévost et Sévigny 2006). À l'échelle supralocale, ils permettent de mobiliser des ressources exogènes et de les jumeler avec des ressources locales, ce qui enrichit le patrimoine local.

La mobilisation des ressources endogènes apparaît donc comme très importante, mais les ressources exogènes le sont tout autant, parfois plus, et l'enjeu se situe dans la capacité des acteurs locaux de les mobiliser, tout en conservant un leadership local, et de les jumeler avec les ressources mobilisées localement. C'est en mobilisant des ressources exogènes qu'on s'insère dans des réseaux de niveau supralocal et c'est en les combinant avec les ressources locales qu'on crée ou qu'on recrée des liens sociaux forts dans la communauté. Une telle mobilisation des acteurs et des citoyens procure un sentiment d'identité positif, ce qui favorise l'estime de soi et l'engagement dans des projets économiques et sociaux qui ont des incidences sur le niveau et la qualité de vie de la collectivité.

3. Le contexte québécois : le développement local comme élément d'un modèle

Il est important de préciser que notre recherche s'inscrit dans le contexte québécois, lequel présente des spécificités en ce qui concerne le cadre organisationnel et institutionnel dans lequel prennent place les actions locales de développement, cadre qui s'insère dans ce qu'on a appelé « le modèle québécois » (Bourque, 2000 ; Lévesque, 2004 ; Klein *et al.*, 2009). Précisons que le mouvement pour le développement local au Québec fait partie du processus historique qui a mis en place ce modèle. Au XIXe siècle, le local s'ancre dans les compromis entre les municipalités civiles et les paroisses religieuses, ce qui fait en sorte que le quadrillage administratif du territoire se double d'un réseau institutionnel fortement ancré à l'échelle locale. Ce réseau institutionnel a pris d'autant plus d'importance que sa légitimité provient de ses différences culturelles par rapport aux institutions, ce qui en fait la base d'un pouvoir local dont une des fonctions est la protection et la reproduction de la société de souche française. Le local est

ainsi doté d'une force qui nourrit un nationalisme au départ défensif, appuyé par une structuration des mouvements sociaux (syndicalisme, jeunes) qui prend racine dans le même cadre institutionnel et qui soutient le pouvoir à l'échelle de la société québécoise.

Ce contexte change radicalement lorsque dès 1960 se constitue une coalition qui amorce un processus de modernisation des structures québécoises. Un appareil étatique moderne et modernisateur est alors créé au Québec. Confronté et en interrelation avec cette action modernisante, le local sert de base à des mouvements qui vont revendiquer la solution à des problèmes spécifiques, tantôt provoqués par les modernisations, tantôt dus à une insertion inégale dans ce processus, et vont réclamer un pouvoir d'action et de participation à la prise de décisions au regard de leurs situations particulières.

C'est ainsi que s'ouvrent deux trajectoires sociales qui vont conduire à un mouvement plus ou moins unifié qui se structurera autour de l'idée de développement local. Au niveau rural, ce mouvement adoptera rapidement une vision du développement économique qui, dès 1973, prône l'intégration et le contrôle local des ressources. Des coopératives de développement régional (JAL) et des sociétés d'exploitation des ressources se mettent en place dans les régions ressources (Dionne *et al.*, 1983). Au niveau urbain, le mouvement social prend d'abord la forme d'un mouvement de contestation et de défense de droits sous la forme de comités de citoyens, mais dès la crise du fordisme à la fin des années 1970 et la désindustrialisation qu'elle provoque, le mouvement social urbain développe aussi une vision du développement économique qui lui est propre et qui fait du local (le quartier) une base pour des opérations de création d'entreprises et d'emplois et de démocratisation. Prend ainsi forme ce qui deviendra le développement économique communautaire et les corporations de développement économique communautaire (CDEC) (Fontan, 1991).

Cette vision prend un nouvel élan lorsque le gouvernement du Québec change de perspective dans les années 1980 comme résultat, entre autres, de la crise économique qui touche les structures productives fordistes. Cette crise conduit le gouvernement québécois à changer ses modalités d'action en regard du développement, et ce par l'adoption de politiques successives qui accordent un nouveau rôle aux organisations locales. Un compromis se met alors en place, qui change la conception du rôle de l'État dans le développement, et ce dans une continuité que les changements des partis au pouvoir ne modifient pas. L'État devient partenaire, de façon explicite en 1992, année d'une réforme grâce à laquelle le gouvernement met en place de nouvelles modalités de gestion et de financement du développement qui s'inspirent des expérimentations que le mouvement social avait

mis en marche dans les années 1980, tout en réorientant son rôle vers les dimensions du développement associées à la haute technologie et ayant une portée internationale. La place des organisations sociales susceptibles de participer au développement des collectivités se voit renforcée par l'importance que prend la notion d'économie sociale et par la vigueur des organismes communautaires urbains et ruraux.

La force de ce compromis s'incarne dans une nouvelle définition de l'action publique en matière de développement économique appliquée en 1998. Le gouvernement crée les Centres locaux de développement (CLD), appelant ainsi la société civile dans la structuration d'organismes de planification décentralisée de développement local largement inspiré des Corporations de développement économique communautaire (CDEC) et des premières expériences de développement en milieu rural. Il en fait les gestionnaires des fonds d'appui aux entreprises, à la fois des entreprises privées et des entreprises d'économie sociale, et leur permet d'établir leur propre cadre de planification et d'évaluation. En même temps, il met en place des programmes d'appui à la concentration d'entreprises de haute technologie dans des périmètres choisis (des carrefours de la nouvelle économie).

Dissociées au départ – on crée les CLD, mais en même temps on crée la Cité du multimédia, faisant table rase d'un mouvement communautaire qui pourtant en avait posé les premiers jalons – ces deux orientations se rejoignent sous la pression du mouvement social. Des expériences amorcées par le mouvement communautaire vont s'inscrire dans cette nouvelle tendance. Le Technopole Angus, par exemple, pose les jalons d'une combinaison sur un même terrain de l'économie privée de haut niveau technologique et de l'économie sociale. Des coopératives de développement du multimédia se mettent en place en milieu urbain et en milieu rural et des organisations sociales rurales réclament la possibilité de s'inscrire dans le virage technologique en profitant des perspectives nouvelles qu'offre l'énergie éolienne, par exemple.

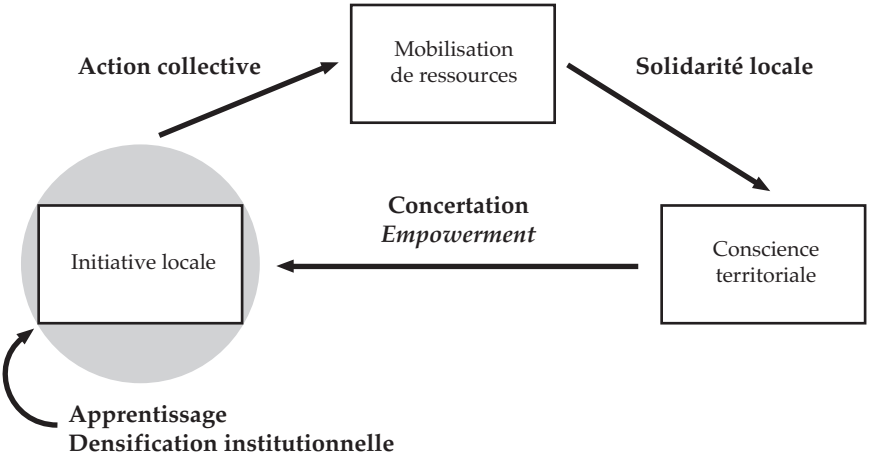
Le développement par l'initiative locale fait aujourd'hui partie du modèle québécois. Il incarne un mouvement territorial qui a des racines ancrées dans l'histoire, mais qui développe de nouvelles branches associées à une conception plus participative du développement économique et de la gouvernance des collectivités. La force de ce mouvement est d'autant plus importante qu'il mobilise une bonne partie de la société civile, base importante de la légitimité du pouvoir dans le cadre d'une société minoritaire qui ne possède pas un appareil étatique complet.

4. L'effet structurant de l'initiative locale : proposition d'un modèle interprétatif

C'est donc dans ce contexte particulier que prend place notre recherche. L'observation de plusieurs expériences québécoises s'appliquant à mettre en œuvre des processus de développement à partir d'initiatives locales nous a permis d'élaborer un modèle qui met en jeu divers éléments qui contribuent à créer le dynamisme local. Le dynamisme local ne se construit pas du jour au lendemain. Les milieux dynamiques sont le résultat de longs processus qui permettent aux acteurs de faire appel au capital social ancré territorialement (le capital socioterritorial). Dans bien des cas, il faut d'ailleurs construire ce capital, lequel comprend tous les actifs tangibles et intangibles que les collectivités locales peuvent mobiliser pour mettre en œuvre des processus de développement (Ninacs, 2008).

Figure 1.1

L'effet structurant de l'initiative locale



Source : Klein, 2008.

Ce modèle identifie les étapes vitales pour la réussite d'un processus amorcé par l'initiative locale. La première étape de ce cycle est le lancement d'une initiative, c'est-à-dire un projet individuel imaginé par un leader ou par un citoyen, ou par un groupe de leaders ou de citoyens. Il s'agit ici de divers types de projets et non seulement de projets de nature productive (valorisation d'une ressource culturelle ou humaine, protection d'un aspect

du patrimoine collectif, naturel ou construit, création d'emplois dans la collectivité locale, etc.). Le projet ainsi conçu est confronté à d'autres projets possibles. Les promoteurs se mobilisent alors pour convaincre d'autres acteurs de la pertinence de leur projet et pour entraîner leur adhésion. Le projet, au départ, individuel, devient ainsi un projet collectif porté par les acteurs et groupes sociaux qui constituent la collectivité locale.

À ce stade, les acteurs doivent construire la légitimité du projet et leur propre légitimité en tant que leaders reconnus par la collectivité locale et par les acteurs externes. Ceci est d'autant plus important que souvent ces acteurs ne participent pas de façon active aux instances de gouvernement local (municipalités), lesquelles sont souvent perçues comme des adversaires plutôt que comme des alliées. À cette étape, l'économie sociale joue un rôle fondamental dans la mesure où elle met à la disposition des acteurs locaux une série de ressources (humaines, organisationnelles, financières) qui contribuent à la viabilité des projets. Les acteurs de l'économie sociale peuvent accompagner les promoteurs dans l'élaboration de leurs projets ou, encore, les seconder dans la gestion. L'économie sociale aide donc à l'incubation du projet, ce qui permet son renforcement.

La deuxième étape est celle où les acteurs mobilisent des ressources endogènes et exogènes afin de faire avancer le projet. Par ressources, nous entendons les ressources humaines, organisationnelles et financières qui leur sont accessibles. À cette étape, les organisations faisant partie de l'économie sociale fournissent aux projets et à leurs promoteurs le capital social qui leur manque. Elles leur donnent la légitimé nécessaire pour mobiliser d'autres ressources et leur ouvrent la possibilité d'accéder à des réseaux locaux et de plus grande envergure. Les acteurs locaux doivent faire preuve d'une capacité d'action créative pour pouvoir utiliser les ressources publiques existantes et pour attirer des appuis du capital privé tout en conservant le leadership local. La mobilisation des ressources se fait dans un contexte où il faut faire pression sur des acteurs qui détiennent le pouvoir politique ou économique. Ces confrontations renforcent le sentiment d'appartenance des acteurs à leur territoire local et cimentent leur relation.

La troisième étape est celle où le sentiment d'appartenance des acteurs se transforme en conscience territoriale. L'action collective renforce le sentiment d'appartenance des acteurs au territoire local, sentiment qui laisse des traces durables dans leurs organisations et institue des pratiques collectives et des mécanismes de régulation locale des conflits. La conscience territoriale amène les acteurs à nuancer leurs différences au profit de la collectivité. Le défi ici est cependant de ne pas créer un milieu fermé qui étouffe la capacité des acteurs de créer et d'innover. Cette conscience constitue une base essentielle pour l'action conjointe des acteurs locaux sociaux et économiques, une base d'entreprenariat « partenarial ». Elle

amène les acteurs à agir ensemble, à se concerter, ce qui augmente leur capacité de réussir leur projet et leur donne du pouvoir. C'est ce qu'on appelle la « capacité sociale » ou la « capacité institutionnelle » des acteurs (Tardif, 2007).

Ce cycle ne fait que résumer le parcours des projets qui réussissent. Cependant, ce qui crée la base de la construction d'un dynamisme local durable est la capacité des acteurs de reproduire ce parcours en y ajoutant chaque fois de nouveaux objectifs et en générant de nouveaux projets, en profitant de l'apprentissage légué par chaque répétition et en codifiant l'expérience de façon à construire une densité institutionnelle qui assure une gouvernance au profit de la collectivité locale.

Ce ne sont pas toutes les initiatives locales qui induisent des processus collectifs et contribuent à la construction d'un milieu dynamique, tant s'en faut. Dans plusieurs cas, il s'agit de projets privés qui demeurent privés, même s'ils mobilisent des ressources collectives. C'est d'ailleurs la mission des organismes intermédiaires d'appui à l'entrepreneuriat local que d'appuyer ces projets. Dans d'autres cas, il s'agit d'un projet, point, sans suite. Notre attention se porte cependant sur les initiatives qui réussissent à mettre en place une approche collective, qui reconduit et renouvelle le dynamisme innovateur. La municipalité de Saint-Camille au Québec constitue un cas exemplaire allant dans ce sens (Champagne, 2008). Par la répétition du cycle décrit ci-dessus, à partir de l'action d'une organisation formée par quatre leaders du village, un processus de développement s'est mis en place qui a abouti à la création d'une myriade d'organisations qui mettent en œuvre des coopératives agricoles, des services aux personnes âgées et aux enfants, des projets résidentiels novateurs, des activités culturelles de divers types, et ce, tout en étant connectés à des réseaux locaux, régionaux, nationaux et internationaux. Des dynamiques semblables peuvent être observées à Montréal où, dans différents quartiers, les corporations de développement communautaire (CDC) ou les corporations de développement économique et communautaire (CDEC) mettent en place des structures locales destinées à favoriser une gouvernance locale et à agir comme plate-forme pour le lancement d'initiatives de développement.

5. Les conditions de réussite des initiatives locales

Notre modèle de développement des initiatives locales nous amène à formuler l'hypothèse que la réussite des initiatives locales qui mobilisent des ressources de l'économie sociale, c'est-à-dire leur capacité d'infléchir la tendance à la dévitalisation et d'engendrer des processus qui améliorent le niveau et la qualité de vie des citoyens, dépend d'un certain nombre de

conditions, la première étant de ne pas se confiner aux seules ressources fournies par l'économie sociale à l'échelle locale. Celle-ci apparaît comme une importante plate-forme pour permettre aux acteurs locaux de lancer des projets et assurer leur viabilité dans les premières étapes de leur élaboration. En même temps, le lien avec l'économie sociale assure la dimension collective du projet ainsi que son ancrage dans l'économie locale. Mais ces ressources sont insuffisantes pour assurer la progression de ces projets et pour en faire des facteurs d'enrichissement collectif durable.

Le principal défi réside donc dans la capacité des acteurs locaux de dépasser l'économie sociale et le territoire local. Il s'agit de mobiliser des ressources exogènes diversifiées et de les combiner avec les ressources locales. Ceci pose cependant le problème du leadership. Les acteurs se doivent de construire les instances et les dispositifs permettant de conserver un leadership local, faute de quoi, la revalorisation du territoire issue de la mobilisation pourrait retomber dans le circuit du marché sans bénéfice réel pour les collectivités locales. Ceci pourrait conduire à un processus de gentrification, aussi bien en milieu urbain qu'en milieu rural, susceptible d'écarter la population locale.

L'autre défi important réside dans l'inscription des projets locaux dans des réseaux tant locaux que globaux. En mobilisant des ressources locales diversifiées et en suscitant des coalitions d'acteurs autour des projets, la collectivité locale se renforce par la constitution de réseaux locaux et de mécanismes de coordination des acteurs. Ces mécanismes assurent la régulation des conflits locaux et permettent de réaliser des choix collectifs. La gouvernance locale devient ainsi possible. Et en mobilisant des ressources exogènes, les initiatives locales contribuent à l'intégration de leur collectivité dans des réseaux globaux, ce qui permet l'accès à des opportunités de financement et de marché, ainsi qu'à des alliances plus globales avec d'autres acteurs et projets qui agissent et se déploient dans des secteurs connexes.

Le développement par l'initiative locale prend ainsi la forme d'une lutte collective, d'un mouvement social territorialement ancré. Les actions collectives au moyen desquelles se mettent en place ces initiatives créent et renforcent le sentiment d'appartenance des acteurs. La fierté de la réussite accroît leur engagement envers leur communauté ainsi que leur capacité de lutter contre l'appauvrissement et l'exclusion.

6. Une perspective territoriale globale

Dans une perspective plus globale, la lutte à la pauvreté et à l'exclusion doit se confronter à la variété de situations qui provoque la fracture socio-territoriale selon la matrice décrite plus haut. Rappelons que nous avons

des espaces centraux et des espaces périphériques, d'une part, et des espaces connectés aux réseaux de la nouvelle économie et déconnectés de celle-ci, d'autre part. Le croisement de ces deux types de situation nous fournit quatre types de situations : nœuds de réseau et dévitalisation dans les espaces centraux, polarisation et exclusion dans les espaces périphériques. Une réaction efficace contre la pauvreté et l'exclusion doit relever d'une stratégie territoriale intégrée (Moulaert et Nussbaumer, 2008) et tenir compte de la spécificité de ces situations.

Tableau 1.2

L'initiative locale face à la fracture socioterritoriale et à l'appauvrissement des collectivités dans la nouvelle économie

FRACTURE	ESPACES CENTRAUX	ESPACES PÉRIPHÉRIQUES
Secteurs connectés	Clusterisation sociale/intermédiation	Réseautage local et régional
Secteurs non connectés	Reconversion/Pluralité	Expérimentation entrepreneuriale

Source : Klein, Fontan, Tremblay, 2009.

Dans les espaces centraux, où cohabitent l'enrichissement apporté par l'insertion dans les secteurs les plus performants de la nouvelle économie et la dévitalisation provoquée par la décrépitude de certains secteurs, il importe de jeter les ponts de façon à permettre aux quartiers et aux secteurs dévitalisés de se reconvertir et de se revitaliser. L'action des secteurs intermédiaires, telles les organisations représentatives des secteurs, les organisations syndicales, les organisations de formation, les organisations de développement de base communautaire, est ici cruciale pour faciliter la diffusion territoriale de la vitalité économique. Un exemple de ce type d'action est celui de la transformation de la zone du Canal de Lachine à Montréal, où l'action du Regroupement économique et social du Sud-Ouest (RESO), une corporation de développement économique communautaire (CDEC), a permis la reconversion du quartier au moyen d'une concertation avec des acteurs privés en ce qui a trait à la construction de logements sociaux, et des acteurs publics, pour la réalisation de projets récréotouristiques (Opula, 2007). Un autre exemple est celui du Mile-End, un autre quartier dévitalisé de Montréal, où la CDEC a mis en œuvre des projets destinés à implanter dans le quartier diverses activités rattachées au design, participant ainsi à la création d'un cluster culturel profitant de l'essor du design à Montréal et de la désignation de Montréal comme ville du design par l'UNESCO (Klein, Tremblay et Bussières, 2010). Ainsi, l'action combinée des acteurs représentant l'économie sociale, des acteurs publics et privés

crée un contexte où des coalitions locales d'acteurs peuvent mettre en place des dynamiques de développement qui favorisent la cohésion sociale et l'inclusion, essentielles à une dynamique économique créatrice.

Dans les espaces périphériques où l'on trouve des institutions et catégories sociales connectées aux réseaux de la nouvelle économie, en lien avec les secteurs performants des centres mais pas en nombre suffisant pour favoriser un dynamisme plus global, jouxtant des secteurs et espaces exclus de ces dynamismes, il faut créer des réseaux forts de nature territoriale et sectorielle. Les secteurs déconnectés doivent ainsi créer leurs propres réseaux à partir d'expérimentations entrepreneuriales et sociales permettant de profiter du capital social local, mais, en même temps, doivent se connecter à des réseaux régionaux et globaux par des réseaux sectoriels établis par les organisations d'économies sociales elles-mêmes. Un bon exemple est celui du réseau d'acteurs ruraux représentés dans Solidarité rurale, un organisme sans but lucratif qui agit comme interlocuteur gouvernemental en matière de développement rural. Un autre exemple est celui du Chantier de l'économie sociale, lequel représente toutes les organisations d'économie sociale québécoises et agit aussi comme interlocuteur gouvernemental en cette matière. Les expérimentations qui se mettent en œuvre peuvent donc connecter les milieux exclus aux secteurs polarisés en région périphérique, et ainsi renforcer le pouvoir de pression de ceux-ci, et, aux organisations représentatives qui agissent à l'échelle nationale et qui exercent des pressions sur les instances du pouvoir pour assurer un développement territorial équilibré. Ceci ne peut se faire sans une mobilisation sociale forte destinée à forcer ces réseaux et ces organisations à bien représenter les milieux exclus.

Une stratégie territoriale intégrée ne peut donc pas se limiter au local ni à un seul type de ressources. Elle ne peut être soutenue que par les acteurs qui assurent une gouvernance à l'échelle des instances publiques qui détiennent des pouvoirs forts d'intervention et la légitimité politique pour agir au nom de la collectivité. À cette échelle, l'action étatique est fondamentale. Mais elle doit être repensée en fonction des réalités de la nouvelle économie, qui favorisent la création de systèmes locaux et leur mise en relation dans des réseaux. Cette action doit donc être forte et proactive – loin de nous l'idée de prôner un quelconque retrait de l'État – mais elle doit également être flexible, de façon à permettre à l'action créatrice de l'initiative locale de se déployer et de profiter pleinement des ressources du milieu local.

Les initiatives locales de lutte à la pauvreté et à l'exclusion et l'analyse de leur insertion au sein d'une stratégie globale intégrée nous amènera à mettre l'accent sur les réseaux qui permettent aux acteurs de mobiliser et de combiner des ressources diversifiées, sur la capacité des acteurs locaux

de s'insérer dans ces réseaux en contexte urbain et rural, dans des situations de centralité ou d'éloignement, et sur le leadership qu'ils doivent exercer dans la mise en œuvre des initiatives et des projets qui en résultent. Une telle perspective inscrit les initiatives locales dans un contexte d'innovation et de « nouvelle économie », et réfute les propositions des chercheurs qui associent celle-ci uniquement aux technologies de haut niveau et aux investissements dans des secteurs de pointe. Nous nous plaçons plutôt en syntonie avec les propositions qui considèrent l'innovation sociale comme un élément essentiel d'un développement économique basé sur la justice sociale (Klein et Harrisson, 2007). Aussi, nos questionnements se situent-ils au croisement des stratégies qui interpellent la collectivité locale (développement local, économie communautaire, économie solidaire, économie populaire, action communautaire, créativité sociale, innovation sociale), et de celles qui posent la reconnexion de la communauté locale dans des réseaux globaux comme condition de leur réussite. C'est ainsi que les initiatives locales peuvent amorcer des processus durables d'amélioration des conditions de vie des collectivités locales tout en contribuant à la construction d'une économie globale plurielle plus juste et plus équitable.

Sources

Amin, A. (2005). « Local community on trial », *Economy and Society*, vol. 34, nº 4, p. 612-633.

Amin, A., A. Cameron et R. Hudson (2002). *Placing the Social Economy*, Londres, Routledge.

Amin, A. et N. Thrift (1992). « Neo-Marshallian Nodes in Global Networks », *International Journal of Urban and Regional Research,* vol. 16, nº 4, p. 571-587.

Amin, S. (1973). *Le développement inégal*, Paris, Les Éditions de Minuit.

Arocena, J. (2001). *El desarrollo local : un desafío contemporáneo*, Taurus, Universidad Católica, Uruguay.

Bouchard, M. (2004). « Un exemple de service collectif innovant : le logement communautaire au Québec », dans D. Demoustier (dir.), *Économie sociale et développement local*, Paris, L'Harmattan, p. 103-108.

Bourque, G. L. (2000). *Le modèle québécois de développement*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Castells, M. (2004). *The Network Society: a cross-cultural perspective*, Londres, Edward Elgar.

Comité de gestion de la taxe scolaire de l'île de Montréal (2008). *Guide d'accompagnement de la carte de la défavorisation des familles avec enfants de moins de 18 ans de l'île de Montréal*, Montréal.

De Mattos, C. (1999). « Teorías del desarrollo endógeno », *Estudios avançados*, vol. 13, nº 36, p. 183-207.

Demoustier, D. (2004) (dir.). *Économie sociale et développement local*, Paris, L'Harmattan.

Develtere, P. (1998). *Économie sociale et développement,* Paris, Éditions De Boeck.

Dionne, H. *et al.* (1983). *Aménagement intégré des ressources et luttes en milieu rural*, Rimouski, Cahiers du GRIDEQ, nº11.

Drewe, P., J.-L. Klein et E. Hulsbergen (dir.) (2008). *The Challenge of Social Innovation in Urban Revitalization*, Amsterdam, Techne Press.

Durand, M. et M. Förster (2009). *Croissance et inégalités/Growing Unequal ?*, OCDE, <http://www.oecd.org/els/social/inegalite>, consulté le 2 février 2011.

Emmanuel, A. (1969). *L'échange inégal*, Paris, François Maspero.

Fontan, J.-M. (1991). *Les corporations de développement économique communautaire montréalaises. Du développement économique communautaire au développement local de l'économie*, Thèse de doctorat en sociologie, Université de Montréal.

Fontan, J.-M., J.-L. Klein et B. Lévesque (dir.) (2003). *Reconversion économique et développement territorial : le rôle de la société civile*, Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. « Géographie contemporaine ».

Fontan, J.-M., J.-L. Klein et D.-G. Tremblay (2005). *Innovation socioterritoriale et reconversion économique*, Paris, L'Harmattan.

Guillaume, R. (dir.) (2005). *Globalisation, systèmes productifs et dynamiques territoriales : regards croisés au Québec et dans le Sud-Ouest français,* Paris, L'Harmattan.

Hula, R. C., C.Y. Jackson et M. Orr (1997). « Urban politics, governing nonprofits and community revitalization », *Urban Affairs Review*, vol. 32, nº 4, p. 459-489.

Joyal, A. (2002). *Le développement local : comment stimuler l'économie des régions en difficulté*, Québec, Les Presses de l'Université Laval et Éditions de l'IQRC.

Klein, J.- L. (2008). « Territoire et développement. Du local à la solidarité interterritoriale », dans G. Massicotte (dir.), *Sciences du territoire : perspectives québécoises*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 315-333.

Klein, J.-L. *et al.* (2004). « La place du communautaire », *Cahier de l'ARUC*, R-07-2004.

Klein, J.-L. *et al.* (2009). « L'innovation sociale au Québec : un système d'innovation fondé sur la concertation », *Cahiers du CRISES*, ET0907, <http://www.crises.uqam.ca>.

Klein, J.-L., J.-M. Fontan et D.-G. Tremblay (2009). « Social entrepreneurs, local initiatives and social economy : Foundations for an innovative strategy to fight against poverty and exclusion », *Canadian Journal of Regional Science/Revue canadienne des sciences régionales*, vol. 30, nº 4.

Klein, J.-L. et D. Harrisson (dir.) (2007). *L'innovation sociale*, Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. « Innovation sociale ».

Klein, J.-L., D.-G. Tremblay et D.-R. Bussières (2010). « Social economy-based local initiatives and social innovation : a Montreal case study », *International Journal of Technology Management* (UK, Inderscience Journal), vol. 51, nº 1, p : 121-138.

Lévesque, B. (2004). *Le modèle québécois et le développement régional et local : vers le néolibéralisme et la fin du modèle québécois ?*, Montréal, Cahiers du CRISES, ET0405.

Markey, S. (2005). « Building local development institutions in the Hinterland », *International Journal of Urban and Regional research*, vol. 29, nº 2, p. 358-374.

Moulaert, F., E. Morlicchio et L. Cavola (2007). « Analysing social exclusion in metropolitan areas. Combining "Northern" and "Southern" European perspectives with a particular reference to the Neapolitan experience », dans H. S. Geyer (dir.), *International handbook of urban policy*, Londres, Elgar.

Moulaert, F. et J. Nussbaumer (2005). « Defining the social economy and its governance at the neighbourhood level : A methodological reflection », *Urban Studies*, vol. 42, nº 11, p. 2071-2088.

Moulaert, F. et J. Nussbaumer (2008). *La logique sociale du développement territorial*, Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. « Géographie contemporaine ».

Myrdal, G. (1959). *Théorie économique et pays sous-développés*, Paris, Présence africaine.

Ninacs, W. A. (2008). *Empowerment intervention : développement de la capacité d'agir et de la solidarité*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.

Opula, L. (2007). *L'appui à l'entrepreneuriat et l'intermédiation locale dans le développement territorial de 1980 à 2000 : le cas de la zone du Canal de Lachine*, Thèse de doctorat en études urbaines, Université du Québec à Montréal.

Prévost, P. et B. Sévigny (2006). « Les collectivités apprenantes », dans J.-L. Klein et D. Harrisson (dir.), *L'innovation sociale*, Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. « Innovation sociale ».

Sassen, S. (dir.) (2002). *Global Networks, Linked Cities*, Londres, Routledge.

Stiglitz, J. E. (2002). *La grande désillusion,* Paris, Fayard.

Stöhr, W. et F. Taylor (dir.) (1981). *Development From Above or Below ? The Dialectics of Régional Planning in Developing Countries*, Chichester, Wiley & Sons.

Stone, C. N. *et al.* (2001). *Building Civic Capacity*, Lawrence, University of Kansas Press.

Tardif, C. (2007). *Les corporations de développement communautaire au Québec : processus d'institutionnalisation et trajectoires socioterritoriales spécifiques*, Thèse de doctorat en études urbaines, Université du Québec à Montréal.

Veltz, P. (1996). *Mondialisation, villes et territoires*, Paris, Presses universitaires de France.

2 LA LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ ET L'EXCLUSION SOCIALE
Approches et stratégies institutionnelles

Juan-Luis Klein et Christine Champagne[1]

Le présent chapitre fait la synthèse des approches et des expériences visant la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale dans une perspective territoriale. Sans viser l'exhaustivité ni le débat théorique, il vise à cadrer et à situer dans un contexte plus large les initiatives locales de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Nous procéderons en trois temps : 1) nous tenterons de définir les contours conceptuels de la pauvreté et de l'exclusion sociale tout en soulevant les enjeux et les débats qui ont cours à ce sujet, 2) nous aborderons les principaux indicateurs et les principaux indices statistiques qui permettent de circonscrire et de décrire les situations de pauvreté et d'exclusion sociale, 3) nous présenterons sommairement le contexte institutionnel québécois dans lequel s'insèrent les initiatives locales de lutte contre les processus d'appauvrissement et d'exclusion sociale des individus et des collectivités territoriales.

---

1. Carole Tardif et Guillaume Tremblay ont fait la recherche nécessaire à la rédaction de ce chapitre et ont participé à l'écriture d'une première version.

1. La pauvreté et l'exclusion sociale : définir le problème et en identifier les causes

1.1. Les multiples facettes de la pauvreté

La pauvreté revêt plusieurs visages et peut être abordée selon des perspectives multiples. Une première perspective qualifie de pauvreté toute situation où les individus ou les communautés ne peuvent combler les besoins vitaux, soit se nourrir, se loger et se vêtir. Cette perspective, adoptée par l'Assemblée des Nations unies en 1995, peut paraître minimaliste dans le contexte des pays dits développés et nécessite une définition des besoins de base nécessaires à la vie dans un pays industrialisé (Raphael, 2004).

Une seconde perspective associe la pauvreté à la situation dans laquelle se retrouvent les individus ou les communautés lorsqu'ils ne peuvent accéder aux ressources et aux services qui sont normalement disponibles aux membres de leur collectivité nationale (Raphael, 2004) et qui sont reconnues comme étant nécessaires « à un niveau de vie décent » (Langlois, 1990, p. 12). La pauvreté devient ainsi l'incapacité de profiter des occasions offertes par une société industrialisée et riche, par surcroît structurée en réseaux. Mais, la question demeure : quels sont les ressources et les services nécessaires pour assurer la qualité de vie dans une telle société ?

Définir la pauvreté est ainsi un exercice difficile (Raphael, 2004 ; McAll, Fortier, Ulysse et Bourque, 2000). La pauvreté se transforme au fil du temps et à travers l'espace, donnant lieu ainsi à des représentations différentes, comme en témoigne l'évolution de la conception de la pauvreté de l'Organisation internationale du travail (OIT) (Tableau 2.1).

Malgré cet obstacle, les chercheurs et les spécialistes tentent de construire des approches analytiques qui pourraient circonscrire l'ensemble des causes et des effets liés au problème de la pauvreté et de l'exclusion sociale. Nous en exposons ici quelques-unes en gardant à l'esprit que la pauvreté est une construction sociale et que toute définition ou approche méthodologique présente une certaine vision du monde défendant certains intérêts, qu'ils soient humanistes, économiques ou politiques. Ainsi, les problèmes liés à la pauvreté et à l'exclusion sociale sont datés et situés tout comme l'est l'exercice de théorisation, de conceptualisation et d'analyse de ces problèmes.

Les années 1980 ont été témoins de la fin des illusions sur la croissance illimitée ainsi que de l'accroissement de la paupérisation et de la diversification de la pauvreté dans les pays en voie de développement (Delcroix-Gondard, non daté), et aussi dans les pays industrialisés (Gaudier, 1995 ; Burstein, 2005). En effet, depuis une vingtaine d'années, les pays de l'OCDE connaissent l'accroissement du chômage de longue durée ainsi

Tableau 2.1

Évolution de la conception de la pauvreté et de la lutte contre la pauvreté de l'Organisation internationale du travail (OIT) au fil de son histoire

PÉRIODE HISTORIQUE	CONTEXTE EXTÉRIEUR	PROBLÉMATIQUE DE LA PAUVRETÉ	OBJECTIF PRIORITAIRE	POLITIQUES OU STRATÉGIES	ACTIVITÉS
1919-1943 Fondation et premières années	Deux guerres mondiales Crise 1930	Repose sur la notion de justice sociale	Conditions de travail Élimination des injustices	Lutte contre le chômage Protection des travailleurs	Sécurité sociale et implantation d'institutions sociales
1944-1947 Révision des objectifs de l'OIT Déclaration de Philadelphie	Reconstruction pacifique Renforcement de la question sociale	Obstacle au développement Danger pour la prospérité de tous	Conditions pour tous Répartition de la richesse Bien commun Sécurité sociale Politiques sociales	Lutte au chômage et protection Plein emploi Niveau de vie Productivité Programmes sociaux	Reconstruction sociale et économique de l'après-guerre
1948-1968 Adhésion des pays du Sud	Tiers-monde : indépendance et développement	Dimension universelle Besoins sociaux minimums	Atteindre le niveau de vie minimum pour tous Répartir les fruits de la croissance	Modernisation Emploi Productivité Garantie d'un revenu minimal Sécurité sociale Institutions sociales	Amélioration de la production des biens et services visant à relever le niveau et les conditions de vie
1969-1975 Programme mondial de l'emploi de l'OIT	Crise du pétrole Nouvel ordre économique international	Renouvellement de l'approche du développement Orientation vers le facteur humain et social	L'emploi	Promotion de l'emploi Productivité Ressources humaines Institutions sociales	Programme mondial de l'emploi Programmes régionaux
1976-1979 Conférence mondiale tripartite sur l'emploi, la répartition du revenu, le progrès social et la division internationale du travail	Fin des Trente Glorieuses Début de la crise économique mondiale	Satisfaction des besoins essentiels Consommation privée Accès aux services essentiels Emploi rémunéré convenablement Participation	Niveaux de vie	Redistribution des investissements Redistribution de la terre Organisation des groupes déshérités Services publics Mesures de soutien	Programme mondial de l'emploi Intensification de la recherche, Missions consultatives
1980-1995 Crise du fordisme : bouleversements structurels, récession et PAS	Mondialisation Surendettement Récession Aggravation de la pauvreté Montée de l'exclusion	Satisfaction des besoins fondamentaux	Réduction de la pauvreté et du chômage Protection	Protection sociale Législation sociale	Assistance technique Emploi Atténuation des effets des PAS Création de PME

Source : D'après Gaudier, 1995.

que la concentration et la persistance des faibles revenus (Burstein, 2005). C'est à cette période qu'est apparu le concept de « nouveaux pauvres » dans la littérature scientifique. Cette notion concerne des segments de plus en plus larges de la population (Lesemann, 1989). Autrefois reléguée à des groupes restreints dans les pays riches, la pauvreté est maintenant le lot de certaines classes qui en étaient, jusque-là, à l'abri. La restructuration économique, l'ouverture des marchés, la crise financière amorcée en 2008 et l'apparition de nouveaux phénomènes sociaux donnent un nouveau visage à la pauvreté. On observe une paupérisation de la classe moyenne inférieure provoquée par la précarisation de l'emploi. La pauvreté touche davantage les travailleurs à statut précaire, les gagne-petit, les familles monoparentales, les jeunes familles, les enfants, les femmes seules, les immigrants et les personnes âgées. De plus, certains groupes dits « à risque » ont vu leur pauvreté s'aggraver.

Plusieurs facteurs expliquent cette « nouvelle pauvreté ». Lesemann (1989) identifie les changements de conditions du marché du travail et la précarisation de l'emploi comme étant un facteur important. La précarisation du travail fait en sorte que celui-ci est de moins en moins perçu comme le principal moyen de socialisation et de réalisation de soi pour ceux qui n'ont pas accès à la protection et l'enrichissement que procure le travail de qualité (Gorz, 2004). Certains auteurs suggèrent que ce serait la combinaison des effets pervers du développement économique et des lacunes de la protection sociale qui produit les nouvelles formes de pauvreté (Santé et Société, 1990). Par ailleurs, il faut souligner l'effet des délocalisations industrielles et des transformations provoquées par la reconversion économique des anciens quartiers industriels et des régions ressources qui laissent des collectivités entières dans des conditions orphelines par rapport au capital privé et aux instances publiques (Fontan, Klein et Lévesque, 2003 ; Fontan, Klein et Tremblay, 2005). À ces facteurs socioéconomiques s'ajoutent des facteurs socioculturels, dont la désintégration de la structure familiale, par exemple, qui atténue la capacité de support individuel à la pauvreté (Lesemann, 1989). Comme conséquence de ces facteurs, il s'installe un « contexte général d'appauvrissement », qui est « le résultat combiné de politiques socioéconomiques et de mécanismes d'exclusion et de marginalisation qui viennent mettre à rude épreuve les stratégies d'existence des individus et des communautés » (Robichaud *et al.*, 1994, p. 52).

C'est dans ce contexte d'élargissement de la pauvreté qu'apparaît le concept d'exclusion sociale. Celui-ci fût d'abord utilisé en France pour décrire les difficultés d'accès au statut de pleine citoyenneté pour les personnes

handicapées. Il s'agissait alors, pour l'État et les pouvoirs publics, de circonscrire les obstacles au développement de ces personnes. Cette notion réfère alors directement aux droits de citoyenneté. Il s'en dégage que l'exclusion sociale est un processus complexe auquel il faut répondre par des stratégies multiples et intégrées qui doivent porter sur les conditions qui la provoquent et non pas uniquement sur les effets qu'elle produit.

1.2. La pauvreté et l'exclusion sociale

Est-ce que la pauvreté et l'exclusion sociale correspondent aux mêmes dynamiques ? Parle-t-on de la même chose en s'y référant ? Burstein (2005) note que ces deux concepts sont étroitement reliés et employés de manière indistincte. Les processus menant à la pauvreté et à l'exclusion ne sont pas identiques, mais ils convergent. L'exclusion, c'est se voir privé de ressources minimales, tant en termes monétaires qu'en termes d'accès aux services et équipements collectifs, et c'est aussi être socialement désaffilié (Castel, 1991). Des groupes sociaux ou des collectivités sont mis à l'écart des systèmes d'appartenance que sont les réseaux familiaux, professionnels, amicaux ou encore de proximité (Séguin et Divay, 2002). L'exclusion fait référence aux gens qui se trouvent en marge ; elle suppose une rupture, une mise à distance et une certaine marginalité (Castel, 1991 et 1994 ; Jaccoud, 1995 et 1996). L'exclusion est donc liée à la pauvreté économique, mais elle la déborde sur le plan social (Gauthier, 1995).

La notion d'exclusion désigne également un rapport entre majoritaires et minoritaires (Jaccoud, 1995), rapport qui résulte, pour une partie de la population, « en la mise hors des processus normaux de participation à la vie de la société » (Gauthier, 1995, p. 153). Cette notion converge avec la description de la pauvreté de Lister (1990), qui la perçoit comme une limite à l'exercice des droits de citoyenneté. La pleine citoyenneté va au-delà de la possession formelle des droits ; elle requiert également l'accès aux ressources matérielles et sociales facilitant aussi bien l'exercice des droits sociaux que le respect des obligations. C'est ce que Castel (2008) appelle la « citoyenneté sociale ». En maintenant les individus dans une situation de manque et de privation, la pauvreté en expansion empêche les personnes démunies de jouir pleinement de leurs droits (Robichaud *et al.*, 1994 ; Roche, 1992).

Ainsi, on peut conclure que lorsque la pauvreté s'attaque à une personne ou à un groupe de personnes de façon constante et durable, elle conduit à l'exclusion sociale. La pauvreté et l'exclusion seraient le produit des arrangements institutionnels provoqués par des forces mondiales et locales (Klein, Fontan et Tremblay, 2009).

1.3. Exclusion sociale et territoire

L'approche territoriale de la pauvreté s'est longtemps limitée au repérage des zones de pauvreté (individuelle) plutôt qu'à une réflexion sur l'importance de l'identification des facteurs territoriaux de pauvreté. Des approches plus innovatrices nous invitent à dépasser le repérage local de la pauvreté pour voir le territoire comme un facteur instituant des conditions qui interviennent dans la pauvreté et l'exclusion (Klein, 2008). L'étude des dynamiques territoriales d'exclusion mène de nombreux auteurs à distinguer deux situations : l'exclusion dans le territoire et l'exclusion des territoires (Cameron, 2007).

L'exclusion dans le territoire réfère à une situation où un groupe social est privé d'accès aux services dans un territoire donné. Ce type d'exclusion peut être contré par des stratégies visant l'intégration sociale telles, par exemple, des coopératives permettant l'accès au logement ou aux services, des entreprises d'insertion sociale donnant accès au marché de l'emploi, ou encore des projets favorisant le dialogue et les interactions sociales. D'un autre côté, l'exclusion des territoires renvoie à la concentration des désavantages dans certains territoires, si bien que toute la collectivité qui y habite est dévitalisée et que le territoire (village ou quartier) est stigmatisé. Cette forme d'exclusion requiert des interventions visant à doter les collectivités défavorisées de leviers qui stimulent le développement communautaire, la multiplication des initiatives socioculturelles afin de générer une identité positive, et le démarrage d'entreprises locales (Cameron, 2007).

2. Les mesures : les données et les indicateurs

Nous venons de constater qu'il existe différentes façons d'approcher la pauvreté et l'exclusion sociale. Bien que la pauvreté concerne ceux qui ont de faibles revenus, il ne faut certes pas la réduire à ce seul critère. La pauvreté et l'exclusion sociale comportent un ensemble de problèmes sociaux et il est extrêmement difficile de déterminer à quel niveau de revenu pourrait correspondre la pauvreté, compte tenu des disparités temporelles et territoriales. Plusieurs organismes et auteurs ont néanmoins proposé divers indicateurs permettant de mesurer et de délimiter la pauvreté de façon statistique. Par exemple, l'Institut de la statistique du Québec (ISQ), dans la foulée de l'adoption de la Loi visant la lutte contre la pauvreté par le gouvernement du Québec en 2002 (Projet de loi 112), a publié un *Inventaire des indicateurs sur la pauvreté et l'exclusion* (ISQ, 2005). L'ISQ identifie

67 indicateurs et indices de la pauvreté, reclassés en trois catégories selon qu'ils mesurent directement ou indirectement le niveau de pauvreté ou qu'ils relèvent des indicateurs dits de développement social (ISQ, 2005).

Cet inventaire révèle l'existence de trois approches : *l'approche absolue* (ou budgétaire), *l'approche relative* (reliée davantage aux inégalités et au niveau de vie) et *l'approche subjective* (ou alternative, perception de la pauvreté) (ISQ, 2005). L'approche absolue ou budgétaire définit la pauvreté en termes de « seuil de revenu », considéré comme un critère objectif permettant de définir une personne en situation de pauvreté, c'est-à-dire quelqu'un qui ne possède pas la capacité minimale de se nourrir, se loger et se vêtir. L'approche relative définit la pauvreté par rapport au niveau de vie de la société en général. Par exemple, la mesure de faible revenu de Statistique Canada est calculée en fonction d'une fraction du revenu médian des familles (50 %) par rapport au revenu moyen médian canadien. Dans cette catégorie, nous retrouvons aussi des mesures telles que l'indice de développement humain (l'IDH du Programme des Nations unies pour le Développement – le PNUD). Quant à l'approche subjective, elle comprend des analyses qualitatives qui cernent les situations et décrivent les processus qui mènent à la pauvreté et à l'exclusion. La pauvreté y est perçue comme un phénomène multidimensionnel et elle n'est pas définie *a priori*. On peut situer dans cette approche les travaux de l'économiste Amartya Sen qui tient compte du niveau de bien-être individuel et collectif. Selon Sen (2000), la pauvreté relève davantage d'une vie appauvrie que d'une faiblesse de revenu. Elle relève donc des conditions et de la qualité de vie des citoyens. C'est de cette dernière que nous nous rapprochons, dans la mesure où notre recherche porte sur des initiatives locales qui parviennent à améliorer les conditions et la qualité de vie des communautés locales.

Parmi les indicateurs utilisés pour saisir les situations de pauvreté, ceux qui adoptent une approche visant la collectivité locale sont identifiés comme des indices de développement social. Il s'agit d'indices composites qui combinent plusieurs mesures et indicateurs, de façon à permettre un diagnostic de la situation d'une collectivité (Tableau 2.2).

Bref, il se dégage de ces indicateurs que la pauvreté présente deux facettes indissociables : une facette matérielle, incluant le revenu et l'accès à des services tels le logement, la santé et l'éducation, et une facette psychosociale où interviennent des problèmes tels l'identité, l'isolement et la reconnaissance. Ces deux facettes convergent dans les processus d'appauvrissement et d'exclusion territoriale.

Cette dimension territoriale de la pauvreté et l'exclusion amène Apparicio (2002) à proposer différentes méthodes d'analyse spatiale où seraient prises en compte l'accessibilité aux ressources et l'accessibilité aux zones d'emploi. Cette méthode d'analyse permet de coupler aux données

Tableau 2.2

Les indices de développement social : des indicateurs socioterritoriaux

INDICES DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL	DESCRIPTION
Indice de « défavorisation » sociale et matérielle	Cet indice comporte une dimension matérielle (scolarité, rapport emploi/population, revenu moyen individuel) et sociale (éloignement du réseau social : divorce, séparation, veuvage, monoparentalité, personne seule).
Indices de statut socioéconomique des régions métropolitaines	Dans la tradition de l'École de Chicago et de l'écologie factorielle, cet indice s'appuie sur l'analyse factorielle de secteurs de résidences urbains (secteurs de recensement) à partir de différentes variables telles que le revenu et la scolarité. Il cible les secteurs où il est nécessaire de lutter contre les spirales de pauvreté et de promouvoir une plus grande mixité sociale.
Indice multidimensionnel de pauvreté-richesse	Cet indice prend en compte le caractère relatif de la pauvreté en utilisant trois critères pour la caractériser (part des dépenses consacrées à l'alimentation, non-satisfaction des besoins vitaux, insuffisance du revenu) et deux pôles de référence (groupes d'âge et ensemble de la société).
Indice de développement humain (PNUD)	L'IDH mesure le niveau moyen atteint par un pays selon trois critères du développement humain : longévité-santé, instruction et niveau de vie décent.
Indice de pauvreté humaine pour certains pays de l'OCDE	L'IPH de deuxième génération mesure les carences selon quatre variables : la longévité-santé ; l'instruction et l'accès au savoir ; la possibilité de disposer d'un niveau de vie décent et l'exclusion.
Indice de sécurité personnelle	L'ISP est un outil de mesure des variations annuelles de la sécurité des Canadiens en fonction de trois composantes : la sécurité économique ; la sécurité en matière de santé et la sécurité physique.

Source : ISQ, 2005, p. 82-89.

habituelles des données spatiales relatives au milieu physique et humain (occupation du sol, voies de transport, industries, services et équipements collectifs, fonctionnalité et malléabilité des espaces, rapport bâti/espace vert, mobilité/immobilité, etc.).

Parallèlement à ces indicateurs de pauvreté et d'exclusion, certains, tel Boisvert (2007), ont développé des indicateurs de développement des communautés (Tableau 2.3). Ces indicateurs prennent en compte à la fois les grands facteurs socioéconomiques, les états de santé et de bien-être et le potentiel de développement des communautés. Ils permettent dès lors de jumeler aux indicateurs traditionnels les perceptions citoyennes. Ces indicateurs permettent non seulement d'identifier le degré de vulnérabilité des communautés, mais également d'identifier leurs atouts de façon à miser sur leur capacité collective et à faciliter la mobilisation de leur capital social. Ils permettent d'aller au-delà des constats pour envisager des pistes de solution.

Tableau 2.3
Indicateurs de développement des communautés

INDICATEURS	VARIABLES
Indicateurs socioéconomiques	Indice de défavorisation : emploi, scolarité, revenu, monoparentalité, état matrimonial, solitude
Indicateurs de santé et bien-être	Indice sociosanitaire : mortalité, crimes, signalements, difficultés scolaires
Indicateurs du potentiel de développement : capital, résilience, maîtrise et entreprenariat communautaires	Variables intermédiaires quantitatives : participation électorale, mobilité – déménagements, plaintes, propriétaires résidents
	Variables intermédiaires qualitatives : normes et valeurs, ressources processus, détails significatifs (ateliers citoyens)

Source : Boisvert, 2007.

3. L'approche québécoise en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale[2]

L'approche québécoise en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion peut être qualifiée de partenariale. Elle mobilise les différentes ressources de la collectivité (Bujold, 2002) et s'appuie largement sur l'économie sociale et le développement local (Klein, Fontan et Tremblay, 2009).

Le Québec adopte en 2002 la Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale (L.R.Q., chapitre L-7, plus connue comme la loi 112). Elle est la résultante d'une initiative citoyenne marquée par une démarche de mobilisation populaire et de délibération publique[3] dirigée par le Collectif de lutte pour une loi sur l'élimination de la pauvreté (1998). Elle fait suite à plusieurs années de militantisme social, marquées entre autres par la Marche du pain et des roses de juin 1995. Bien que les ressources dégagées

2. Notre objectif n'est pas de faire une présentation exhaustive de l'approche québécoise de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion, ni son analyse critique. D'autres travaux l'ont déjà fait (Labrie, 2010 ; Noël, 2003 ; Ulysse et Lesemann, 2004). Notre but est de présenter le cadre institutionnel dans lequel les expériences qui seront analysées plus tard dans le livre puisent les ressources auxquelles elles cherchent à s'arrimer.

3. Le Collectif pour une loi sur l'élimination de la pauvreté se met en place en 1998 sous l'initiative de Vivian Labrie. Ce collectif, composé initialement de groupes chrétiens, communautaires et syndicaux, repose sur un processus délibératoire. De 1998 à 1999, le groupe procède à des consultations publiques, rédige une première version de la loi, puis organise plus de 200 sessions parlementaires populaires afin de valider le projet de loi. En 2000, armé d'une pétition de plus de 200 000 noms, le Collectif soumet son projet de loi à l'Assemblée nationale. À son apogée, le Collectif a comporté 22 membres associatifs ainsi que des relayeurs d'information dans toutes les régions du Québec (Noël, 2002).

par cette loi soient inférieures à celles revendiquées par le mouvement social, son adoption signale la reconnaissance des organisations rattachées à l'économie sociale et du secteur communautaire par les instances publiques dans le domaine de la lutte contre la pauvreté (Noël, 2002).

Cette loi-cadre institue une stratégie nationale de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, un comité consultatif (qui conseille le ministre responsable de l'application de la loi dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des actions entreprises), un observatoire (lieu d'observation, de recherche et d'échange visant à fournir des informations fiables et objectives en matière de pauvreté et d'exclusion) et un programme de financement (le Fonds québécois d'initiatives sociales – le FQIS) (Assemblée nationale, Projet de loi 112, 2002). Elle engage ainsi le gouvernement à assurer le suivi des actions entreprises et de l'évolution de la situation québécoise en matière de lutte à la pauvreté et l'exclusion sociale. La loi 112 vise à amener le Québec d'ici 2012 au nombre des nations industrialisées comptant le moins de personnes pauvres. La notion de pauvreté est ici interprétée comme : « la condition dans laquelle se trouve un être humain qui est privé des ressources, des moyens, des choix et du pouvoir nécessaires pour acquérir et maintenir son autonomie économique ou pour favoriser son intégration et sa participation à la société » (Assemblée nationale, 2002).

Les buts poursuivis par la stratégie québécoise sont de :

- promouvoir le respect et la protection de la dignité des personnes en situation de pauvreté et lutter contre les préjugés à leur égard ;
- améliorer la situation économique et sociale des personnes et des familles qui vivent dans la pauvreté et qui sont exclues socialement ;
- réduire les inégalités qui peuvent nuire à la cohésion sociale ;
- favoriser la participation des personnes et des familles en situation de pauvreté à la vie collective et au développement de la société ;
- développer et renforcer le sentiment de solidarité dans l'ensemble de la société québécoise (Assemblée nationale, 2002 : 2).

Cette stratégie mise non seulement sur les ressources gouvernementales et publiques en général, mais également sur celles de ses partenaires socioéconomiques, des collectivités régionales et locales, des organismes communautaires et des autres acteurs de la société, avec une attention (et une invitation) particulière à la participation des citoyens en situation de pauvreté (*Idem*.). Comme conséquence de la loi 112, l'action du gouvernement et de ses partenaires suit cinq orientations :

- prévenir la pauvreté et l'exclusion sociale en favorisant le développement du potentiel des personnes (ex. : la promotion des actions bénévoles et communautaires et l'accès à l'éducation, à la culture et au loisir) ;

- renforcer le filet de sécurité sociale et économique (ex.: une hausse des aides financières en fonction du coût des besoins de base, aide aux travailleurs faiblement salariés, accès à un logement décent);
- favoriser l'accès à l'emploi et valoriser le travail (ex.: soutien des collectivités au développement d'emplois, favoriser la prise en charge du milieu, intégration en emploi et amélioration de la qualité des emplois);
- favoriser l'engagement de l'ensemble de la société (ex.: participation citoyenne, soutien des initiatives locales et régionales, reconnaître la responsabilité sociale des entreprises et la contribution du secteur communautaire et bénévole);
- assurer, à tous les niveaux, la constance et la cohérence des actions (ex.: outils de mesure, innovation et adaptation des programmes aux réalités sociales, prise en compte et diffusion des expériences novatrices d'ici et d'ailleurs) (Assemblée nationale, 2002: 7).

Le FQIS, institué par la loi, est un outil majeur de soutien à la réalisation de stratégies locales et régionales de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale dans les territoires prioritaires, soit les territoires à forte concentration de personnes et de familles à faible revenu. Le fonds a financé des initiatives sociales de lutte contre la pauvreté et l'exclusion à hauteur de plus de 10 millions de dollars en 2010 (Gouvernement du Québec, 2010). Pour être admissible, un projet doit s'adresser directement aux personnes et aux familles vivant une situation de dénuement, de pauvreté ou d'exclusion et il doit viser la lutte à la pauvreté et l'exclusion sociale (développement social et communautaire, prévention, amélioration des conditions de vie).

Conclusion

Nous avons pu observer que les facettes de la pauvreté et de l'exclusion sont multiples et que celles-ci doivent être appréhendées dans leur complexité. La pauvreté réfère à une réponse inadéquate aux besoins de base nécessaires à la vie et aux freins possibles à une pleine participation à la société. La pauvreté peut être à la fois individuelle et collective. Lorsqu'elle est collective, elle renvoie à un problème d'accès aux services et aux ressources essentiels pour pouvoir s'épanouir socialement et participer à la distribution de la richesse. De plus, la pauvreté, loin d'être réduite à des catégories sociales spécifiques et limitées, atteint des segments de plus en plus larges de la population, et ce, notamment en raison de la précarisation de l'emploi. L'exclusion sociale, de son côté, décrit à la fois une privation en termes de ressources minimales, d'accès aux services et de liens sociaux. Ainsi, ces deux problèmes sont intimement liés et la pauvreté prolongée peut aisément conduire à l'exclusion sociale. Il s'en dégage que l'exclusion

sociale et la pauvreté sont des processus complexes exigeant des stratégies multifacettes qui visent à les contrer en s'y attaquant sur plusieurs fronts. Nous pouvons conclure que les stratégies de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale doivent être englobantes et mobiliser une grande diversité d'acteurs, et ce, à différentes échelles d'intervention. Nous voyons se profiler le débat sur le rôle de l'État et de l'acteur local dans la mise en place de stratégies de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale.

Sources

Apparicio, P. (2002). *Apport des systèmes d'information géographique à l'étude de l'insertion des HLM dans les quartiers montréalais*, thèse de doctorat, Université du Maine, Le Mans, France.

Assemblée nationale (2002). *Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale*, Projet de loi 112, Éditeur officiel du Québec.

Boisvert, R. (2007). *Les indicateurs de développement des communautés*, séminaire tenu à l'Université du Québec en Outaouais au département de travail social et des sciences sociales le jeudi 12 avril 2007.

Boisvert, R. (2010). « Indicateurs et dispositif de connaissance du développement des communautés : éléments de synthèse relatifs à une instrumentation soutenant l'intelligence collective des milieux de vie », *Revue Vie économique,* vol. 1, nº 4.

Bujold, R. (2002). *La place du local dans une stratégie de lutte à la pauvreté : développement local et économie sociale*, avis produit pour le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

Burstein, M. (2005). *Concepts et nouvelles approches*, gouvernement du Canada.

Cameron, S. (2007). *Housing and Neighbourhood*, Lisbon Workshop.

Castel, R. (1991). « De l'indigence à l'exclusion, la désaffiliation. Précarité du travail et vulnérabilité relationnelle », dans J. Donzelot (dir.), *Face à l'exclusion. Le modèle français*, Paris, Presses universitaires de France, p. 137-168.

Castel, R. (1994). « La dynamique des processus de marginalisation : de la vulnérabilité à la désaffiliation », *Cahiers de recherche sociologique*, nº 22, p. 11-27.

Delcroix-Gondard, C. (non daté). *Analyse qualitative de la pauvreté : continuité ou rupture*, Université Montesquieu Bordeaux IV.

Fontan, J.-M., J.-L. Klein et B. Lévesque (dir.) (2003). *Reconversion économique et développement territorial*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Fontan, J.-M., J.-L. Klein et D.-G. Tremblay (2005). *Innovation socioterritoriale et reconversion économique. Le cas de Montréal*, Paris, L'Harmattan, coll. « Géographies en liberté ».

Gaudier, M. (1995). *Évolution de l'approche de la pauvreté par l'Organisation internationale du travail*, Programme des institutions du travail et du développement économique. Institut international d'études sociales. DP/85/1995, document disponible sur le site de l'Institut, 25 pages.

Gauthier, M. (1995). « L'exclusion, une notion récurrente au Québec, mais peu utilisée ailleurs en Amérique du Nord », *Lien social et Politiques*, nº 34, p. 151-156.

Gorz, A. (2004). *Métamorphose du travail ; Critique de la raison économique*, Paris, Gallimard, Folio Essai.

Gouvernement du Québec (2010). Fonds québécois d'initiatives sociales – États financiers (non vérifiés), 31 mars 2010, 9 pages.

Institut de la statistique du Québec (ISQ) (2005). *Inventaire des indicateurs de pauvreté et d'exclusion sociale. Conditions de vie*, Institut de la statistique du Québec et ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, gouvernement du Québec, 94 pages.

Jaccoud, M. (1995). « L'exclusion sociale et les Autochtones », *Lien social et Politiques*, nº 34, p. 96-100.

Jaccoud, M. (1996). « Le Droit, l'exclusion et les Autochtones », *Revue canadienne Droit et société*, vol. 11, nº 2, p. 217-234.

Klein, J.-L. (2008). « Territoire et développement. Du local à la solidarité interterritoriale », dans Massicotte, G. (dir.) *Sciences du territoire : perspectives québécoises*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 315-333.

Klein, J.-L., Fontan, J.-M. et D.-G. Tremblay, (2009). *Social entrepreneurs, local initiatives and social economy : foundations for a socially innovative strategy to fight against poverty and exclusion*, *Canadian Journal of Regional Research/ Revue canadienne de science régionale*, vol. 32, nº 1, p. 23-42.

Labrie, V. (2000). « Un Québec sans pauvreté et une loi-cadre pour rêver logique », *L'Action nationale*, vol XC, nº 2, p. 77-123.

Labrie, V. (2010). « Imaginaires économiques, gouverne, intelligence citoyenne et longue durée. Vers un Québec sans pauvreté : avec quels instruments ? », *Revue Vie économique*, vol. 1, nº 4 : En ligne : <http://www.eve.coop/?r=5>, consulté le 12 janvier 2011.

Langlois, R. (1990). *S'appauvrir dans un pays riche*, Montréal, Éditions Saint-Martin, coll. « Interventions économiques », 141 p.

Lesemann, F. (1989). « Les nouveaux visages de la pauvreté au Québec », *Santé mentale au Québec*, vol. 14, nº 2, p. 114-119.

Lister, R. (1990). *The Exclusive Society : Citizenship and the poor*, Child Poverty Action Group, Londres

Mc All, C. (2000). *Se libérer du regard, agir sur les barrières : points de vue sur la pauvreté au Centre-Ville de Montréal*, rapport de recherche soumis au CQRS.

Noël, A. (2002). « Une loi contre la pauvreté : la nouvelle approche québécoise de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale », *Lien social et Politiques*, nº 48, p. 103-114.

Noël, A. (2003). « La nouvelle approche québécoise de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale », *Cahier du Centre de recherche sur les politiques et le développement social* (*CPDS)*, nº 03-01 : En ligne : <http://www.cpds.umontreal.ca>, consulté le 10 janvier 2011.

Noël, A. (2004). *Priorité au soutien du revenu : La mise en œuvre de la Loi québécoise visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale*, Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques. En ligne : <http://www.cprn.org/documents/29660_fr.pdf>, consulté le 15 février 2009.

Raphael, D. (dir.) (2004). *Social Determinants of Health : Canadian perspectives*, Toronto, Canadian Scholars' Press.

Robichaud, J.-B. *et al.* (1994). *Les liens entre la pauvreté et la santé mentale : de l'exclusion à l'équité*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur.

Roche, M. (1992). *Rethinking Citizenship : Welfare, Ideology and Change in Modern Society*. Polity Press, Cambridge.

Santé et Société (1990). « Pauvreté et santé mentale », *Santé et Société*, 12, 2, p. 50-63.

Séguin, A.-M. et G. Divay (2002). « Pauvreté urbaine : la promotion de quartiers socialement viables », dans L. F. SEIDLE. *The Federal Role in Canada's Cities : Overview of Issues and Proposed Achons*. Discussion paper F/27, Family Network. Rapport de recherche réalisé pour le Réseau canadien d'analyse des politiques publiques/Canadian Policy Research Network, 41 p.

Séguin, A.-M. et G. Divay (2004). « Lutte territorialisée à la pauvreté : examen critique du modèle de revitalisation urbaine intégrée », *Lien social et politiques* – RIAC, nº 52, p. 67-79.

Sen, A. (2000). *Social Exclusion : Concept, Application and Scrutiny, Social Development*, Paper No. 1, Office of Environment and Social Development, Banque asiatique de développement, juin.

Ulysse P.-J. et F. Lesemann (2004). *Citoyenneté et pauvreté : Politiques, pratiques et stratégies d'insertion en emploi et de lutte contre la pauvreté*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

PARTIE 2

Pauvreté et exclusion en milieu métropolitain
Entre l'action locale et les réseaux sectoriels

Christine Champagne, Jean-Marc Fontan, Juan-Luis Klein et Diane-Gabrielle Tremblay

Les situations de précarité et d'exclusion sont fréquentes dans pratiquement toutes les métropoles du monde. Les métropoles tendent à accumuler des richesses, mais par ailleurs on y trouve aussi des poches de pauvreté et d'exclusion. En effet, les métropoles font apparaître un paradoxe urbain, où, dans un même territoire, se côtoient des populations riches et d'autres qui sont extrêmement pauvres. Dès lors, les métropoles deviennent les lieux de multiples dualités au sein même des populations : riches et pauvres, natifs et nouveaux arrivants, majorités et minorités culturelles, inclus et exclus. La ville renvoie alors à des contradictions sociétales, la pauvreté et l'exclusion jouxtant la richesse et l'inclusion.

Ces dualités se présentent également dans la métropole montréalaise. Selon les données du recensement de 2006, le pourcentage de familles à faible revenu de l'île de Montréal atteint le triple de la moyenne des autres agglomérations urbaines du Québec. « L'île de Montréal se classe au premier rang des agglomérations urbaines du Québec en ce qui concerne le pourcentage de familles à faible revenu, avec 24,0 %. En moyenne, le pourcentage des autres agglomérations urbaines du Québec s'élève à 8,2 % » (Comité de gestion de la taxe scolaire de l'île de Montréal, 2008, p. 14). Les familles à faible revenu avec enfants de moins de 18 ans qui résident sur l'île de Montréal composent près de la moitié (46,7 %) des familles québécoises à faible revenu, alors que Montréal n'héberge que 23 % des familles du Québec. De plus, les familles à faible revenu de Montréal constituent 10,6 % du total des familles canadiennes à faible revenu (Comité de gestion de la taxe scolaire de l'île de Montréal, 2008, p. 16).

Au troisième trimestre de 2010, le taux de chômage de la région administrative de Montréal, incluant la ville de Montréal et les autres villes situées essentiellement sur l'île de Montréal, s'élevait à 9,8 %, alors que, pour la même période, celui de l'ensemble du Québec était de 8 %. Pendant la même période, la Région métropolitaine de Montréal affichait un taux de chômage inférieur à celui de la ville (près de 8,5 %), ce qui illustre la différence entre celle-ci et les banlieues, où le chômage est généralement plus faible (Chambre de commerce du Montréal métropolitain, 2010).

La Région métropolitaine de Montréal regroupe plus de la moitié de la population et des emplois du Québec. Depuis la crise de l'économie industrielle des années 1980, la région s'est reconvertie à la « nouvelle économie » (aéronautique, biotechnologies, multimédia, technologies de l'information, pharmaceutique, etc.) (Fontan, Klein et Tremblay, 2005). Cependant, cette reconversion, qui engendre la croissance et la richesse, masque une autre réalité : la croissance a été inégalement répartie entre les différentes zones de la région de Montréal et entre les différentes strates socioéconomiques. Dans l'ensemble, la création d'emplois et la croissance démographique ont été plus fortes à Laval et dans les couronnes nord et sud de la région métropolitaine que dans la ville.

La population montréalaise présente des contrastes frappants. Elle reflète un développement inégal et une région polarisée aussi bien sur le plan de l'emploi que celui des revenus. Des espaces dévitalisés baignent dans un environnement dominé par les activités précaires et moins bien rémunérées, ainsi que par les programmes de sécurité du revenu. Le chômage y dépasse largement la moyenne québécoise. Le revenu moyen des familles et la scolarité sont faibles et le pourcentage de familles monoparentales est plus élevé, notamment lorsqu'il s'agit des familles ne comptant aucun membre dans la population active.

Examinons quelques éléments sur la pauvreté et l'exclusion à Montréal, avant de passer aux cinq cas que nous voulons présenter ici et aux apprentissages qui s'en dégagent.

Les principales caractéristiques de la pauvreté et de l'exclusion sociale à Montréal

Le rapport sur la pauvreté à Montréal réalisé par la Conférence régionale des élus de Montréal (CRÉ) à la suite du Forum régional sur le développement social de l'île de Montréal exposait, dès 2004 les grands défis auxquels Montréal est confrontée aujourd'hui en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Les constats de la CRÉ font état d'une diminution globale importante de la pauvreté dans certaines couches, telles les personnes âgées, mais révèlent également de grands problèmes dans plusieurs segments de la population montréalaise. De plus, si la moyenne des revenus augmente, les écarts sociaux entre les riches et les pauvres ne diminuent pas, bien au contraire. Comme le montre l'analyse de Jean (2008), l'augmentation de la richesse des familles québécoises profite plus aux mieux nantis qu'aux plus défavorisés : « Les plus riches, en matière de patrimoine, le sont encore plus en 2005 qu'en 1999, tandis que ceux qui font partie des deux premiers quintiles de patrimoine, c'est-à-dire les 40 % les moins riches, ont vu leur patrimoine diminuer » (p. 5). Ainsi, la situation des plus pauvres s'aggrave. Les coupures effectuées dans différents programmes sociaux de santé, de sécurité du revenu, d'éducation, de services de garde et la hausse des prix du logement ont rendu plus difficiles les conditions de vie des personnes pauvres, et ce, surtout chez les femmes, mais aussi dans certains groupes ethniques ou communautés culturelles (CRÉ, 2004a).

Notons également que de ces familles sous le seuil de faible revenu, plus de la moitié le sont malgré le fait que certains de leurs membres aient un emploi. Ceci montre bien que la pauvreté se présente sous de nouvelles formes, sous de nouveaux habits et que la faiblesse des revenus (fort pourcentage de gens au salaire minimum) y est pour beaucoup. En effet, le travail n'assure pas des revenus suffisants à tous. Parmi les personnes les plus susceptibles d'être en situation de bas revenus et de pauvreté, on note les femmes-chefs de famille monoparentale, les personnes sans emploi qui sont bénéficiaires de l'aide sociale (sécurité du revenu minimale), ainsi que les membres des communautés culturelles et personnes immigrantes. C'est particulièrement à ces groupes que nous nous intéresserons dans nos études de cas.

Dans le cas des femmes-chefs de famille monoparentale, le pourcentage se trouvant sous le seuil de faible revenu est important. En effet, 21 % des familles sur l'île de Montréal sont monoparentales, dont 84 % dirigées par des femmes. Parmi ces familles, 57,7 % vivent sous le seuil de faible revenu et 40 % de celles-ci se retrouveraient dans une situation d'extrême pauvreté. Dans le cas des immigrants : 40 % d'entre eux vivent sous le seuil de faible revenu. Ce pourcentage augmente lorsqu'il s'agit de groupes qualifiés de « minorités visibles » (MDEIE, 2005). À titre d'indication de l'évolution historique, notons qu'en 1980, 29,3 % des personnes immigrantes étaient considérées comme pauvres, alors que ce chiffre atteint 41 % en l'an 2000 (CRÉ, 2004b). L'immigration montréalaise est très diversifiée, un phénomène qui se traduit par une certaine complexité en ce qui concerne l'intégration (surtout celle des immigrants dont la langue maternelle n'est ni le français, ni l'anglais), l'insertion socioprofessionnelle (surtout chez les jeunes immigrants non qualifiés, mais également en regard de la reconnaissance des diplômes), l'alphabétisation (chez les immigrants sous-scolarisés) et, enfin, la francisation. À ce propos, soulignons qu'un peu plus du quart (25,3 %) des immigrants reçus au Québec entre les années 2003 à 2007 ne connaissaient ni le français ni l'anglais, ce qui représentait 54 927 individus (ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, 2008). Ajoutons que les arrondissements Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension, Saint-Laurent, Saint-Léonard et Côtes-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce affichent tous des taux de 30 % à 40 % de populations dont la langue usuelle n'est ni le français, ni l'anglais (Ville de Montréal, 2009). Les immigrants et les femmes en situation de pauvreté constituent une cible importante pour les initiatives locales de lutte contre la pauvreté et l'exclusion dans la métropole.

Le rapport de la CRÉ (2004a) illustre également la concentration géographique de la pauvreté à Montréal. À ce propos, le cas de Montréal se distingue cependant de plusieurs villes nord-américaines, voire européennes, puisqu'on y trouve une certaine « cohabitation » entre des classes sociales aux revenus différents, ce qui est en fait le résultat de l'étalement et de la dispersion de la pauvreté. Comme le montre la carte de la défavorisation à Montréal produite en 2008, alors qu'autrefois la pauvreté se concentrait dans des zones et des axes spécifiques, des poches de pauvreté se développent presque partout à Montréal (Comité de gestion de la taxe scolaire de l'Île de Montréal, 2008). Ceci confirme les analyses de Séguin et Divay (2002), qui démontrent l'hétérogénéité des quartiers montréalais, même de ceux où l'on trouve de forts pourcentages de personnes à revenus faibles.

Cette mixité sociale ne diminue pas néanmoins la précarité des personnes pauvres. La logique du marché entraîne la production d'inégalités dans l'accès à des services commerciaux de base (Bertrand, 2002).

Les résidents des poches de pauvreté font face à l'augmentation du coût des aliments et des logements. De plus, les institutions bancaires ont des pratiques discriminantes et sont moins présentes dans les poches de pauvreté (Aparicio, 2002). Inversement, les services financiers tels les prêteurs sur gages et les sociétés de crédit à la consommation s'y concentrent (Thérien, 2002), contribuant souvent à accentuer les difficultés financières des plus démunis.

Les enjeux socioterritoriaux de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion : vers des actions intégrées

Montréal compte plusieurs poches de pauvreté. Leur répartition répond à des dynamiques différentes. Au départ, il y a eu la concentration des populations pauvres et immigrantes dans les quartiers centraux, qui occupaient des résidences délaissées par les classes plus aisées. Ensuite, il y a eu les interventions de transformation des quartiers centraux liées aux nombreuses opérations de réaménagement urbain qui ont eu lieu au cours des années 1960 et 1970. Puis, il y a eu la crise de l'économie industrielle, soit la crise du fordisme qui, au début des années 1980, a provoqué la délocalisation ou la fermeture de nombreuses activités manufacturières, frappant ainsi l'économie et les milieux de vie dans de nombreux quartiers (Klein *et al.*,1998 ; Germain *et al.*,2003 ; Heisz et McLeod, 2004). Ces opérations ont contribué au déploiement d'une bonne partie des populations démunies vers les différentes couronnes périphériques.

Dans les zones précaires, l'importance des problèmes auxquels est confrontée la population a entraîné la structuration progressive d'un milieu communautaire fortement engagé dans le développement économique. Les acteurs locaux ont ainsi essayé d'apporter une réponse à la diminution des investissements privés traditionnels. Des organisations représentant des communautés ont été créées afin de tenter de contrecarrer les forces du marché responsables de la détérioration de leur milieu de vie, et de conserver leurs sources d'emplois et les différents services indispensables à la vie communautaire. Au fil des ans, ces organismes ont évolué et sont allés plus loin, s'érigeant dans certains cas en partenaires du développement économique.

Dans de nombreux quartiers, des initiatives locales ont vu le jour au fil des ans visant à contrer la précarité causée par la pauvreté. Appuyées par l'action communautaire et l'économie sociale (Hamel, 1991 ; Fontan, 1992 ; Fontan, Klein et Tremblay, 2005), ces initiatives s'orientent vers des approches plus globales et plus intégrées, reposant sur des actions concertées, c'est-à-dire intersectorielles et multiréseaux, en plus de soutenir la participation

citoyenne (Bernier, 2008). Elles se rattachent aux outils pratiques (approches et interventions) mis en place par plusieurs organismes qui misent sur la collaboration entre les partenaires, sur les échanges entre les mondes public et communautaire, sur le réseautage entre les organismes sociaux et les institutions de formation ainsi que sur la mise en œuvre d'un leadership fort au sein des communautés locales. Alors que certaines pratiques de lutte contre la pauvreté urbaine semblent ponctuelles et isolées, on semble de plus en plus viser un processus cohérent de concertation et d'orchestration des différents acteurs et facteurs impliqués, et ce, à tous les niveaux. C'est dans cette perspective que nous avons voulu nous pencher sur de nouvelles initiatives de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale combinant une diversité de ressources, dont les programmes gouvernementaux et les ressources de l'économie sociale et de l'action communautaire qui constituent une force importante pour Montréal et pour le Québec (Klein, Fontan, Harrisson et Lévesque, 2009). Nous avons choisi cinq initiatives qui visent les populations les plus vulnérables dans des quartiers où l'on retrouve des poches de pauvreté (Tableau I2.1).

Tableau I2.1

Les initiatives locales étudiées à Montréal

INITIATIVES	QUARTIER	OBJECTIFS
Le Conseil local des intervenants communautaires de Bordeaux-Cartierville (CLIC)	Ahuntsic-Cartierville	Table de quartier, concertation des acteurs
Le Centre communautaire de loisir de la Côte-des-Neiges	Côte-des-Neiges	Intégration sociale des immigrants via le bénévolat et la culture
Le Centre d'alphabétisation populaire et d'insertion socioprofessionnelle N A Rive	Rosemont–La Petite-Patrie	Formation et insertion sociale des immigrants
La Cuisine collective Hochelaga-Maisonneuve	Hochelaga-Maisonneuve	Groupes de cuisine et insertion au marché du travail
Le projet Mères avec pouvoir (MAP Montréal)	Centre-Sud	Insertion sociale de jeunes femmes monoparentales

La pauvreté à Montréal est multidimensionnelle (différences selon le genre, l'âge, le groupe ethnoculturel, etc.). Les études de cas nous montreront que les initiatives locales s'y attaquent en investissant plusieurs domaines et en touchant à plusieurs de ses dimensions, qu'elles s'exercent sur un temps long (suivi de l'action) et qu'elles sont dynamiques et évolutives, c'est-à-dire qu'elles changent selon la forme des problèmes et l'expérience acquise. Dès lors, il n'est plus pensable de concevoir la lutte contre la pauvreté comme une série d'actions isolées, mais plutôt comme une *structure d'intervention* faisant intervenir l'expertise de tous.

S'il est facile en théorie de mettre de l'avant une telle approche, et si la majorité des acteurs s'entendent pour la développer, notre recherche a permis de constater que la réalité présente des obstacles importants, entre autres parce que les programmes de soutien financier sont généralement conçus pour des actions bien ciblées et parce que le tissu de relations des acteurs est fortement sectoriel. Les cas qui suivent permettront d'illustrer la diversité des obstacles qui peuvent se présenter, la pluralité des ressources que les organismes peuvent mobiliser pour faire avancer leur projet et différentes formes de leadership exercées afin d'améliorer la qualité et les conditions de vie des collectivités.

Sources

Aparicio, P. (2002). *Apport des systèmes d'information géographique à l'étude de l'insertion des HLM dans les quartiers montréalais*, thèse de doctorat, Université du Maine, Le Mans, France.

Bernier, J. (2008). *La négociation d'une stratégie d'action contre les inégalités sociales de santé*, Montréal, Université de Montréal – Chaire Approches communautaires et inégalités de santé.

Bertrand, L. (2002). « Les inégalités sociales de l'alimentation à Montréal », texte d'une communication présentée au colloque annuel de l'OMISS (*Observatoire montréalais des inégalités sociales et de santé*), Montréal, juin.

Chambre de commerce du Montréal métropolitain (2010). *Tableau de bord Montréal*, en ligne : <http://montrealtrendchart.com/index.fr.html>.

Comité de gestion de la taxe scolaire de l'île de Montréal (2008). *Guide d'accompagnement de la carte de la défavorisation des familles avec enfants de moins de 18 ans de l'île de Montréal*, 81 p.

Conférence régionale des élus de Montréal (2004a). *Rapport sur la pauvreté à Montréal. Document de recherche et de réflexion*, Montréal, CRÉ de Montréal.

Conférence régionale des élus de Montréal (2004b). *Forum régional sur le développement social de l'île de Montréal – Communiqué de presse*, Montréal, CRÉ de Montréal, 2 p.

Fontan, J.-M. (1992). *Les corporations de développement économique communautaire montréalaises. Du développement économique communautaire au développement local de l'économie*, thèse de doctorat, Université de Montréal, Département de sociologie.

Fontan, J.-M., J.-L. Klein et D.-G. Tremblay (2005). *Innovation socioterritoriale et reconversion économique. Le cas de Montréal*, Paris, L'Harmattan.

Germain, A., J. Archambault, J. Mongeau et D. Rose (coll.) (2003). « L'évolution alphabétique de la défavorisation sur l'île de Montréal », dans *Comité de gestion de la taxe scolaire de l'île de Montréal, Défavorisation des familles avec enfants en milieu montréalais*, Montréal, Comité de gestion de la taxe scolaire de l'île de Montréal, p. 21-27.

Hamel, P. (1991). *Action collective et démocratie locale. Les mouvements urbains montréalais*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.

Heisz, A. et L. McLeod (2004). *Le faible revenu dans les régions métropolitaines de recensement, 1980 à 2000*, Ottawa, Statistique Canada, nº 89-613-MIF2004001 au cat.

Jean, S. (2008). « Qui a profité de l'augmentation de la richesse entre 1999 et 2005 au Québec ? », *Données sociodémographiques en bref* (Institut de la statistique du Québec), Octobre 2008, vol. 13, nº 1, p. 4-5.

Klein, J.-L. *et al.* (1998). « Les quartiers péricentraux : Le milieu communautaire dans la reconversion économique », dans C. Manzagol et C. Bryant (dir.), *Montréal 2001. Visages et défis d'une métropole*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, p. 241-254.

Klein, J.-L. *et al.* (2009). « *L'innovation sociale au Québec : un système d'innovation fondé sur la concertation.* », Cahier du CRISES, coll. « Études théoriques », nº ET0907.

Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (2005). *Portraits sociaux-économiques. Région de Montréal*, en ligne : <http://www.mdeie.gouv.qc.ca>.

Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (2008). *Tableaux sur l'immigration au Québec 2003-2007*, gouvernement du Québec, Mars 2008.

Séguin, A.-M., et G. Divay (2002). « Pauvreté urbaine : la promotion de quartiers socialement viables », dans L. F. Seidle. *The Federal Role in Canada's Cities : Four Policy Perspectives*. Discussion paper F/27, Family Network. Rapport de recherche réalisé pour le Réseau canadien d'analyse des politiques publiques/Canadian Policy Research Network, 41 p.

Thérien, F. (2002). « Pour une politique inclusive de développement des actifs. Une approche complémentaire dans la lutte à la pauvreté », communication présentée au colloque annuel de l'OMISS (*Observatoire montréalais des inégalités sociales et de santé*), Montréal, juin 2002.

Ville de Montréal (2009). *Profil sociodémographique*, Montréal, Ville de Montréal.

3 DE LA CONCERTATION INSTITUTIONNELLE À LA CONSTRUCTION DE L'APPARTENANCE TERRITORIALE

Le CLIC Bordeaux-Cartierville

Juan-Luis Klein et Christine Champagne[1]

Cette étude de cas porte sur une table de quartier de Montréal, soit le Conseil local des intervenants communautaires de Bordeaux-Cartierville (CLIC) dans l'arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville. Cette table a été créée à la demande du milieu local, afin de répondre au manque de concertation et de sentiment d'appartenance des organisations du quartier. Nous analyserons les différents enjeux sociaux dont s'occupent les membres de la table de quartier de Bordeaux-Cartierville afin de montrer l'impact du CLIC sur le territoire d'intervention, notamment en ce qui concerne la lutte à la pauvreté et l'exclusion sociale.

1. Guillaume Tremblay a fait la recherche nécessaire à la rédaction de ce chapitre et a participé à l'écriture d'une première version.

1. Le territoire d'action du Conseil local des intervenants communautaires de Bordeaux-Cartierville

Le CLIC concentre ses actions à l'échelle du territoire de Bordeaux-Cartierville. Ce territoire comprend deux quartiers, Cartierville et Nouveau-Bordeaux. Une des caractéristiques de ce territoire est qu'il est délimité par des barrières physiques ou anthropiques importantes : la Rivière des Prairies, la voie ferrée et deux autoroutes (Autoroute 13 et boulevard Métropolitain), ce qui en fait un quartier enclavé, difficile d'accès et isolé. Ceci se manifeste dans la perception que les citoyens locaux et les autres résidents de Montréal ont du quartier[2].

Le territoire d'intervention du CLIC s'insère dans l'arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville. Afin de répondre à l'émergence de la pauvreté et aux problèmes qu'elle cause dans plusieurs secteurs, différents organismes communautaires ont été mis sur pied. Instaurée au début des années 1980 dans Ahuntsic et au début des années 1990 dans Cartierville, cette prise en charge communautaire a rapidement débouché sur la création de plusieurs tables sectorielles qui, tour à tour, ont suscité la création de nouveaux organismes visant à répondre aux besoins et aux problèmes, tels que la croissance du chômage, la présence grandissante d'immigrants pauvres et la difficile intégration socioprofessionnelle des jeunes. C'est dans ce contexte qu'est créé le CLIC dans Bordeaux-Cartierville.

2. Le contexte d'émergence de la Table de quartier de Bordeaux-Cartierville

La situation de Bordeaux-Cartierville comporte plusieurs facettes associées à la pauvreté et à l'exclusion. Le logement, l'intégration ethnoculturelle, l'insertion socioéconomique des jeunes, la réussite scolaire, la sécurité, la santé et la qualité de vie comptent parmi les problèmes les plus graves qui sévissent dans le quartier[3].

En réponse à ce type de problèmes, plusieurs programmes ont été appliqués à Montréal, dont celui des tables de quartier. Grâce à leur ancrage territorial fort et leur mandat de concertation, elles sont à même d'encourager

2. Dans les années 1980, on parlait de ce quartier comme d'un fief lié à la drogue. On le surnommait d'ailleurs *crackville*.
3. À l'échelle montréalaise, nous pouvons ajouter les problèmes liés à l'itinérance et au vieillissement.

la mobilisation et la concertation des acteurs en vue d'actions à entreprendre pour infléchir les processus de dévitalisation qui affligent différents quartiers montréalais. Même si certaines tables de quartier sont plus anciennes, la plupart ont vu le jour dans les années 1990 suite au programme Vivre Montréal en santé affilié au programme Villes et villages en santé de l'Organisation mondiale de la santé (OMS). Ce dernier est responsable d'une revalorisation du rôle et de l'importance des gouvernements municipaux en regard de la qualité de vie des citoyens, d'où l'engagement de plusieurs quartiers montréalais dans une démarche de « quartiers en santé ».

Les tables de quartier ont pour mission de favoriser la concertation entre les membres qui la composent afin d'améliorer la qualité et les conditions de vie des citoyens, de lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale, de favoriser l'exercice d'une citoyenneté active dans ses dimensions individuelle et collective. Elles visent aussi à favoriser la concertation avec les autres acteurs du quartier. L'objectif premier à l'origine de leur formation est d'augmenter la capacité d'agir ou d'*empowerment* des citoyens et des organisations du milieu (Rivard et Frohn, 2001).

C'est dans cette perspective de prise en charge du développement social urbain que voit le jour le Conseil local des intervenants communautaires (CLIC) de Bordeaux-Cartierville, une table de concertation intersectorielle et multiréseaux dont la mission première est de favoriser la coordination des acteurs du territoire. Le CLIC vise à susciter et à mener des actions collectives contribuant à l'amélioration de la qualité de vie des citoyens du quartier. Il compte, selon les années, une cinquantaine de membres provenant de divers milieux communautaires, publics et privés.

2.1. Les origines du CLIC

Le CLIC est né en 1991 à la suite du colloque *Deux mondes, deux réalités* organisé un an auparavant par divers intervenants locaux préoccupés par l'appauvrissement de leur communauté et ses effets. Le colloque a mis en évidence deux situations :

- le caractère paradoxal du quartier, soit la cohabitation de l'extrême richesse et l'extrême pauvreté ;
- la faible présence d'organismes communautaires actifs dans le territoire, qui se traduisait par une faible identité des acteurs locaux.

Pour faire suite à ces constats, une trentaine de participants créèrent une instance de concertation, la première instance permanente créée à ces fins dans le quartier : le CLIC de Bordeaux-Cartierville. Le CLIC s'est incorporé le 4 avril 1991. L'année suivante, il adopte la déclaration de principes ralliant le quartier au réseau des Quartiers en santé de Montréal. En

1995, il s'installe dans un local permanent et engage un coordonnateur à temps partiel, puis à temps plein dès 1997. Selon l'organisateur communautaire du CLSC de l'époque, le leader de la mise en place du CLIC : « la concertation visait à augmenter la communication entre eux (les intervenants locaux préoccupés par l'appauvrissement de leur communauté), à éviter les dédoublements, donc le gaspillage du peu de ressources disponibles. L'objectif premier était de s'entraider et d'intervenir sur le terrain » (Bujold, 2001).

À la naissance du CLIC, les enjeux sociaux identifiés étaient :

- la connaissance entre intervenants et entre organismes en identifiant les ressources communautaires du territoire et les services existants ;
- le besoin d'éviter la duplication des services et d'en maximiser l'efficacité ;
- la recherche de financement et la reconnaissance en tant qu'organisme représentatif de la communauté ;
- la diffusion de l'information nécessaire aux membres de la table et de la population locale concernant les problèmes du quartier ;
- l'augmentation des membres en regroupant les citoyens, groupes, institutions et organismes locaux intéressés au développement social du milieu ;
- la concertation entre les intervenants locaux et la réflexion sur les problèmes sociaux les plus importants ;
- le travail en partenariat au moyen d'actions communes visant l'amélioration de la qualité de vie des citoyens et établissant une relation d'entraide et de complémentarité entre les intervenants communautaires, institutionnels et individuels.

3. Le financement, le personnel et le conseil d'administration

Le CLIC compte sur un financement récurrent grâce à l'entente tripartite entre l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal, la Ville de Montréal et Centraide du Grand Montréal pour le financement des Tables de quartiers de l'île de Montréal. De plus, grâce à la mise sur pied de projets mobilisateurs, le CLIC parvient à obtenir des subventions permettant l'embauche de personnel contractuel. Au moment de la recherche de terrain, c'est-à-dire en 2007, l'équipe du CLIC comprenait : une coordonnatrice, deux agentes de développement communautaire (projet Places en mouvement), une chargée de projet (démarche de Revitalisation urbaine intégrée (RUI)), une chargée de mobilisation citoyenne, une intervenante communautaire et deux monitrices.

Cette équipe est chapeautée par un conseil d'administration composé de sept membres. Ceux-ci sont majoritairement des intervenants communautaires ou institutionnels du milieu. En 2007, les membres du CA étaient des représentants de la CDEC Ahuntsic-Cartierville, du Centre d'appui aux communautés immigrantes de Bordeaux-Cartierville, du Carrefour jeunesse-emploi Ahuntsic-Bordeaux-Cartierville, du Centre de santé et de services sociaux (CSSS) de Bordeaux-Cartierville-Saint-Laurent, de la Maison des jeunes Bordeaux-Cartierville (Jeunesse 2000) et du Centre d'action bénévole Bordeaux-Cartierville. Un membre invité de l'arrondissement d'Ahunstic-Cartierville était également présent.

L'apparente solidité organisationnelle du CLIC occulte cependant un problème récurrent : sa grande difficulté à assurer une coordination stable et à maintenir une certaine pérennité dans son personnel. Au fil des ans, le CLIC a été confronté à un changement constant de personnel principalement attribuable au manque criant de financement conduisant à des salaires peu élevés malgré une charge de travail exigeante. Ce manque de financement a également retardé l'embauche d'un coordonnateur à temps plein jusqu'en 1997.

Bien que, en 2008, le total des subventions pour le fonctionnement de base avoisine 55 000 $ et assure ainsi la pérennité de l'organisme, un des principaux défis du CLIC demeure le soutien financier. En effet, cette somme est insuffisante pour couvrir l'ensemble des actions prévues, ce qui pousse le CLIC à solliciter constamment divers bailleurs de fonds. L'organisme renfloue ses finances grâce aux revenus de gestion de projets internes et quelques fois externes, aux cotisations des membres, aux dons et à l'activité philanthropique. Le processus de recherche de financement s'avère onéreux en termes de temps et d'effort, ce qui touche la stabilité du personnel. De plus, l'organisme souffre d'un manque d'espace et de matériel de travail.

3.1. Les priorités aujourd'hui

Au fil des années, le CLIC est devenu une table de concertation active et reconnue à Bordeaux-Cartierville. Malgré les changements fréquents de coordination et d'équipe, et un problème récurrent de financement, le CLIC s'est imposé comme un organisme actif et incontournable dans la dynamique sociocommunautaire de ce territoire urbain. Actuellement, les nouveaux arrivants et les luttes à la pauvreté et à l'exclusion sociale sont au cœur des priorités. En trame de fond, l'emploi et les clientèles fragilisées, la jeunesse, la participation citoyenne, la place et le rôle des aînés, les enjeux reliés à la désinstitutionnalisation (santé mentale) et l'amélioration du cadre de vie constituent des créneaux d'action prioritaires pour le CLIC. Ainsi, il espère remédier à quelques-uns des nombreux problèmes sociaux du quartier et améliorer les conditions de vie des citoyens.

4. Les principaux domaines d'intervention

Tel que nous l'avons mentionné, la mission principale du CLIC est de travailler à l'amélioration de la qualité de vie de la population du territoire par le partage d'informations, l'entraide et la concertation. Au cours des années, le CLIC a soutenu et réalisé plusieurs projets concertés sur le territoire en s'attaquant à des problèmes tels que le logement social, l'intégration des immigrants, la faim, la pauvreté et l'exclusion sociale. Parfois mandataire, parfois instigateur, parfois partenaire, l'organisme a pu offrir de nouveaux services à une population qui en a largement besoin. En agissant comme support à la mise sur pied de nouvelles initiatives locales, le CLIC est devenu une plate-forme incontournable du développement social et communautaire du quartier.

4.1. Les prémices des grandes réalisations : un effet structurant sur la dynamique sociale

À ses débuts, le CLIC n'avait pas la reconnaissance qu'il est parvenu à obtenir avec les années. Il faisait alors ses premières armes. En 1993, il mettait sur pied un conseil d'administration de type communautaire pour la gestion d'immeubles sociaux appartenant à la Société d'habitation et de développement de Montréal (SHDM), projet qui malheureusement, ne connut pas de suite. À cette époque, l'organisme disposait de peu de moyens. Tout se faisait grâce au bénévolat, et il n'y avait aucune forme de collaboration entre les organismes communautaires du territoire. De plus, les habitants de Bordeaux-Cartierville n'éprouvaient aucun sentiment d'appartenance à leur quartier. Le CLIC a contribué à réanimer l'identité territoriale grâce à divers événements citoyens et communautaires[4]. Ces « fêtes de quartier » permettaient de nourrir la solidarité sociale, mais aussi de rejoindre les nouveaux immigrants du quartier.

L'émergence de cette nouvelle solidarité socioterritoriale a ravivé la dynamique de concertation entre les différents organismes du quartier et a permis au CLIC de réaliser plusieurs projets concertés. Grâce à la collaboration et à la participation d'organismes importants du quartier, tels que La Corbeille (comptoir alimentaire), le Centre d'appui pour les communautés immigrantes (CACI) et le Centre d'action bénévole, le CLIC a ainsi pu offrir des services novateurs. Certains de ces services ont été temporaires, tels l'intervention en 1998 durant la crise du verglas. Le CLIC avait alors mené la concertation entre la police, l'hôpital et le Centre d'action bénévole et

4. Mentionnons entre autres la Semaine québécoise de citoyenneté, la Fête estivale de quartier ou le Salon des services à la communauté.

s'était engagé dans la mise en place d'un centre d'hébergement. D'autres services sont récurrents et constituent le fruit d'une longue concertation locale, tels la création du Centre de la petite enfance « Enfants de tout pays ».

5. Les ressources mobilisées

5.1. Les ressources exogènes

Le CLIC, à titre de Table de quartier, mobilise différentes ressources mises en place pour ce type d'organisation. Il mobilise également les ressources associées à la stratégie de revitalisation urbaine intégrée ainsi que celles qui découlent de la loi de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. À cet égard, ses partenaires financiers sont la Ville, le gouvernement du Québec et Centraide du Grand Montréal.

5.1.1. Des tables de quartiers subventionnées

La Table de concertation multisectorielle de Bordeaux-Cartierville (CLIC) bénéficie, comme celle de 19 autres quartiers montréalais, du programme Vivre Montréal en santé. Ce programme soutient la concertation en vue d'améliorer la qualité de vie des citoyens. Depuis 1994, il est accompagné d'un financement pour les instances formelles de concertation. En effet, une entente tripartite, intervenue entre Centraide du Grand Montréal, le gouvernement du Québec et la Ville de Montréal, soutient les concertations locales de quartier axées sur le bien-être de la population.

5.1.2. Le plan d'action dans les quartiers sensibles

Le CLIC bénéficie également d'un financement provenant de l'entente liant le gouvernement du Québec à la Ville de Montréal. Négociée en 1999, cette entente vise la revitalisation des quartiers en déclin et porte une attention particulière aux zones de pauvreté. Deux plans d'action s'inscrivent dans cette entente : 1) le « Plan d'action dans les quartiers sensibles » qui poursuit un objectif de lutte contre la pauvreté et d'intégration sociale (développement social), et 2) le « Plan d'intervention dans les quartiers ciblés » qui vise à agir sur l'environnement physique pour améliorer la qualité de vie du milieu (amélioration du cadre bâti et de l'espace de vie).

C'est ce premier plan qui soutiendra les actions du CLIC. En effet, Cartierville fait partie des secteurs montréalais ciblés présentant de forts pourcentages de ménages sous le seuil de faible revenu, de chômage et

d'immigration (Le plan d'action dans les quartiers sensibles, 2001). Onze quartiers ou secteurs ont été retenus : « Chacun de ces quartiers a reçu une part de budget proportionnelle au nombre de prestataires de la sécurité du revenu et de leur taux relatif avec le nombre total de résidents » (Le plan d'action dans les quartiers sensibles, 2001, p. 9).

5.1.3. La revitalisation urbaine intégrée

En 2003-2004, suite à l'échec des politiques sectorielles en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, la Ville de Montréal annonce une stratégie de revitalisation urbaine intégrée (RUI). La RUI est audacieuse et se distingue des plans précédents par sa volonté d'agir de façon partenariale et sur plusieurs dimensions à la fois, dont certaines qui ne relèvent pas de la compétence municipale[5]. En 2005, cinq démarches de revitalisation urbaine intégrée voient le jour : Sainte-Marie, Galt, Saint-Pierre, Montréal-Nord et Saint-Michel. Puis, en 2006, deux nouvelles demandes sont acceptées : Bordeaux-Cartierville et Mercier-Est.

5.1.4. L'entente Ville-MESS

L'année 2003 est également marquée par la signature d'une entente entre le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) et la Ville de Montréal pour soutenir les quartiers dévitalisés montréalais (Contrat de Ville). Cette entente découle de la loi de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Elle entérine l'engagement des parties à libérer des ressources financières pour lutter contre la pauvreté, à partir d'une approche territoriale intégrée dans des zones prioritaires d'intervention reconnues par le gouvernement du Québec. Une somme de 5 millions de dollars est prévue pour les projets qui se réaliseront durant les années 2003 et 2004. Cette première entente a été suivie de deux autres : une en 2005 (5 M$/1 an) et une en 2006 (10 M$/2 ans). 2008, l'année où prend fin le Contrat de Ville, a vu naître l'Entente administrative de développement social et de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale visant des actions à la fois locales et municipales. Cette entente est dotée d'une enveloppe budgétaire de 24 M$ sur trois ans, soit 7 M$ en 2009, 8 M$ en 2010 et 9 M$ en 2011 (Ville de Montréal).

---

5. Plus spécifiquement, les approches de revitalisation urbaine intégrée comprennent trois grandes stratégies contre la concentration urbaine de la pauvreté : 1) la diluer spatialement, en recherchant une plus grande mixité sociale dans les quartiers de pauvreté par l'apport de nouvelles couches sociales ou par la relocalisation-dispersion des pauvres, 2) la diminuer, en favorisant la réinsertion sur le marché de l'emploi et le développement local, 3) en atténuer les effets, par l'amélioration des services et équipements publics accessibles aux populations pauvres (Bacqué *et al.*, 2003).

5.2. Les ressources endogènes

5.2.1. Un large membership institutionnel et communautaire mais une faible présence citoyenne

Les principales ressources endogènes pour le CLIC sont constituées par ses membres. En 2007, le CLIC comptait 48 membres avec un ratio de 69 % provenant d'organismes à but non lucratif (OBNL), 25 % d'institutions, 4 % d'institutions financières et 2 % de la population citoyenne. Le CLIC doit être en mesure de consolider la présence des acteurs les plus significatifs œuvrant sur le territoire. En même temps, compte tenu de l'importance des OBNL parmi ses membres, il est tributaire de l'instabilité et la vulnérabilité de ce type de membres. Les principaux partenaires institutionnels, politiques et communautaires participant au développement social du quartier sont présents dans les instances de concertation du CLIC. Par contre, les acteurs privés sont absents et la participation citoyenne demeure très faible. Une préoccupation constante des membres du CLIC est de poursuivre la réflexion collective sur le rôle de l'organisme. La question citoyenne, loin d'être marginale, reste une préoccupation centrale, voire un véritable défi à relever pour les membres du CLIC.

5.2.2. Un réseau d'acteurs et de partenaires

Le CLIC, ayant un rôle de concertation, entretient des relations avec la presque totalité des acteurs institutionnels et communautaires du territoire de Bordeaux-Cartierville. Cette mise en relation se fait par ses membres, comme nous venons de le constater, ou au moyen de diverses représentations et actions accomplies sur le terrain. L'organisme, en plus de rencontrer ses membres lors des réunions de la Table centrale, des comités de travail, de l'assemblée générale annuelle et lors de certains forums communautaires locaux, représente aussi ces derniers auprès de diverses instances. La coordinatrice du CLIC, à ce titre, est membre de plusieurs conseils d'administration, est engagée dans plusieurs groupes de travail, est présente aux tables de concertation sectorielle et participe aux structures régionales des regroupements de concertation comme la Coalition montréalaise des Tables de quartier ou les forums régionaux et nationaux. La coordination du CLIC prend aussi part à des rencontres d'un comité informel réunissant les représentants des principales instances de concertation d'Ahuntsic-Cartierville (CDEC, CJE, CLIC, Solidarité Ahuntsic, Table en employabilité, ainsi que les deux Tables de concertation jeunesse). Né en 2005, à l'initiative de la CDEC d'Ahuntsic-Cartierville, cet espace informel appelé « l'Interconcertation » est voué à la discussion des enjeux majeurs en développement social.

Les instances de concertation sectorielles sont sans doute celles avec lesquelles le CLIC effectue le plus d'échanges. Lors des réunions des Tables centrales, un point statutaire à l'ordre du jour est réservé au suivi de toutes les instances de concertation sectorielle du quartier. Le but de cet exercice est d'assurer la circulation de l'information, de permettre de nouvelles collaborations et de favoriser la cohésion entre les différents plans d'action des instances sectorielles et les projets de quartier (Rapport annuel, 2007).

Le CLIC joue aussi un rôle au conseil d'administration de la CDEC Ahuntsic-Cartierville. Cette participation lui permet un réseautage avec des partenaires plus difficiles à amener au sein d'une table de quartier, comme les gens d'affaires par exemple. Elle permet aussi de faire la promotion des projets collectifs importants du territoire et de développer de nouveaux partenariats pour ces projets.

Enfin, la défense des intérêts des membres et de la communauté locale passe aussi par la recherche d'informations habilitantes, la diffusion d'informations pertinentes recueillies au fil des activités de représentation réalisées à l'extérieur du quartier et par l'amélioration des moyens de communication (comité de communication veillant à l'efficacité de la circulation de l'information entre les acteurs et auprès de la population).

La force du CLIC réside aujourd'hui dans sa capacité à faciliter les échanges entre les intervenants du milieu et à favoriser la mobilisation des acteurs locaux. Son rayonnement est assuré par des événements permettant le rassemblement de plusieurs organismes et intervenants œuvrant sur le territoire. Sa gouvernance est, quant à elle, enrichie par des rencontres individuelles, souvent informelles, avec des acteurs clés du milieu. Ces rencontres permettent au CLIC de saisir la vision et les objectifs de chacun en ce qui a trait au développement de la communauté et de clarifier le rôle qu'il a à jouer dans Bordeaux-Cartierville. Elles permettent également au réseau d'acteurs de consolider la dynamique de concertation qui existe sur le territoire.

6. Les différents projets et réalisations

Comme nous venons de le constater, la communication entre l'équipe du CLIC et les organismes membres a contribué à générer des retombées concrètes sur le territoire. Plusieurs projets ont émergé du processus de concertation et ont contribué à améliorer la qualité de vie des citoyens de Bordeaux-Cartierville.

6.1. Le projet de Revitalisation urbaine intégrée

Ahuntsic-Cartierville est l'un des huit arrondissements de Montréal qui développent un processus structuré de Revitalisation urbaine intégrée (RUI) pour un quartier dit « sensible ». Afin de faciliter la mobilisation et la concertation de tous dans ce dossier, l'arrondissement a mandaté le Conseil local des intervenants communautaires (CLIC) de Bordeaux-Cartierville pour piloter la RUI. Celui-ci a lancé le projet en mai 2006. Au cours de l'année suivante, il a coordonné la réalisation de la phase I, qui consistait à réunir tous les acteurs concernés autour de la démarche, à dresser un diagnostic clair du territoire, à animer un Comité local de revitalisation et à concevoir un plan d'intervention. En ce concerne le diagnostic du territoire, il est fondé sur la documentation sur la situation locale, sur des observations terrain, sur des entrevues avec des personnes-ressources et sur un sondage téléphonique effectué auprès de 402 citoyens[6].

Plusieurs priorités ressortent de cet exercice et elles ont été validées par le Comité local de revitalisation :

- le développement d'infrastructures sportives et culturelles ;
- une lutte intensifiée contre la pauvreté et l'exclusion sociale, en matière de logement, d'amélioration de l'accès aux services communautaires pour les plus fragilisés et pour un accès facilité à l'emploi ;
- le développement d'une vie de quartier riche ;
- une requalification du tissu urbain et commercial ;
- un embellissement rapide du cadre de vie en général.

La concertation au sein de la RUI « Laurentien/Grenet » se manifeste par une instance décisionnelle au CLIC et visant à encadrer le projet, le Comité local de revitalisation (CLR). Celui-ci compte actuellement 49 membres provenant des milieux communautaire, privé, public, politique et citoyen et se réunit deux fois par mois. Le CLR comprend aussi un comité consultatif composé de 10 personnes chargées de suivre la démarche de plus près, d'appuyer la chargée de projet et de faire des recommandations au CRL. La participation citoyenne, quant à elle, en est à ses débuts. Elle a pris naissance notamment grâce à l'arrivée d'une personne chargée de la mobilisation citoyenne au CLIC. Ainsi, la première assemblée citoyenne s'est déroulée en mars 2007. Par la suite, un minichantier de travail avec des citoyens a eu lieu afin de recueillir des idées pour la conception du plan

6. Ce sondage visait à connaître l'opinion des citoyens sur divers aspects de leur quartier et les solutions qu'ils préconisent.

d'intervention du projet. D'ailleurs, la participation citoyenne est un aspect majeur du plan d'intervention, et une bonne partie de ce plan lui est consacrée.

Enfin, la participation et le niveau d'engagement des membres du CLIC au sein de la démarche RUI sont très élevés. Il semble y avoir un large consensus sur le diagnostic et l'importance d'agir rapidement et massivement dans ce secteur. De plus, le plan d'intervention, même si jugé très ambitieux, a été entériné par l'ensemble des membres. Basé sur le diagnostic du CRL et essentiellement conçu par ses membres, il sera mis en œuvre dans la phase II du projet (déployé sur une période de 3 à 8 ans). Le plan comprend cinq grandes parties reprenant les aspects majeurs abordés dans le diagnostic :

- le cadre de vie : en matière d'habitation, de sécurité urbaine, d'aménagement urbain et de propreté ;
- les services à la communauté ;
- la vie de quartier : en matière de sports, loisirs, vie culturelle et appropriation du quartier ;
- l'économie et l'emploi : en matière de développement de l'emploi et de revitalisation commerciale ;
- un axe transversal, la communication : en matière de circulation de l'information et de promotion du secteur de RUI.

6.2. Le projet Places en mouvement

Ce projet est né d'une initiative rassemblant plusieurs acteurs importants de Bordeaux-Cartierville (policiers, inspecteurs municipaux, pompiers, intervenants du CLSC et organismes communautaires) qui se sentaient dépassés par l'ampleur des problèmes (criminalité, logement, pauvreté, isolement) frappant le secteur L'Acadie/Place Henri-Bourassa, un secteur particulièrement sensible du quartier. C'est ainsi qu'au début de l'année 2000, ces acteurs se sont regroupés et ont demandé au CLIC de mettre sur pied un projet original qui s'attaquerait à ces questions.

Le projet Places en mouvement est chapeauté par le CLIC et soutenu financièrement par Centraide du Grand Montréal (Programme Accessibilité-Concertation) ainsi que par le Centre national de prévention du crime (Programme de Mobilisation des Collectivités). Il existe depuis août 2001 sous le nom de Projet Place L'Acadie/Place Henri-Bourassa et s'est adressé spécifiquement à une collectivité de près de 1 500 personnes immigrantes, dont la majorité était nouvellement arrivée, qui habitaient des immeubles délabrés. Il vise l'animation et la revitalisation de ces îlots. Il compte une trentaine de partenaires du comité des partenaires (comprenant un volet

logement et un volet social). Un sous-comité de mobilisation issu de ce comité des partenaires, formé à la fois d'intervenants et de citoyens ainsi qu'un comité de résidents, composé d'une dizaine de membres cherchant des solutions aux problèmes persistants de logement, constituent les autres instances de concertation de Places en mouvement.

Un volet du projet vise à outiller les locataires de ces îlots pour qu'ils s'occupent eux-mêmes de l'amélioration de leur qualité de vie (*empowerment*) par l'entremise du comité de résidents. Les intervenants du projet, pour prévenir la criminalité et l'isolement, ont cherché à miser sur l'engagement de la communauté et sur la prévention au moyen du développement social. Un autre aspect vise la complémentarité des actions afin d'agir sur plusieurs axes. Il est basé sur une mise en commun des expertises et des ressources, dans le but d'améliorer la qualité de vie de la collectivité et de faire apparaître chez elle un sentiment d'appartenance à son milieu. Ce volet requiert un maillage entre bailleurs de fonds et organismes du quartier.

Le 15 avril 2008, un promoteur immobilier, en collaboration avec la Société d'habitation et de développement de Montréal (SHDM), ont annoncé l'acquisition de l'ensemble des terrains des places Acadie et Henri-Bourassa. Depuis, la construction d'un ensemble résidentiel a été amorcée incluant des logements sociaux, des condominiums à prix abordables, des logements pour aînés, un Centre de la petite enfance (CPE) et des commerces de proximité. Au début de 2011, le projet Places en mouvement en était à l'étape de la réinsertion des locataires dans les nouveaux logements (100 familles). Pour la suite des choses, c'est le nouvel organisme autonome Prenez Places qui prendra le relais. Celui-ci veillera à l'animation de la vie communautaire sur le site avec l'appui des résidents. L'implication du CLIC se poursuivra alors par la présence de ce dernier au CA de l'organisme.

6.3. Les projets Un milieu ouvert sur ses écoles et Complexe aquatique, sportif et communautaire

Les projets Un milieu ouvert sur ses écoles et Complexe aquatique, sportif et communautaire ont été identifiés par le CLIC comme étant des projets importants pour l'amélioration de la qualité de vie de la collectivité locale. Ils sont portés par des réseaux d'acteurs auxquels le CLIC est associé à la fois en tant que partenaire, mandataire et maître d'œuvre pour certains dossiers.

Le projet Un milieu ouvert sur ses écoles est piloté par la Table de concertation jeunesse. Il est né de la concertation entre les acteurs du milieu en vue d'agir auprès de la jeunesse de Bordeaux-Cartierville. Il réunit une quinzaine d'écoles primaires et secondaires et la majorité des acteurs sociocommunautaires de l'arrondissement. Il résulte d'une volonté des milieux scolaires et communautaires d'instaurer une culture de partenariat

en développant, en renforçant et en maintenant la collaboration entre les intervenants sociaux et les écoles, et entre les écoles elles-mêmes, afin de répondre plus adéquatement aux besoins des jeunes. Le projet s'articule autour de six grands axes : 1) le bien-être et la santé des jeunes, 2) la consolidation de la vie parascolaire, 3) la continuité des services pour les jeunes pendant la période estivale, 4) la création de ponts entre le primaire et le secondaire, 5) l'intégration des membres des communautés culturelles et 6) la participation des parents. Dans ce projet, le CLIC est le mandataire du financement accordé par Centraide du Grand Montréal pour la coordination du projet et la mobilisation des parents.

Le projet propose un mode d'intervention susceptible de favoriser une meilleure intégration des jeunes dans un secteur où la présence des communautés culturelles est très importante. L'objectif principal du projet est de prévenir, si ce n'est d'enrayer la violence par des interventions spécifiques qui répondent aux besoins du milieu afin d'éviter, entre autres, des difficultés d'intégration et la création de ghettos. Concrètement, le projet consiste à installer un agent de milieu dans chaque école primaire et secondaire dont le rôle principal est d'agir en complémentarité avec les organismes communautaires et institutionnels du quartier afin d'implanter et de consolider un continuum de services auprès des jeunes. Ces agents sont aussi la courroie de transmission entre la communauté, le milieu scolaire et les jeunes[7].

Le comité d'implantation du Complexe aquatique, sportif et communautaire existe depuis plus de huit ans. Ce projet vise à doter le district de Cartierville d'une infrastructure apte à la pratique sportive. Ce projet est une réponse aux déficiences concernant les services aux citoyens en matière de loisir. Depuis sa création, le comité chargé de la promotion de ce complexe sportif a mené plusieurs actions de sensibilisation : distribution de dépliants expliquant le projet aux citoyens, signature d'une pétition d'appui au projet, manifestation au Conseil de ville, rencontres avec des élus, différentes campagnes de financement et demandes de subvention. Ces actions ont porté fruit puisqu'en 2006-2007 un partenariat entre l'arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville et les YMCA du Québec est conclu pour la construction d'un bâtiment destiné à des activités sportives, communautaires et culturelles[8]. Construit en 2009, le Centre Y Cartierville comporte un gymnase double, un parc aquatique, une salle d'entraînement, une salle polyvalente

7. Le Centre affilié universitaire du CSSS de Bordeaux-Cartierville-Saint-Laurent a entamé une recherche-action qui étudie la concertation intersectorielle et la gouvernance du projet Un milieu ouvert sur ses écoles, la pratique des intervenants communautaires scolaires ainsi que les impacts du projet sur les jeunes, leur famille et le milieu.

8. Le projet de construction du centre Y Cartierville a reçu une mention spéciale pour son modèle innovateur de partenariat public-communautaire à l'occasion du gala du Prix d'excellence 2010 de l'administration publique du Québec.

(à la disposition des organismes communautaires du milieu), deux studios, une garderie, ainsi qu'un centre de réadaptation cardiorespiratoire associé à l'hôpital Sacré-Cœur. Depuis son ouverture, le 24 avril 2010, le Centre connaît une affluence considérable. Ce centre constitue une réalisation de taille pour la collectivité locale en termes de services, mais il s'agit aussi d'une contribution majeure à l'image et au désenclavement du quartier. Le Centre Y Cartierville créera en 2011 un comité consultatif local pour s'assurer d'un arrimage entre les services offerts et les besoins du milieu. Le CLIC sera un membre actif de ce comité où il jouera un rôle d'intermédiaire entre la communauté, les organismes communautaires et le Centre.

Conclusion

Nous avons vu que suite au Sommet de Montréal en 2002, une initiative montréalaise de soutien au développement local a été lancée par la Ville. Ce programme vise à soutenir les instances de concertation sur le territoire, soit les tables de concertation de quartier, perçues comme étant le vecteur par lequel doivent passer les efforts de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Par contre, sur le territoire de Bordeaux-Cartierville, ce rôle attribué à la table de quartier n'est pas une nouveauté. Bien avant cette reconnaissance institutionnelle de la Ville de Montréal, le CLIC s'occupait de cette tâche.

En revanche, la nouveauté réside dans le fait que l'Initiative montréalaise de soutien au développement local, ainsi que le projet de revitalisation urbaine intégrée, incitent le CLIC à être aujourd'hui beaucoup plus engagé et politisé, et d'une certaine manière, à s'institutionnaliser et à se structurer. Cette institutionnalisation organisationnelle de la table de quartier est mal vue par certains membres qui perçoivent le CLIC comme étant davantage un réseau informel. Des questions sont ainsi soulevées à propos de l'organisme, de son rôle et de ses objectifs.

Malgré ces questions, la collaboration entre l'équipe du CLIC et les principaux organismes du quartier semble se maintenir. Ceci a grandement contribué à générer des retombées concrètes sur le territoire au fil des années. Du processus de concertation sont nés plusieurs projets qui ont aidé à améliorer la qualité de vie des citoyens. Le CLIC est donc devenu une instance de concertation active reconnue dans ce secteur montréalais, et ce, malgré les changements fréquents de coordination et d'équipes, et face au problème récurrent de financement. Fort de cette reconnaissance nouvelle en tant que lieu privilégié de concertation intersectorielle de la part des bailleurs de fonds, des grandes institutions et des élus, le CLIC est maintenant un organisme où mûrissent des actions de développement à long terme.

Le CLIC exerce un certain leadership en ce qui concerne le développement social et communautaire sur le territoire, et ce, surtout auprès des différents acteurs territoriaux. Les différentes actions entreprises par l'organisme en font foi : leur présence à plusieurs manifestations (colloques, forums, etc.) locales, régionales et parfois même nationales ; une influence considérable sur plusieurs projets menés par les institutions en participant à divers comités ; des échanges et un suivi avec les instances de concertation sectorielles ainsi qu'avec les organismes du quartier dans le but de mettre en œuvre des actions concertées ; un souci de favoriser la mobilisation sur le territoire en organisant des rencontres et des événements pour les citoyens ; plusieurs rencontres formelles et informelles avec différents décideurs (bailleurs de fonds, élus, etc.) qui ont un rôle crucial dans le développement du quartier ; ainsi que la recherche et la transmission d'informations pertinentes et importantes, tout en mettant en place et en coordonnant différents projets de développement pour la communauté. Toutes ces actions ont un effet structurant sur la dynamique sociale et communautaire du territoire de Bordeaux-Cartierville. De plus, elles permettent l'expression d'une solidarité locale et d'un sentiment d'appartenance à la communauté, du moins de la part des organisations.

Le CLIC, en étant un lieu de rassemblement, d'entraide, de partage d'information et d'incubation de projets, favorise et améliore de façon concrète la qualité de vie du quartier de Bordeaux-Cartierville. Mais c'est surtout par la mise en réseau des acteurs que le CLIC contribue à la création d'un tissu local, qui n'existait pas auparavant à cause des caractéristiques du quartier et qui encourage la mise en valeur des ressources du quartier.

Sources

Documents

Bacqué, M.-H. *et al.* (2003). *Survol de quelques politiques de revitalisation urbaine*, Montréal, INRS-Urbanisation, Culture et Société.

Bayard, C. et G. Pagé (2005). *Projet Place l'Acadie et Place Henri-Bourassa. Évaluation 2001-2004*, Montréal, CHSLD-CLSC Nord de l'Île.

Bellemare, J.-F.. (2001). *Des projets en ébullition. Une école ouverte sur son milieu*, Magazine Savoir, Fédération des commissions scolaires du Québec, vol. 7, nº 1, septembre, p. 16-17.

Bujold, R. (2001). *Le conseil local des intervenants communautaires (CLIC) de Bordeaux-Cartierville. Développement des communautés locales. Portrait de concertations de quartier à Montréal*, Direction de la santé publique, Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre, Ville de Montréal,

Coalition montréalaise des tables de quartier (2001). *Construire des solidarités pour bâtir des communautés. Base d'intervention collective : les concepts et les pratiques*, Montréal.

Conférence régionale des élus (2004). *Rapport sur la pauvreté à Montréal*, Montréal, Forum régional sur le développement social de l'île de Montréal, septembre.

Conseil local des intervenants communautaires de Bordeaux-Cartierville (2003). *Rapport annuel 2002-2003. Assemblée générale annuelle 2003*, Montréal.

Conseil local des intervenants communautaires de Bordeaux-Cartierville (2003). *États généraux 2003. Rapport final*, Montréal.

Conseil local des intervenants communautaires de Bordeaux-Cartierville (2007). *Rapport annuel 2006-2007. Assemblée générale annuelle 2007*, Montréal.

Divay, G. *et al.* (2004). *Projet pilote de revitalisation intégrée. Démarche d'évaluation*, Montréal, INRS-Urbanisation, Culture et Société.

Giroux, M., D. Rose et A. Germain (2005). *Portrait de la population de l'arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville (2001)*, CDEC Ahuntsic-Cartierville, CLSC Ahuntsic, CHSLD-CLSC Nord-de-l'Île, Ressources Humaines et Développement des Compétences Canada, Ville de Montréal, arrondissement Ahuntsic-Cartierville, INRS Urbanisation, Culture et Société.

Jacquier, C. (2003). *Politiques intégrées de développement urbain durable et gouvernance urbaine en Europe. Quelles relations mutuelles ?* Grenoble, CERAT-Institut d'études politiques de Grenoble, Pôle «Villes et solidarités».

Le Bot, I. (2002). *Portrait de territoire. L'arrondissement Ahuntsic Cartierville*, Centraide du Grand Montréal, Service d'allocation et d'analyse sociale, Montréal.

Projet *Places en mouvement* (2007). *Plan d'action. Avril 2007 à mars 2008*, Montréal.

Projet *Places en mouvement* (2007). *Rapport d'activités. Avril 2006 à mars 2007*, Montréal.

Projet *Places en mouvement* (2007). *Tableau de partenariat. Avril 2007 à mars 2008*, Montréal.

Rivard, M. et W. Frohn (2001). *La place des groupes communautaires dans le nouvel environnement politique et administratif sur l'île de Montréal*, Montréal, Université du Québec à Montréal.

Secrétariat du sommet de Montréal (2005). *Montréal une ville à réussir ensemble*, Sommet de Montréal. Bilan des réalisations 2002-2005. Montréal.

Ville de Montréal (2000). *Le plan d'action dans les quartiers sensibles 2000-2001. Pour lutter contre la pauvreté et favoriser l'intégration sociale*, Montréal.

Ville de Montréal (2002). *Le projet du complexe aquatique, sportif et communautaire de Cartierville. Un lieu de rassemblement au cœur du quartier*, arrondissement d'Ahuntsic–Cartierville, Division des sports, des loisirs et du développement social.

Ville de Montréal (2003). *Profil économique de la Ville de Montréal*, Montréal.

Ville de Montréal (2007). *Revitalisation urbaine intégrée «Laurentien/Grenet» de Bordeaux-Cartierville : Bâtir ensemble un quartier à notre image*, arrondissement d'Ahuntsic–Cartierville.

Entrevues

Entrevue n° 1 : Personnel de coordination du CLIC Bordeaux-Cartierville.

Entrevue n° 2 : Membre fondateur du CLIC, intervenant au CLSC de Bordeaux-Cartierville.

Entrevue n° 3 : Ancien membre de la direction de la CDEC d'Ahuntsic-Cartierville, personnalité politique municipale.

Entrevue n° 4 : Membre du CLIC Bordeaux-Cartierville et de la CDEC d'Ahuntsic-Cartierville.

Entrevue n° 5 : Membre de la direction du CJE d'Ahuntsic-Cartierville.

Entrevue nº 6 : Personnel de coordination de la Table de concertation en sécurité alimentaire du quartier Bordeaux-Cartierville.

Entrevue nº 7 : Membre du personnel du projet Places en mouvement.

Entrevue nº 8 : Personnel de coordination du CLIC Bordeaux-Cartierville.

Entrevue nº 9 : Ancien membre de la direction de la CDEC d'Ahuntsic-Cartierville, cadre à l'arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville.

Entrevue nº 10 : Agent de programme pour Centraide du Grand Montréal.

Entrevue nº 11 : Intervenant au CLSC de Bordeaux-Cartierville et à la Table de concertation sectorielle des aînées.

4 L'INTÉGRATION À TRAVERS LE BÉNÉVOLAT ET LE PARTENARIAT

Le Centre communautaire de loisir de la Côte-des-Neiges

Jean-Marc Fontan, Christine Champagne et Juan-Luis Klein

Le Centre communautaire de loisir de la Côte-des-Neiges (ci-après, Centre communautaire de loisir) est un organisme à but non lucratif enraciné dans la communauté et comprenant plus de 3 000 membres utilisateurs. Il se définit en tant que « lieu de rassemblement, d'enracinement, d'intégration, de participation et de création » pour une clientèle multiple de tous âges, de tous statuts et de toutes cultures, contribuant ainsi à la reconstitution d'un tissu social (CCL-CDN, 2007, p. 3). En misant sur l'amélioration de la qualité de vie des citoyens et sur la consolidation d'un milieu de vie, le Centre est devenu un véritable pilier de l'action communautaire dans Côte-des-Neiges.

1. Le territoire d'action du Centre communautaire de loisir de la Côte-des-Neiges

Le Centre communautaire de loisir de la Côte-des-Neiges œuvre dans le quartier Côte-des-Neiges. Bien que Côte-des-Neiges ait affiché une baisse significative de son taux de chômage (de 16 % à 12,5 %) et du pourcentage de la population vivant dans un ménage à faible revenu (de 47 % à 41 %) entre 1996 et 2001, il n'en demeure pas moins que le quartier est plus défavorisé que ceux de la moyenne montréalaise[1] et qu'il présente de nombreux îlots de pauvreté, et ce, particulièrement dans sa portion nord-ouest.

Le quartier Côte-des-Neiges présente une « dualité d'origine » qui s'exprime en termes de « haut » et « bas » de la côte (Conseil communautaire Côte-des-Neiges/Snowdon, 2000). Dans les hauteurs, au flanc du Mont-Royal, se trouve l'ancien noyau villageois de Côte-des-Neiges où l'on retrouve une concentration de bâtiments académiques et institutionnels. Ce secteur comporte une population relativement aisée et un nombre plus important de résidents propriétaires (*ibid.*). Le bas de la côte, où se trouvent les districts de Darlington et de Snowdon, est quant à lui plus densément peuplé et plus pauvre. De plus, il comporte une forte concentration d'immigrants et des taux de chômage élevés (20 %) (*ibid.*).

Le quartier Côte-des-Neiges est un territoire d'accueil pour les immigrants. En 2001, ceux-ci représentaient 51 % des résidents du quartier. De ce nombre, 32,4 % étaient arrivés au pays au cours des cinq dernières années, ce qui correspond à 16,5 % de la population du quartier (Conseil communautaire Côte-des-Neiges/Snowdon, 2004). À ceux-ci, s'ajoutent les 5 % de résidents non permanents qui ont choisi le quartier comme lieu d'établissement temporaire. Côte-des-Neiges brille donc par sa diversité ethnique et linguistique.

La pauvreté en milieu multiethnique pose de nombreux enjeux à l'égard de l'intervention à Côte-des-Neiges, notamment en ce qui a trait à l'inclusion sociale et professionnelle. Les principaux obstacles à l'inclusion sociale des nouveaux immigrants sont liés à la non-reconnaissance des diplômes, à la barrière linguistique freinant le développement des liens sociaux, à l'isolement causé par la dislocation des réseaux de support traditionnel et à la méconnaissance des ressources de la part de ces populations. Le statut de terre d'accueil pose donc le défi de l'adaptation constante des services du territoire, ainsi que celui de la création de liens sociaux entre les différentes couches de population qui habitent le quartier.

1. À titre de comparaison, la ville de Montréal affichait en 2001 un taux de chômage de 9,2 % et un pourcentage de population vivant dans un ménage à faible revenu de 29 %.

Côte-des-Neiges est situé au cœur géographique de Montréal. Il est à proximité de différentes zones économiques prospères et se spécialise dans le secteur tertiaire, notamment le secteur institutionnel (éducation et santé). Ce contexte territorial explique la présence d'un capital socioterritorial relativement élevé en matière de dispositifs organisationnels et institutionnels liés au marché et au secteur public et une société civile forte et organisée. De plus, la population présente un capital humain et social bien nanti par rapport aux populations des anciennes zones industrielles des vieux quartiers de Montréal. Il faut souligner la présence de segments actifs de populations de souche et de couches de population immigrante implantées depuis longtemps, ce qui facilite le contact avec les immigrants arrivés depuis peu.

Il s'agit donc d'un quartier qui n'est pas en situation de dévitalisation proprement dite, mais qui pourrait l'être si l'équilibre entre la population bien implantée et celle nouvellement arrivée venait à se briser. Dans ce contexte, pour les leaders du territoire, il s'agit moins de ralentir un processus de dévitalisation que de renforcer un processus actif mais ralenti de vitalisation. La vitalité est présente, mais manque de dynamisme. L'action sur le capital socioterritorial vise donc à renforcer ce dernier (le logement social, la vie de quartier, le développement économique communautaire, la cohabitation ethnique, etc.) dans un objectif à la fois préventif et proactif. C'est ce que nous révèle l'analyse du cas du Centre communautaire de loisir de la Côte-des-Neiges.

2. Une initiative citoyenne

La fondation du Centre communautaire de loisir de la Côte-des-Neiges remonte à 1976 à l'initiative de citoyens du quartier qui désiraient développer des activités récréatives dans leur milieu de vie : « *À cette époque, il n'y avait pas grand-chose en loisirs.* [...] *Les gens ont décidé de se rassembler et ont demandé à la Ville le petit bâtiment devant, qui était libre, le 5347. La Ville leur a prêté et l'a mis à leur disposition* » (Directrice du CCL-CDN citée dans Rhéaume *et al.*, 2007, p. 30). Le Centre est ainsi créé en réponse à la pénurie de services récréatifs dans le quartier. À ses débuts, le projet porte le nom de Corporation du centre récréatif Notre-Dame-des-Neiges et s'inscrit dans ce que certains acteurs qualifient « *d'air du temps* » (Entrevue nº 1). En effet, comme l'ensemble du Québec, Montréal assistera à la fin des années 1970 et au début des années 1980 à la naissance de nombreux organismes communautaires dans différents secteurs. Le Centre communautaire de loisir trouve ses origines dans les groupes populaires de ces années qui misaient sur l'animation sociale, la participation populaire et l'animation de quartier (Rhéaume *et al.*, 2007).

Ce sont ainsi les besoins et un désir de participation populaire au développement qui encourageront la création du Centre communautaire de loisir. Fruit de l'initiative citoyenne, celui-ci connaîtra un développement relativement autonome, bien que plusieurs appuis viendront consolider son statut. Aujourd'hui, le Centre communautaire de loisir s'est considérablement développé, et ce, notamment grâce à ses nouvelles installations (nouveau bâtiment construit par la Ville comprenant un gymnase, un coin-repas et des salles de classe), à la consolidation de son budget (Centraide du Grand Montréal) et à la restructuration de son fonctionnement par programmes en 1995.

3. Missions, objectifs et activités du projet

Ancré depuis plus de 30 ans dans le quartier Côte-des-Neiges, le Centre communautaire de loisir a vu sa mission évoluer au fil des ans. Simple initiative citoyenne visant à combler le manque de ressources en loisir dans le quartier, le Centre s'est transformé en un lieu pluriel et structurant pour le milieu. Pour mieux saisir son action et les valeurs qui l'animent, nous examinerons sa mission, ses objectifs et ses approches.

La notion de milieu de vie prend une importance particulière pour le Centre communautaire de loisir de la Côte-des-Neiges puisque sa mission première est l'amélioration de la qualité de vie des citoyens :

> Le centre offre un milieu de vie ouvert à l'ensemble des membres de la collectivité. Ce milieu de vie est un lieu d'accueil, de regroupement, de solidarité, d'échange et d'implication qui crée un sentiment d'appartenance entre les membres de la collectivité. Il permet aux gens de se rencontrer, d'échanger, de s'entraider, de mettre en commun leur savoir-faire, de partager leurs expériences et d'acquérir ensemble de nouvelles compétences, le tout dans un cadre non contraignant et convivial (FQCCL, 2003, p. 12).

Le Centre œuvre dans le domaine de l'éducation populaire et du rapprochement interculturel au moyen de différents cours et ateliers. La diversité sociale et multiethnique du milieu se reflète dans la fréquentation du Centre. Près de 53 % de ses membres sont nés à l'extérieur du Québec. L'année 2006-2007 aura permis à 61 bénévoles d'accueillir 327 participants dans les différents ateliers de conversation française. Les « Lundis québécois » auront quant à eux permis à 526 personnes d'en apprendre davantage sur le Québec au cours de 16 soirées thématiques (poésie, vacances au Québec, contes, etc.). Le support à la famille est une autre des préoccupations du centre. Il comporte un camp de jour qui accueille quelque 370 jeunes par an, une halte-garderie, un service de soutien familial (projet *Répit*) et un soutien scolaire à travers l'aide aux devoirs. Le Centre a également des

préoccupations d'animation et de structuration du milieu. C'est ainsi qu'il a fondé le *Journal Côte-des-Neiges* au début des années 1980 et l'a publié jusqu'en 1987. Dans cette même optique, le Centre participe à l'organisation des fêtes de quartier et tient occasionnellement des repas communautaires. Il est le foyer d'expositions et fait office de salon des artisans. À ces activités s'ajoutent des stages et des formations qui complètent sa sphère d'activité. En ce qui concerne la lutte à la pauvreté, le Centre communautaire de loisir de Côte-des-Neiges vise à briser l'isolement et à créer des liens sociaux. Il tend à favoriser l'intégration sociale et la prise en charge. Il agit comme facteur de structuration du milieu et comme incubateur d'initiatives communautaires

Le loisir est véritablement un outil d'intervention dans la mesure où il est un médium pour faire de l'intervention sociale : « On voulait que les gens s'impliquent, on voulait être un élément développeur, d'où le centre communautaire de loisir. Non pas simplement un centre de loisirs » (Acteur du CCL-CDN cité dans Rhéaume *et al.*, 2007, p. 30). Cette distinction est importante et constitue un défi constant pour les employés du Centre qui doivent susciter une adhésion populaire allant au-delà de la simple pratique d'une activité de loisir. Le projet Milieu de vie vise justement à susciter cette appartenance. En ce qui concerne le renforcement du milieu, le Centre développe des liens avec les autres organisations du quartier afin de soutenir les familles et les individus de Côte-des-Neiges.

3.1. Un grand souci d'accessibilité

Le quartier Côte-des-Neiges connaît de grandes inégalités entre ses différents districts. Dans un souci de rejoindre le plus grand nombre et pour vaincre ces clivages, le Centre procède à la déconcentration de ses services vers les différentes écoles du quartier. Ainsi, loin d'être un simple lieu communautaire, il étend son influence sur le milieu local et diffuse son action sur le territoire. Le développement de son intervention auprès des jeunes a été rendu possible grâce à deux partenariats : Québec en forme et la Table jeunesse. Ainsi, le Centre œuvre aujourd'hui dans six écoles primaires et dans l'unique école secondaire publique du quartier.

Le souci d'accessibilité se manifeste également par le coût relativement modique des activités. Les personnes dans le besoin et les aînés peuvent bénéficier de tarifs réduits ou de la gratuité. Pour les camps de jour, une réduction de 25 % a été accordée à 57 % des familles inscrites. À ceci s'ajoute une inscription subventionnée par le milieu pour 16 % des familles. L'argent des inscriptions aux activités de loisir est un levier pour financer d'autres activités davantage communautaires, telles que les cours de francisation et les ateliers de conversation française.

4. Les ressources mobilisées

Dans cette section, nous analyserons les ressources endogènes et exogènes mobilisées par le Centre communautaire de loisir à différents moments de son parcours.

4.1. Le capital humain et organisationnel local

Côte-des-Neiges est riche en ressources humaines et le Centre a profité, grâce au bénévolat et aux stages, de cette ressource importante. Il a, à ce titre, bénéficié des ressources académiques présentes dans le milieu (Collège Jean-de-Brébeuf, École Polytechnique, Université de Montréal, HEC Montréal). Il a pu, lors de son démarrage, trouver des appuis importants dans la communauté.

4.1.1. Le bénévolat : des partenaires du quotidien

En 2006-2007, 545 bénévoles ont participé aux activités du Centre. Leur apport a représenté 18 160 heures de soutien dans 17 secteurs d'activités. Selon nos entrevues, le bénévolat est une « pierre d'assise fondamentale dans la mission et l'action du Centre » (CCL-CDN, 2007, p. 6). Loin d'être considéré comme une ressource de second ordre, le bénévolat est hautement valorisé et les bénévoles les plus actifs sont consultés pour déterminer l'orientation du développement du Centre. Ainsi, comme nous le verrons, une trentaine de bénévoles ont participé à une fin de semaine de réflexion avec des employés et des stagiaires. Les bénévoles sont ainsi considérés comme de véritables partenaires du quotidien.

Le bénévolat au Centre est mixte et multigénérationnel. Bien que les femmes soient toujours majoritaires, une diversification des genres s'observe en un lieu qui était autrefois qualifié par certains de « Centre des femmes ». La majorité des bénévoles ont entre 18 et 29 ans, ce qui assure la relève et la continuité. Parallèlement, plusieurs jeunes du secondaire aident les élèves du primaire de l'école voisine à faire leurs devoirs. Cependant, une telle participation demande une coordination efficace, qui n'est pas toujours facile à assurer.

Environ 40 % des bénévoles participent à des activités relevant du volet rapprochement interculturel et vie de quartier. Ce pôle d'activités compte le plus grand nombre de bénévoles. Plusieurs activités de ce secteur fonctionnent d'ailleurs avec une grande autonomie. On peut y voir une mise en action de la communauté grâce au rôle de levier communautaire que joue le Centre. Les autres secteurs d'activités les plus mobilisateurs sont le Programme enfants, le Programme adolescents et le Centre d'accès communautaire informatique (CACI).

Tableau 4.1

Sexe et âge des bénévoles du CCL-CDN pour l'année 2006-2007

ÂGE	12-17 ANS	18-29 ANS	30-54 ANS	55-64 ANS	65 ET +	INCONNU	TOTAL
Hommes	29	89	70	14	12	–	214
Femmes	26	171	80	32	20	2	331
Total	55	260	150	46	32	2	545

Source : CCL-CDN, 2007, p. 11.

Sans se diriger vers une véritable professionnalisation des bénévoles, diverses formations leur sont proposées afin de les guider dans leurs actions. En 2006-2007, 120 personnes avaient participé à ce type de formation sur des sujets aussi variés que les ressources du quartier, la communication interculturelle, l'atelier de conversation française, informations sur le Centre, etc. En fait, il importe de souligner que le bénévolat est aussi une forme de valorisation de la personne aidante et un chemin vers l'emploi. En effet, le bénévolat est pour plusieurs une occasion unique d'obtenir une expérience reconnue au sein du milieu et de reprendre confiance en leur potentiel[2]. En ce sens, le bénévolat est un véritable partenariat où tout un chacun sort gagnant de l'expérience.

Le bénévolat chez les jeunes est également important. En 2006-2007, 15 à 20 % des jeunes membres du Centre s'y sont impliqués bénévolement (CCL-DDN, 2007). Leur recrutement est facilité grâce à des projets tels que « Jeunes et capables » organisés par le Centre et « Pour bien animer », chapeauté par la Table jeunesse de CDN. Ces projets se déroulant sous forme de stages formateurs permettent aux jeunes d'acquérir une expérience pertinente en animation et de développer une conscience communautaire.

Au fil des ans, suite à l'agrandissement du Centre et son déménagement dans ses nouveaux locaux, la gestion du bénévolat s'est peu à peu complexifiée et dépersonnalisée. La transformation du Centre a également amené une dissolution du noyau de bénévoles de jadis qui fonctionnait à l'image d'une famille. Une large réflexion a été nécessaire au niveau de la gestion des bénévoles pour assurer une cohérence de l'intervention. Le Centre a ainsi dû relever le défi de la coordination efficace du bénévolat, ce qui n'est pas une mince tâche lorsque l'on connaît toute la flexibilité nécessaire à sa gestion.

2. Le personnel du Centre communautaire de loisir procède régulièrement à la rédaction de lettres de recommandation pour les bénévoles afin que leur implication puisse leur servir de tremplin vers l'obtention d'un emploi.

4.1.2. La proximité des institutions d'éducation : des occasions de collaboration

L'Université de Montréal, dans un processus en voie de formalisation, envoie également des stagiaires (crédités et non crédités) au Centre. Cette collaboration avec les institutions d'enseignement permet au Centre de bénéficier de stagiaires qualifiés porteurs de nouvelles idées et de nouvelles façons de faire, participant ainsi au maintien du dynamisme interne et permettant aux stagiaires universitaires d'appliquer leurs acquis dans un milieu souple et riche en expériences (personnel de longue date et diversité des activités) propices à l'apprentissage. La collaboration établie avec l'Université de Montréal pourrait toutefois être élargie, notamment par des études sur les besoins de la population ou sur les impacts des activités. Pour l'instant, les différentes recherches relèvent surtout du Conseil communautaire ou du CSSS local.

Par ailleurs, un partenaire important du Centre est l'école Notre-Dame-des-Neiges, laquelle fut pendant longtemps l'hôte du Centre. En effet, la Ville de Montréal et l'École Notre-Dame-des-Neiges ont offert des locaux au Centre en échange de services en loisir et en formation. Cette collaboration entre le Centre et l'école Notre-Dame-des-Neiges se poursuit toujours. L'activité d'aide aux devoirs tenue au Centre quatre jours par semaine de 15h05 à 16h30 s'adresse exclusivement aux enfants en difficulté allant à cette école. Il s'agit d'un support gratuit assuré par six animatrices et de jeunes bénévoles (18 bénévoles en 2006-2007) qui a permis d'aider 54 jeunes de la 1re à la 6e année.

4.2. Des ressources financières diversifiées

Le Centre bénéficie aujourd'hui d'un budget annuel de plus d'un million de dollars pour mener à bien ses activités. Le Centre reçoit des subventions de base de la Ville de Montréal, de Centraide du Grand Montréal et du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport pour ses activités courantes. Ce financement est complété par des subventions à des projets spécifiques.

La Ville de Montréal, en plus des subventions de base accordées, conformément au contrat de ville et au soutien à la lutte contre la pauvreté, contribue également à la tenue de projets parallèles par un financement ponctuel. Au niveau de l'appareil d'État, d'autres aides ponctuelles sont accordées au Centre, dont celles du ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration (francisation et rapprochement interculturel), du ministère de la Famille (Halte-garderie) et de la Direction de la santé publique (projet Répit).

Des sommes sont également octroyées par certains organismes du milieu pour rendre possible l'accessibilité des services à la population dans le besoin. Par exemple, le camp de jour du Centre accueille près de 90 enfants, au coût de 140 $ par personne. En 2006-2007, pour absorber le coût d'inscription des familles à faibles ou très faibles revenus, 15 enfants avaient été subventionnés par le Conseil des églises et 5 autres par le CLSC Côte-des-Neiges.

4.2.1. Les programmes gouvernementaux

Malgré la relative stabilité financière du Centre, certaines activités demeurent difficiles à financer. C'est le cas des haltes-garderies nommées les « Ateliers Croquignoles ». Après 16 ans d'existence, 2006-2007 a été la première année pour laquelle cette activité recevait une subvention gouvernementale, et ce, malgré le fait que plus de 50 % de la clientèle de ces ateliers étaient sous le seuil de la pauvreté. Bien que la subvention octroyée ne permette pas de couvrir l'ensemble des frais de garde, elle permet l'ajustement des tarifs en fonction des revenus des parents.

Des programmes gouvernementaux et différentes subventions financent des projets particuliers, notamment en ce qui a trait à l'embauche de personnel. À partir des années 1980, le Centre a bénéficié de plusieurs programmes fédéraux de développement de l'emploi (Rhéaume *et al.*, 2007). Même si, avec le temps, l'accès à ces programmes est devenu de plus en plus difficile, ceux-ci ont été des leviers importants pour la structuration du Centre. Les cours de français pour immigrants reçus sont entièrement financés par le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (MICC) et permettent de rejoindre plus de 200 personnes chaque année. Certains programmes demeurent peu exploités par le Centre, tels le Fonds régional d'investissement jeunesse (FRIJ), qui octroie des subventions aux organismes désirant mettre en place des projets structurants à l'échelle d'un quartier ou d'un arrondissement. De nouvelles sources de financement pourraient ainsi être mobilisées.

4.2.2. Le soutien municipal

Le projet Ça me dit en famille est financé dans l'entente-cadre Ville de Montréal-MICC pour appuyer l'intégration culturelle à la société québécoise des nouveaux arrivants. Toujours sous le thème de l'intégration, ce duo finance le projet de rapprochement interculturel « Intégration en loisir des 16-25 ans », ayant permis la tenue de tables de discussion sur diverses thématiques et d'activités culturelles (cabane à sucre, cinéma, improvisations, contes, etc.).

La Ville de Montréal finance également le projet de lutte à la pauvreté Jeunes et capables. Celui-ci a permis à 18 jeunes, de mars à décembre 2006, de recevoir une formation en animation et organisation de loisir et de

mettre leurs connaissances en application à l'intérieur du Centre pour développer leurs compétences. Étant un des principaux bailleurs de fonds, à un certain moment, en ce qui concerne l'offre de loisir, la Ville a cherché à imposer des activités au CCL-CDN. Cependant, les membres de l'équipe ont fait valoir leurs expertises et expériences et ont exigé une reconnaissance de leur savoir-faire de la part des instances municipales.

4.2.3. Les fondations privées : le rôle de Centraide du Grand Montréal et de Québec en forme

Depuis 1986, Centraide du Grand Montréal est un des principaux bailleurs de fonds du Centre communautaire de loisir de la Côte-des-Neiges. Ce dernier reçoit aujourd'hui près de 185 000 $ annuellement de Centraide du Grand Montréal, ce qui représente près du cinquième de son budget (Sauvé, 2004). Le projet Québec en forme mis en œuvre par la Fondation Chagnon permet au Centre d'offrir des activités en collaboration avec les écoles primaires du milieu. De plus, ce projet permet la tenue d'activités visant à développer la psychomotricité des 4-5 ans. Ce programme a atteint quelque 633 jeunes de ce groupe d'âge en 2006-2007 et a permis d'outiller les titulaires pour qu'ils puissent poursuivre la démarche au-delà de l'activité. Québec en forme a également soutenu le Centre, avec la collaboration du Comité d'action de milieu de Côte-des-Neiges, dans l'élaboration d'un plan de formation pour les intervenantes en psychomotricité (CCL-CDN, 2007, p. 25).

5. Un leadership fort et flexible

5.1. Fonctionnement

Le fonctionnement du Centre communautaire de loisir de la Côte-des-Neiges repose sur un conseil d'administration (CA) de neuf membres. Ces derniers sont des participants ou des bénévoles du Centre et sont élus annuellement en assemblée générale. Le CA est lui aussi constitué d'usagers du Centre. L'arrondissement participe également au CA tel que convenu dans l'entente avec la Ville. Une animatrice en sports et loisirs et un agent de développement agissent ainsi à titre de représentants de l'arrondissement. Le CA du Centre est plutôt stable, ce qui permet à l'équipe de se sentir soutenue dans la gestion des différents dossiers.

Afin d'approfondir certains points, trois comités spéciaux se réunissent régulièrement. En 2006-2007, le comité de gestion des programmes contribuait à bonifier le bénévolat et la communication interne, le comité de

gestion financière étudiait le budget et le comité de gestion du personnel travaillait à préciser les tâches de chacun (CCL-CDN, 2007). Les membres du CA sont invités à des fins de semaine de réflexion réunissant employés et bénévoles pour trouver des pistes d'action et prennent part à différents événements (Côte-des-Neiges en fête, Semaine nationale des centres communautaires, etc.). Le Centre propose une adhésion basée sur une cotisation, ce qui fidélise et engage le participant. Toute personne participant à au moins une activité devient membre. Les assemblées générales regroupent près de 150 membres et sont décisionnelles sur certains points d'importance.

5.1.1. Le personnel, les conditions de travail et la question de la relève

Le Centre embauche 12 employés permanents en plus d'une centaine d'animateurs et formateurs contractuels. Le personnel du Centre est composé en grande partie de militants et de militantes de longue date. La directrice est en poste depuis 1979, alors que trois permanentes affichent une ancienneté de plus 18 ans. La grande stabilité de l'équipe a entraîné une amélioration progressive des conditions de travail qui participe réciproquement à la fidélisation des employés. Pour ce qui est des employés administratifs, pour compenser des salaires inférieurs à ceux du secteur privé, le Centre offre sept semaines de vacances après dix ans de services, auxquelles s'ajoutent deux semaines rémunérées au temps des fêtes. L'équipe n'est pas syndiquée, bien qu'un débat interne ait déjà été tenu à ce sujet, lequel s'est soldé par un vote défavorable. C'est finalement une convention collective maison qui régit les rapports de travail.

Cependant, la pérennité de l'équipe amène également son lot de défis : « *C'est une équipe stable depuis plus de 20 ans qui va toute partir en même temps, alors se pose pour nous la question de la relève* » (Entrevue nº 1). Les organismes portés par les militants de la première heure sont tous confrontés à la même problématique, soit la formation de la nouvelle garde. Les tâches assumées par le personnel de longue date sont complexes et mobilisent des réseaux souvent informels tissés au fil du temps. Ainsi, une solution serait le compagnonnage pendant quelques années, mais aucun fonds n'est prévu à cet effet. Suivant la vague des années 1970-1980, se pose aujourd'hui, pour l'ensemble du milieu communautaire, le défi de la relève.

5.1.2. L'influence des bailleurs de fonds sur le fonctionnement

Le fonctionnement et la gestion du Centre ont beaucoup évolué avec le temps. Le Centre a dû s'ajuster à la croissance constante de sa clientèle et de son organisation. Ainsi, son administration est passée d'un mode de cogestion à un mode plus formalisé imposé par son principal bailleur de fonds

en 1986, Centraide du Grand Montréal. Bien que chacun perçoive les avantages d'un tel remaniement, la directrice de l'organisme précise que le Centre aurait conservé la cogestion n'eût été cette obligation imposée par Centraide du Grand Montréal (Rhéaume *et al.*,2007). Ainsi, la restructuration a également pris la forme d'un fonctionnement par programme, ce qui a nécessité maintes adaptations.

Afin de désamorcer cette formalisation des rapports, l'équipe travaille au rapprochement et au décloisonnement des secteurs depuis bientôt trois ans. Il s'agit d'établir des ponts entre les différents programmes, puisque l'agrandissement des locaux et le fonctionnement par programmes ont amené la création de silos qui entrent en contradiction avec l'esprit communautaire et collectif du Centre. Un document intitulé *Le Centre : Milieu de vie* est d'ailleurs le fruit de cette réflexion sur les rapports internes : « *On n'est pas juste des offreurs de services. Des fois on se retrouve avec les subventions un peu là-dedans, mais il faut travailler pour revenir à un milieu de vie* » (Entrevue nº 5). À titre d'exemple, pour sortir du cadre figé du programme, l'équipe propose, entre autres, d'organiser des activités culturelles, festives ou sportives ponctuelles de façon à rapprocher les gens. Il s'agit de créer des opportunités de rencontres entre les citoyens.

5.1.3. Une place laissée à l'échange

Bien que le Centre soit aujourd'hui dirigé par une directrice, l'esprit de cogestion demeure présent et la discussion est valorisée. Des périodes de réflexion regroupant bénévoles, employés et membres du CA (20 à 60 personnes) sont organisées une fois par année ou tous les deux ans selon la nécessité. Ces tables rondes, propices à l'échange et à la discussion, sont l'occasion de réfléchir sur différents thèmes tels le bénévolat, la famille, l'intégration, l'interculturalité ou encore la mission du Centre. Elles se déroulent à l'extérieur du Centre et s'échelonnent parfois sur un week-end, ce qui donne l'occasion de ressouder les liens dans un cadre plus convivial. Ces rencontres sont aussi des espaces d'expression où une grande place est laissée à l'imagination, ce qui permet de faire naître de nouveaux projets.

L'équipe du Centre a eu à se confronter à plusieurs conflits dans la communauté, les plus importants ayant touché des jeunes et des groupes ethniques minoritaires, ce qui est naturel compte tenu de la diversité ethnique du quartier. L'équipe du Centre s'est dotée de différents outils de résolution de conflits formels (assemblées générales, journée de planification stratégique) et informels (décloisonnement des secteurs, échanges spontanés).

5.2. Une équipe aux forces multiples : différents types de leadership

Loin de reposer sur un leader unique, l'équipe du Centre communautaire de loisir de la Côte-des-Neiges a pu bénéficier tout au long de son histoire de la présence de diverses personnalités aux qualités complémentaires. Le leadership se veut pluriel et les forces de chacun ont su être mises à profit. Ainsi, lorsqu'interrogés, les acteurs du Centre ont fait valoir les atouts respectifs de plusieurs personnalités du milieu. Toutefois, la directrice précise que le mouvement initial ne reposait pas tant sur la présence de leaders que sur la force d'un mouvement collectif (Entrevue nº 1). Pour ce qui est de l'équipe en place, celle-ci repose toujours sur des types de leadership complémentaires : la coordonnatrice du volet interculturel, très engagée auprès du Conseil communautaire, exerce un leadership qui repose sur la confiance et une grande capacité d'analyse ; la directrice quant à elle se caractérise par un leadership d'idées et une grande capacité de persuasion ; la coordonnatrice du volet adolescents exerce un leadership créatif qui la conduit à développer plusieurs projets et fait d'elle une personnalité rassembleuse dans l'action ; la coordonnatrice du programme de francisation a quant à elle une personnalité plus rationnelle et un pouvoir de persuasion avéré.

Grâce à l'expérience acquise par son équipe, le Centre bénéficie d'une reconnaissance auprès de la communauté locale et des différents acteurs qui la composent. Lorsqu'un membre de l'équipe s'exprime auprès des différentes instances de concertation, il représente le point de vue du Centre et est habilité à prendre des décisions (Entrevue nº 1).

5.2.1. Des membres et des bénévoles proactifs

Au niveau du CA, la directrice mentionne que les leaders restent longtemps membres du conseil, certains sont restés en poste pendant près de 10 ans. Les plus dynamiques sont souvent appelés à exercer la fonction de président du CA. En ce sens, la directrice du Centre dit : « *Plus le président a du leadership, moins je prends de place. Quand un président a moins de leadership, tu es obligé de prendre le devant et ce n'est pas toujours souhaitable. Ce n'est pas ça que je veux* » (Entrevue nº 1).

En ce qui concerne les bénévoles, les plus engagés sont invités à participer au CA. Cependant, ces derniers sont rarement enclins à occuper des postes politiques où ils sont placés à l'avant-plan. Ceci dit, l'équipe du Centre souligne néanmoins le grand sens de l'initiative qui anime certains bénévoles. Plusieurs projets sont d'ailleurs organisés presque entièrement par eux. Les bénévoles jouissent d'une grande latitude d'action, et les activités peuvent évoluer en fonction des intérêts et des initiatives de chacun.

Les expériences bénévoles sont valorisantes dans la mesure où les activités du Centre sont pérennes et ne reposent pas uniquement sur une seule personne. Un bénévole s'exprime en ces mots : « *On construit quelque chose et on participe à quelque chose qui marche, qui marche bien* » (Entrevue nº 4). C'est ce sérieux et cette stabilité du Centre qui lui permettent de compter sur l'engagement de bénévoles dynamiques qui n'ont pas peur de mettre sur pied de nouvelles initiatives ni de rester piégés à en assurer seul le maintien. Les bénévoles sont épaulés dans leurs initiatives.

5.2.2. Encourager le leadership chez les jeunes

Pour encourager l'initiative chez les jeunes, le Centre a mis sur pied un programme de leadership auprès des adolescents qui prend la forme d'une formation en animation reconnue par la Ville de Montréal. Pour les 19-25 ans, le CCL-CDN a également mis sur pied un programme de formation qui permet d'acquérir des expériences valorisantes et diversifiées à l'intérieur de ses murs. Ce projet permet à la fois d'outiller les jeunes pour aborder le marché du travail, et de former une relève connaissant les rouages du milieu communautaire. La question de la relève est d'ailleurs un sujet brûlant dans le milieu communautaire, où les salaires rivalisent difficilement avec le public ou le privé : « *Le communautaire n'a pas la cote du secteur privé, alors, il faut donner la piqûre à quelqu'un, lui démontrer qu'avoir un impact dans sa communauté importe autant, sinon plus que le salaire annuel* » (Entrevue nº 5).

5.3. De multiples partenariats

Le Centre communautaire de loisir participe à de nombreux projets partenariaux. Dans certains cas, il les a lancés, dans d'autres, on est venu vers lui pour bénéficier de l'expertise de son équipe dans les champs de l'animation communautaire, de la concertation, du loisir ou encore de l'action bénévole. Les acteurs rencontrés mentionnaient à cet effet que le Centre était souvent sollicité par le milieu pour apporter un coup de pouce à la mise en place de différents projets. La directrice du Centre identifie six principaux organismes partenaires dans le milieu.

5.3.1. Les liens avec la communauté : un leadership collectif et un rapport partenarial

En ce qui concerne le rapport à la communauté, le Centre a toujours été engagé dans des partenariats. Lors de la fondation du Centre, les citoyens participants étaient surtout des parents, et un partenariat s'est instauré tout naturellement avec l'école Notre-Dame-des-Neiges. Celle-ci a prêté des locaux au Centre pour la tenue de ses activités : « *les citoyens, quand ils ont*

Tableau 4.2

Principaux organismes locaux partenaires du Centre communautaire de loisir de la Côte-des-Neiges et type de collaboration

ORGANISMES PARTENAIRES	COLLABORATION
Le Centre de services préventifs à l'enfance (CSPE)	Projet *Répit* Partenariat pour assurer un suivi auprès des familles participantes à la halte-répit : le CCL-CDN assure la garde, alors que le CSPE assure le suivi
Le CLSC (moins actif maintenant)	Mise sur pied du Projet *Répit* Suivi et référence initialement assurés par le CLSC
Les 7 écoles primaires et une école secondaire du milieu	Activités parascolaires Le CCL-CDN délègue du personnel dans les différentes institutions d'enseignement public afin d'assurer les activités
La Corporation de développement économique communautaire (CDEC)	Organisation de la fête de quartier
Le Conseil communautaire de Côte-des-Neiges	Implication passée à l'exécutif et rôle de leader au sein de l'instance Toujours actif au Comité interculturel Le Conseil aide le Centre à cibler les besoins du milieu.
Tables de quartier	Jeunesse et Famille Participation active à ces tables

Source : Entrevue nº 1.

fondé le Centre, ils ont collaboré tout de suite avec le Collège Notre-Dame-des-Neiges […] *Dès le départ s'est créée une façon de faire qui s'est faite avec les autres* » (Entrevue nº 1). La crise du verglas en 1998 témoigne du grand leadership collectif du Centre. Il fut un des pôles majeurs d'hébergement dans le quartier recevant près de 400 personnes pendant plus de 11 jours. Le Centre a coordonné l'action en collaboration avec les organismes communautaires du quartier et la Ville de Montréal. Cette gestion de crise a nécessité un grand effort de concertation et a été une belle réussite.

5.3.2. Un réseau pluriel

Le Centre s'implique également dans les luttes menées par la Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (FQCCL). La FQCCL est, quant à elle, une organisation qui supporte différentes initiatives du Centre communautaire de loisir de la Côte-des-Neiges. Ainsi le Centre a collaboré avec la Fédération pour mettre en place un projet de formation d'animateurs en loisir. Le Centre participe aussi à l'échelle régionale à la Table de francisation provinciale.

Le projet Répit constitue un excellent exemple du type de partenariat auquel participe le Centre. Ce projet a été développé pour répondre au besoin de soutien des familles en difficulté dont les enfants éprouvent des problèmes d'adaptation, et ce, afin de leur éviter un placement institutionnel. Le projet offre aux enfants un séjour de 24 heures au Centre où différentes activités sont proposées et où un suivi est assuré. Par cette initiative, on cherche à la fois à permettre aux parents de se reposer et à créer un sentiment d'appartenance à la communauté (CLSC-CDN, 1999). Lancé par des gens du milieu de la santé, le Centre a mené ce projet en partenariat avec le CLSC-CDN (suivi familial et références), et le Centre jeunesse de Montréal (éducatrices en soutien aux bénévoles). Le financement de ce projet a été assuré par le CLSC et le Centre jeunesse de Montréal a assumé les salaires du prêt de personnel. De plus, la Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre a soutenu le projet au moyen d'un budget décroissant de trois ans (100 %-50 %-25 %). Cependant, ces ressources se sont avérées insuffisantes et le financement décroissant a entraîné un investissement d'énergie important dans la recherche de ressources financières pour assurer la pérennité du projet.

Bien qu'il ait lancé le projet Répit en collaboration avec le CLSC, faute d'un soutien jugé adéquat, le Centre a cessé cette collaboration pour développer des liens avec le Centre de services préventifs à l'enfance de CDN (CSPE). Ainsi, le Centre a construit un réseau suffisamment solide qui lui a permis de reconstituer le cadre partenarial à la base du projet *Répit* dans une perspective jugée plus équitable.

5.3.3. Un réseau partenarial orienté vers le développement des jeunes

Le Programme Adolescents est un volet générateur de nombreuses collaborations. En 2006-2007, le Centre a coopéré avec divers organismes du milieu pour organiser des activités sportives, interculturelles et communautaires[3].

Le Centre participe activement à la Table de prévention drogue et alcool de Côte-des-Neiges et à la Table jeunesse de Côte-des-Neiges. La coordonnatrice du secteur Adolescents du Centre est très active dans cette dernière et siège sur plusieurs comités : le comité travailleur de rue, le comité exécutif de la Table, le comité hip-hop, le comité de support à la coordination et le comité gravité Rock (CCL-CDN, 2007).

3. Ces organismes sont : la Black Community Association (BCA), Mountain Sights, l'Association Philippins, Tandem, l'École Lavoie et la Maison des jeunes CDN (CCL-CDN, 2007).

À ces multiples collaborations s'ajoute une participation au comité aviseur des partenaires du Poste de quartier 26, qui vise à guider l'intervention de la police de quartier. Ce comité permet de coordonner l'action de plusieurs organismes : Corporation de développement économique communautaire CDN/NDG, Police de quartier 26, Conseillère pédagogique en prévention de la violence, MultiCaf et le Centre des aînés de CDN. La coordonnatrice du programme Adolescents collabore plus particulièrement avec l'école Lavoie dans le but de briser l'isolement des jeunes de cette école (CCL-CDN, 2007).

Plusieurs autres projets montrent l'importance que le Centre accorde à la jeunesse : les Ateliers Croquignoles (cercles de lecture) réalisés en collaboration avec des bénévoles du Collège Frontière, la visite hebdomadaire de stagiaires en ergothérapie pour les jeunes et le projet Répit offert en collaboration avec le Centre des services préventifs à l'enfance de CDN.

5.4. Un leadership certain dans le milieu

Les centres communautaires de loisir se disent :

> solidaires des démarches qui visent l'adoption de législations et de mesures qui favorisent la participation active des citoyens à la vie démocratique, le développement social et communautaire, l'équité et le plein emploi, ainsi que l'accès pour tous à des services publics gratuits et de qualité adaptés à leurs besoins (FQCCL, 2003, p. 16).

Pour affirmer cette solidarité, ils misent sur la collaboration avec d'autres acteurs du milieu qui travaillent au mieux-être des citoyens. Au Centre de Côte-des-Neiges, cette collaboration s'exprime par une vision du développement communautaire qui passe par la concertation : « *Ça prend beaucoup de temps, mais nous, on y croit beaucoup à la concertation. C'est le moyen de faire des choses à plusieurs qu'on ne serait pas capable de faire seul ou pas capable de faire aussi bien seul* » (Entrevue n° 2).

5.4.1. Un leadership axé sur la concertation

Le leadership du Centre dans le quartier s'exprime à travers le rôle déterminant qu'il joue au sein des différentes instances de concertation. Il est présent à presque toutes les tables du milieu. Les Tables Jeunesse et Familles sont celles qui le mobilisent davantage. La Table sécurité alimentaire a été pendant quelque temps négligée, mais une coordonnatrice s'y implique de plus en plus activement. Le leadership du Centre s'affirme progressivement en matière d'interculturalisme. Le Centre a participé à la mise en place de la Table de concertation sur l'Accueil et l'adaptation des immigrants. Le Centre a également mis sur pied le Comité Côte-des-Neiges Ensemble œuvrant

contre le racisme dans le quartier. Aujourd'hui, ces deux instances n'existent plus et ont été remplacées par le volet Concertation interculturelle du Conseil communautaire, auquel le Centre participe activement. En 2006-2007, les différents coordonnateurs ont participé à près de 70 réunions du Conseil communautaire, avec une présence remarquée dans le Comité concertation interculturelle et dans le Comité organisateur du Forum interculturel. Nous voyons alors que, loin de se limiter au loisir, le CCL-CDN travaille activement au développement communautaire de son milieu.

5.4.2. Un rôle d'animateur du milieu

Le Centre participe activement à la dynamisation du milieu. Son caractère à la fois ludique et inclusif lui permet de rejoindre un large spectre de populations. Ce faisant, il insuffle une dynamique participative et plurielle dans le quartier. Son ancrage dans la communauté et sa participation en font un véritable animateur communautaire reconnu par le milieu :

> *Je pense que le centre est un élément important pour animer le milieu. Comme vous l'avez dit, il y a beaucoup d'organismes qu'on a mis en place, on travaille beaucoup en partenariat, on a beaucoup d'expérience en organisation, ça fait quand même 30 ans qu'on est là, en animation, alors, c'est une expertise qui est souvent recherchée et on la met à la contribution de la communauté. On a souvent été amené à animer des tables de concertation, des réunions, des activités, à organiser ou supporter des gens pour organiser. Je pense que c'est un peu particulier au centre communautaire, il n'y a pas beaucoup d'organismes qui ont cette capacité-là* (Entrevue nº 1).

Cependant, cette tâche de structuration du milieu n'est que partiellement reconnue par les bailleurs de fonds :

> La tâche de concertation s'effectue, coincée entre les tâches d'organisation, d'animation et de soutien aux employé(e)s bénévoles. C'est par ailleurs, paradoxalement, la manière de faire de plus en plus préconisée, parfois même exigée par les bailleurs de fonds, mais dont la charge de travail est la moins reconnue et supportée financièrement (Beaulieu, 2007, p. 8).

6. Des retombées importantes pour les individus et le milieu

Les répercussions de l'action du Centre communautaire de loisir de la Côte-des-Neiges sur son milieu sont multiples. Son action se fait ainsi sentir aussi bien au niveau territorial qu'au niveau individuel.

6.1. La mise en réseau et l'appartenance

L'accessibilité des résidents à plusieurs réseaux est fortement valorisée au Centre. La création de liens sociaux visant la sortie de l'isolement est même une de ses raisons d'être. Les participants et les bénévoles s'expriment souvent, lorsqu'il est question du Centre, en termes de *deuxième famille* ou encore de *port d'attache* :

> *Par observation, on peut voir chez une personne qui arrive ici, après un certain temps, par la façon dont elle s'implique dans le centre, les responsabilités qu'elle prend, les contacts et les amitiés qu'elle développe, l'impact qu'on a eu sur son inclusion dans la société* (Entrevue nº 1).

Certaines activités sont plus propices à l'échange que d'autres. La majorité des gens se présentent d'abord au Centre pour utiliser un service. C'est par le bénévolat et l'engagement à long terme que se construit un réseau social riche chez les participants. Une intervenante affirme que le Centre est vécu par les gens du quartier en tant qu'espace d'opportunités : « *Ce sont des possibles ici. Que ça soit la possibilité de rencontrer des gens, d'élargir son réseau* […], *mais aussi apprentissage à travers le bénévolat, donc possibilité d'acquérir des expériences diverses* » (Entrevue nº 2).

6.2. La construction d'un milieu de vie

Le Centre, par le biais de son volet Rapprochement interculturel/intégration et développement communautaire, travaille activement à la construction d'un milieu de vie pluriel et francophone. Ce volet, par des activités de francisation et de diffusion de la culture québécoise, par diverses formations offertes, vise à créer des ponts entre les différentes cultures, et ce, dans un milieu marqué par la pluralité ethnique : « *Dans la vie des gens, on a des témoignages de personnes immigrantes qui nous disent qu'on a changé leur vie, qu'on a joué le rôle de famille pour eux. Il y en un qui nous disait qu'on était comme une cabine téléphonique en plein désert* » (Entrevue nº 2). Le Centre soutient également le Conseil communautaire de Côte-des-Neiges/Snowdon dans sa démarche interculturelle en participant à différents comités qui s'occupent de ce thème.

Pour arriver à un véritable développement communautaire, les acteurs doivent vaincre le réflexe d'utilisateurs de services qui habite certains d'entre eux et être de fins communicateurs pour pouvoir transmettre les valeurs du Centre : « *Les gens viennent consommer du loisir et le travail qu'on essaie de faire de plus en plus, c'est de leur faire réaliser* […] *qu'on est un centre communautaire qui a une vie* » (Entrevue nº 5). La participation des résidents au sein du Centre au développement de leur milieu débute par une

reconnaissance de l'apport du milieu communautaire et de l'importance de la contribution de chacun au maintien de ce type de services. De plus en plus, les gens qui choisissent le CCL-CDN le font en connaissance de cause : « *En participant à une activité, ils viennent pour apprendre principalement, mais pourquoi ils viennent le faire ici, ce n'est pas juste parce que c'est près de chez eux et que c'est moins cher, parfois aussi, c'est parce que le milieu leur convient* » (Entrevue nº 2). C'est l'attrait d'un cadre convivial qui les encourage à adopter l'endroit. Ils y découvrent par la suite d'autres activités plus culturelles ou collectives ainsi que des opportunités de bénévolat pour agir dans leur milieu ou se forger un réseau.

6.3. Le renforcement de la capacité d'agir des participants

Un des objectifs du Centre communautaire de loisir est de prévenir le décrochage scolaire et de favoriser l'insertion socioprofessionnelle des jeunes ainsi que de développer leur participation citoyenne (CCL-CDN, 2007, p. 48).

6.3.1. Le développement de compétences et d'une identité positive chez les jeunes

Le projet *Jeunes et capables* s'inscrit dans cet objectif. Cette initiative est financée par la Ville de Montréal dans le cadre du programme de Lutte à la pauvreté et « permet aux jeunes de découvrir leur potentiel, de développer de nouvelles compétences » (CCL-CDN, 2007, p. 7). Il s'agit d'une formation de 60 heures en animation et organisation d'activités suivie d'un stage dans le milieu. Les heures d'enseignement sont partagées entre le Centre et la FQCCL, qui est partenaire dans ce projet.

En ce qui concerne la mise en pratique de leurs acquis, les jeunes sont appelés à œuvrer autant au Centre que dans divers organismes ou écoles du quartier en faisant du bénévolat. Les résultats du projet sont positifs, puisque plus de 50 % des jeunes participants sont maintenant à l'emploi du Centre et animent les camps de jour auprès des 4-14 ans ou des activités parascolaires. Certains ont même manifesté de l'intérêt pour un poste au CA de l'organisme. « *Nous sommes de plus en plus convaincus que ce type de projet répond vraiment aux besoins des jeunes. Il leur assure tout le soutien et l'encadrement nécessaires pour renforcer d'abord leur confiance en eux et leur estime de soi* » (Anaïse Camilien, coordonnatrice du programme 18-25 ans, 2007, p. 51).

Le Centre applique une politique de tolérance zéro en regard de la violence ou du vol dans l'établissement. Des suivis immédiats sont faits avec les jeunes à risque ou ayant eu des comportements inadéquats.

L'instauration d'une carte de membre a permis de mieux contrôler la fréquentation du centre et de créer un plus grand sentiment d'appartenance. Le salon des ados permet aux jeunes de se rencontrer, d'échanger et de solidifier leur réseau social, et ce, dans un cadre convivial, mais supervisé. Différentes activités artistiques sont aussi organisées, dont la danse urbaine, ce qui attire une large clientèle.

6.3.2. Le bénévolat et l'insertion sociale

Le bénévolat semble être une voie importante d'inclusion sociale. C'est peu à peu, à travers une participation croissante que les membres peuvent se forger une place bien à eux. Il encourage la prise de responsabilité et la socialisation. Le bénévolat permet ainsi aux nouveaux arrivants de se familiariser avec nos façons de faire et nos modes de gestion : « *Les gens apprennent la culture organisationnelle dans notre société, dans le milieu communautaire plus particulièrement, mais aussi plus largement les façons de faire qu'on a dans notre société québécoise qui diffèrent de celles de leur pays* » (Entrevue n° 1). Le Centre fournit des lettres de recommandation à leurs collaborateurs, lorsque demandées. Ainsi, il peut être considéré comme un moyen d'obtenir une certaine reconnaissance, « où les individus, exclus du marché privé, peuvent acquérir confiance et expérience » (CLSC CDN, 2000, p. 80).

6.4. La principale contrainte : le roulement organisationnel et individuel

Le renouvellement des organismes ou de leur personnel complique le travail du Centre dans la mesure où cela nuit à la consolidation de partenariats solides. Ainsi, le Centre est contraint de maintenir son leadership, car il est un des acteurs stables possédant la connaissance et l'expérience du milieu : « *les organismes développent des partenariats, fonctionnent ensemble et tout d'un coup ça tombe* », nous affirme une coordonnatrice (Entrevue n° 2). Il est alors difficile d'assurer une pérennité d'action. Même chose au niveau de la référence interorganisme, où le bottin de ressources est toujours à refaire à cause de la fermeture et l'ouverture d'organismes. « *Cette précarité-là, elle a un impact important si on parle de structuration du milieu, c'est quelque chose d'extrêmement destructurant* » (*Idem*.).

À l'instabilité organisationnelle s'ajoute l'instabilité de la population : « *les gens déménagent beaucoup dans le quartier, changent beaucoup, ça oblige les organisations à continuellement se faire connaître. On repart à zéro tout le temps !* » (*Idem*.). Ainsi, le Centre doit sans cesse affecter des ressources en information, promotion et marketing. La barrière de la langue, dans le cas des

nouveaux arrivants, complique d'autant plus la tâche. Même son de cloche au niveau de la mise en réseau de la population et de la consolidation de liens sociaux : « *C'est sûr que les gens, en déménageant, les réseaux ont tendance à se défaire* » (Entrevue nº 2). Ainsi, le réseautage entre individus est-il soumis à diverses contraintes.

Par contre, l'équipe du Centre est consciente que cette mouvance, bien que difficile pour les organismes, est en fait pour les individus le signe d'une amélioration. Parfois, la migration n'est pas physique, elle ne s'exprime pas à travers une mobilité résidentielle, mais bien existentielle : « *On se rend compte que les gens cheminent avec nous un bout de temps et après ils s'en vont, c'est correct aussi, car ils sont rendus plus loin dans leur vie* » (Entrevue nº 1).

6.5. Un incubateur d'initiatives

Le Centre communautaire de loisir de la Côte-des-Neiges est un véritable incubateur d'initiatives dans le milieu. Au fil des ans, il a participé activement à la structuration du quartier par la mise en place de divers projets, organisations ou lieux de concertation. Riche de son expérience dans la collectivité, avec plus de 30 années d'engagement communautaire, l'équipe du Centre est sensible aux différents besoins du quartier et a servi de levier à de nombreuses initiatives locales.

Le CCL-CDN a contribué à la mise sur pied et au soutien de différents organismes : Société d'histoire de la Côte-des-Neiges (1982), Club Ami (1986), la Maison des Jeunes de la Côte-des-Neiges (1984), Promis (1987), le Centre des aînés de Côte-des-Neiges (1990), l'Envol (1994-2003), le Relais Côte-des-Neiges (2002). La directrice souligne à cet effet que le rôle d'incubateur du Centre s'exprime de deux façons.

D'un côté, les nouvelles organisations cherchent à répondre aux besoins ressentis, observés et exprimés par le milieu au moyen de diverses stratégies. Ainsi, la Maison des Jeunes a été créée en 1984 par le Centre dans l'optique de répondre à un besoin du milieu. La mise sur pied du Conseil communautaire repose sur une démarche similaire et démontre la capacité du Centre à identifier les besoins et à trouver des alliés :

> *Le Conseil communautaire, c'est parce qu'on a bien vu qu'il y avait de plus en plus d'organismes et on n'avait pas de moyen de communication, on était désœuvré chacun dans son coin. Donc, on s'est dit : on va se regrouper, on va former un conseil pour se donner une force. On n'a pas été les seuls à avoir cette idée. Il y a le projet* Genèse *aussi à l'époque qui était très dynamique et il y en a d'autres qu'on est allé chercher, c'est comme ça que ça s'est mis en place* (Entrevue nº 1).

Le journal communautaire du quartier est également une réponse aux besoins communicationnels du quartier, cependant le Centre a ici joué davantage le rôle d'un levier pour une prise en charge citoyenne. En effet, le Centre a démarré des ateliers de journalisme dont le résultat fut la création, grâce à la participation de bénévoles intéressés, du Journal Côte-des-Neiges.

D'un autre côté, l'équipe du Centre est sollicitée par certains porteurs de projet pour le lancement d'initiatives structurantes. C'est ainsi que certains membres de l'équipe ont été approchés pour démarrer un Centre des aînés, dans le but d'offrir des loisirs adaptés à ce groupe d'âge.

À l'intérieur même du Centre, une grande place est laissée à l'expérimentation et à l'innovation. Il procède régulièrement à des remue-méninges d'équipe, ce qui laisse la place à des projets novateurs. Ainsi, les coordonnatrices du volet Jeunes adultes et adolescents, en collaboration avec la Maison de la culture Côte-des-Neiges et quelques groupes de danse locaux réfléchissent à la possibilité de démarrer une association d'arts urbains[4]. Dans le cas de ce projet, l'arrivée en poste d'une nouvelle coordonnatrice au volet Jeunes adultes il y a trois ans n'est sans doute pas étrangère à ce bouillonnement de nouvelles initiatives, d'où l'importance de la relève.

Conclusion

Le cas du Centre communautaire de loisir de la Côte-des-Neiges illustre un processus de mobilisation et de valorisation du capital humain à travers le bénévolat, et la création d'un capital social par la construction d'un réseau serré d'organisations. Sa grande capacité de mobilisation des bénévoles, des subventions publiques et privées ainsi que des différents partenaires locaux lui permet de répondre efficacement aux besoins de la population de son quartier, notamment la population multiculturelle, récemment établie, fragile et peu informée des possibilités qui s'offrent à elle. Le bénévolat sert à la fois de levier pour offrir des services à une population vulnérable et de voie d'intégration et d'inclusion sociale. Les activités de loisir jouent également ce rôle intégrateur.

Malgré un fonctionnement par programmes, les leaders du centre parviennent à créer des ponts entre les activités pour consolider un milieu convivial. De plus, loin de s'adresser à des populations particulières, les activités offertes sont inclusives et permettent une mixité. Le champ du

4. Ce projet d'atelier artistique permettrait d'offrir un lieu de répétition avec des salles de danse en échange de cours ou de spectacles destinés à la communauté. Ce type d'association pourrait permettre aux troupes de danse de recevoir des groupes d'ailleurs et de procéder à des échanges internationaux.

loisir, qui est son champ d'action privilégié, ouvre ainsi la porte à divers types d'action, tous voués à l'intégration et à la prévention des fractures territoriales que provoquent les disparités ethniques et sociales. En l'absence d'une histoire commune reliant les groupes ethniques qui composent la collectivité, le Centre crée des liens organisationnels qui atténuent l'isolement et la ghettoïsation.

Le Centre fait preuve d'un leadership fort dans le milieu. Il est à la base d'un vaste réseautage organisationnel, facilité en bonne partie par la stabilité de son personnel et de ses leaders. Ceux-ci ont acquis une grande connaissance du milieu et des ressources disponibles, autant sur le plan local que sur celui des institutions publiques, approfondie au fil de divers projets et partenariats. Cette connaissance fait en sorte que leur participation à divers réseaux, tables et organismes de concertation est riche et efficace et que leur rôle est reconnu autant par les autres organisations communautaires que par les institutions publiques et parapubliques.

L'organisme a connu une forte croissance qui s'accompagne d'une gestion plus rigoureuse et d'une professionnalisation. Ceci rend plus difficiles les interrelations entre les coordonnateurs et coordonnatrices des divers projets et programmes de travail, d'une part, et entre ceux-ci et les nombreux bénévoles, d'autre part. Il demeure que des séances de réflexion collectives permettent de créer des liens et de préserver l'identité commune, tout en favorisant le lancement de nouvelles idées susceptibles de produire de nouveaux projets.

Le champ d'action du Centre est le loisir. C'est l'insuffisance de services accessibles aux plus démunis qui a justifié sa création. Mais sa conception du loisir est large et embrasse divers domaines de la culture en incluant la formation, et ce, autant pour les enfants, les jeunes et les personnes plus âgées, dans une perspective familiale. L'aide à la lecture, les activités de francisation, les activités récréatives pour les familles, les activités d'accès aux technologies d'information, les activités sportives, les activités de lutte contre la pauvreté et l'exclusion, et bien d'autres, émergent au rythme des besoins de la communauté et des occasions que présentent les programmes publics.

La principale contribution du Centre aura été de faciliter l'inclusion de populations vulnérables en risque d'exclusion, de leur donner des moyens d'action et de les mettre en relation avec des réseaux sociaux et de services. En même temps, il aura participé à la construction d'un réseau social d'action communautaire, voire de développement social dans un contexte peu propice à la cohésion sociale.

Sources

Documents

Beaulieu, A. et M.-H. Concha (1998). *Les Latinos-Américains au Québec. Portrait des familles de Côte-des-Neiges*, CLSC Côte-des-Neiges et l'Association des immigrants latino-américains de Côte-des-Neiges.

Beaulieu, D. (2007). « Rapport de la Directrice générale », *Centre communautaire de loisir de la Côte-des-Neiges, Rapport annuel 2006-2007*, Montréal, p. 5-9.

Boucher, L. *et al.* (2005). *Les services d'organisation communautaire. Proposition d'organisation,* Montréal, CSSS de la Montagne.

Centraide du Grand Montréal (2005). *Côte-des-Neiges*, données de 2001.

Centre communautaire de loisir de la Côte-des-Neiges (2007a). *Rapport annuel 2006-2007*, Montréal.

Centre communautaire de loisir de la Côte-des-Neiges (2007b). *Le Centre : Milieu de vie*, document interne faisant suite à une réflexion sur le décloisonnement du Centre tenue en août 2007.

CLSC Côte-des-Neiges (1999). *Évaluation de l'implantation du projet Répit : quand des partenaires unissent leurs forces pour le mieux-être des familles de Côte-des-Neiges*, Montréal, Rapport d'implantation du projet Répit.

CLSC Côte-des-Neiges (2000). *Les enjeux pour l'intervention : la pauvreté dans un quartier multiethnique*, Montréal.

Conseil communautaire Côte-des-Neiges/Snowdon (non daté). *Vivre et agir ensemble à Côte-des-Neiges*, Montréal.

Conseil communautaire Côte-des-Neiges/Snowdon (2000). *Portrait de concertations de quartier à Montréal*, coll. « Développement des communautés locales », février 2000.

Conseil communautaire Côte-des-Neiges/Snowdon (2004). *Portrait statistique du quartier Côte-des-Neiges*, Montréal.

Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (FQCCL) (2003). « Cadre de référence des centres communautaires de loisir fédérés. Perspectives et engagement », *Milieu de vie*, vol. 27, nº 1, p. 11-16.

Pascal, C. (2003). *Pour une écoute des besoins des femmes immigrantes et de diverses origines. Propos de femmes du quartier Côte-des-Neiges*, Montréal, Centre Femmes du Monde à Côte-des-Neiges.

Rhéaume, J. *et al.* (2007). *Récits collectifs de l'action communautaire dans le quartier Côte-des-Neiges (1975- 2005)*, Cahiers du LAREPPS en collaboration avec le Centre de recherche et de formation du CSSS de la Montagne, nº 07-04.

Sauvé, M.-R. (2004). « Du sport, de la culture et de l'aide », Université de Montréal.

Documents en ligne

Centre communautaire de loisir de la Côte-des-Neiges, <http://www.cclcdn.qc.ca/>, consulté le 15 avril 2008.

CLSC Côte-des-Neiges, <http://www.clsccote-des-neiges.qc.ca/fr/clsc/>, consulté le 20 mai 2008.

Ville de Montréal (2003). *Atlas démographique et socio-économique de Montréal*, <http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/PES_Publications_FR/Publications/atl_2003_revenus.pdf>, consulté le 21 juillet 2008.

Ville de Montréal (2008). *Profil sociodémographique Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce. Recensement 2006*, Montréal en statistiques, Mise en valeur du territoire et du patrimoine, <http://www.ville.montreal.qc.ca/montrealenstatistiques>, consulté le 20 mai 2008.

Entrevues

Entrevue nº 1 : Membre de la direction, Centre communautaire de loisir de la Côte-des-Neiges.

Entrevue nº 2 : Personnel de coordination, volet interculturel, CCL-CDN.

Entrevue nº 3 : Personnel de coordination, secteur bénévolat, CCL-CDN.

Entrevue nº 4 : Bénévole au CCL-CDN et personnalité politique locale.

Entrevue nº 5 : Personnel de coordination, volet Jeunes adultes (19-25 ans), CCL-CDN.

5 SÉCURITÉ ALIMENTAIRE ET INSERTION SOCIOPROFESSIONNELLE
La Cuisine collective Hochelaga-Maisonneuve

Christine Champagne, Jean-Marc Fontan et Juan-Luis Klein

La Cuisine collective Hochelaga-Maisonneuve (CCHM) est un organisme communautaire accueillant et accompagnant différents groupes de cuisine collective, qui s'est diversifié pour aussi devenir une entreprise d'insertion offrant des emplois formateurs à une clientèle faiblement qualifiée en phase de réinsertion professionnelle. Ce cas nous permettra de mettre en relief la réponse spécifique du milieu d'Hochelaga-Maisonneuve aux défis de la sécurité alimentaire et de l'insertion en emploi. Nous verrons que cette réponse privilégie la prise en charge et l'autonomisation de l'individu.

1. Le territoire d'action de la Cuisine collective Hochelaga-Maisonneuve

La Cuisine collective œuvre dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve de l'arrondissement Mercier–Hochelaga-Maisonneuve, un quartier de 45 070 habitants (en 2006) touché par un processus double d'appauvrissement et

gentrification. Ce sont 36 % des habitants qui vivent sous le seuil du faible revenu, comparativement à 23 % pour l'île de Montréal. Le quartier comprend une présence forte de locataires (81 %) et d'habitations à loyer modique, et près de 9 % des logements nécessiteraient des réparations majeures (Ville de Montréal, 2004). La pauvreté qui caractérise la population de ce quartier de Montréal s'exprime entre autres par une situation d'isolement, avec 26 % de personnes vivant seules, surtout des aînés, comparativement à 18 % pour l'île de Montréal (Centraide, 2009). Elle s'exprime aussi par un taux de monoparentalité de 51 %, très supérieur à la moyenne montréalaise de 33 %. L'un des défis majeurs auxquels doivent faire face les organismes communautaires dans le quartier est donc celui d'aider ces personnes à remédier aux problèmes liés à l'isolement, à l'exclusion et à la précarité financière (Centraide, 2006).

L'arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve demeure un bastion francophone sur le territoire multiethnique de la ville de Montréal, et ce, malgré les changements ayant eu cours récemment. Au recensement de 2006, 86,1 % avaient le français pour langue parlée le plus souvent à la maison et 52 % de la population étaient unilingue francophone. L'arrondissement dans son ensemble a connu une légère hausse de la proportion des immigrants passant de 15 % en 2001 à 18 % en 2008 (CSSS, 2008), mais dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve, la proportion des immigrants n'est que de 13,7 %.

Dans ce quartier, on compte quelque 395 organismes communautaires et entreprises d'économie sociale (CDEST, 2007). Ces organismes sont implantés depuis quelque trente années. Selon la Corporation de développement de l'Est (CDEST), les retombées économiques de ces organisations sont importantes, surtout en ce qui concerne l'emploi (CDEST 2007 et Entrevue 5). Les organismes communautaires et d'économie sociale œuvrent principalement dans les secteurs du sport, loisir et récréotourisme, de la petite enfance, du logement, de la santé et des services sociaux, et auprès des jeunes (CDEST, 2007). Les organisations communautaires sont majoritairement réseautées, ce qui explique la présence de 12 tables sectorielles, organisées et autonomes, à Hochelaga-Maisonneuve (Centraide, 2006).

2. La Cuisine collective Hochelaga-Maisonneuve : de la stratégie domestique à l'entreprise d'insertion

La Cuisine collective Hochelaga-Maisonneuve est un organisme communautaire regroupant sous un même toit des groupes de cuisine collective, une entreprise d'insertion (service traiteur) et une entreprise école (gîte).

Cet organisme a pour mission générale la prise en charge des personnes, de leur condition de vie et de leur travail. Les groupes de cuisine collective permettent aux participants de cuisiner ensemble à faibles coûts afin de contrer l'insécurité alimentaire, alors que l'entreprise d'insertion et l'entreprise école travaillent à la réinsertion socioprofessionnelle des participants au moyen de formations liées aux postes d'aide-cuisinier ou de préposé à l'hébergement touristique. Ainsi, la CCHM vise, d'une part, à favoriser l'entraide économique et l'insertion sociale des familles à très faibles revenus et, d'autre part, à favoriser l'employabilité. De plus, pour répondre à sa mission, l'organisme encourage une collaboration avec les ressources du quartier et de l'extérieur dans une perspective de concertation, ainsi qu'un soutien aux initiatives partageant ses buts.

2.1. À l'origine, une initiative individuelle reconnue par le milieu

L'embryon de la CCHM remonte à 1985. L'idée initiale provient de trois résidentes qui, poussées par la nécessité liée à la monoparentalité et aux maigres revenus de l'assistance sociale, décident d'unir leurs économies et leurs énergies pour cuisiner des plats collectivement de façon à nourrir leur famille à moindre coût. D'abord strictement domestique, cette initiative sort de l'ombre en 1986 lors d'une tournée porte-à-porte du Carrefour familial Hochelaga-Maisonneuve. Deux des instigatrices sont épaulées par divers intervenants et organismes du milieu[1] pour mettre sur pied la première cuisine collective du Québec. L'initiative fonctionnera de façon informelle sous l'aile du Carrefour familial pendant près de trois ans, avant de s'incorporer en 1989. Bien que cette période corresponde à l'explosion des organismes d'aide alimentaire au Québec, l'originalité de la CCHM sera de s'insérer dans une dynamique de prise en charge misant sur la participation des membres.

Dès 1986, la population locale est sollicitée et le recrutement de membres s'amorce. En 1989, la CCHM compte une vingtaine de membres, dont 89 % sont des femmes (surtout des mères de famille dont plusieurs monoparentales) et 68 % sont des bénéficiaires de la sécurité du revenu. De 1986 à 1989, le projet est soutenu financièrement par le milieu et est hébergé par différents organismes[2]. Cependant, malgré cette collaboration

1. Nous pouvons ici souligner la grande implication de Louise Garnier du Carrefour familial Hochelaga-Maisonneuve, de Louise Lépine, nutritionniste au CLSC Hochelaga-Maisonneuve, du personnel du Chic Resto-Pop ainsi que des Petites Sœurs de l'Assomption.
2. Le Chic Resto-Pop prêtera ses locaux à la CCHM tous les samedis de 1986 à 1988. Par la suite, la CCHM sera hébergée par les Services familiaux Étienne Pernet (1988-1990), puis par la paroisse Saint-Barnabé (1990-1993).

étroite avec divers organismes du milieu, en 1989, les membres préféreront fonder leur propre organisme (Noraz, 1996). En 1996, la CCHM ne disposait toujours pas de son propre espace, et son action prenait place dans des lieux différents : les HLM Boyce-Viau, un appartement de la rue Nicolet et les organismes partenaires.

Encadré 5.1

Principaux jalons de l'évolution de la Cuisine collective Hochelaga-Maisonneuve

1986	Fondation de la CCHM
1986	Partage de locaux avec le Chic Resto-Pop (1986-1988)
1988	Partage les locaux avec les Services familiaux Étienne-Pernet (1988-1990)
1989	Incorporation de la CCHM (Loi sur les compagnies, Partie III)
1990	Déménage dans le sous-sol de l'église Saint-Barnabé (1990-1993)
1992	Fondation du RCCQ (Regroupement des Cuisines collectives du Québec) par le personnel de la CCHM
1993	Arrivée de Nicole Forget-Bashonga, Déménagement dans un édifice moderne, Relance des activités de La Cuisine collective pour les citoyens d'H.-M, Début du volet « insertion sociale » (programme de préemployabilité)
1994	Premier projet de formation d'aide-cuisinier financé par les « Fonds d'initiatives locales »
1997	Reconnaissance et financement par l'État de l'entreprise d'insertion, début du volet « entreprise d'insertion » (programme de formation en cuisine, service de traiteur)
2000	Achat et installation des activités de la CCHM dans les locaux du 3568, rue Adam (édifice de la Caisse populaire)
2002	Accréditation par Emploi-Québec de l'entreprise d'insertion
2003	Premier projet de la formation en poste lié à l'hébergement
2004	Transformation du 1515, rue Joliette en gîte touristique

Source : CCHM, site Internet.

2.2. La CCHM aujourd'hui

Avec le temps, la CCHM a diversifié ses activités et a élargi sa clientèle afin de pousser plus loin la capacité d'agir de la population. Ainsi, la CCHM regroupe aujourd'hui trois volets. En plus des groupes de cuisine du début, elle compte une entreprise d'insertion ayant pris la forme d'un service traiteur et un gîte école.

2.2.1. Vers une modalité d'action partenariale pour les groupes de cuisine

La CCHM compte toujours des groupes (quatre ou cinq personnes au minimum) se réunissant sur une base mensuelle ou bimensuelle pour cuisiner des repas pour les participants et leur famille[3]. Ces groupes sont accompagnés d'une responsable qui veille au bon déroulement de l'activité. Cette activité s'inscrit dans une perspective de prise en charge par l'alimentation et a pour but de former les participants et de leur enseigner différentes techniques de cuisine.

Alors que l'adhésion se faisait initialement sur une base individuelle, celle-ci a évolué vers une adhésion communautaire. En effet, la majorité des groupes de cuisine de la CCHM sont aujourd'hui constitués de membres associés à des organismes communautaires, ce qui favorise le partenariat avec les organismes du milieu Ce partenariat contribue à diversifier la clientèle en permettant notamment de rejoindre les hommes et les jeunes qui ne viennent pas naturellement vers ce type de service, ainsi que des populations très marginalisées (santé mentale, mobilité réduite, toxicomanie) (nous y reviendrons).

Le partenariat avec d'autres organismes répond à un véritable besoin dans la communauté. Malgré ses 165 membres et son ouverture six jours par semaine, la CCHM ne peut accueillir l'ensemble des gens qui auraient besoin de ses services. Cependant, la responsable de ce volet nous assure que l'organisme fait preuve d'une grande flexibilité pour agrandir ses groupes et modifier les horaires afin de faire de la place pour tous. Loin de miser sur une fidélisation des participants, la formation et l'autonomisation sont les pierres angulaires du projet : « *Ce pourquoi j'existe, ma mission, c'est la prise en charge, aider les gens à se prendre en charge dans leurs conditions de vie et de travail. C'est ça notre objectif à la cuisine collective* » (Entrevue n° 1). Ainsi, la participation à la CCHM dépasse rarement un an ou deux, le temps

3. Les différents groupes préparent en moyenne une douzaine de portions par recette et cinq recettes par visite.

d'apprendre les techniques de base pour éviter le recours systématique aux restaurants ou aux plats congelés. Cependant, la participation des personnes à mobilité réduite ou des aînés s'inscrit dans le long terme.

La gestion du budget familial est également au cœur des préoccupations de la CCHM. Beaucoup de travail est fait auprès des jeunes mères pour briser le cycle du recours au crédit dans les dépanneurs, qui offrent une gamme de produits alimentaires limitée à un prix largement au-dessus de la moyenne. Elles apprennent à aller vers d'autres types de commerce et à planifier le menu hebdomadaire en fonction des prix spéciaux pratiqués par divers magasins. Les participantes font elles-mêmes les achats pour la cuisine collective et sont ainsi encouragées à prendre conscience de la différence de coûts des produits et à développer des stratégies budgétaires. La socialisation est également très importante au sein de ces groupes de cuisine. En discutant ensemble, les participantes réalisent qu'elles vivent des difficultés communes et ne sont pas les seules dans leur situation.

2.2.2. La diversification vers l'employabilité : la naissance de l'entreprise d'insertion

Les activités d'insertion de la CCHM débutent dès 1991 par un projet de formation en animation de groupes de cuisine[4]. Ce premier projet cherche à développer l'employabilité chez les participants et à assurer une main-d'œuvre pour l'organisme[5]. Malgré les efforts déployés, ce programme se révélera peu efficace en raison des problèmes communicationnels et psychosociaux de plusieurs participants qui devaient agir à titre d'intervenants. Cet échec amènera la CCHM à utiliser d'autres méthodes de développement de l'employabilité, puis à se spécialiser à la formation en cuisine plutôt qu'en animation. Le volet employabilité évoluera alors vers un projet économique formateur qui prendra les traits d'une entreprise de production de repas pour personnes en perte d'autonomie, avant qu'il ne devienne un service traiteur. L'entreprise d'insertion est au cœur de la CCHM. Elle vise à préparer les participants à l'emploi d'aide-cuisinier en les confrontant aux réalités du marché du travail (hygiène, salubrité, créativité, ponctualité).

Le programme de formation du service traiteur est composé de cinq plateaux de travail où le participant développe diverses habiletés et occupe différents postes : garde-manger, magasinier, livreur, aide-cuisinier,

4. Ce volet est financé au début par la Commission de la formation professionnelle (CFP) qui deviendra la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM).
5. Pendant de nombreuses années, la CCHM ne comptera aucun permanent et fonctionnera grâce à des employés subventionnés par des programmes gouvernementaux. En 1995, la CCHM comptait douze employées liées à ce type de programme (Noraz, 1996).

etc. À ces cours de cuisine d'établissement, s'ajoute une formation de base en alphabétisation et mathématiques liée au domaine de la cuisine assurée par un organisme partenaire (lecture de recette, augmentation ou diminution des quantités en fonction du nombre de convives, etc.).

Le programme fonctionne par entrées continues. Des séances d'information sont ainsi tenues chaque mois, ce qui permet de limiter les abandons pour cause d'attente trop longue : « *Ça fait moins de longues listes d'attente pour les gens et puis aussi c'est plus motivant, on sait que dans le mois, on va les rencontrer* » (Entrevue nº 3). Un suivi personnalisé est assuré auprès de chaque participant et un contrat d'engagement mutuel est signé. Celui-ci fait suite à un plan d'intervention déterminé en collaboration avec le Centre local d'emploi (CLE).

Les participants assistent à une session d'information portant sur l'entreprise d'insertion, sur le rôle des intervenants et sur le milieu de la restauration avant d'entreprendre le programme. Il s'agit d'une sensibilisation au métier, à ses risques et ses difficultés. La formation comprend 910 heures réparties sur 35 semaines. Les participants sont payés tout au long de leur cheminement, même lors de la recherche d'emploi, et sont placés dans une situation d'entreprise : les absences et les retards sont contrôlés et des sanctions peuvent survenir en cas de multiplication des avis. En fin de parcours, certains participants sont dirigés vers un stage qui leur permettra de reprendre confiance en eux et de parfaire certaines connaissances. Ces stages s'étalent sur une période d'une à deux semaines et servent à la familiarisation avec le marché du travail. Pour les autres, la recherche supervisée d'emploi commence immédiatement. Celle-ci est appuyée par la CCHM qui assure un suivi de 12 semaines en fin de programme.

2.2.3. Le gîte école

En 2004, la CCHM met sur pied un gîte école pour diversifier son offre de formation. Ce gîte de quatre chambres vise à offrir à des participants ou participantes sans emploi une formation de base en hébergement touristique tout en offrant des chambres de qualité à sa clientèle. Les travaux de réaménagement du gîte ont été rendus possibles grâce à diverses sources de financement locales. Malheureusement, l'enveloppe attribuée à la formation s'est fait attendre. Ainsi, la CCHM s'est retrouvé pendant un certain moment avec un gîte fonctionnant sur la base de l'économie sociale et servant d'entrée de capitaux complémentaires, mais ne pouvant pas offrir l'ensemble des formations qui étaient pourtant la raison d'être du projet.

2.3. Les participants de la CCHM : le réseautage et la reconnaissance institutionnelle

Initialement, les différents volets permettaient une mobilité à l'intérieur de l'organisme. En effet, les ateliers de cuisine collective pavaient la voie de l'insertion sociale par la recomposition des réseaux sociaux, la sortie de l'isolement et la prise en charge, alors que le service traiteur permettait une insertion en emploi. Dans ce contexte, la cuisine collective devenait un tremplin vers l'insertion socioprofessionnelle. Cependant, malgré ce cheminement possible à l'interne, les deux volets regroupent des clientèles distinctes avec des besoins différents.

2.3.1. Les participants du volet cuisine

Le volet cuisine accueille des participants de tous âges, des enfants aux aînés. Pour bien mener sa mission, malgré ses limites financières et spatiales, l'organisme cible les personnes en situation de marginalité extrême, notamment les cas de VIH, de santé mentale et de mobilité restreinte qui se voient refuser l'accès aux autres cuisines collectives de Montréal. La CCHM compte deux types de membres : les membres individuels et les membres liés à des organismes. Ils doivent être résidants du quartier Hochelaga-Maisonneuve et le fait de devenir membre leur permet d'assister à l'assemblée générale.

En 2007-2008, sur les 174 participants des groupes de cuisine collective, 57 % étaient des salariés dont la forte majorité travaillait à temps plein, alors que 38 % recevaient l'aide sociale. Ceci témoigne en particulier de la pauvreté en situation de travail qui persiste au Québec. Cette même année, 52 % étaient des gens seuls et 24 % étaient des chefs de famille monoparentale (7 % des hommes et 17 % des femmes). Ainsi, la clientèle de la CCHM est composée majoritairement de personnes vivant seules, d'où l'importance de la socialisation au cours de cette activité.

Au début, la CCHM fonctionnait essentiellement avec des membres individuels du quartier. Ceux-ci étaient surtout en situation de précarité économique et sociale, avaient connu une absence prolongée du marché du travail ou encore étaient isolés socialement (Noraz, 1996). Avec le temps, la CCHM a établi des partenariats avec les organismes du milieu. Aujourd'hui, elle compte une dizaine d'organismes membres. Malgré ce nombre en apparence restreint, les groupes de cuisine liés à un organisme composent la majorité de sa clientèle. Les organismes membres œuvrent principalement dans le champ de la réinsertion sociale et se déplacent désormais à la

Cuisine pour y participer[6]. Ces organismes inscrivent l'activité de cuisine collective dans le parcours d'insertion de leurs participants. Pour la CCHM, ce mode de fonctionnement est considéré comme positif, puisqu'il permet d'atteindre des populations difficiles à rejoindre, notamment les hommes et les jeunes (Contrat de ville, 2007). Cette collaboration avec les organismes du milieu occasionne une importante rotation des participants puisque les programmes s'étendent rarement sur plus d'un an. Ceci conduit la CCHM à entretenir des liens plus constants avec les organisations qu'avec les participants.

La CCHM accueille également des enfants et des adolecents qui requièrent un enseignement des principes de base dans le domaine alimentaire. Cette éducation est cruciale car elle n'est souvent pas donnée en milieu familial. Les enfants viennent de l'école Baril adjacente. Ceux-ci, une fois par mois, se préparent une boîte à lunch qu'ils rapportent à l'école. En 2007-2008, 120 enfants ont participé à 6 ateliers sur l'introduction à la cuisine, pour un total de 720 présences. Les adolescents quant à eux étaient au nombre de 60.

La CCHM accueille aussi un groupe de personnes à mobilité réduite. Celles-ci viennent cuisiner pendant une demi-journée, et ce, une fois par semaine. Un préposé du CLSC accompagne le groupe lors de chacune de ses visites et il aide à la cuisson et à l'entretien. La responsable de ce volet décrit les grands besoins de cette clientèle : « *Ce sont souvent des gens qui sont seuls à la maison, qui n'ont pas beaucoup de services. Donc, l'activité leur permet de voir d'autres personnes, de créer des contacts, de sortir de l'isolement* » (Entrevue n° 4). Même réalité pour les groupes de personnes âgées. Celles-ci viennent cuisiner une demi-journée sur une base bimensuelle. Cette activité leur permet non seulement de créer des liens et de briser l'isolement, mais également de mieux s'alimenter : « *Ça leur permet de mieux se nourrir, d'avoir des repas complets de viande et légumes* […] *il y a un grand manque au niveau des personnes âgées pour la nourriture, ou ils ne mangent pas, ou, étant donné qu'elles sont seules, elles ne mangent pas bien* » (Entrevue n° 4).

La CCHM s'est donnée pour mission d'accepter des clientèles qui sont refusées dans les autres cuisines collectives. Ainsi, ils ont reçu pendant longtemps un groupe de femmes atteintes de VIH. Toujours dans cette optique d'ouverture aux clientèles marginalisées, la CCHM a été approchée en 2008 par l'Hôpital Louis-H. Lafontaine pour intégrer des personnes du quartier ayant des problèmes de santé mentale à des groupes existants en vue d'un placement en appartement supervisé. Ainsi, alors qu'au début, la CCHM sollicitait la collaboration des organismes communautaires et

6. En 1996, lors des premières adhésions organisationnelles, l'animatrice de la CCHM allait dans les organismes pour superviser et animer les ateliers.

institutionnels, ce sont aujourd'hui ces organismes qui viennent à elle. Ceci témoigne de la reconnaissance et du leadership acquis dans le domaine, ainsi que de la pertinence du type d'action menée.

2.3.2. Les participants du volet entreprise d'insertion

Au départ, l'entreprise d'insertion attirait surtout des personnes du quartier. Il s'agissait d'une clientèle avec des problèmes sociaux multiples : violence, santé mentale, toxicomanie. Aujourd'hui, cette clientèle locale est minoritaire. L'élargissement territorial du bassin de clientèle vers l'est de Montréal n'est pas étranger à l'évolution du quartier Hochelaga-Maisonneuve au cours des dernières années : « *Hochelaga-Maisonneuve, les chiffres le disent,* [est] *un quartier moins défavorisé aujourd'hui qu'il y a 10-20 ou 50 ans.* [Mais] *la pauvreté continue d'exister et si les gens défavorisés vivent moins ici, c'est qu'ils vivent ailleurs* » (Entrevue n° 5). C'est ce constat qui a motivé la CCHM à élargir son rayon d'action. Les participants arrivent avec une plus grande culture de travail que jadis. Les critères de sélection de la CCHM peuvent avoir encouragé ce changement, dans la mesure où l'équipe favorise les personnes ayant les plus de chances de réinsertion : « *Il faut qu'on voit la personne ici, mais il faut la voir aussi sur le marché du travail parce qu'il ne faut pas l'oublier, c'est ça le but* » (Entrevue n° 3).

La clientèle de l'entreprise d'insertion compte aujourd'hui de nombreux participants en voie de requalification. Plusieurs d'entres eux sont des gens en mi-parcours qui, pour conserver leurs acquis, viennent recevoir une nouvelle formation leur permettant de se réinsérer dans le marché de l'emploi. Pendant l'année 2008, 31 personnes ont été formées par l'entreprise d'insertion. Les personnes issues de l'immigration représentent près de 70 % de la clientèle. Plusieurs d'entre elles viennent de Montréal-Nord et sont majoritairement haïtiennes. Cette clientèle ethnique est principalement féminine et est en processus de requalification à cause des fermetures d'usines dans certains domaines, notamment dans le textile. Dans l'ensemble, la clientèle actuelle de l'entreprise d'insertion de la CCHM est composée surtout de personnes de 35 ans et plus.

La CCHM a diversifié ses activités et a élargi son bassin de clientèle de façon à s'adapter aux changements dans l'environnement socioéconomique de Montréal et du quartier. En même temps, elle a développé une action en réseau, surtout pour les personnes les plus défavorisées, par des partenariats avec d'autres organisations. Ceci constitue une innovation sociale importante dans le domaine de l'insertion sociale des plus démunis.

3. Les ressources mobilisées : ancrages et partenariats

La Cuisine collective Hochelaga-Maisonneuve œuvre depuis plus de 20 ans dans le quartier. L'évolution de l'organisme, nous le verrons, a été rendue possible grâce au recours à de nombreuses ressources endogènes et exogènes, financières et informationnelles. Nous verrons également qu'au fil des ans, l'organisme a su bâtir de nombreux réseaux qui ont consolidé ses ancrages locaux et sectoriels ainsi que facilité la mobilisation des ressources.

3.1. Les ressources mobilisées

3.1.1. Le lancement de l'initiative : un appui important du milieu

Comme on l'a vu, l'idée des groupes de cuisine collective a été une initiative individuelle. Cependant, rapidement, les acteurs locaux l'ont appuyée. Ainsi, la CCHM est issue de la base et a été soutenue par le milieu local. Une enquête porte-à-porte sur les stratégies domestiques et les besoins du milieu effectuée par le Carrefour familial a servi de relais pour étendre l'initiative, laquelle a rapidement reçu l'aval des différents intervenants sociaux du milieu : nutritionniste et animateur communautaire du CLSC, paroisse, organismes communautaires locaux, etc. Les débuts de la CCHM sont effectivement marqués par le soutien logistique, relationnel et financier du milieu : soutien professionnel de la part du CLSC, soutien à l'embauche par le YMCA, appuis financiers et prêts de locaux de la part de certains organismes, et ce, sans compter les appuis politiques importants.

3.1.2. L'incorporation et l'obtention de sources de financement gouvernemental

L'incorporation de la CCHM en 1989 lui permettra d'obtenir du financement de la part des instances gouvernementales. En effet, dès 1989, la CCHM bénéficiera d'une subvention du ministère de Santé nationale et Bien-être social du Canada, à laquelle s'ajouteront diverses sommes de la part du ministère de la Santé et Services sociaux du Québec, ainsi que de la Ville de Montréal. Le gouvernement fédéral, au moyen d'un programme de développement de l'emploi lié à l'article 25 sur l'assurance-chômage, contribuera à la mise en place des formations en cuisine collective. Ce financement sera relayé par le gouvernement provincial en 1993 avec le programme Expérience de travail (EXTRA). En 1994-1995, à ces

deux programmes d'employabilité, s'ajoute une contribution d'Emploi et immigration Canada. Ces trois sources de financement représentaient alors 81 % des revenus de l'organisation.

3.1.3. L'achat et la rénovation du bâtiment de l'ancienne Caisse populaire Hochelaga

Le processus d'achat d'un bâtiment pour loger les activités de la CCHM a nécessité près de deux ans de travail et de recherche. Le choix s'est finalement arrêté sur l'ancien édifice de la Caisse populaire Hochelaga de la rue Adam, abandonné à l'époque. Cette transaction a nécessité de longues négociations afin de convaincre le conseil d'administration de la Caisse populaire du bien-fondé du projet. Ces efforts auront été couronnés de succès puisqu'en 1999, la CCHM réussit à acquérir le bâtiment, grâce à un prêt hypothécaire de 50 000 $ et à des dons de charité couvrant le reste de la valeur du bâtiment. La CCHM a donc réussi grâce à la solidarité locale à obtenir l'aval du conseil d'administration de la Caisse populaire. De plus, l'acquisition du bâtiment a eu lieu à un moment de crise du marché immobilier, ce qui rendait le prix abordable[7].

Suite à l'acquisition de l'édifice, la CCHM entame des recherches de fonds de l'ordre de 200 000 $ pour pouvoir entreprendre des travaux de rénovation. Différents appuis politiques et locaux viennent donner une crédibilité supplémentaire au projet afin de recruter de nouveaux partenaires. Finalement, les rénovations sont rendues possibles grâce à des subventions gouvernementales, des dons de communautés religieuses, dont les Sœurs Marie-Jésus, et du Syndicat des métallos, ainsi que des fonds de la CCHM elle-même[8].

3.1.4. Le financement par volet : les difficultés de la pluriactivité

Comme on l'a vu, la Cuisine collective exerce aujourd'hui plusieurs activités sous le même toit. Cette pluriactivité de l'organisme s'accompagne de quelques casse-tête au sujet de ses demandes de financement. Alors que l'entreprise d'insertion affiche des surplus, les groupes de cuisine ont des difficultés financières.

---

7. La probabilité d'une telle opération en 2008 aurait été plus faible, alors que la gentrification du secteur a entraîné une spéculation immobilière importante. Ainsi, il se trouve que l'organisme a su profiter de l'opportunité au bon moment, soit avant le boom de développement domiciliaire du quartier.
8. L'aménagement du gîte s'est fait ultérieurement pour un montant de 75 000 $, une moitié provenant de la réserve de la Cuisine et l'autre, du Fonds d'économie sociale de la CDEST. Les travaux ont été réalisés avec la collaboration de la Société d'habitation populaire de l'Est de Montréal (SHAPEM).

L'entreprise d'insertion de la CCHM est bien subventionnée par le ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille (MESSF). L'appui du MESSF se concrétise par deux programmes d'Emploi-Québec : Emploi-Québec PPIS (compensations versées aux participants) et PPIN (financement du personnel d'encadrement), s'adressant particulièrement aux entreprises d'insertion et Emploi-Québec Minorité visible, qui rejoint le Programme d'aide à l'intégration des immigrants et des minorités visibles en emploi (PRIIME). L'autofinancement représente plus du tiers des revenus de l'organisme. Le succès du service traiteur est tel qu'en 2008, il enregistrait un surplus de l'ordre de 95 173 $ s'ajoutant aux 368 696 $ d'actifs nets. Ces sommes sont affectées à diverses fins : immobilisation, aménagement, matériel roulant, équipement, stabilisation des emplois et ancienneté.

Par contre, les groupes de cuisine collective, à l'origine de l'organisme, sont devenus la vache maigre de la CCHM. Le financement obtenu pour ce volet provient essentiellement de l'Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux ainsi que de la Ville de Montréal et permet de payer le salaire de l'animatrice ainsi que le matériel. L'obtention de ces fonds est soumise à des exigences bureaucratiques qui exigent beaucoup d'efforts : «*À tous les mois, les rapports, ça recommence!*» (Entrevue n° 4). À ces fonds s'ajoute un financement d'Emploi-Québec pour un programme d'intégration et de préparation au marché du travail.

Dernièrement, la CCHM s'est vu supprimer la subvention pour les Services intégrés en périnatalité et pour la petite enfance (SIPPE) accordée en collaboration par la Direction de la santé publique (DSP) et le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS). Ce programme finançait les services offerts aux élèves des écoles avoisinantes, mais la modification des critères d'attribution des fonds, notamment la nouvelle définition de la sécurité alimentaire établie par la Direction de la santé publique, a mis fin à ce soutien.

Quant au gîte école, celui-ci a connu d'importants problèmes de financement en 2008, particulièrement en ce qui a trait à la formation, sa principale raison d'être. En effet, la modification des critères d'attribution du Budget d'initiatives locales (BIL) géré par la CDEST a causé quelques difficultés à la CCHM dues au caractère novateur exigé. De plus, le financement demandé à Emploi-Québec pour la formation en hébergement a été refusé pour l'année 2007-2008.

Le financement des différents volets de la CCHM ne comporte pas de vases communicants. Ainsi, l'argent du service traiteur ne peut être affecté au financement des activités sans but lucratif telles que les groupes de cuisine. Par conséquent, la CCHM pourrait être poussée à scinder ses différents volets. Ceci permettrait à la direction de présenter les groupes de cuisine collective de façon autonome et ainsi de démontrer les besoins

financiers de ce volet. Cette scission, bien que permettant la simplification des montages financiers pour les créanciers, n'est pas envisagée de gaîté de cœur par la direction qui y voit une complexification de la gestion.

Tableau 5.1

Sources de financement de l'entreprise d'insertion de la CCHM pour l'exercice 2007-2008

SOURCES DE FINANCEMENT	2007-2008 ($)
Emploi-Québec PPIS et PPIN	791 230
Emploi-Québec Minorité visible	22 984
Autofinancement	472 541
Total	1 286 755

Source : Rapport du vérificateur et états financiers, CCHM, mars 2008.

En 2006-2007, la CCHM déplorait certaines coupures et l'absence d'indexation de nombreux programmes gouvernementaux (CCHM, 2008e). Les changements de critères d'attribution des fonds étaient particulièrement montrés du doigt, et ce, notamment dans le domaine de la sécurité alimentaire. En effet, le Programme de soutien à la sécurité alimentaire (DSP-MSSS) n'était plus offert aux organismes, mais plutôt aux tables en sécurité alimentaire. Ainsi, en 2008, la directrice de l'organisme, avec l'appui de la Table en sécurité alimentaire d'Hochelaga-Maisonneuve, entreprenait une campagne pour réintégrer la sécurité alimentaire en tant que critère d'attribution du Fonds de lutte contre la pauvreté de la Ville de Montréal. C'est ainsi que 21 000 $ ont été récupérés par la CCHM par cette démarche de revendication collective. Cette stratégie de collaboration a également été mise en œuvre avec le CEIQ, pour obtenir une indexation de 2,5 % pour le programme PPIN et de 10 % pour le programme PPIS, tous deux financés par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, pour aider des personnes exclues du marché du travail.

3.1.5. Mobilisation de ressources organisationnelles

En ce qui a trait à la formation, la directrice de la CCHM a su mobiliser différentes ressources pour relever le défi de l'entreprenariat social. La CCHM a ainsi bénéficié d'une formation subventionnée par le CLE Hochelaga-Maisonneuve[9]. Celle-ci consistait en 14 heures d'atelier et 7 heures de

9. Les organismes doivent débourser 150 dollars pour participer à ces formations.

coaching individuel : « *Ça m'a permis de faire un cheminement critique pour mon service traiteur, un tableau des tâches récurrentes de l'ensemble de la corporation. Ça m'a permis de faire un manuel des politiques et procédures pour mon personnel* » (Entrevue nº 1). Ainsi, ce programme aura permis à la CCHM de développer des outils de gestion efficaces.

Le Collectif des entreprises d'insertion du Québec (CEIQ) a également permis à la CCHM de former et d'informer son personnel sur les enjeux liés à l'intégration des minorités et des immigrants. Dans un contexte d'évolution de la clientèle de la CCHM vers les communautés ethniques, cette formation est tombée à point. Un intervenant précise que cette formation leur a permis de mieux comprendre ces participants et les a aidés à créer plus aisément des liens de confiance.

Le Conseil pour le développement local et communautaire (CDLC) offre également des formations à l'occasion. Le Centre Saint-Pierre fait également partie, à l'occasion, des ressources mobilisées par la CCHM. Ce centre de formation et d'intervention sociale offre de multiples ateliers (parfois gratuits) dans les champs du développement organisationnel, de l'intervention psychosociale ou encore de l'organisation communautaire.

Depuis ses débuts, la CCHM a établi différents partenariats pour assurer des repas à ses membres à un faible coût. Au départ, le Resto Pop lui vendait à bas prix de la nourriture au moyen de commandes groupées qui permettaient une économie d'échelle substantielle. La CCHM a ensuite établi une collaboration avec Moisson Montréal afin d'obtenir des denrées gratuites. Les aliments provenant de Moisson Montréal sont entièrement transformés dans les cuisines collectives. Ainsi, la CCHM n'est pas un lieu de distribution de denrées, mais bel et bien de transformation et de valorisation. Cette relation avec Moisson Montréal est réciproque, car depuis 2007-2008, la CCHM amène chacun de ses groupes une fois par an participer à une journée de bénévolat pour cet organisme donateur. Il s'agit d'une entraide bénéfique entre organismes (Entrevue nº 4). Une collaboration ponctuelle existe aussi avec ALCAN, qui donne près de 6 000 contenants d'aluminium par an à l'organisme. Pour la directrice, mobiliser, c'est simplement prendre la chance de demander : « *C'est prendre le téléphone et parler à la bonne personne et de la convaincre. Une fois que c'est fait c'est seulement de s'assurer que, lorsque ça change de personne, on garde le contact* » (Entrevue nº 1).

3.2. L'insertion dans des réseaux à diverses échelles

Pour la directrice, le réseautage est un élément essentiel du développement de l'organisme : « *Si on a grandi, c'est, de un, saisir les opportunités c'est clair, mais c'est aussi être en réseau. Ça veut dire au plan local, au plan régional et au plan*

national » (Entrevue nº 1). Cependant, faute de temps, il lui faut désormais choisir ses engagements et déterminer ses priorités. Sa tâche se divise aujourd'hui également entre la représentation extérieure, la gestion interne et la recherche et le développement : « *Il faut vraiment avoir un équilibre à mon avis entre les trois* […] *parce que si tes représentations se font au détriment de ta gestion interne, même avec la meilleure volonté du monde, des fois il y a des oublis qui se font* » (*Idem.*).

3.2.1. La concertation sectorielle

La CCHM est membre du Collectif des entreprises d'insertion du Québec (CEIQ). Elle est aussi active au sein du Comité sectoriel de la main-d'œuvre dans le volet Économie sociale et Action communautaire (CSMO-ÉSAC), qui est une source d'information utile. Première cuisine collective au Québec, la CCHM aura tôt fait de diffuser son innovation et d'inspirer d'autres initiatives à travers le Québec. L'organisme contribue à mettre sur pied, dès 1992, soit un an après son incorporation, un regroupement sectoriel des cuisines collectives à l'échelle régionale. Il s'agit du Regroupement des cuisines collectives du Québec (RCCQ). Le RCCQ soutient le démarrage des nouvelles cuisines collectives et redistribue certaines sommes reçues du gouvernement ou encore de Centraide du Grand Montréal aux différentes cuisines collectives. Ainsi, il joue le rôle de relais entre certains bailleurs de fonds et les cuisines collectives. Après avoir assumé un rôle de leader pendant plusieurs années, en 2008 la CCHM se retirera du CA du regroupement.

3.2.2. La concertation locale

La CCHM a multiplié ses interventions dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve. Pour ce faire, elle a choisi d'adhérer à plusieurs instances de concertation du milieu en rapport avec à différents aspects de son action. Sur le plan du développement communautaire, la directrice de la CCHM participe au Conseil pour le développement local et communautaire Hochelaga-Maisonneuve depuis sa création en 1993. Axée sur l'amélioration des conditions de vie de la population par l'action communautaire concertée, cette table de quartier regroupe une quarantaine d'organismes et travaille en collaboration avec d'autres tables et instances publiques et parapubliques du milieu.

Sur le plan économique, la CCHM est membre du CA de la Corporation de développement de l'Est (CDEST). Il s'agit d'une Corporation de développement économique communautaire œuvrant à la revitalisation socioéconomique de l'arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve. Elle participe notamment au comité concertation-employabilité. Ce comité

consultatif regroupe des représentants des milieux institutionnel et communautaire. Il oriente le Centre local d'emploi Hochelaga-Maisonneuve et offre une plate-forme de discussion aux différents organismes en employabilité du milieu (CDEST, 2008).

Sur le plan du développement social, la CCHM est membre de la Coalition sur l'alimentation dans Hochelaga-Maisonneuve, un regroupement d'organismes du quartier dont la mission consiste à favoriser la prise en charge de la population dans le domaine de la sécurité alimentaire par le biais d'actions concertées. La Table de concertation enfance-famille Hochelaga-Maisonneuve peut également compter sur la participation de la CCHM. La directrice est moins présente à la Table jeunesse, bien que cette dernière l'ait sollicitée pour réaliser leur plan stratégique.

Auparavant, la CCHM était membre de la Table de concertation en santé mentale organisée par le CLSC. Malheureusement, cette table n'est plus active dans le quartier. Pour l'intervenant psychosocial en poste, cette ressource présentait l'occasion d'assister à des conférences et de développer de nouveaux outils d'intervention. Selon lui, plusieurs problèmes de santé mentale ne sont pas diagnostiqués, ce qui ajoute au défi de l'intervention. La Table sur la toxicomanie est quant à elle toujours active et l'intervenant en place y participe de façon régulière.

De façon plus informelle, la Cuisine entretient des relations conviviales avec le CLE local et ses agents, le CLSC et la Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve. Ces liens sont facilités par l'implication de longue date de la directrice dans le quartier. Les liens avec ces instances de la fonction publique reposent sur des relations individuelles. Ainsi, la CCHM a su : « […] *créer des liens avec des agents de la fonction publique qui ont su défendre le point de vue qu'on portait* » (Entrevue nº 1).

Au niveau local et régional, la CCHM entretient des liens avec les communautés religieuses les Petites Sœurs l'Assomption et les Saints-Noms-Jésus-Marie (SNJM), lesquelles ont pris part au développement de la Cuisine et demeurent associées au projet. La CCHM est également partie prenante du CA du Comité d'économie sociale de l'Île de Montréal (CÉSIM), une table de concertation régionale réunissant les acteurs et les partenaires de l'économie sociale.

3.2.3. L'importance du capital relationnel

La CCHM a su mobiliser une grande variété de ressources pour assurer son développement. Dès le début, le projet a été adopté par le milieu qui l'a soutenu de multiples façons. Le capital relationnel local de la CCHM est considérable et a permis de rassembler des ressources endogènes

importantes telles que la Caisse populaire Desjardins. Cette forte présence locale permet à la CCHM de savoir quels sont les véritables problèmes dans Hochelaga-Maisonneuve et de trouver des alliés pour mener des batailles de principes ou pour son financement. Loin de se limiter aux ressources endogènes, la CCHM a su s'allier de grands partenaires financiers tels que la Ville de Montréal et le gouvernement provincial.

4. Fonctionnement interne et leadership

La CCHM profite d'une direction d'expérience robuste et éclairée qui a facilité son adaptabilité aux nouveaux besoins du milieu. Elle s'est dotée d'une charte de principes qui détermine l'action et les conditions de travail de l'équipe.

4.1. Une direction ancrée dans le milieu

La CCHM possède une direction forte qui prend les décisions structurantes de l'organisme tout en maintenant son personnel informé : « *La directrice, c'est elle qui prend les grandes décisions, les grandes lignes, mais elle nous* [en] *fait beaucoup part* » (Entrevue n° 2). Ainsi, les réunions d'équipe deviennent le canal privilégié de la diffusion de l'information à l'intérieur de l'organisme. Participant à de nombreuses tables, la directrice est en mesure d'informer ses troupes sur les problèmes locaux. Elle alimente le débat et la réflexion sur les valeurs véhiculées par l'organisme et recentre son équipe sur la mission première. Cette direction vigoureuse est reconnue par les interviewés comme étant un atout.

4.2. Un conseil d'administration professionnel et une assemblée générale mobilisatrice

Le conseil d'administration (CA) est composé de neuf personnes regroupant des membres de la collectivité, des membres de communautés religieuses, des représentantes d'organismes du milieu et des participantes. Ces dernières proviennent du volet cuisine collective, car, dans le volet formation professionnelle, les participants viennent de différents quartiers de Montréal et il est plus difficile d'entretenir des liens par la suite. Le CA, entièrement féminin, profite de plusieurs compétences particulières qui peuvent être utilisées en cas de besoin. La responsabilité de CA est plutôt stable, l'ancienneté des membres variant de 5 à 10 ans. Le CA prend la responsabilité de différents dossiers en fonction des compétences particulières de ses membres. Des comités sont constitués selon les besoins (aménagement, évaluation, etc.). Les membres du CA participent également

aux différentes activités, à titre bénévole. La directrice précise qu'il s'agit d'un CA très ouvert sur lequel elle peut compter lorsqu'elle a besoin d'être conseillée (Entrevue nº 1).

Il y a aussi les assemblées générales, lesquelles sont plus informatives que décisionnelles (discussion sur les activités, bilans, coûts et revenus, etc.). Cependant, ceci ne semble pas nuire à l'organisme : « *Ça se déroule bien, on a une très bonne direction qui voit à son entreprise et on a un très bon personnel. Tu sais quand tout va bien, les gens du quartier et les membres sont satisfaits de ça* » (Entrevue nº 4). Ainsi, il ne semble pas exister de revendications pour une plus grande participation au processus décisionnel.

4.3. Le personnel de la CCHM

Aujourd'hui, le personnel de la CCHM est permanent, cependant, ceci n'a pas toujours été le cas. En effet, les 10 premières années de l'organisme ont été marquées par une grande rotation du personnel dans un contexte où tous les employés étaient subventionnés par des programmes de développement de l'emploi ou d'employabilité. Une telle instabilité provoquait une certaine insécurité chez les membres en les poussant à recréer sans cesse de nouveaux liens de confiance.

La gestion des projets se fait surtout en équipe. En ce qui concerne l'entreprise d'insertion, le travail se fait en synergie entre l'intervenant psychosocial, la coordonnatrice de la production et de la formation et les chefs. Cette façon de faire nécessite des rencontres périodiques pour assurer une coordination cohérente et un suivi adéquat auprès des participants. Cependant, dans un contexte d'hyperactivité due à la popularité de l'entreprise, la mission économique du service traiteur est parfois contraire à la mission sociale de l'organisme.

4.3.1. La transmission du savoir-faire

La directrice de la CCHM s'est longuement penchée sur la question de la relève au sein de l'organisme, et notamment sur les moyens de transmettre le savoir-faire acquis. Après avoir envisagé de former une personne pour ce faire, une rencontre avec un Club d'entrepreneurs sociaux l'a plutôt persuadée de transmettre par écrit son savoir. Elle s'est prêtée à l'exercice d'écrire l'ensemble des informations qu'elle avait en tête : « *Il faut ouvrir les petits tiroirs et écrire les choses pour que ça devienne des outils de référence* […] *tout ne repose pas que sur moi maintenant et ça, ça fait partie de la sagesse avec le temps, laisser les outils, c'est le plus important* » (Entrevue nº 1). La directrice a également encouragé son personnel-clé à faire le même exercice.

L'équipe de l'entreprise d'insertion utilise différents outils de gestion qui permettent une continuité de l'action en cas de maladie ou de congé. Elle s'est également dotée d'un manuel des politiques et procédures. Il informe le personnel sur la mission de l'organisme et vise à assurer une cohérence et une continuité d'action.

4.3.2. Stabilité et professionnalisation dans les conditions de travail

La stabilité du personnel est rendue possible grâce aux bonnes conditions de travail offertes à la CCHM. L'équipe bénéficie de conditions avantageuses, notamment en ce qui concerne les congés (vacances et congés de maladie) : « *Tu as besoin de prendre une journée, tu es fatiguée, ils te la payent, ils te le permettent* » (Entrevue nº 4). À ceci s'ajoute une bonne couverture au niveau de l'assurance collective, ainsi qu'un REER collectif.

La CCHM ne recourt pas au bénévolat externe pour assurer ses activités[10]. Contrairement à d'autres organismes du milieu communautaire, aucune portion du travail des employés de la Cuisine n'est bénévole : « *Mes heures sont comptées, je peux les accumuler, reprendre des journées, si je n'ai pas le temps de les reprendre, ils vont me les payer, mais je ne fais pas de bénévolat ici* » (Entrevue nº 4). La passion d'aider l'autre est tout de même au rendez-vous : « *Quand tu vois le besoin, c'est comme une passion, ce n'est pas juste un travail, ce n'est pas une corvée, c'est plus une passion et j'aime faire ce que je fais* » (Entrevue nº 4). Au niveau du service traiteur, une souplesse est cependant nécessaire en ce qui a trait aux heures de travail. Les heures fluctuent en fonction du volume de travail et des périodes de l'année. Cependant, ces périodes de pointe ne sont pas aléatoires et peuvent être anticipées. L'entente qui règne à la CCHM lui permet de fonctionner sans la présence d'un syndicat.

5. Les impacts sur le milieu

La Cuisine collective Hochelaga-Maisonneuve a de nombreux impacts autant sur le milieu d'Hochelaga-Maisonneuve qu'auprès des participants. Les groupes de cuisine collective, l'insertion et la formation en emploi permettent d'augmenter la capacité d'agir des participants par le développement de savoir-faire, de connaissances et de compétences. Ces activités

10. Cette absence de bénévolat n'est sans doute pas étrangère aux expériences passées de l'organisme où la faction des HLM Boyce-Viau fonctionnait en grande partie grâce à l'appui bénévole d'un petit groupe dont le retrait a causé la déstructuration du projet. Ainsi, le fonctionnement bénévole est parfois la cause d'une certaine fragilité.

s'avèrent un tremplin vers l'insertion sociale et vers l'insertion professionnelle. À l'échelle du quartier, la CCHM s'est également révélée structurante, et ce, autant au niveau de la revitalisation de son milieu d'insertion que du leadership exercé dans le milieu communautaire.

5.1. Augmentation du pouvoir d'agir

Les groupes de cuisine visent à fournir les outils nécessaires aux participants pour qu'ils puissent assurer, pour eux et leur famille, une saine alimentation à faible coût. Ces outils prennent la forme de recettes, de techniques de cuisine et de stratégies d'économie sur les denrées alimentaires. Pour illustrer l'impact des groupes de cuisine collective sur les participants et leur famille, nous pouvons nous référer aux apprentissages réalisés par les hommes-chefs de famille monoparentale de la Maison Oxygène : « *Ça leur permet d'apprendre à faire la cuisine parce que là ils sont en charge de leur enfant, alors de mieux les nourrir, carrément cuisiner parce que j'en avais qui ne savaient même pas éplucher une patate. On part de loin des fois* » (Entrevue nº 4). Non seulement les participants économisent-ils grâce à la cuisine collective par la mise en commun, mais ils continuent d'économiser à la maison en diminuant leur consommation de repas congelés ou de restauration rapide qui sont coûteux et souvent peu nutritifs.

Pour les jeunes, la cuisine collective est aussi un excellent moyen d'apprendre à cuisiner et à bien se nourrir. « *Avec nos jeunes adultes de 19-20 ans, ils ne vont pas faire des cuisines collectives toute leur vie ce monde-là, sauf qu'on est dans l'apprentissage des techniques de base pour se faire à manger au lieu d'appeler la pizzéria ou d'aller chercher des hot-dogs au coin* » (Entrevue nº 1). Cette philosophie éducative pousse l'organisme à éviter la fidélisation de la clientèle :

> *Il faut qu'il y ait un roulement parce que dans le fond, c'est un apprentissage qu'ils font. Ce n'est pas juste venir chercher leurs portions et de s'en aller. Ils apprennent à cuisiner, ils voient les recettes, ils amènent les recettes à la maison. Ils viennent qu'ils se débrouillent et sont capables d'en faire plus à la maison* (Entrevue nº 4).

En ce qui a trait à l'entreprise d'insertion, on remarque une transformation des participants : « *Quand ils sortent d'ici, c'est vraiment le jour et la nuit. Les gens sont épanouis, majoritairement, et ça, souvent, ce sont les chefs qui vont me le faire remarquer* » (Entrevue nº 3). Ainsi, alors que les participants arrivent à la CCHM avec peu d'estime d'eux-mêmes et craintifs, ils ressortent de la formation confiants et avec un bagage de connaissances leur permettant d'affronter le marché du travail. Cette reprise de confiance est sans contredit un élément essentiel du retour à l'emploi, il s'agit du « Je suis capable ». Cependant, l'intervenant précise qu'il n'est pas rare d'observer une légère rechute lors de la fin du programme. La courte durée de la

formation peut en effet faire croire aux participants qu'ils ne sont pas encore prêts. Il s'agit à ce moment de les rassurer et de leur démontrer que ce programme est un tremplin et qu'ils développeront de nouveaux outils une fois sur le marché du travail.

5.2. L'inclusion sociale

La création de liens sociaux est au cœur des activités des groupes de cuisine collective. Pour les personnes âgées et à mobilité réduite notamment, il s'agit d'une activité leur permettant de tisser des liens, de sortir de la solitude et parallèlement de mieux manger. Bien que notre interviewée n'ait pas pu nous dire si ces liens demeurent au fil du temps, elle est souvent témoin de l'organisation d'activités parallèles par les membres : « *Mes gens à mobilité réduite, ce sont des gens qui étaient seuls dans leur coin et là ils parlent d'aller faire un pique-nique ensemble, de faire des activités. C'est incroyable de voir ça aller* » (Entrevue nº 4). La responsable des groupes de cuisine collective entend par ailleurs intensifier son action auprès des aînés. Pour elle, il s'agit d'un excellent moyen de garder cette population loin des hôpitaux et des services de santé.

La CCHM cherche à remettre les participants sur les rails, à les insérer socialement. Ceci passe par l'incitation à participer à la vie de leur quartier, de leur ville. Il s'agit de leur faire réaliser qu'il y a des activités auxquelles ils ont le droit de participer, de leur ouvrir la porte, de les inciter à se réapproprier leur milieu de vie : « *C'est de les amener à vivre Montréal, à vivre les évènements culturels. Ils ont droit d'aller à la Bibliothèque nationale* […] *souvent ils pensent qu'ils n'ont pas le droit* » (Entrevue nº 2). Ceci nous donne une bonne perspective de la profondeur de l'isolement social que peuvent vivre certains participants et de l'impact de la CCHM sur leur ouverture sur le monde.

5.3. La revitalisation du quartier

La Cuisine collective Hochelaga-Maisonneuve a eu un impact sur la revitalisation et l'assainissement de la paroisse Très-Saint-Rédempteur au sud du quartier Hochelaga-Maisonneuve. En effet, la CCHM a occupé les locaux de l'ancienne Caisse populaire Hochelaga à l'angle des rues Adam et Joliette, en face de l'école Baril, soit au cœur du noyau paroissial. Ce secteur a connu une forte déstructuration dans les années 1970 suite aux évictions dues à l'élargissement de la rue Notre-Dame qui ont conduit à la dévitalisation commerciale de la rue Sainte-Catherine et à une dégradation du cadre bâti. Ainsi, la criminalité était en augmentation dans le secteur et l'édifice abandonné de la Caisse populaire était un vestige de cette dévitalisation.

Prostitution, toxicomanie et logements abandonnés caractérisaient alors le quartier. La rénovation de ce bâtiment par la CCHM a contribué à changer le visage de la paroisse :

> *On fait pignon sur rue et ça c'est important. On entretient notre voisinage, on nettoie alentour, c'est un lieu sécuritaire où les enfants peuvent entrer n'importe quand, où les adultes qui circulent peuvent entrer n'importe quand pour venir voir ce qu'on fait. Ça, je pense que c'est important. Dans la collectivité, ça vient confirmer qu'Hochelaga-Maisonneuve, c'est un quartier différent des autres, c'est un quartier que les dirigeants ont vraiment le goût de développer et d'outiller* (Entrevue nº 1).

La CCHM représente ainsi un patrimoine communautaire appartenant à la collectivité. Elle participe à une réappropriation collective du secteur. D'autres leaders du quartier, tels que le Chic Resto Pop et le Carrefour d'alimentation et de partage Saint-Barnabé (CAP Saint-Barnabé) s'insèrent dans cette même logique de consolidation d'un patrimoine communautaire :

> *On a eu tous les trois la même volonté de reprendre un édifice qui faisait partie du milieu et de le redonner au milieu dans de bonnes conditions pour qu'on puisse s'en servir. De donner aussi un environnement paisible dans les alentours* (Entrevue nº 1).

La CDEST a également encouragé la revitalisation de certains édifices. Ainsi, l'action ponctuelle de différents organismes aura permis la revitalisation partielle de ce secteur. La sécurisation du quartier semble être un élément important : « *Les jeunes savent que c'est un endroit où ils peuvent venir. C'est déjà arrivé à des jeunes en détresse de rentrer dans la cuisine pour de l'aide* » (Entrevue nº 2). Ainsi, cette zone renoue avec une certaine sécurité urbaine.

La bâtisse de la Caisse populaire Desjardins acquise par la CCHM est une contribution majeure de l'organisme. Pour un intervenant de la CDEST, cette acquisition, ainsi que celles du Chic Resto Pop, de la Maison des aînés et du CAP Saint-Barnabé, constituent un véritable actif pour le quartier. Cette masse critique d'organismes en sécurité alimentaire permettait de nombreuses collaborations et une certaine gouvernance commune (Entrevue nº 5). Avec le temps, une appartenance s'est créée à la CCHM, qui s'est exprimée aussi à l'égard du quartier Hochelaga-Maisonneuve. Les employés de l'organisme à l'étude se sentent participer à une dynamique plus large : « *C'est une porte parmi plusieurs autres et une porte qui est très importante pour les gens du quartier, ils en sont très fiers* » (Entrevue nº 2). Ainsi, la CCHM s'insère dans un réseau de ressources complémentaires dans le quartier :

> *Nous, on trouve ça important que Marie Debout soit là, que l'École Baril fasse telle affaire, et que le docteur Julien fasse son bout* […] *Tout le monde a sa raison d'être là et sa façon de travailler avec des problématiques qui sont semblables, mais la clé n'est pas utilisée de la même façon* (Entrevue nº 2).

5.4. L'emploi et l'estime de soi

Une coordonnatrice explique que l'emploi est en fait un élément essentiel à la réinsertion sociale puisqu'il touche l'orgueil de la personne : « *Souvent, quand ils ont une job, ils sont fiers, ils reprennent contact avec des amis, ils vont aller au cinéma, donc ils reprennent contact avec leur famille, leurs immédiats* » (Entrevue nº 2). Plusieurs ex-participants prennent la peine de revenir voir l'équipe pour l'informer sur leurs réussites : « *L'impact, c'est quand ils ont une job, qu'ils reviennent nous voir pour nous dire combien ils gagnent de l'heure, ils amènent leurs enfants. Ils nous disent : C'est à côté de chez nous, c'est le fun* » (Entrevue nº 2).

La CCHM assure le placement des participants par l'entremise de la banque de stages qu'elle a constituée au fil des ans. Le personnel appuie les participants dans la mise à jour de leur curriculum vitae et procède à des entrevues simulées. Des rencontres sont tenues trois fois par semaine avec les finissants. Cette période est l'occasion de diffuser de l'information sur les conditions de travail, sur le salaire minimum et sur les congés payés pour que les participants connaissent leurs droits. Emploi-Québec exige à cet effet un suivi de 12 semaines après la fin du programme. Dans les faits cependant, la CCHM va beaucoup plus loin dans l'accompagnement de ses participants. Il n'est pas rare que le personnel fasse de l'accompagnement en entreprise (*job coaching*). Dans certains cas, les intervenants peuvent aller jusqu'à rencontrer certains patrons, notamment lorsque ceux-ci traitent peu courtoisement le personnel (Entrevue nº 1). Cette aide supplémentaire offerte par la CCHM n'est pas subventionnée par les paliers gouvernementaux. Une démarche a été amorcée en 2008 avec le Collectif des entreprises d'insertion afin que l'accompagnement en entreprise soit reconnu aux fins de financement.

En 2007-2008, le programme de formation de l'entreprise d'insertion a permis d'embaucher et de former 31 participants sur une période de 26 semaines. En fin de parcours, pour la période d'avril 2007 à mars 2008, les résultats étaient de 24 personnes en emploi, 1 aux études et 6 en recherche d'emploi, soit un taux de placement de 81 %. Les entreprises de type cafétéria sont celles qui attireront le plus de participants pour des raisons de stabilité au niveau des horaires et de salaires. La bonne réputation du service traiteur de la CCHM n'est pas étrangère au bon taux de placement que connaît l'organisme. L'équipe s'efforce de transmettre une fierté et une appartenance aux apprenants : « *Il faut développer un sentiment d'appartenance par rapport à la Cuisine collective, on est très exigeant, la barre est haute pour la qualité et ils se doivent de respecter ça* » (Entrevue nº 2).

Conclusion

La CCHM fait face à deux types de situations dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve. D'une part, il y a des couches de population qui vivent dans l'isolement et l'exclusion. Il s'agit de personnes âgées, de chefs de familles monoparentales avec un faible niveau de scolarité, ou de gens ayant éprouvé des problèmes sociaux importants. D'autre part, il y a la situation vécue par des gens qui ont perdu leur travail comme conséquence de fermetures d'usine ou qui sont en emploi, mais qui reçoivent un salaire insuffisant pour entretenir leur famille. Cette situation correspond à un type de pauvreté de plus en plus répandu, les pauvres avec travail qui œuvrent dans des secteurs précaires ou de service où la règle est celle du salaire minimum.

Créée d'abord en réponse aux pauvres et exclus du premier type, au moyen de projets d'insertion sociale leur permettant d'accéder à une alimentation adéquate avec leurs maigres revenus, de développer un réseau de relations et sortir de l'isolement, la CCHM s'est investie progressivement dans des projets d'insertion au marché du travail visant à développer l'employabilité de personnes faiblement qualifiées. Ceci a donné une structure proposant, d'une part, des groupes de cuisine qui aident les participants à développer des stratégies d'achat de produits et de cuisine pour s'assurer une bonne alimentation, et d'autre part, des projets de formation socioprofessionnelle dans le domaine de la cuisine et de l'hôtellerie. Ces deux types d'action sont différents mais ont un objectif commun : amener les gens qui ont recours à la CCHM à augmenter l'estime de soi et à se prendre en main. La diversification des projets et des actions permet à la CCHM de mobiliser des ressources de divers types. En ce qui concerne les ressources financières, les projets d'insertion professionnelle bénéficient d'un fort appui financier institutionnel, alors que les groupes de cuisine jouissent d'un faible financement, et ce, malgré l'utilité sociale indéniable de leur action. Cette différence a amené la CCHM à faire preuve de créativité pour conserver cette dernière activité.

Pour atteindre ses objectifs, la CCHM a développé une nouvelle approche qui consiste en une réponse pluridimensionnelle et en réseau aux problèmes de pauvreté. En ce qui concerne les groupes de cuisine, les participants sont amenés par des organisations membres. Les gens qui y participent reçoivent donc un appui d'un ensemble d'organisations, coordonné et organisé en fonction d'un objectif : encourager la personne à reprendre confiance en elle-même. Il s'agit d'une stratégie d'action en réseau réalisée en partenariat, ce qui constitue une innovation sociale importante dans le domaine de l'insertion sociale des plus démunis.

Les ressources utilisées par la CCHM sont variées, mais elles sont convergentes. La direction de l'organisation déploie des efforts pour éviter de sacrifier l'aide aux plus démunis au profit des programmes en formation socioprofessionnelle, même si ces derniers sont « plus payants ». Sur le plan de la comptabilité, les divers fonds obtenus ne peuvent pas être fusionnés, ce qui occasionne des problèmes dans le maintien des services qui reçoivent peu d'appui de la part des bailleurs de fonds, mais qui sont tout aussi nécessaires que ceux mieux financés. Aux problèmes que pose la pluriactivité, la CCHM a répondu en assurant une convergence de ressources, de façon à ne pas sacrifier la mission sociale au profit de la mission économique. Le fait que l'ensemble des activités ait lieu dans un seul bâtiment, et que celui-ci fasse partie d'un cluster social permet cette convergence. Il demeure que la recherche de financement pour les activités de cuisine collective demande beaucoup d'efforts de la part de la direction de l'organisme, notamment de la directrice : «*À tous les mois, les rapports ça recommence*», nous dit notre interviewé (Entrevue nº 4).

Les programmes d'employabilité, les ressources humaines disponibles dans les institutions paragouvernementales et les organisations du milieu sont mobilisés par la CCHM d'une façon innovante, ce qui en fait un exemple auquel se réfère l'ensemble du réseau des cuisines collectives du Québec. Le capital relationnel local de la CCHM est très important et a permis de mobiliser des ressources endogènes importantes telles que la Caisse populaire Desjardins. De plus, la CCHM compte sur l'appui de grands partenaires financiers tels que la Ville de Montréal et le gouvernement provincial. Son inscription dans les grands réseaux tels que le CEIQ et le RCCQ devient dès lors importante pour être à l'affût des opportunités et pour afficher une ligne d'action cohérente. Les grands réseaux sectoriels auxquels participe la CCHM lui permettent également un accès privilégié à l'information. Il est à noter que dans plusieurs de ses interventions, la CCHM, par sa longue expérience et son dynamisme, a joué un rôle de leader.

Un des atouts de la CCHM réside dans son équipe de travail. Cette équipe s'est consolidée au fil des années. Il s'agit d'une équipe stable, professionnelle, mais en même temps passionnée par la mission de l'organisme. L'organisation ne compte pas sur le bénévolat, trop fluctuant, considère-t-on, pour assurer la stabilité. Un des facteurs qui permet la stabilité de l'équipe réside dans les conditions de travail dont bénéficie le personnel, des conditions de travail jugées très satisfaisantes. On évite ainsi la rotation du personnel qui caractérise certaines organisations communautaires. La stabilité dans l'équipe permet l'accumulation d'un savoir-faire en même temps que l'établissement de rapports de confiance entre le personnel et les participants, que ce soit dans les groupes de cuisine collective ou dans les programmes de formation professionnelle.

L'équipe est dirigée par une directrice d'expérience, très engagée dans les organismes du milieu. Cette implication permet d'entretenir le réseau d'acteurs avec lequel agit la CCHM dans ses différents projets et procure une information précieuse aussi bien sur les opportunités qui s'offrent en termes de ressources que sur les besoins de la collectivité. C'est d'ailleurs la prise en compte de ces besoins qui est à la base de la diversification des activités de l'organisme.

La CCHM exerce donc une grande influence dans son milieu, et ce, à plusieurs niveaux. Par son implication dans les réseaux et instances de concertation, elle contribue à la gouvernance locale. Par son insertion dans le réseau local sectoriel d'organismes en sécurité alimentaire, la CCHM participe à la reconversion d'anciens bâtiments et à la consolidation d'un patrimoine local, à la mise en commun de services et au partage d'infrastructures, elle contribue à créer un savoir-faire collectif et une solidarité locale. De plus, par le type d'approche, en réseau et orienté vers la prise en main, elle contribue à sortir les plus pauvres de l'isolement et à leur donner accès à des réseaux, tout en contribuant à accroître l'estime de soi et la fierté d'une collectivité.

Sources

Documents

CCHM (2007). *Manuel des politiques et procédures de la Cuisine collective Hochelaga-Maisonneuve*, document interne, janvier 2007.

CCHM (2008a). *Bilan des activités 2007-2008 et Prospectives 2008-2009*, document interne, juin.

CCHM (2008b). *Rapport du vérificateur et États financiers*, document interne, 31 mars.

CCHM (2008c). *Suivi des activités des cuisines collectives*, document interne, 17 octobre.

CCHM (2008d). *Bilan de l'entreprise d'insertion 2007-2008* (1er juillet 2007 au 30 juin 2008), document interne.

CCHM (2008e). *Bilan des activités 2008-2009* (juin 2008), document interne. Consulté le 7 septembre 2008 et le 5 janvier 2009.

CDEST (2005). « Développement des compétences », *Partenaires* (Bulletin d'information de la CDEST et du CJE Hochelaga-Maisonneuve), vol. 2, no 1.

CDEST (2007). *Retombées économiques des entreprises d'économie sociale et des organismes communautaires de l'arrondissement Mercier-Hochelaga-Maisonneuve*, Montréal.

CDLC Hochelaga-Maisonneuve (2009). *Portrait sociodémographique du quartier Hochelaga-Maisonneuve,* Montréal.

Centraide du Grand Montréal (2006). *Arrondissement Mercier-Hochelaga-Maisonneuve*, Montréal, 2 p.

Centraide du Grand Montréal (2009). *Portrait de territoire : Mercier-Est, Mercier-Ouest et Hochelaga-Maisonneuve*, Montréal.

Contrat de ville (2007). *Intervention auprès des jeunes parents 2007* (CCHM), volet Lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Document interne.

CSSS (2008). *Rapport annuel 2007-2008 CSSS – Lucille-Teasdale*. Montréal.

Fréchette, L. (2000). *Entraide et services de proximité. L'expérience des cuisines collectives,* Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. « Pratiques et politiques sociales ».

Noraz, C.-A. (1996). *Processus et stratégies d'insertion sociale dans un projet communautaire : le cas de la Cuisine collective Hochelaga-Maisonneuve*, mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal.

Ville de Montréal (2004). *Profil socio-économique Mercier Hochelaga-Maisonneuve*, Montréal.

Ville de Montréal (2009). *Profil sociodémographique Mercier-Hochelaga-Maisonneuve*, Montréal.

Documents en ligne

Arrondissement.com (2008). *Coalition sur l'alimentation d'Hochelaga-Maisonneuve,* <http://mtl. arrondissement.com>, consulté le 11 novembre 2008.

CCHM (2008f). <http://www.cuisinecollectivehm.com>.

CDEST (2008). *Comité Concertation employabilité*, <http://www.cdest.qc.ca/maindoeuvre1a.php>, consulté le 11 novembre 2008.

Ville de Montréal (2003). *Atlas démographique et socio-économique de Montréal,* <http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=2076,2453911&_dad=portal&_schema=PORTAL>.

Entrevues

Entrevue nº 1 : Membre de la direction, Cuisine collective Hochelaga-Maisonneuve.

Entrevue nº 2 : Membre du personnel, formation et production, Cuisine collective Hochelaga-Maisonneuve.

Entrevue nº 3 : Membre du personnel, intervention, Cuisine collective Hochelaga-Maisonneuve.

Entrevue nº 4 : Membre du personnel, groupes de cuisine, Cuisine collective Hochelaga-Maisonneuve.

Entrevue nº 5 : Membre du personnel, CDEST.

6 L'ANCRAGE TERRITORIAL D'UNE EXPÉRIENCE ETHNIQUE
N A RIVE à Rosemont–La Petite-Patrie

Christine Champagne, Juan-Luis Klein et Diane-Gabrielle Tremblay

Le Centre N A Rive est un organisme sans but lucratif créé en 1973 pour favoriser l'intégration des nouveaux arrivants haïtiens. Il a œuvré pendant 13 ans sous la tutelle du Bureau de la communauté chrétienne haïtienne de Montréal (BCCHM) avant de devenir autonome en 1986. D'abord simple tremplin pour faciliter l'obtention d'un statut de résident permanent pour les membres de la communauté, le Centre N A Rive, suite à l'expression de besoins grandissants de la part de la population desservie, diversifiera son action vers l'alphabétisation, la francisation, puis la formation socio-professionnelle et l'économie sociale. Le centre embrasse aujourd'hui un large éventail de services liés à l'insertion sociale et économique des personnes faiblement scolarisées, particulièrement celles issues de l'immigration. 225 personnes par an participent aux divers programmes du Centre N A Rive.

Ancré dans le quartier La Petite-Patrie, le Centre N A Rive s'insère dans un réseau à la fois ethnique et territorial. Son ancrage ethnique est naturel compte tenu de ses origines, alors que son ancrage territorial a dû être construit progressivement et résulte d'une stratégie de réorientation de sa mission. L'analyse de ce cas permet de constater l'effet de cette réorientation autant au niveau territorial qu'au niveau de l'organisation. Nous verrons que la construction d'un réseau local a su accroître la capacité d'agir du Centre grâce aux nombreuses ressources mobilisées et combinées.

1. Le Centre N A Rive : une inscription locale, métropolitaine et communautaire

Pour bien situer l'intervention du Centre N A Rive, nous devons identifier les trois ancrages socioterritoriaux de ce centre. Nous allons d'abord dresser brièvement un portrait sociodémographique de l'arrondissement Rosemont–La Petite-Patrie, principal cadre territorial de N A Rive, puis situer le problème de la sous-scolarisation, de la pauvreté et de l'immigration sur l'île de Montréal, et enfin présenter le parcours de la communauté haïtienne de Montréal, dont N A Rive est issu.

1.1. La Petite-Patrie : un carrefour interethnique

Le Centre N A Rive est localisé dans le quartier La Petite-Patrie, situé dans l'arrondissement Rosemont–La Petite-Patrie. Cet arrondissement est le troisième plus populeux de la Ville de Montréal avec 133 618 habitants. Après un déclin démographique de 1966 à 1996, l'arrondissement affiche une croissance depuis 1996. Cet accroissement de la population n'est pas étranger à un regain d'intérêt pour les espaces centraux et s'accompagne d'un processus de gentrification, mais aussi de relocalisation des populations immigrantes. En effet, la population immigrante de l'arrondissement représente 26 325 personnes, soit près de 20 % de la population totale.

L'arrondissement Rosemont–La Petite-Patrie représente un lieu carrefour pour de nombreuses communautés ethniques de Montréal, dont la communauté haïtienne. Cette affluence haïtienne explique la localisation de N A Rive dans cet arrondissement, malgré le déplacement progressif de cette population vers les quartiers de Saint-Michel, de Montréal-Nord et de Rivière-des-Prairies. D'ailleurs, malgré l'ancrage du Centre N A Rive dans le quartier de La Petite-Patrie, la population qu'il rejoint dépasse largement les frontières de ce quartier.

1.2. La Communauté haïtienne de Montréal[1]

Pour bien comprendre la problématique de la communauté haïtienne de Montréal et pour bien saisir l'ancrage de ses leaders, il importe de situer les différentes vagues d'immigration haïtienne qu'a connues le Québec. Trois vagues importantes d'immigration ont marqué l'établissement des Haïtiens au Québec et chacune de ces vagues comportait des caractéristiques sociales différentes :

- La première vague amène, dans les années 1960, un contingent de professionnels francophones haïtiens hautement qualifiés chassés par la dictature de Duvalier ;
- La deuxième vague est composée d'ouvriers haïtiens et arrive dans les années 1970 pour combler les besoins québécois en main-d'œuvre faiblement qualifiée (statut temporaire) ;
- La troisième vague d'immigration haïtienne comporte des réfugiés politiques venant surtout du milieu rural et arrive dans les années 1980, en plein marasme économique québécois.

L'intégration de la première vague se fera sans difficulté grâce aux qualifications de ces professionnels et au contexte d'ouverture de la Révolution tranquille. L'intégration de la seconde vague se fera principalement par l'emploi, mais posera tout de même des problèmes culturels associés à une faible scolarisation et au peu de maîtrise du français. Par contre, les nouveaux arrivants de la troisième vague auront le plus de difficultés à s'intégrer à la société québécoise et à sortir de la précarité en raison d'un fort taux d'analphabétisme et d'un contexte économique défavorable.

2. Une réponse haïtienne au défi de l'insertion

D'abord centré sur la francisation, le Centre N A Rive diversifiera rapidement son action pour répondre aux besoins grandissants de la communauté et de la population locale. Le nom du Centre exprime d'ailleurs bien son objectif : *nous arriverons* (N A Rive en créole).

1. La description historique présentée ici s'inspire d'une entrevue réalisée avec un membre fondateur du Centre N A Rive et faisant partie de la première vague d'immigration haïtienne au Québec (Entrevue n° 6).

2.1. Une initiative inspirée par un besoin d'accompagnement des nouveaux arrivants

Les premiers organismes communautaires haïtiens sont créés pour répondre aux besoins de francisation et de soutien à l'immigration des nouveaux arrivants. Le Bureau de la communauté chrétienne des Haïtiens de Montréal, incubateur du Centre N A Rive, est un des premiers services haïtiens de ce type à se consolider dans les années 1960.

En 1973, un groupe bénévole[2] attaché au BCCHM décide d'offrir des cours de français à leurs compatriotes et fonde le Centre de francisation qui deviendra le Centre N A Rive. Les premiers formateurs sont des militants politiques haïtiens qui souhaitent outiller leurs concitoyens en vue d'un éventuel retour révolutionnaire : « *J'étais un militant, tout comme les autres* […], *ce que nous voulions faire à l'époque, c'était de ne pas laisser les Haïtiens s'établir ici. Moi, je ne me considérais pas comme un immigrant, j'étais de passage.* » (Entrevue nº 3). Cette quête du retour s'effritera peu à peu face à un contexte politique défavorable en Haïti. La philosophie du Centre passe alors d'un militantisme révolutionnaire à un militantisme communautaire et glisse de l'engagement politique à l'engagement social.

2.1.1. Élargissement progressif de l'action

Les activités du Centre s'élargissent et s'adaptent rapidement face à une transformation des besoins de la population immigrante qu'il dessert. En effet, dès 1976, aux cours de francisation s'ajoutent des cours d'alphabétisation en créole afin de soutenir des apprenants incapables d'apprendre le français faute de pouvoir maîtriser la lecture et l'écriture dans leur langue natale.

Le milieu des années 1980 marque une ouverture vers l'employabilité. Dans un contexte de récession économique, on s'aperçoit que la francisation n'est plus suffisante pour assurer une saine intégration au marché du travail québécois. Le Centre étend alors progressivement ses activités vers la formation et la requalification professionnelles à partir d'ateliers de couture, de cuisine d'établissement et de bureautique. C'est vers cette période que le Centre N A Rive commence à s'ouvrir vers les autres communautés culturelles qui subissent également les pertes d'emploi du secteur manufacturier[3].

---

2. Au démarrage, même le coordonnateur est bénévole et tire ses revenus d'un emploi parallèle à la Commission scolaire de Montréal. Ainsi, jusqu'en 1986, l'ensemble des subventions reçues sert à l'organisation de sorties ou encore à l'achat de matériel didactique. L'implication de plusieurs au Centre relève d'un véritable don de soi.
3. L'an 1986 marque également l'autonomie du Centre N A Rive par rapport au BCCHM.

En 1997, les activités du Centre s'élargissent une fois de plus à la suite de l'expression d'un nouveau besoin. Certaines participantes du plateau de formation en cuisine expriment alors leur volonté de démarrer une entreprise en restauration pour parvenir à l'autonomie financière. La réflexion s'amorce et le Centre N A Rive décide de se lancer dans l'aventure de l'entreprenariat social en démarrant un service traiteur de pâtés haïtiens. Aujourd'hui le projet s'est diversifié, non sans difficultés[4], et inclut un bistrot ayant pignon sur la rue Saint-Denis.

2.2. Une mission évolutive

La mission du Centre N A Rive a su évoluer en fonction des besoins de la population. Aujourd'hui, il vise à outiller les personnes faiblement scolarisées et fragilisées afin qu'elles parviennent à l'autonomie dans différentes sphères de leur vie et qu'elles sortent de l'isolement imposé par le manque de maîtrise de la langue d'usage ou d'un métier. La stratégie du Centre passe par des activités d'alphabétisation, de francisation, d'insertion sociale, de développement des compétences, d'économie sociale et de rapprochement interculturel.

La philosophie de l'organisme s'inscrit dans la pensée éducative de Paulo Freire, qui a développé une approche pédagogique qualifiée de conscientisante et libératrice. Inspiré par son slogan *Outiller pour libérer*, le Centre vise à donner aux participants les outils nécessaires à la transformation sociale de leur milieu.

2.3. Activités : de l'alphabétisation à l'économie sociale

Les principales activités offertes au Centre sont les suivantes :

- Des ateliers d'alphabétisation, conversation française, mise à niveau des compétences en français et en mathématiques ;
- Des ateliers de développement des compétences pour le marché du travail par des mises en situation dans les plateaux de travail : couture industrielle, assemblage de vêtements, cuisine d'établissement et introduction à la bureautique ;
- L'activité Coup de pouce à l'insertion (Jeunes adultes) : technique de vente et de service à la clientèle, initiation à la mercerie ;

4. Nous verrons que le volet Économie sociale sera toujours fragile et ce, en partie, à cause de l'absence de financement à la mission et de l'éloignement des travailleuses du marché du travail traditionnel (sous-scolarisation, maîtrise de la langue, etc.).

- Les activités sociales d'apprentissage et de sortie de l'isolement : Entr'Aînés (Activité Mots et merveilles pour les Aînés), Troupe artistique Pluie d'étoiles (chorale) ;
- L'insertion et le maintien en emploi par le biais de l'entreprise d'économie sociale Services Boukan (traiteur, bistrot, production de pâtés haïtiens).

À celles-ci, s'ajoutent des formations personnelles payantes s'adressant à la communauté et au grand public :

- Les cours de formation personnelle : conversation anglaise, initiation à la langue créole et à la culture haïtienne, cuisine et pâtisserie, coupe et couture, informatique.

Ces activités se déroulent toutes sous le même toit, ce qui permet un parcours diversifié pour les participants, qui peuvent passer d'un secteur à un autre.

2.3.1. Alphabétisation et francisation

L'épine dorsale du Centre N A Rive est l'alphabétisation et la francisation auprès des adultes analphabètes de toutes origines et des immigrants allophones. Les ateliers d'alphabétisation se déroulent sur 36 semaines à raison de 3 rencontres par semaine. Les cours de francisation comprenant différents niveaux s'étalent quant à eux sur 12 semaines. L'alphabétisation au Centre N A Rive emprunte de multiples stratégies pédagogiques pour capter l'attention des apprenants et s'efforce d'intégrer un volet formation civique au moyen de débats, d'échanges et de conférences offertes par des spécialistes externes.

2.3.2. Les activités de développement des compétences pour le marché du travail

Le programme préparatoire à l'emploi (PPEM) du Centre N A Rive se déroule lors de mises en situation dans les plateaux de travail : couture industrielle, assemblage de vêtements, cuisine d'établissement et introduction à la bureautique. Il s'agit d'un programme de 1 000 heures étalées sur 40 semaines. Le Centre vise également par ce programme à transmettre des compétences génériques. Des cours de français, de mathématiques et de développement des compétences permettent aux participants une remise à niveau scolaire. Une démarche d'insertion socioprofessionnelle chapeaute le tout au moyen de rencontres personnelles avec les participants.

2.3.3. Les Services alimentaires Boukan

Services Alimentaires Boukan est une entreprise d'économie sociale rattachée au Centre N A Rive. Cette entreprise prend les traits d'un bistrot, d'un service traiteur et de production de pâtés haïtiens. Ce projet d'économie sociale est né en 1994 grâce à l'initiative de participantes du volet cuisine et à l'appui du Centre N A Rive et de la Corporation de développement économique communautaire de Rosemont – La Petite-Patrie (CDEC-RPP).

Services Boukan est une entreprise d'insertion qui vise non seulement l'insertion en emploi, mais également le maintien en emploi. L'employée la plus ancienne y est présente depuis près de 10 ans. Les femmes y travaillent 35 heures par semaine pour un salaire supérieur au salaire minimum. Au sein de l'entreprise, malgré une gestion assurée par le Centre, une grande marge de manœuvre est laissée aux travailleuses pour gérer leurs horaires, leurs menus ou encore les achats.

Le projet Services Boukan a été soutenu financièrement pendant de nombreuses années par la CDEC-RPP et le Fonds d'économie sociale. Aujourd'hui il bénéficie de prêts de la part du Réseau d'investissement social du Québec (RISQ), mais il n'a pas atteint l'autonomie financière souhaitée. Les Services Boukan ont déjà employé jusqu'à 16 femmes éloignées du marché du travail en leur fournissant un emploi stable et bien rémunéré. Aujourd'hui, l'équipe a été ramenée à six personnes pour des raisons d'ordre financier[5].

2.3.4. Coup de pouce à l'emploi (insertion professionnelle Jeunes)

Le Centre N A Rive, grâce à son expertise auprès de la clientèle immigrante, s'est vu confier par le Carrefour Jeunesse Emploi RPP la tâche de l'insertion socioprofessionnelle des jeunes issus de l'immigration. Il accueille les jeunes faiblement scolarisés (secondaire 5 ou moins), les jeunes éloignés du marché du travail et les nouveaux arrivants dans une démarche d'insertion, qui passe par une formation de courte durée (Coup de pouce à l'emploi), ou d'orientation et d'élaboration d'un bilan des compétences (Kontact Jeunes). D'une durée de quatre à six semaines, le projet permet d'outiller les jeunes pour qu'ils puissent prendre leur place dans la société québécoise.

5. Les Services Boukan demeurent un défi pour le Centre N A Rive puisque ce projet ne semble pas prêt à gagner en autonomie à cause, entre autres choses, du départ progressif des membres de l'équipe du début.

Plusieurs stages sont proposés aux jeunes adultes. Des partenariats ont été instaurés avec plusieurs entreprises du milieu, dont les Services Boukan qui offrent des stages en service à la clientèle. Il existe plusieurs collaborations entre les différents volets de cette nature du Centre N A Rive.

Pour faciliter le passage vers la réinsertion, un café-rencontre jeunesse est organisé régulièrement dans le bistrot Boukan. Le café permet aux jeunes adultes de se familiariser avec le milieu avant de s'engager dans un processus d'employabilité :

> *Les jeunes en recherche d'emploi, ils sont vraiment isolés, ils manquent de réseaux soutenants, de réseaux de contacts. Le café-rencontre, ça aide les jeunes à renforcer leurs liens, à rencontrer d'autres jeunes, à avoir des liens soutenants et aimants* (Entrevue nº 3).

2.3.5. Langue et culture haïtiennes : favoriser l'arrimage culturel

Le Centre vise également à diffuser la culture haïtienne et à s'ouvrir sur la communauté en tenant des soupers-causeries sur les thèmes « culture et société haïtiennes ». En ce sens, le bistrot devient un excellent lieu de socialisation et d'ouverture. Des événements tels que la Journée internationale du créole ont également lieu pour éveiller l'intérêt du public au sujet de la culture et de la présence haïtiennes.

Des cours de culture et langue créoles sont aussi offerts au Centre. Ces cours attirent notamment des professionnels du milieu de la santé, des gens liés à la communauté haïtienne, des coopérants de différentes ONG ou encore des policiers de la CUM. Des cours de créole crédités pour les jeunes de secondaire 3, 4 et 5 sont également donnés, suite à une entente avec le ministère de l'Éducation, des Loisirs et du Sport (MELS).

2.4. Les grandes difficultés rencontrées et les stratégies pour les surmonter

Le Centre N A Rive présente une démarche intéressante dans la mesure où plusieurs des difficultés surmontées ont également représenté de grandes réussites.

La première difficulté identifiée est l'ouverture du Centre vers la communauté. Cette transition a nécessité une réorientation de sa mission : « *À un moment donné, le Centre était très centré sur lui-même et les gens étaient des purs et durs de l'alphabétisation* » (Entrevue nº 9). Beaucoup d'énergie a

alors été déployée par certains membres pour encourager ce noyau dur à accepter le virage et la diversification des services qui s'imposaient pour éviter la sclérose.

La deuxième difficulté identifiée est le virage entrepris vers l'économie sociale. Le défi était d'amener un organisme communautaire, avec très peu de moyens, à développer une entreprise d'économie sociale pouvant créer des emplois pour des femmes très éloignées du marché du travail. Encore ici, le Centre N A Rive s'est heurté à des points de vue différents et a même perdu quelques membres en cours de route. Ce retrait a entraîné un changement de leadership où beaucoup d'employés ont accédé à des postes de coordination et se sont vus confier de plus grandes responsabilités.

Une autre grande difficulté que le Centre a dû affronter est l'incendie qui a dévasté ses locaux à la fin de juin 2004. Celui-ci a détruit le produit de plusieurs années de travail. Pour les Services Boukan, il a signifié un manque à gagner important par une inactivité prolongée. Pour le Centre N A Rive, l'an 2005-2006 est vu comme une renaissance grâce à la relance progressive des services et des activités de l'organisme.

L'instabilité du financement présente également un obstacle pour le Centre. Un coordonnateur dénonce la position de mendicité imposée aux organismes communautaires face aux instances gouvernementales (Entrevue n° 5). Cette situation a poussé le Centre à diversifier son financement en faisant appel au public.

Cette capacité de l'équipe à surmonter les épreuves inspirera une agente de développement de la CDEC à parler du Centre en termes d'organisme résilient faisant preuve d'innovations en enrichissant sans cesse le projet par de nouvelles idées (Entrevue n° 2).

3. Un organisme aux ancrages multiples

3.1. Évolution du réseautage : la petite histoire de la concertation

Le Centre N A Rive a développé de nombreux liens avec la communauté. Cet ancrage a dû être construit peu à peu, pendant près de 10 ans, en améliorant les relations publiques. Cette tâche assurée par l'équipe de fondateurs de façon plus ou moins assidue a été formalisée dans les années 1990 grâce à une formatrice venant du milieu des communications. Un travail important a alors été effectué pour promouvoir le Centre ainsi que pour

nouer des relations solides avec les institutions, les organisations et les différents partenaires. Ceci marqua le début d'une participation active à différentes tables de concertation du quartier, de la communauté et du milieu de l'éducation.

3.2. Les apports de la concertation et les liens dans le milieu de l'économie sociale et communautaire

Cette forte présence du Centre dans le milieu lui permet de se développer grâce à l'abondance d'information qu'il recueille. Cependant, la gestion de cette information n'a pas été sans exiger certains ajustements. En effet, le Centre s'est, à un certain moment, retrouvé submergé par la quantité d'informations à gérer, de nouvelles idées et de partenaires. Dans l'enthousiasme initial, il avait tissé des liens sans se soucier de la vision et de l'apport possible des partenaires (Entrevue nº 9). Le Centre a alors décidé de privilégier les partenaires du quartier La Petite-Patrie et du milieu haïtien en ciblant initialement les créneaux de l'éducation et de l'intégration, puis, pour les besoins de sa clientèle, ceux de l'immigration, de la pauvreté et des ressources pour les femmes (Entrevue nº 9).

C'est en se composant un solide réseau que le Centre N A Rive a su relever le défi de la pérennité : « *cette ouverture sur le partenariat extérieur a été déterminante dans le développement et l'avenir du Centre N A Rive* » (Entrevue nº 9). Aujourd'hui, c'est à la directrice du Centre qu'incombe la tâche de la représentation aux différentes tables de quartier.

3.3. Un ancrage local important

Participant à plusieurs tables de concertation locale, le Centre N A Rive est fortement engagé dans le quartier de La Petite-Patrie. La figure de proue de cette représentation est la directrice de l'organisme, personnalité reconnue dans le milieu : « *Elle* [la directrice du Centre N A Rive] *est sur le comité exécutif du regroupement de toutes les tables de concertation de Petite-Patrie.* […] *C'est en ce sens que je dis qu'il y a ancrage, c'est qu'elle est vraiment interreliée avec l'ensemble des actions qui sont portées par Petite-Patrie* » (Entrevue nº 2). En tant que membre fondateur de nombreuses tables locales, le Centre N A Rive est un véritable leader au sein de la collectivité (Entrevue nº 9).

L'ancrage du Centre N A Rive lui vaut des appuis de la part des comités de financement de la CDEC ou encore des clients pour son service traiteur : « *ils pourraient faire affaire avec n'importe qui, même à moindres coûts, mais ils font affaire avec le Centre N A Rive. Pour moi, ce n'est pas juste un partenariat d'affaires, pour moi, c'est de l'ancrage, ce sont des liens* » (Entrevue nº 2).

3.4. Les ancrages sectoriels et territoriaux

Depuis l'ouverture de son volet en économie sociale, le Centre N A Rive a développé ses relations avec les regroupements de ce secteur. Il est aujourd'hui membre du CÉSIM (Comité d'économie sociale de l'île de Montréal) et a bénéficié de la sorte de l'entente spécifique (2001 à 2004) établie avec différents partenaires gouvernementaux pour la constitution d'un fonds pour les projets d'économie sociale (Entrevue nº 1).

En lien avec le Chantier de l'économie sociale, le Centre N A Rive est également engagé dans le Réseau d'entreprises d'économie sociale et solidaire (RÉESS). Il s'agit d'un organe de concertation permettant de maintenir des liens constants entre les différentes entreprises membres, d'échanger sur les difficultés rencontrées et d'adopter des stratégies communes en matière de promotion. La directrice du Centre siège également au Comité d'analyse de l'économie sociale de la CDEC-RPP.

3.4.1. Le Regroupement des groupes populaires en alphabétisation du Québec : un levier pour l'accès à l'information et le financement

Le Centre N A Rive est membre du Regroupement des groupes populaires en alphabétisation du Québec (RGPAQ). Ce lien lui a permis d'accéder à des sources d'information liées à l'alphabétisation populaire. Le RGPAQ permet également aux centres d'alphabétisation d'évaluer conjointement les coûts d'alphabétisation d'un apprenant et de faire front commun face au gouvernement pour aller chercher les sommes nécessaires : « *Il y a des montants collectifs qu'on n'aurait jamais pu aller chercher en étant tout seul dans un petit groupe* » (Entrevue nº 9). C'est en se regroupant que les organismes en alphabétisation ont pu bénéficier d'un financement récurrent.

3.4.2. Les liens avec les autres organismes de la communauté haïtienne : des rapports de complémentarité

Issus d'une communauté ancrée depuis plus de 50 ans à Montréal, les Haïtiens ont développé un réseau communautaire diversifié au sein de la cité. L'offre de services s'adressant à la communauté haïtienne tend à être concertée. En effet, celle-ci peut être discutée lors des rencontres du Collectif des organismes communautaires issus du milieu haïtien (COCIMH). Le COCIMH est un regroupement d'organismes haïtiens offrant des services similaires dans des secteurs différents de la ville. Il est l'organe de concertation des organismes haïtiens : « *À l'intérieur de cet organisme, on échange pas mal les*

expertises, les problématiques, et on essaie de voir les enjeux pour arriver à trouver comment intervenir, qu'est-ce qu'on peut faire pour modifier le cours des choses.» (Entrevue nº 1).

4. Les ressources mobilisées

Le Centre N A Rive doit consacrer temps et énergie pour mobiliser les ressources nécessaires à son fonctionnement. Son financement provient pour les deux tiers de subventions gouvernementales, alors que le tiers restant est assuré par l'autofinancement grâce au soutien du milieu, le soutien de la communauté et le projet d'économie sociale. Le montage financier de l'organisme inclut plusieurs partenaires et nécessite la présentation constante de projets auprès des bailleurs de fonds. Le seul financement récurrent et stable du Centre est celui octroyé par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport pour les activités de formation. Cependant, loin de se limiter à la mobilisation de capitaux, le Centre N A Rive parvient à allier des ressources informationnelles et de soutien et ce, autant d'origine endogène, à l'échelle du quartier, qu'exogène.

4.1. Les ressources endogènes

4.1.1. La CDEC Rosemont–La Petite-Patrie : financement et perfectionnement

La CDEC Rosemont–La Petite-Patrie soutient le Centre N A Rive depuis plusieurs années et ce, particulièrement en ce qui a trait au volet économie sociale Services Boukan. Ce projet représente un défi important pour la CDEC puisque la mission d'insertion socioprofessionnelle de personnes très éloignées du marché du travail est difficilement conciliable avec la nécessaire rentabilité des projets d'économie sociale. En effet, les projets soutenus par les Fonds d'économie sociale doivent atteindre la rentabilité au terme d'un nombre déterminé d'années. Dans le cas des Services Boukan, les délais sont dépassés depuis un bon moment, ce qui a nécessité adaptation et flexibilité de la part de la CDEC. Cet appui est attribuable en partie au fort ancrage qu'a su développer le Centre N A Rive.

La CDEC a soutenu Services Boukan à raison de plus de 300 000$, essentiellement à partir des fonds d'investissement d'économie sociale. Services Boukan a bénéficié du capital de sympathie mobilisé, puisqu'il a dépassé de loin la règle établie qui était de 50 000$/an pendant trois ans.

Cependant, lors du dernier financement octroyé, la CDEC, face à des réserves limitées, a opté pour une marge de crédit garantie à la Caisse populaire. Le financement des Services Boukan inquiète désormais la CDEC. En effet, une fois les sommes injectées, la CDEC craint un épuisement des partenaires (Entrevue nº 2).

Un allié pour la mobilisation de ressources exogènes

La CDEC a été et demeure un précieux partenaire pour la mobilisation de nombreuses ressources gouvernementales et autres. La CDEC fut ainsi une alliée de taille pour l'octroi d'un prêt de 50 000 $ par le RISQ pour l'aménagement du bistrot. La CDEC est ainsi identifiée en tant que relais vers les autres structures de financement : « *La porte d'entrée c'est la CDEC. Une fois qu'on a le soutien, l'accompagnement de la CDEC, alors* […] *ses agents de développement vont nous mettre en relation* » (Entrevue nº 1).

La difficile conciliation de la mission sociale et la rentabilité économique

Les Services Boukan sont entièrement portés par le Centre N A Rive. L'équilibre est précaire entre mission sociale et rentabilité. Pour l'agente de développement de la CDEC, ce type de conflit moral existe pour beaucoup d'organismes communautaires se lançant dans l'aventure de l'économie sociale (Entrevue nº 2). La rentabilité des Services Boukan semble se buter à un problème de taille : l'absence de financement propre à la mission. En engageant des femmes très éloignées du marché du travail et en leur assurant un salaire décent pour améliorer leur qualité de vie, le Centre N A Rive se retrouve en position précaire pour rentabiliser l'entreprise.

4.1.2. Le bénévolat : une ressource essentielle au bon fonctionnement du Centre

Le bénévolat occupe une place particulière au Centre N A Rive. En effet, le Centre a été fondé sur la base du militantisme politique et social ainsi que sur celle du bénévolat. Un noyau de bénévoles est toujours présent et assure la stabilité du Centre. Les travailleurs actuels sont pour la plupart d'anciens bénévoles et plusieurs continuent à être bénévoles en plus d'être salariés.

Les participants du Centre viennent prêter main-forte de façon ponctuelle lorsqu'ils sont sollicités. Les activités de bénévolat sont variées. Il peut s'agir d'un coup de main donné à la cuisine, du montage d'une salle pour un événement, etc. Certains bénévoles jouent également le rôle de

conseiller auprès du personnel, puisque plusieurs d'entre eux sont des enseignants du milieu haïtien et collaborent au développement d'outils d'enseignement.

4.1.3. La communauté haïtienne : une source de solidarité

Les activités du Centre N A Rive sont soutenues de longue date par la communauté haïtienne de Montréal. En effet, sous les ailes du BCCHM de 1973 à 1980, les activités d'alphabétisation et de francisation ne reçoivent alors aucun financement public et sont entièrement portées par la communauté haïtienne. Aujourd'hui, malgré les différentes sources de financement possibles, la communauté continue de soutenir l'organisme (Entrevue n° 1). Celle-ci a également investi de l'argent par l'achat d'actions solidaires lorsque le Centre a eu à surmonter des périodes plus difficiles.

4.1.4. La campagne de financement Rosanam : une stratégie mobilisatrice

En 2008, pour son 35e anniversaire, le Centre N A Rive lançait la campagne de financement Rosanam (en souvenir de Rosa Parks, pionnière du combat pour les droits civiques aux États-Unis). L'objectif de cette campagne se chiffrait à 100 000 $ et visait à : assurer la pérennité des activités et services offerts, constituer un fonds de dépannage pour aider les apprenants aux prises avec une situation difficile et offrir un espace de socialisation pour les aînés et les jeunes (Centre N A Rive, site web). Cette campagne a pris une ampleur inégalée dans l'histoire du Centre en mobilisant de nombreux acteurs des scènes haïtienne et québécoise et en misant sur des activités de financement combinant le ludique et le culturel. C'est ainsi que se sont tenues la Journée culturelle et gourmande (28 juin 2008) et la Journée du livre haïtien (16 août 2008).

4.2. Les ressources exogènes

4.2.1. Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport

Le Centre N A Rive reçoit un financement de base du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) qui lui assure une certaine stabilité pour ses actions éducatives et d'insertion sociale au bénéfice des personnes faiblement scolarisées (Rapport annuel N A Rive, 2005-2006). Ce financement est octroyé en vertu du Programme d'action communautaire sur le terrain de l'éducation (PACTE). Le PACTE tend à soutenir les organismes d'action communautaire autonome offrant des services alternatifs à ceux offerts dans le réseau formel, et ce, dans le but de satisfaire des besoins spécifiques

en matière d'alphabétisation (MELS, 2006). Les organismes d'action communautaire dans le champ de l'alphabétisation sont ainsi considérés comme étant complémentaires de l'action étatique, et ce, dans une forme flexible, accessible et propice aux démarches novatrices (*ibid.*).

4.2.2. Les Initiatives fédérales-provinciales conjointes en matière d'alphabétisation

Le Centre a mis en place plusieurs projets éducatifs. Le Programme des Initiatives fédérales provinciales conjointes en matière d'alphabétisation (IFPCA) issu de la concertation entre le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport et Ressources humaines Canada finance ce type d'expérimentations pédagogiques. Ces efforts ont donné lieu à la naissance d'une chorale en Alpha-Chanson où l'apprentissage se fait par la chanson et un programme Alpha-Culture où les proverbes servent de moteur à l'acquisition de connaissances.

4.2.3. Emploi-Québec

Le Centre N A Rive mène plusieurs actions en employabilité dans le quartier La Petite-Patrie. À ce titre, il est identifié comme un acteur important de ce créneau par la CDEC. Emploi-Québec se base sur un Plan d'action local (PAL) qui propose une planification triennale s'arrimant au Plan d'action locale pour l'économie et l'emploi (PALÉE) de la CDEC. Ces documents de planification stratégique identifient certaines clientèles prioritaires dont font partie les jeunes et les immigrants. Ainsi, le Centre N A Rive s'inscrit dans les orientations prioritaires du PAL et du PALÉE.

L'accréditation du Programme préparatoire pour l'emploi du Centre N A Rive par Emploi- Québec, sans fournir des balises précises d'intervention, incite néanmoins le Centre à se tenir à jour en matière de formation aux adultes. Cette reconnaissance et le financement associé deviennent dès lors un leitmotiv à l'innovation.

5. Un relais de forts leaderships

5.1. Une structure souple aux relents de collégialité

Le Centre a travaillé en collégialité de 1973 à 1994. Pendant plus de 20 ans, la gestion du Centre reposait sur les différents formateurs en poste. C'est devant l'importance prise par le Centre qu'une structure plus traditionnelle est proposée en assemblée générale en 1994. Ce virage posera problème,

notamment en ce qui a trait à la transformation d'une équipe bénévole en équipe salariée. Une structure administrative conventionnelle (direction, assistance, coordination, intervenants) est ainsi mise en place entre 1994 et 1996.

Le poste de direction est proposé à Ninette Piou, leader de fait du projet: «*De toute façon, Ninette faisait déjà le travail. Pourquoi ne pas le confirmer dans ce poste!*» (Entrevue nº 1). Son leadership est souple et les différents coordonnateurs bénéficient d'une grande autonomie. Cette autonomie est accompagnée d'une grande entraide où chacun est invité à donner un coup de main dans un autre volet lorsque nécessaire. Des projets communs ou des collaborations peuvent dès lors se manifester: «*Si celui qui s'occupe de la cuisine fait une activité, il peut venir m'en parler, s'il y a des jeunes qui sont intéressés, je peux référer mes jeunes. Comme le bazar qu'on a organisé en bas, les jeunes ont participé beaucoup à ramasser des sous*» (Entrevue nº 3). Il n'y a pas de cloisonnement entre les volets et le Centre N A Rive a pris les traits d'un centre communautaire multiservice.

Le Centre N A Rive compte sur la présence d'un Conseil d'administration. Celui-ci est composé de 10 personnes provenant de différents milieux, des milieux connexes aux activités du Centre (enseignement, santé), ainsi que de gens de l'intérieur (membres du personnel et apprenants). Actuellement, le CA est majoritairement haïtien, mais un désir d'ouverture vers d'autres communautés culturelles est manifeste. Les membres du CA sont couramment recrutés en fonction de leur apport potentiel au Centre. Parfois, ce sont également d'anciens stagiaires ou participants qui se proposent par intérêt ou pour remercier le Centre des services reçus. Les membres du CA sont souvent liés à d'autres réseaux du milieu. Les individus-passerelles favorisent dès lors une imbrication des réseaux et facilitent la mobilisation de ressources.

5.2. Les effets de la professionnalisation

La transformation d'une équipe bénévole en équipe salariée n'a pas été une mince tâche et a provoqué une certaine confusion au sujet des rôles et des devoirs et responsabilités de chacun. Plusieurs interviewés ont évoqué les effets de la professionnalisation du Centre et du défi du maintien de l'action bénévole. Aujourd'hui, bien que le Centre puisse compter sur un soutien bénévole important, celui-ci s'est affaibli. La ferveur militante du personnel s'est effritée avec le temps. Certains associent cette baisse d'engagement à une moins grande connaissance des valeurs communautaires ou encore à la valorisation de l'emploi au détriment de l'entraide. Un clivage se fait ainsi sentir entre les fondateurs, dont l'action était inspirée par le don de soi, et les nouveaux employés.

5.3. L'engagement de personnel qualifié : un besoin de sang neuf difficile à combler

Le recrutement de personnel qualifié demeure ardu pour le Centre. Les restructurations de personnel se sont faites par l'assignation d'employés à de nouvelles fonctions. Bien que cette façon de faire encourage la fidélité et permette à l'organisme de bénéficier d'employés connaissant bien ses rouages, il n'en demeure pas moins, pour certains, qu'un apport de sang neuf serait nécessaire.

C'est, une fois de plus, le manque de fonds qui est mis en cause pour expliquer cette quasi-immuabilité de l'équipe. Ainsi, l'organisme s'appuie sur ses anciens qui consentent à gagner moins et à donner plus, sacrifice qu'une personne qualifiée de l'extérieur ne serait pas prête à faire. Selon certains, le fait de ne pas rémunérer les gens à la juste valeur des tâches accomplies crée de la confusion entre temps bénévole et temps rémunéré et entre compétence et dévouement.

6. Quand alphabétisation rime avec intégration…

6.1. Estime de soi

La valorisation et la confiance en soi sont les deux éléments qui ressortent lorsque nous interrogeons les différents formateurs du Centre N A Rive en ce qui concerne les impacts des différents volets. À travers les activités de formation, les participants prennent de l'assurance face à leur potentiel. Le simple fait pour eux de se tenir devant le groupe et de s'exprimer est une grande réussite. Cette reprise de confiance a également un grand impact dans les relations sociales où les participants sont à même de faire valoir leurs droits. Le Centre contribue, par l'alphabétisation et la francisation, à l'outillage des participants pour qu'ils soient à même de comprendre le système, d'établir des relations harmonieuses avec l'autre, d'avoir prise sur leur quotidien et de participer activement à la vie en société. Le Centre s'est également donné pour mission de mettre en valeur les talents des participants. Grâce à la Troupe Pluie d'étoiles, le Centre permet à des gens sortis de l'analphabétisme de participer à une chorale et de faire valoir leurs talents lors de différents événements culturels.

6.2. Un moyen pour sortir de l'isolement

Le Centre N A Rive est un moyen de sortir de l'isolement. Loin de se limiter à sa programmation, il est le lieu de différentes activités de socialisation. Une portion de la clientèle chemine au fil des ans dans les différentes

activités du Centre, passant d'une activité à l'autre : « [Il y a des] *femmes qui seront toujours là. Ce sont des gens qui sont partis de tellement loin qu'ils ne sont ni capables d'intégrer le marché du travail, ni la société. Ils sont isolés, partant de trop loin* » (Entrevue nº 9). Certains, après plusieurs années au Centre, se dirigeront vers l'emploi. Pour d'autres cependant, les barrières sont trop importantes. L'âge, la distance à franchir en termes de formation ou encore le décalage par rapport à la société sont les obstacles majeurs identifiés. Pour ces derniers, c'est souvent les activités sociales du Centre qui leur permettent de tisser des liens et de s'intégrer : « *Les gens peuvent venir ici* […] *ils finiront par trouver quelque chose, à s'intégrer dans un groupe quelconque, à donner un coup de main* » (Entrevue nº 9).

6.3. Lutte contre la pauvreté et intégration sociale

L'alphabétisation et la francisation participent assurément au processus de lutte contre la pauvreté et l'exclusion. En effet, la maîtrise de la langue d'usage et de l'écriture est un atout de taille pour l'intégration sociale. En ce sens, le Centre N A Rive participe activement à outiller les personnes peu scolarisées ou les nouveaux arrivants pour qu'ils reprennent leur vie en main. Au fil des dernières années, le Centre a vu sa clientèle croître progressivement.

6.4. Insertion socioprofessionnelle et inclusion socioéconomique

L'insertion socioprofessionnelle se fait par l'entremise de deux volets au Centre N A Rive. D'un côté, nous avons le Programme préparatoire à l'emploi qui s'adresse aux personnes fragilisées éloignées du marché du travail et, de l'autre, le projet Coup de pouce qui vise l'insertion en emploi de jeunes adultes du milieu. Ces deux projets présentent des résultats intéressants.

6.4.1. Le Programme préparatoire à l'emploi (PPEM)

Le PPEM a connu une baisse du nombre de participants. Les ateliers de couture et de bureautique semblent avoir été progressivement délaissés. Ceci peut s'expliquer par les restructurations que connaît le secteur du vêtement à Montréal dans le cas de la couture ou encore par les difficultés de se spécialiser en bureautique lorsque l'on a une faible scolarité. Malgré ces faits, les résultats du PPEM semblent plutôt convaincants dans la remise en activité de personnes éloignées du marché du travail. En effet, pour la cohorte 2005-2006, 33,5 % des participants avaient un emploi à la fin du programme, 10 % étaient en stage, 5 % aux études et 25 % en recherche active. Le taux d'abandon demeure cependant élevé, avec 30 % des participants.

Au niveau des impacts perçus du PPEM, la coordonnatrice du volet identifie de prime abord le regain de confiance de ces participants et la sortie de l'isolement : « *C'est comme une famille qu'elles ont ici, qu'elles ont créée* » (Entrevue nº 4). Elle se bute cependant à de grandes disparités dans les degrés d'avancement de chacun. Le manque d'enthousiasme de certains participants est une attitude difficile à accepter pour le personnel. Ainsi, le degré de satisfaction de certains formateurs n'est pas optimal à la fin du programme.

6.4.2. Le programme Coup de pouce

De son côté, le programme Coup de pouce à l'insertion semble conserver une certaine stabilité en ce qui concerne la clientèle, comptant en moyenne quelque 45 participants. En 2005-2006, le taux de placement était étonnamment élevé, à 69,8 %. Ainsi, la formule du Centre N A Rive comportant un bilan des connaissances et un stage de courte durée semble avoir porté fruit. Ce bon résultat met cependant en relief une transformation des impacts du programme.

6.5. Formation à l'emploi en entreprise d'insertion

Le principal impact des Services Boukan est sans contredit la création d'emplois pour des femmes éloignées du marché du travail. Il s'agit d'emplois à temps complet pour lesquels sont versés des salaires décents, au-dessus du salaire minimum souvent attribué à des personnes personnes faiblement qualifiées. Aujourd'hui, les Services Boukan engagent six personnes à temps complet. « *Les Services Boukan, ça a été un projet d'*empowerment […] *ça a été l'occasion pour les participantes de se prendre en main, de sortir de cette espèce de pauvreté non seulement économique, mais aussi sociale* » (Entrevue nº 2).

« *Je ne voulais pas rester à la maison* […]. *J'ai entendu parler du Centre N A Rive et j'ai dit : "Il faut que je vienne. Je vais à l'école au Centre N A Rive pour apprendre quelque chose." Et puis, en étant là, je suis demeurée au Centre et maintenant je suis la cheffe de l'atelier* » (Entrevue nº 7). Ainsi, le Centre, après avoir brisé l'isolement de ces femmes, a été une voie vers l'emploi et l'autonomie financière. Nous pouvons également percevoir le renforcement de la capacité d'agir de ces femmes : « *Je me sens vraiment fière de cet emploi-là parce que j'ai une activité à faire au lieu de rester à la maison* » (Entrevue nº 8). Nous voyons chez elles ce désir de participer à la société et d'atteindre l'autonomie financière.

La fidélité des employées des Services Boukan témoigne de la l'adéquation du projet avec les besoins de ces femmes. Leur milieu de travail devient un groupe d'appartenance important : « *C'est comme une famille. Et puis, le Centre n'est pas comme une manufacture où on entre, on punche, et à la*

fin de la journée on prend son sac et on part. Non, il faut qu'on prenne ça à cœur » (Entrevue nº 7). Ces femmes sont appelées, en fonction de cette philosophie, à véritablement s'engager et à donner un peu de temps pour la réussite de l'entreprise. Cependant, elles ne voient pas ce don de temps comme du bénévolat, mais plutôt comme leur contribution personnelle à la pérennité du projet : « *Oui, il y a une portion bénévolat. Mais, on ne voit pas ça comme ça* […] *Si on donne deux ou trois heures, on ne facture rien parce que nous, on veut que ça reste, que ça continue* » (Entrevue nº 7).

6.6. Structuration du milieu et reconnaissance

Le Centre N A Rive se confronte à la fois à la problématique de l'immigration et à celle des gens sous-scolarisés. Il a ainsi un double rôle de représentation dans le milieu. Ce fort leadership du Centre n'est pas étranger à la personnalité de sa directrice : « *Très souvent, tu la vois dans ces choses-là, à qui on va demander de coordonner ou de prendre en main les choses ? À elle-même. Donc, elle a une forte personnalité de leadership* » (Entrevue nº 9). Ce leadership est à la fois perçu comme un point fort et un danger dans la mesure où plusieurs craignent l'épuisement (Entrevue nº 6).

Le Centre N A Rive, avec les Services Boukan, devient également un projet culturel permettant de faire découvrir la culture créole à la communauté. Le bistrot, avec sa vitrine sur le quartier, devient un lieu de rencontre et d'ouverture. De plus, il offre un espace propice à la tenue de différents événements culturels ou communautaires.

Ainsi, les impacts du Centre N A Rive sont multiples et touchent autant l'insertion socioéconomique que l'animation du milieu. Le Centre N A Rive joue un rôle crucial dans le rapprochement et le partage des différentes cultures du milieu. De plus, il offre un exemple éclairant du potentiel de transformation sociale des organismes communautaires issus de communautés culturelles spécifiques. Son unicité, sa longévité, son ancrage dans le milieu et l'attachement des participants témoignent de sa pertinence.

Conclusion

Le Centre N A Rive constitue initialement un projet développé par et pour la communauté haïtienne de Montréal. L'action collective est alors montréalo-haïtienne et est dynamisée par la présence de leaders charismatiques qui faciliteront la mobilisation de ressources bénévoles, didactiques et financières. La solidarité exprimée est alors surtout ethnoculturelle. Il y a, à cette étape, un danger de repli de la communauté sur elle-même non seulement en ce qui concerne les ressources mobilisées, mais également dans la

concertation qui repose essentiellement sur un partage d'expériences. Heureusement, celle-ci s'ouvrira progressivement sur des échanges sectoriels et communautaires.

À ce stade, les leçons que l'on peut tirer du Centre N A Rive sont nombreuses. Les acteurs de la communauté ont appris à identifier les besoins de leurs pairs, à agir collectivement, à se mobiliser et comment aller chercher des alliés institutionnels et sectoriels. Ce processus aura permis une structuration et une formalisation progressives de l'organisme qui conduiront à son autonomie et à son incorporation en 1986.

L'autonomie de 1986 coïncide avec la deuxième phase de développement qui s'amorce, soit celle de l'élargissement du champ d'action du Centre par la mise en place d'ateliers de formation socioprofessionnelle. Il s'agit de la réponse du Centre aux effets de la crise économique et aux besoins de (re)qualification qui s'imposent pour intégrer le marché du travail. Cette initiative lancée par de nouveaux leaders du Centre N A Rive sortira le Centre du milieu exclusivement haïtien en répondant à un besoin local partagé par différentes communautés immigrantes du quartier La Petite-Patrie. Il en résulte une action collective qui se construit de concert avec d'autres instances locales. Cette action permettra la mobilisation de nouvelles ressources à l'extérieur de la communauté haïtienne. Le Centre local d'emploi, le Carrefour Jeunesse Emploi, Emploi-Québec et la Commission scolaire de Montréal viendront soutenir l'action de N A Rive. Grâce à cette ouverture vers la collectivité locale, une solidarité locale et une conscience territoriale voient le jour et conduisent à la construction d'un « Nous » plus inclusif. Cet ancrage dans le territoire de Rosemont – La Petite-Patrie se traduit par l'intégration du Centre dans les différents réseaux locaux, et ce, tout en gardant actifs ses liens avec la communauté haïtienne. À ce stade, le Centre s'initie à l'action locale concertée et à la mobilisation de nouvelles ressources financières et partenariales.

Finalement, la troisième phase débute en 1997 avec l'ouverture de l'entreprise d'économie sociale Services Boukan, comprenant un traiteur et un bistrot et visant l'insertion et le maintien à l'emploi de personnes éloignées du marché du travail. Ce projet s'appuie en grande partie sur l'important réseau local consolidé par le Centre N A Rive qui facilitera la mobilisation des ressources financières et informationnelles nécessaires. La CDEC s'affirmera alors par le financement octroyé par les différents fonds qu'elle gère et le rôle de tremplin qu'elle jouera pour faire appel à des compétences en démarrage et rentabilisation d'entreprise. Le Centre N A Rive s'appuie alors sur le capital de sympathie locale et communautaire pour assurer la viabilité de son projet. Cette dynamique conduira à une

conscience territoriale affirmée, encourageant le Centre à participer activement à la gouvernance locale, notamment au CA de la CDEC, tout en demeurant lié aux réseaux haïtiens et sectoriels.

Sources

Documents

Centraide du Grand Montréal (2006). *Quartier Rosemont et La Petite-Patrie,* <http://www.centraide-mtl.org/static/media/764/rosemont_p_p.pdf>, consulté le 29 septembre 2008.

Centre N A RIVE (2006). *Rapport d'activités 2005-2006*, Montréal.

Centre N A RIVE (2007). *Rapport d'activités 2006-2007*, Montréal.

Hautecœur, J.-P. (1991). *La recherche-action en alphabétisation*, Ottawa, Secrétariat national à l'alphabétisation.

Ministère de l'Éducation du Québec (2003). *L'alphabétisation au Québec*, rapport provincial déposé à la Conférence provinciale et territoriale en alphabétisation.

Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (2006). *Programme d'action communautaire sur le terrain de l'éducation (PACTE)*, publication du Gouvernement du Québec.

Placide, J.-R. (2001). « Le recrutement en alphabétisation », *Le Monde alphabétique*, nº 13, p. 47-48.

Radio-Canada (2008, 16 juillet). *Plaisirs d'été*, Mesdames Piou et Montpetit interviewées par Philippe Fehmiu, <http://www.radiocanada.ca/radio/emissions>.

Entrevues

Entrevue nº 1 : Membre de la direction, Centre N A Rive.

Entrevue nº 2 : Membre du personnel, CDEC de Rosemont–La Petite-Patrie.

Entrevue nº 3 : Personnel de coordination, volet insertion en emploi des jeunes issus de l'immigration, Centre N A Rive.

Entrevue nº 4 : Personnel de coordination, volets préparation pour l'emploi et informatique, Centre N A Rive.

Entrevue nº 5 : Personnel de coordination, volet alphabétisation, Centre N A Rive.

Entrevue nº 6 : Membre fondateur, Centre N A-Rive.

Entrevue nº 7 : Responsable d'atelier, Services Boukan.

Entrevue nº 8 : Employé, Services Boukan.

Entrevue nº 9 : Bénévole, Centre N A Rive.

7 UNE APPROCHE HOLISTIQUE CONTRE L'EXCLUSION DES FEMMES

Le cas de Mères avec pouvoir

Christine Champagne, Diane-Gabrielle Tremblay et Juan-Luis Klein

Cette initiative vise à aider des femmes monoparentales, ayant de jeunes enfants de 5 ans ou moins, à se réaliser du point de vue professionnel, personnel et social. L'étude de ce cas permet de voir l'intérêt d'une approche globale ou holistique, mais aussi les difficultés que doit traverser une initiative innovatrice lorsque son approche est basée sur une action plurielle, alors que les programmes publics de lutte contre la pauvreté sont souvent conçus de façon sectorielle. Par ailleurs, cette initiative illustre la complexité de la gestion dans le contexte d'un large partenariat où aucun leadership clair n'est exercé par un porteur de projet reconnu. En même temps, l'approche développée illustre la capacité innovatrice de l'expérimentation sociale, expérimentation qui rompt avec les cadres établis par les programmes financiers et par les approches dominantes.

1. La situation de l'arrondissement Centre-Sud en regard de la pauvreté des femmes-chefs de famille monoparentale

Le projet Mères avec pouvoir (MAP) Montréal est un milieu multiressource pour femmes monoparentales à faible revenu et leurs enfants (0-5ans). Le projet prend la forme d'une grappe de ressources comprenant logements subventionnés, service de garde (places dans un Centre de la petite enfance – CPE à 7 dollars par jour) et intervention (suivi et connexion aux ressources appropriées). Il vise à briser la spirale de pauvreté des enfants en favorisant la réinsertion socioprofessionnelle de leurs mères. Pour les soutenir dans leur parcours, MAP offre un milieu de vie approprié pour favoriser la scolarisation, l'obtention d'un emploi et le développement de réseaux sociaux (MAP Montréal, 2006).

1.1. La pauvreté et l'exclusion chez les femmes monoparentales

Au Canada, la situation des femmes-chefs de famille monoparentale est fortement touchée par la pauvreté. Le revenu moyen après impôts des familles canadiennes monoparentales ayant une femme à leur tête était de 37 000 $ en 2006 comparativement à 54 500 $ pour celles dirigées par un homme et 76 400 $ pour les familles biparentales avec enfants (Statistique Canada, 2006). Ainsi, les familles monoparentales dirigées par une femme sont plus sujettes à la pauvreté que les autres types de familles. De plus, le revenu moyen camoufle de grandes disparités puisque 28,2 % des femmes monoparentales avaient un revenu sous la barre du faible revenu en 2006 et que 32 % d'entre elles demeuraient en marge du travail salarié (ORÉGAND, 2006). Dans ce contexte, le recours à l'aide sociale de ce groupe est fréquent et trop souvent persistant. Cette persistance est particulièrement visible au Québec, où 38 % des personnes ayant vécu dans une famille monoparentale pour l'ensemble de la période de 1993 à 1998 ont été en situation de faible revenu pendant quatre ans et plus (Bellavance et Morin, 2008)[1].

L'intégration des femmes monoparentales à faible revenu au marché du travail pose de nombreux défis. L'accès à un service de garde est un des plus grands obstacles rencontrés par les femmes désirant suivre une formation ou réintégrer le marché du travail (Houle, 2003).

1. En 2006, le seuil du faible revenu avait été établi à 21 202 $/an.

1.2. Les femmes et le logement

Le FRAPRU (Front d'action populaire en réaménagement urbain) indique aussi que les femmes (les ménages dont le principal soutien financier est assumé par une femme) éprouvent plus de difficultés que les hommes du point de vue du logement (FRAPRU, 2004). Les données du recensement de 2006 indiquent que les femmes sont plus souvent locataires que les hommes (50,2 % contre 32,6 %). Alors que la part du revenu accordé au logement devrait être inférieure à 25 %, nous constatons qu'en 2006, 40,1 % des femmes y consacraient plus de 30 % et que 17,3 % y consacraient même plus de 50 %. Dans un contexte de hausse des loyers, il est à craindre de voir cette population s'appauvrir davantage.

Tout ceci explique l'intérêt de la mise en place d'une initiative comme celle de Mères avec pouvoir (MAP), dans un quartier particulièrement touché par la monoparentalité et la pauvreté des femmes. Le potentiel d'insertion sociale en rapport avec l'accès à un logement adéquat, à un logement communautaire, et à la création de liens de voisinage est effectivement considéré comme un aspect déterminant pour la sortie de pauvreté ou de l'isolement social (Morin, 2004).

1.3. Portrait général du territoire au regard de la pauvreté et de l'exclusion sociale

Le quartier Centre-Sud de Montréal, point d'ancrage du projet MAP Montréal, est situé dans l'arrondissement de Ville-Marie. Il s'agit d'un quartier central marqué par la pauvreté (37,8 % des ménages privés vivaient sous le seuil du faible revenu en 2006 comparativement à 24,6 % pour Montréal) et une concentration importante de familles monoparentales (54 % des familles avec enfants en 2006)[2]. Les familles monoparentales à soutien féminin sont particulièrement touchées par la pauvreté, avec 43,1 % de celles-ci sous le seuil du faible revenu. Une des forces du quartier Centre-Sud est cependant le nombre important de ressources communautaires d'expérience présentes sur son territoire (Plan d'action local – volet Familles, 2008-2010). Cette richesse du tissu communautaire est de plus en plus mise à profit par MAP, de sorte que son ancrage communautaire et local semble s'accroître avec les années.

2. Ces données proviennent de la Table de développement social Centre-Sud.

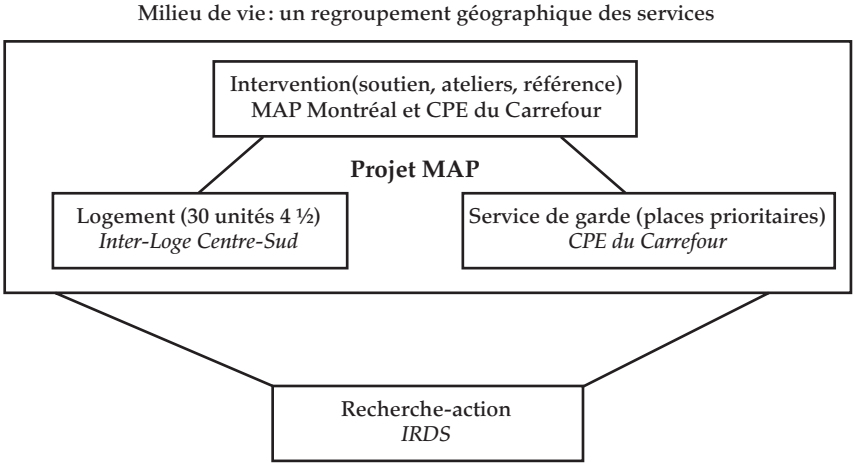
2. Le projet MAP : une réaction à la pauvreté et l'exclusion chez les femmes monoparentales

2.1. Description de l'expérience

Le projet MAP[3] est un cadre de vie multiressources pour femmes monoparentales et leurs enfants. Il recouvre un regroupement géographique de services assurés par différents organismes qui crée un véritable milieu de vie. Le projet comprend des logements subventionnés (30 logements assurés par Inter-Loge Centre-Sud[4]), un Centre de la petite enfance (places prioritaires au CPE du Carrefour) et une équipe d'intervention assurant un suivi individuel et de groupe (MAP). À ce consortium, s'ajoute un projet de recherche-action coordonné par l'Institut de recherche en développement social des jeunes (IRDS) associé au Centre jeunesse de Montréal (CJM).

Figure 7.1

Milieu de vie : un regroupement géographique des services



Source : Réalisé par les auteurs. Paru dans Tremblay *et al.* (2009).

3. Le nom de MAP signifie *Mères avec du pouvoir, une paie et un projet de vie*. Ce nom se veut révélateur du caractère multidimensionnel du projet.
4. « Inter-Loge procure des logements abordables et de qualité principalement aux foyers à petit revenu […]. Les projets d'habitation réalisés avec l'aide de partenaires visent à participer au développement solidaire et durable des quartiers » (CDC Centre-Sud, en ligne).

L'objectif du projet est de réduire les barrières nuisant à l'insertion sociale et professionnelle de ces femmes, mères et citoyennes, de façon à assurer le développement optimal des enfants. La population cible est constituée de femmes monoparentales (avec enfant de 0-5 ans) à faible revenu prêtes à entreprendre un projet de vie (retour aux études, emploi, développement des capacités). L'approche préconisée vise à aborder la situation des femmes dans la multidimensionnalité de leur vie et à aller au-delà des approches sectorielles. La durée du séjour a été fixée à 3 ans, mais une prolongation de 2 ans peut être accordée pour mener à terme un projet. La place en garderie demeure assurée une fois le séjour à MAP terminé, afin de permettre une certaine continuité dans l'éducation de l'enfant et une stabilité dans son milieu social.

Le projet MAP peut accueillir jusqu'à 30 femmes et leur famille. L'âge moyen des participantes est de 23 ans à leur arrivée et près des trois quarts sont âgées de moins de 25 ans. La question de l'ethnicité se pose également, puisque le tiers d'entre elles sont nées hors du Canada, principalement en Afrique et en Amérique latine (*Idem*.). Les pas à faire en ce qui a trait à l'éducation sont importants, deux tiers des participantes n'ayant pas terminé leur secondaire. En ce qui concerne la source de revenu principale des participantes à leur entrée à MAP, près des trois quarts d'entre elles étaient prestataires de la sécurité du revenu (MAP Montréal, 2007).

2.2. Les origines

Les origines du projet remontent à juin 1996. Il est le fruit d'un groupe de réflexion créé par l'IRDS autour d'un noyau d'intervenants du Centre jeunesse de Montréal, de chercheurs de l'IRDS et de l'UQAM, de la Direction de la santé publique de la Montérégie et d'une représentante des centres Travail-Québec, ayant pour objectif d'élaborer une stratégie efficace pour lutter contre la pauvreté des familles monoparentales féminines. Un premier projet d'insertion socioprofessionnelle naît à Longueuil sous forme d'ateliers d'*empowerment* et de développement personnel avec place en service de garde. Parallèlement à Montréal, et notamment en raison des limites du projet de Longueuil, émerge l'idée d'un regroupement géographique de services pour favoriser l'insertion des femmes et le développement de leurs capacités en tant que femmes, mères et citoyennes. Le projet en inspire plus d'un et rapidement un vaste réseau organisationnel se construit. Par la forte présence de la pauvreté des familles monoparentales dans le secteur de Centre-Sud, le projet MAP s'y ancrera rapidement. Ainsi, le projet se situe dans le quartier Centre-Sud parce qu'il existe une sensibilité et une expertise locale en ce qui a trait aux femmes en situation de pauvreté. C'est

à partir des réseaux de contacts établis par le CJM, puis par ceux d'Inter-Loge Centre-Sud et la disponibilité d'un terrain dans cette zone que se consolide l'ancrage territorial du projet.

2.3. Les jalons de l'intervention vers la réinsertion socioprofessionnelle

Le projet a pour principal objectif de « […] favoriser l'insertion sociale et professionnelle de femmes monoparentales bénéficiaires de la sécurité du revenu, ceci dans le but ultime d'assurer la santé et le développement optimal de leurs tout-petits » (Doray et Turcotte, 2001, p. 7). Il s'agit non seulement d'insertion en emploi, mais plus généralement de l'adoption d'un projet de vie. Pour ce faire, une intervenante doit accompagner les mères tout au long de leur cheminement et établir avec les participantes un plan d'action étape par étape. Le processus d'insertion prévoit des rencontres mensuelles individuelles et des rencontres de groupe. Des ateliers de formation sont donnés en partenariat avec le CREP (Centre de ressources éducatives et pédagogiques). Ceux-ci portent sur différents thèmes, tels que les relations parents-enfants ou la communication. Le projet comporte aussi des activités facultatives, des animations (danse, soupers, massothérapie, etc.), qui visent à faire du projet MAP un véritable lieu de vie et de soutien pour les mères.

2.3.1. L'intervention psychosociale

L'intervention est la pierre angulaire du projet. En effet, si ces femmes et ces enfants sont réunis dans un habitat à coût modique et bénéficient d'une place en CPE, c'est avant tout pour conduire les femmes sur la voie de la réinsertion socioprofessionnelle. L'intégration en logement, l'insertion socioprofessionnelle, l'acquisition d'habiletés parentales, le développement des enfants, l'animation du milieu de vie et l'accompagnement sont autant de facettes du rôle de l'intervention (MAP Montréal, Web). Celle-ci est appuyée par un vaste réseau d'organisations qui permet une action intersectorielle.

L'équipe d'intervention comptait six intervenantes à ses débuts, puis a été réduite au fil du temps faute de financement. Depuis 2007, pour 30 femmes en résidence, MAP compte sur l'appui de deux intervenantes permanentes et deux intervenantes-conseils (conseillères pédagogiques du CPE) à temps partiel. Ce personnel, limité en nombre, doit donc agir à titre

de relais vers d'autres ressources lorsque le besoin se fait sentir. Un accompagnement individuel est disponible pour diriger vers une ressource et le suivi des résidentes est assuré avec les organismes collaborateurs. Ce relais vers les autres ressources permet en fait une ouverture au milieu et évite une dépendance au projet MAP.

Le CPE, par sa proximité et le lien établi avec les participantes, coordonne toujours de manière informelle ce volet :

> *Au niveau de l'intervention, le CPE joue encore un rôle important au niveau du leadership* […] *Mais plus ça va, plus l'équipe d'intervention va être stable et accumuler de l'expérience, plus ça va être l'équipe d'intervention et la coordonnatrice qui vont jouer ce rôle de leadership. C'est ça aussi la finalité qu'on devrait viser. Mais actuellement, dépendant du financement, on a un intervenant, on n'en a plus pendant six mois, on en a deux, on en a trois. Ça, tant que ça ne sera pas réglé, on va toujours avoir des hauts et des bas en termes de leadership et ça va toujours retomber sur le partenaire physiquement le plus proche* (Entrevue nº 4).

2.3.2. Le CPE du Carrefour

Les places prioritaires en garderies sont accordées par le CPE du Carrefour (voir encadré 7.1), un organisme sans but lucratif (OSBL) en services de garde de 80 places. Ce CPE, membre et partenaire de MAP, est construit en annexe des résidences. Il n'est pas réservé à l'usage exclusif des participantes, ce qui évite la ghettoïsation. Le CPE offre différents ateliers ouverts au milieu et s'assure que les femmes prenant part au projet y participent en grand nombre. Étant situés dans un milieu défavorisé, les ateliers organisés s'adressent autant aux mères accueillies par le MAP qu'aux autres parents du milieu.

Au-delà du service de garde, le CPE offre un complément à l'intervention. En effet, le volet mère (femme-mère-citoyenne) est assuré par celui-ci. Il est responsable du soutien aux résidentes dans leur rôle de mère en permettant des contacts quotidiens entre celles-ci et les éducatrices. Il favorise l'établissement d'un lien de confiance et le développement des habiletés parentales en invitant les mères à venir passer des journées en CPE avec leurs enfants pour acquérir des connaissances par l'observation. Les conseillères pédagogiques du CPE participent au Comité des intervenantes et le font profiter de leurs compétences et de leurs observations en CPE. Finalement, le CPE est également un lieu de stage pour les résidentes, participant ainsi au volet employabilité.

Encadré 7.1

Le CPE du Carrefour

Le CPE du Carrefour a pour mission d'intervenir directement auprès des enfants pour leur assurer un développement harmonieux ainsi que de supporter les familles (soutien aux habiletés parentales) et le milieu (collaboration avec les organismes enfance/familles du milieu). Il adopte une démarche d'égal à égal avec les parents et valorise leur participation. Le CPE du Carrefour comporte deux installations de 80 places : une sur la rue Provençal, l'autre, annexée à MAP, sur la rue Fullum. Il agit également à titre de coordonnateur de la garde en milieu familial (585 places) pour le territoire du CSSS Jeanne-Mance. Le CPE du Carrefour est une corporation sans but lucratif dont le CA est composé d'une majorité de parents ayant au moins un enfant au service de garde éducatif. Les origines du CPE remontent à 1979, lorsqu'un groupe de parents a organisé une garderie dans un logement du secteur. Il s'agit ainsi d'un organisme solidement ancré dans le milieu et issu de la base. Considérant la famille comme enracinée en un lieu, le CPE du Carrefour est hautement engagé dans le milieu. Il a participé à la mise en place d'une table de concertation sur la petite enfance dans le territoire du CLSC des Faubourgs. En ce qui concerne le soutien aux familles, il opte pour une démarche concertée et contribue au Projet *Logement jeunes mères* avant de s'associer au Projet MAP. Ainsi, celui-ci s'engage dans le projet disposant d'une certaine expertise. Le CPE du Carrefour considère que sa collaboration avec les différents acteurs du milieu est une condition pour la réalisation de sa mission.

En 2001, le CPE a construit l'installation de la rue Fullum en soutien au projet MAP. Il donne aux participantes la priorité sur les listes d'attente. Durant les périodes difficiles de MAP, le CPE du Carrefour assurera l'intervention auprès des mères participant au projet. Les conseillères pédagogiques en place demeurent en lien direct avec MAP et partagent leur expertise avec les intervenantes actuelles. Aujourd'hui, le CPE assure davantage le volet mère de l'intervention alors que les volets femme et citoyenne sont pris en charge par les intervenantes de MAP. Étant situées à proximité l'une de l'autre, une collaboration au quotidien existe entre les deux instances.

2.3.3. Logement

Le volet habitation[5] comprend 30 logements de 4 pièces (incluant 2 chambres à coucher). La subvention au logement permet aux participantes de débourser un maximum de 25 % de leurs revenus au paiement du loyer (plus ou moins

5. Le financement du volet habitation est assuré par le programme *Accès logis* de l'Office municipal d'habitation (OMH). Ce programme paie la différence entre le montant déboursé par les résidantes (25% de leurs revenus) et le coût réel du loyer. L'entente est conclue avec Inter-Loge qui est gestionnaire de plus de 400 logements, dont les 30 du MAP.

300 $ dans la majorité des cas). Le volet logement est assuré par Inter-Loge, un OSBL d'habitation et de développement communautaire (voir encadré 7.2). Ce dernier est membre et partenaire associé du projet MAP. Au-delà d'un simple toit, les logements subventionnés permettent aux jeunes mères d'apprendre les règles de l'entretien adéquat d'un logis et de la vie en communauté (Entrevue nº 5).

Encadré 7.2
Inter-Loge Centre-Sud

L'organisme à but non lucratif Inter-Loge Centre-Sud a pour mission de procurer des logements abordables et de qualité pour les clientèles à faibles revenus, de favoriser une prise en charge de l'habitat et de contribuer à la revitalisation socioéconomique des quartiers[6]. Incorporé en 1978, sa création est l'œuvre de Claude Lefebvre, un frère de la charité, qui a réuni gens d'affaires, citoyens et politiciens du milieu pour faire face aux problèmes d'éviction vécus par les résidents du quartier Centre-Sud. La solution préconisée fut la mise en place d'un organisme achetant des immeubles et louant des logements à des clientèles à faibles revenus. L'objectif initial était la rétrocession progressive des logements aux résidents sous forme de propriété collective (coopérative ou OSBL d'habitation). Cependant, avec le temps, Inter-Loge Centre-Sud, pour assurer la pérennité de l'organisme, a consolidé un parc immobilier de 400 logements.

Aujourd'hui, les activités de l'organisme comprennent la location et la gestion de logements abordables, la location de locaux pour les groupes communautaires ou privés, la conception et la réalisation d'habitations communautaires, l'aide à l'accession à la propriété collective, la conservation et mise en valeur du patrimoine urbain ainsi que le développement de projets structurants pour les communautés. Durant ses 30 ans d'histoire, Inter-Loge a construit plus de 1000 logements dont 90 % sont dans le Centre-Sud de Montréal. Inter-Loge Centre-Sud est un organisme très actif dans le milieu. Il est membre d'une dizaine de regroupements dans les secteurs de l'habitation et du développement socioéconomique ou urbain.

En ce qui concerne le projet MAP, Inter-Loge a procédé à l'achat du terrain, à la construction et au réaménagement de 30 logements, de locaux communautaires et d'un CPE (4.8 millions de dollars en 2001). Il est aujourd'hui le propriétaire de ces espaces et veille à l'entretien de ceux-ci. Inter-Loge jouissait d'un savoir-faire dans ce type de partenariat dû à sa participation au foyer des jeunes travailleurs en collaboration avec le centre jeunesse de Montréal.

6. Initialement, les actions d'Inter-Loge étaient concentrées dans le Centre-Sud. Aujourd'hui celles-ci ont eu tendance à étendre à d'autres collectivités. Il n'en demeure pas moins que l'organisme a un ancrage solide dans le quartier.

Le fait de regrouper sur un même site une trentaine de mères monoparentales et leurs enfants a des effets positifs et négatifs. D'un côté, cette vie en communauté entraîne un apprentissage par les pairs et crée une dynamique d'entraide qui soutiennent les femmes dans leur parcours (Entrevues nº 1 et nº 5). De l'autre, comme dans tout voisinage, des conflits surviennent. La diversité culturelle observée à MAP augmente cette tension. Le risque de ghettoïsation interne existe, cependant, les réseaux d'entraide ethniques sont très forts et constituent un levier important : « *Elles se tiennent en ghetto et on essaie de défaire ça, mais en même temps elles se tiennent et il y a extrêmement d'entraide entre elles. Ce n'est pas négatif sauf lorsqu'elles se retirent des autres* » (Entrevue nº 6).

3. Les ressources mobilisées et l'adhésion du milieu

Les instigateurs du projet ont su s'associer à des représentants de divers réseaux des secteurs communautaires (Inter-Loge, Réseau Habitation femmes, CPE du Carrefour) et publics (Emploi-Québec, Direction de la santé publique de la Montérégie, CLSC des Faubourgs) afin de réfléchir au problème de l'insertion socioprofessionnelle des femmes-chefs de famille monoparentale. Les partenaires ont été ciblés en fonction d'atouts particuliers : Inter-Loge est recruté pour son expertise en logement social, Réseau habitation femmes est ciblé pour son intervention préconisant une approche d'*empowerment* auprès des femmes et le CPE du Carrefour pour son engagement dans le milieu. Le partenariat s'élargira également vers des ressources complémentaires en employabilité, en intervention, en itinérance et toxicomanie, en soutien à la famille, en logement et en recherche ainsi que vers certains bailleurs de fonds. À la phase de réflexion et de mise en place, le partenariat comptera jusqu'à 25 partenaires différents provenant surtout du quartier Centre-Sud.

La mobilisation des partenaires initiaux s'est faite en grande partie grâce à un coordonnateur du Centre jeunesse qui profitait d'un réseau de contacts important, notamment en ce qui a trait à l'insertion professionnelle[7]. Cet exemple illustre la manière dont les coopérations d'hier viennent enrichir et accélérer la mobilisation des ressources et la constitution d'un partenariat solide. La densification d'expériences de partenariat permet une connaissance de l'autre et de ses atouts qui facilite la mise en place de nouveaux projets.

7. Cette personne avait participé à la mise sur pied de foyers pour jeunes travailleurs en combinant une ressource logement à des ateliers de travail en collaboration avec Inter-Loge.

Il est utile de préciser que plusieurs acteurs initiaux du projet sont ancrés dans le quartier Centre-Sud depuis longtemps. La nouvelle coordonnatrice de MAP dispose quant à elle d'un vaste réseau, notamment à travers son engagement politique, sa présence à la radio et son passé dans le milieu communautaire montréalais. Le projet MAP bénéficie dès lors d'un atout important pour pouvoir rassembler différentes ressources, qu'elles soient partenariales ou financières. De plus, le fait que le projet soit porté par plusieurs militants de longue date a sans doute été d'une importance cruciale pour la poursuite du projet, malgré la crise qui a sévi.

Bien que MAP attire des femmes de l'ensemble de la région métropolitaine, le projet a été accueilli à bras ouverts dans le quartier. Plusieurs partenaires étaient confrontés à la problématique des femmes monoparentales, mais se sentaient impuissants face à l'ampleur de la tâche de la réinsertion sociale de ces dernières :

> *Chacun dans son coin, on se sentait très limité dans le service qu'on pouvait donner, au support qu'on pouvait apporter à cette clientèle. Mais si on se mettait tous ensemble, là il y avait quelque chose de possible à faire. C'est ça qui a fait que tout ce monde-là a adhéré au projet. Parce qu'enfin chacun trouvait le moyen de pousser son intervention de façon beaucoup plus efficace* (Entrevue nº 1).

La forte présence de familles monoparentales dans le quartier a aussi eu une certaine influence dans la décision des acteurs d'adhérer au projet. Au CPE du Carrefour, on mentionne à cet effet : «*À un moment donné, au-dessus de 70 % de nos familles étaient des familles avec une femme-chef de famille. Alors au conseil, quand j'ai présenté la demande des partenaires de s'associer à MAP, ça a soulevé beaucoup d'enthousiasme chez les parents, les femmes finalement*» (Entrevue nº 4).

En plus de l'accès à un réseau d'entraide important, l'implantation dans le quartier permet au projet MAP de s'associer à un CPE ayant développé une certaine expertise par rapport aux problèmes de pauvreté : «*Ici, c'est commun de voir une mère schizophrène ou un enfant qui a des troubles de comportement et elles* [les éducatrices] *vont l'aider. Je sais que dans d'autres garderies, ça peut être plus tabou et ils n'en parleront pas*» (Entrevue nº 6). L'emplacement du projet en plein cœur d'un des quartiers les plus affectés par la prostitution et les drogues dures a cependant refroidi l'enthousiasme de certains. Certaines femmes iront même jusqu'à refuser de participer au projet, car ce lieu leur rappelle leur passé de consommation.

3.1. Les ressources locales

Le projet MAP est soutenu par de nombreux échanges de services dans le milieu communautaire. Les ateliers organisés par l'équipe d'intervention sont l'occasion de profiter de l'offre de services d'organismes du milieu.

Ainsi, le Centre de ressources éducatives et pédagogiques (CREP) vient offrir des formations gratuites. La Clinique du docteur Julien prête son assistance aux enfants en difficulté et a notamment organisé un atelier-conférence sur la santé mentale des enfants. Un atelier de massothérapie a aussi été assuré par Médecins aux pieds nus. Ainsi, pour de nombreux projets, MAP mobilise des ressources locales grâce aux contacts de l'équipe d'intervention, du CPE et de la coordonnatrice.

Financé à plus de 40 % par le milieu lors de son démarrage, MAP Montréal se retourne une fois de plus vers celui-ci lors de la crise du financement. Pendant le passage à vide de 2003 à 2006, l'organisation a pu compter sur le prêt de personnel de la part d'organismes du milieu. Il est à noter que le prêt de personnel peut parfois prendre les traits de double charge pour les employés qui acceptent par conviction de maintenir le projet à bout de bras. De plus, les organismes en question ne reçoivent en aucun cas de subventions supplémentaires pour leur permettre d'assurer cette double responsabilité.

L'échange d'informations et d'outils d'intervention est une autre des pierres angulaires de la collaboration effective à MAP. Un Comité d'intervention externe a été constitué pour permettre aux intervenantes en place d'échanger avec des gens d'expérience (retraité des Centres jeunesse, psychoéducatrice à la retraite, etc.) afin d'enrichir et rafraîchir leur intervention et ainsi éviter la sclérose qui peut guetter les petits organismes. Le Comité des intervenantes regroupe quant à lui les deux intervenantes de MAP et les deux conseillères pédagogiques du CPE ; il s'agit d'une autre collaboration entre les partenaires par laquelle l'information est échangée sur les différents cas et les outils à développer.

L'impartition de services est une autre dynamique intéressante qui s'est mise en place entre MAP et son partenaire Inter-Loge. Ainsi, ces derniers partagent les services d'un comptable pour la tenue des livres. Ce partage permet de fournir une charge pleine au personnel et de bénéficier de services qu'il serait difficile de financer autrement. Le partenariat a également apporté une certaine mobilité du personnel. En effet, la coordonnatrice actuelle était anciennement partenaire de MAP par l'entremise de l'organisme le Bon Dieu dans la rue, de 1999 à 2001. Ainsi, le réseau de contacts établi à travers le partenariat permet d'identifier des personnes-atouts pour différentes phases du projet.

La proximité des ressources mises en commun pour créer le concept MAP permet une synergie entre le CPE et les intervenantes de MAP. Ainsi, si un problème survient avec un enfant dans le cadre des activités du CPE,

les éducatrices de ce dernier aviseront les intervenantes de MAP pour que celles-ci travaillent auprès de la mère afin de rectifier la situation en s'informant sur les difficultés rencontrées et en lui proposant des trucs ou des solutions. La proximité géographique des deux organismes peut ainsi devenir un atout de taille pour maximiser l'intervention. Cependant, cette même proximité invite à un prudent dosage de l'intervention, où le respect d'une aire privée revêt une importance particulière[8].

3.2. Les ressources exogènes fournies par les institutions publiques

Un grand nombre de ressources externes ont été sollicitées pour le financement. La diversité des sources et des programmes qui ont contribué au montage financier du projet MAP est fort impressionnante et témoigne de l'ampleur des ressources nécessaires à la réalisation d'un tel projet.

3.2.1. Le difficile financement des projets novateurs

En 2001, année de démarrage du projet, le montage financier de l'ordre de 7 718 479 $ était d'une étonnante complexité, puisqu'il s'appuyait sur quelque 27 sources de financement mises à contribution. Étaient ainsi associés les gouvernements provincial (31 %) et fédéral (22 %) ainsi que la Ville de Montréal (6 %) et le milieu (41 %) (Doray et Turcotte, 2001). Nous comprenons aisément le défi que pose l'arrimage d'un tel nombre de ressources comportant chacune ses règles et ses objectifs particuliers. La complexité du projet et l'absence de programmes gouvernementaux appropriés pour ce type d'approche ont nécessité un large consensus de la part des bailleurs de fonds.

Cependant, très rapidement, le projet MAP s'est vu confronté à des difficultés en raison précisément de son approche novatrice. En effet, la majorité des programmes gouvernementaux fonctionnent en silo et lui ferment la porte en raison de son approche globale. C'est finalement un ministre d'influence, sympathique au projet, qui obligera trois attachés politiques de trois ministères différents à s'asseoir avec la délégation de MAP Montréal pour trouver un terrain d'entente[9]. Ce sont donc les pressions

8. À titre d'exemple, le CPE s'est déjà fait reprocher d'aborder les femmes dans la cour commune, pendant la pause cigarette, pour leur exposer des difficultés rencontrées avec leurs enfants. Cette façon de faire conviviale ne convient pas à toutes et certaines résidentes ne se sentaient pas respectées dans leur intimité.

9. Ce dernier sera également un grand facilitateur en ce qui a trait à la décontamination du terrain acheté par Inter-Loge qui appartenait à Travaux publics Canada, sous sa gouverne à l'époque.

politiques et l'ouverture des attachés en poste qui permettront un financement de trois ans au projet par le Centre de prévention du crime. On constate ici toute l'importance des appuis politiques lors d'une recherche de financement. De plus, nous voyons se profiler toutes les difficultés que doivent surmonter les projets multisectoriels refusant de se cantonner dans un créneau prédéfini.

3.2.2. Une transition difficile

Une fois les ressources gouvernementales trouvées, la grande difficulté demeure le caractère temporaire des subventions octroyées. Cette situation touche uniquement le volet intervention, car c'est le seul à ne pas jouir d'un soutien récurrent[10]. Or, c'est sur ce volet que repose la réussite de l'approche mise de l'avant par le projet. Un acteur affirme :

> *On s'est retrouvé le 1er août 2003 avec pas un seul employé, aucun sou et avec 30 jeunes mères avec des enfants dans la cour. Donc il fallait trouver une solution. Il faut fournir une intervention quand même parce que je me dis toujours : MAP c'est un remède fantastique si tu as de l'intervention, si tu n'as pas d'intervention, tu viens de créer un gros problème parce que tu as regroupé sous un même site 30 femmes avec des problèmes et tu les as mises ensemble* (Entrevue nº 1).

Le passage à vide permettra de renouveler l'équipe d'intervention de Réseau habitation femmes, qui partira à la fin de sa subvention. Le financement demeurera, par la suite, insuffisant pendant plus de trois ans (2003-2006). C'est une fois de plus le milieu communautaire qui portera le projet à bout de bras.

L'option du financement privé

En 2006-2007, face à l'absence de financement de la part des instances gouvernementales, les leaders de MAP se tournent vers le financement privé et les dons afin d'assurer la stabilité de son action. Ce virage ne manque pas de soulever des débats. Alors que certains voient ce processus comme une tendance vers la privatisation des affaires sociales, d'autres considèrent que l'indépendance financière par rapport à l'État procure certains avantages : « *Au niveau flexibilité, être autonome financièrement, c'est génial parce que tu peux vraiment axer ton intervention sur les besoins que toi tu vois et non que le fonctionnaire voit dans son bureau* » (Entrevue nº 3).

10. Les soutiens financiers de l'OMH à Inter-Loge et celui du gouvernement du Québec au CPE du Carrefour sont récurrents.

C'est dans cette optique d'autofinancement qu'une nouvelle coordonnatrice est engagée en 2006. Pour faciliter la souscription, on met en place une personne morale, la fondation Une fondation…Un toit[11]. La recherche de financement privé force le projet à se doter de mécanismes d'évaluation des résultats. La recherche de l'IRDS confère dès lors de la crédibilité au projet (Entrevue nº 3).

À la fin de l'année 2007, les résultats étaient encourageants. L'organisme avait obtenu 10 000 $ de la Fondation J-Armand Bombardier, 50 000 $ du Fonds régional d'investissement jeunesse (FRIJ) et une entente de principe avec la Fondation Lucie et André Chagnon pour près de 300 000 $ sur trois ans. La recherche de financement passe également par des événements de levées de fonds[12].

4. L'administration et le fonctionnement de l'organisme : un leadership diffus

4.1. L'équipe, le conseil d'administration et le financement

Au moment de l'enquête, l'équipe de MAP est de taille réduite. Le financement temporaire est la cause d'une rotation inquiétante du personnel et de la difficile transmission des outils d'intervention développés. Ceci génère une pression sur le personnel en place et une incapacité à fournir certains services. De ce fait, le potentiel de croissance et de perfectionnement de l'organisme est freiné. Malgré la présence d'une coordonnatrice depuis 2006, c'est le CA qui demeure garant des grandes orientations et décisions. Celui-ci compte neuf membres comprenant des partenaires du milieu, des participantes et des individus provenant de l'extérieur.

---

11. Pour mobiliser des fonds privés, MAP doit littéralement « vendre » son projet. Le fait de s'occuper d'une clientèle considérée comme vendeuse (mères et enfants) facilite cette mobilisation: «*Quand on parle de jeunes mères avec enfants, ça crée une image, c'est très vendeur. Des fois, la jeune mère avec enfants, c'est la même qui était dans la rue avant. Elle a des anneaux dans le nez pis toute, mais ce n'est pas ça que les gens ont comme image*» (Entrevue nº 1). Ainsi, il existerait des clientèles qui jouissent d'un capital de sympathie supérieur à d'autres, ce qui pose la question de l'universalité du capital de sympathie mobilisable.

12. Le 26 mars 2008, se tenait au Café Méliès une soirée de financement où un encan d'œuvres d'art était organisé. Ce type d'événement est possible grâce à un réseau de contacts développé et à la générosité d'artistes ou de collectionneurs qui ont cédé des œuvres de grande valeur.

4.2. Le réseau d'acteurs et les partenaires

4.2.1. Un partenariat en transformation

En mars 2001, le Comité de partenaires compte 25 personnes représentant de 17 organismes œuvrant dans différents domaines (Doray et Turcotte, 2001). De ce nombre, nous retrouvons sept organismes institutionnels, neuf organismes communautaires et un institut de recherche. Un acteur nous explique qu'au départ, l'appui du milieu était très important à la concrétisation du projet (Entrevue nº 1). Cette complexité du partenariat permet de réunir des personnes disposant de réseaux de relations rattachés à leur champ d'activité et d'élargir ainsi les ressources mobilisables.

D'abord informel, le partenariat s'est progressivement formalisé par le nombre d'acteurs en présence. C'est l'horizontalité des relations qui a primé sur la hiérarchisation, malgré les difficultés que cela peut représenter et qui se sont effectivement manifestées dans ce cas. Ainsi, chacun « travaille en fonction d'un objectif commun et investit en fonction de ses capacités le temps et les ressources nécessaires à sa réalisation » (Doray et Turcotte, 2001, p. 12).

Tableau 7.1

Les différents partenaires de MAP lors de la mise en œuvre

DOMAINES	ORGANISMES
Soutien aux femmes	SORIF, CÉAF, Réseau habitation femmes
Itinérance et toxicomanie	Passages, Centre Dollard-Cormier
Soutien aux enfants et aux jeunes	CLSC des Faubourgs, CPE du Carrefour, École Rosalie-Jetté
Logement	Inter-Loge Centre-Sud, Office municipal d'habitation de Montréal, Foyer des jeunes travailleurs et travailleuses
Emploi	CODEM, Emploi-Québec
Centre de recherche	IRDS
Bailleurs de fonds	Sécurité publique et Protection civile Canada, Sécurité publique du Québec, Santé Canada

Source : Turcotte *et al.*, 2006, p. 45.

En 2007, des 17 partenaires initiaux, 7 sont restés en place alors que sept nouveaux partenaires se sont ralliés à l'organisme. La diminution du nombre de partenaires et la baisse de l'intensité des rapports font suite à une réflexion de la part des principaux partenaires du projet, qui ont privilégié l'efficience (Entrevue nº 1). Chaque partenaire est appelé à contribuer selon sa spécialité à la réalisation du projet de vie des

participantes[13]. Un rapprochement est souhaité et envisagé avec le CSSS pour assurer la présence régulière d'une infirmière et d'une travailleuse sociale sur place.

4.2.2. Un réseau local et régional plus ou moins formel

À l'échelle locale, MAP participe à la Table 0-5 ans organisée par le CSSS Jeanne-Mance. Cette table vise à développer une intervention cohérente, globale et intégrée par rapport à la petite enfance. De façon plus ou moins assidue, MAP Montréal participe également à la Table famille et à la Table employabilité. Parallèlement, il est partie prenante du Regroupement des jeunes familles (REJF) : « *Ce sont tous des organismes jeunes familles. On échange ensemble, on essaie de faire une communauté de pratique pour échanger le plus possible et se référer. On travaille en collaboration, ça nous aide* » (Entrevue nº 6). Les réunions mensuelles de ce regroupement se déroulent dans les locaux des organismes affiliés, ce qui permet une visite des lieux et une reconnaissance des services offerts. Des liens sont également entretenus avec la CDEC Centre-Sud/Plateau Mont-Royal, le CLE, le CLD, l'Agence de Santé et Services sociaux et différentes personnalités du communautaire et du milieu politique.

Ces interrelations sont cependant fragiles. Le développement du partenariat semble en effet avoir été négligé depuis la crise de financement de l'organisme. Pendant cette période de survie, MAP a établi peu de liens avec la communauté. Le personnel en place était trop peu nombreux et manquait véritablement de temps pour participer aux tables de concertation (Entrevue nº 5). Cette absence de réseautage a fragilisé le projet : « *Quand tu as un contact, c'est beaucoup plus facile de faire entrer quelqu'un. Ce n'est pas juste "Appelle à telle ressource", c'est "Appelle telle personne". Je pense que c'est ça la beauté de la chose* » (Entrevue nº 6).

L'avantage du réseautage est bien connu des différents acteurs de MAP : « *Tu vas chercher beaucoup d'informations, tu vas prolonger ton action, tu vas bénéficier de l'expérience des autres, tu vas faire des contacts et tout ça, ça fait partie de la façon d'être des organismes, c'est essentiel* » (Entrevue nº 1). Cette dimension est cruciale pour la réussite du projet MAP, car les intervenantes doivent être en mesure de diriger les participantes vers les différentes ressources du milieu. Le manque de temps que connaissent les organismes communautaires pour le partage de l'information est souvent identifié comme un élément limitatif d'une véritable intervention intégrée.

---

13. Le cercle des partenaires comprend aujourd'hui : l'IRDS, le Centre jeunesse de Montréal, le CSSS Jeanne-Mance, le CREP, Cybercap, l'Aide juridique, Premier berceau, Bon Dieu dans la rue, la Maison Adrianna, la Société Saint-Vincent de Paul, le CPE du Carrefour, Inter-Loge Centre-Sud, la Corporation de développement communautaire Centre-Sud et le ROÉJ (Réseau d'organismes et d'établissement œuvrant auprès des jeunes familles).

Les réseaux des partenaires du projet peuvent également être mis à contribution. Sur le plan sectoriel, le CPE du Carrefour participe à différents regroupements et concertations en rapport avec le milieu de l'enfance alors qu'Inter-Loge investit différentes instances liées au développement local, à l'économie sociale et à l'habitation.

4.3. Les difficultés rencontrées et les stratégies pour les surmonter

Lors de la mise en œuvre et de la planification, le projet MAP a éprouvé de nombreuses difficultés.

4.3.1. Une structure initiale déficiente

Le nombre imposant de partenaires aurait sans doute exigé un cadre plus strict pour être plus efficace. Ainsi, au fil du temps, quelques-uns des partenaires périphériques se sont démobilisés en raison de la lourdeur du processus. De plus, ce partenariat regroupait des partenaires de l'institutionnel et du communautaire, des bailleurs de fonds et des organismes bénéficiaires, mettant ainsi en présence des acteurs aux pouvoirs fort différents (Entrevue n° 4). Avec le temps, les acteurs principaux (CPE du Carrefour, Inter-Loge Centre-Sud, IRDS) apprendront que l'intérêt d'un partenariat élargi est manifeste en début de projet, au moment où il est nécessaire d'obtenir l'appui du milieu et d'enrichir le débat, mais qu'il peut s'avérer pesant lors de la mise en œuvre et de la prise de décision. Ainsi, avec le temps, le partenariat s'est réduit de 25 à 14 partenaires et ces derniers ont des rôles mieux définis. Il est aujourd'hui davantage question de cibler l'efficacité de l'action que d'obtenir l'aval de l'ensemble de la communauté.

4.3.2. L'intervention : une source de conflits entre partenaires

Jusqu'en 2003, MAP demeurera une entité théorique, mais non constituée juridiquement. Le volet logement sera pris en charge par Inter-Loge et le service de garde, par le CPE du Carrefour. Ainsi, c'est le volet intervention qui nécessitera une recherche active de financement et qui sera à la fois l'épine dorsale du projet et son épine dans le pied. La recherche de financement pour ce volet se fera de façon partenariale, mais le contrat sera signé avec un organisme indépendant et non avec l'entité MAP. Ainsi, c'est le Réseau habitation femmes (RHF), partenaire du volet intervention, qui s'est vu attribué la subvention, bien que celle-ci ait été négociée par d'autres acteurs. Une fois cette somme attribuée, le volet intervention a

glissé lentement entre les doigts des initiateurs. C'est à partir de ce financement sectoriel que s'engageront les hostilités et que les chocs de visions iront en s'amplifiant. La crise du partenariat ira jusqu'à des confrontations entre les partenaires, confrontations qui ont requis une médiation extérieure et ont permis au projet de se développer et de faire ses marques[14].

4.3.3. Une solution : l'incorporation

La solution trouvée par l'équipe de médiation pour éviter toute reprise des confrontations fut l'incorporation et la formalisation du fonctionnement de l'organisme. MAP fut ainsi incorporé en 2003 et il bénéficiera dès lors d'une charte d'OSBL. Tous les partenaires interviewés affirment que l'incorporation de MAP aurait été nécessaire dès le départ. En effet, une grande partie du conflit repose sur la défense de chasses gardées sur le plan du financement et de l'information, deux choses qui auraient pu être évitées si MAP avait eu sa propre « existence » juridique, au lieu d'être constitué d'un ensemble d'organismes. La participation du CPE du Carrefour et d'Inter-Loge Centre-Sud au CA de MAP leur donne dorénavant un droit de regard sur l'intervention, véritable source de motivation de leur adhésion.

5. L'effet de MAP sur la lutte contre la pauvreté

5.1. Les retombées concrètes de MAP du point de vue de la qualité de vie

5.1.1. L'estime de soi

Le succès du MAP selon les acteurs réside dans le fait que les femmes aidées reprennent le contrôle de leur vie : « *Moi, le projet MAP j'y crois beaucoup. On a eu des réussites qui ne sont pas quantifiables* […]. *Je pense que l'estime de soi, ça se mesure difficilement* » (Entrevue n° 5). Pour une intervenante, les résultats se situent bien souvent dans les petites réussites du quotidien : « *C'est tous les jours qu'elles vont avancer dans leur vie, suivre des thérapies, elles vont comprendre des choses, on les voit cheminer. Il y a des résultats à tous les niveaux* » (Entrevue n° 6). Il faut cependant souligner le rôle démystificateur des ateliers de transfert de l'équipe de recherche de l'IRDS, qui encourage les participantes à prendre conscience de la beauté du projet et de leur

14. La fin des hostilités coïncidera avec la fin de la subvention fédérale et le départ de l'équipe de RHF.

chance d'y participer : « *Il y a une jeune femme qui me disait : "J'avais un peu honte d'être obligée d'être ici. Là je vous écoute, je vois d'où ça vient, que c'est tout songé, pis que ça vient d'une recherche* […] *et je me sens mieux"* » (Entrevue nº 2).

5.1.2. L'*empowerment*

L'engagement des résidantes dans les divers projets est encouragé. Celles-ci occupent trois sièges au CA (deux actuelles résidantes et une ancienne résidante) et sont, depuis l'incorporation de MAP, responsables de la présidence. Cependant, certains acteurs émettent des doutes sur cette démarche, car l'horaire de ces femmes est chargé et la priorité de MAP doit rester la réussite de leur projet de vie :

> *Il faut se rendre compte qu'une participante à MAP, sa priorité, c'est son intégration sociale et professionnelle. Alors, elle est généralement assez jeune, elle a un secondaire 2 ou 3. Elle doit donc terminer sa formation, son secondaire 5, prendre une formation professionnelle ou autre, tout en s'occupant de son enfant, en ayant des travaux scolaires pratiquement tous les jours. Et elles ont de 19 à 25 ans, elles ont une vie à vivre aussi, donc tu sais s'attendre à ce qu'en plus elles participent régulièrement au CA, qu'elles fassent partie du comité des résidentes, travailler dans la cour pour planter des fleurs, tu sais il faut être réaliste en quelque part* (Entrevue nº 1).

Ce type d'expérience peut toutefois contribuer à la prise en charge de soi et au développement de nouvelles compétences. Un comité de résidentes a tout de même été mis en place avec l'aide de l'organisme La Relance. Ce sera le lieu privilégié pour parler du quotidien du projet, discuter de la mission et des améliorations à apporter. L'absence d'une salle communautaire au début du projet semble avoir limité la création de liens d'entraide et de solidarité pour certaines d'entre elles. Les partenaires ont remédié à cette situation et le projet a pu obtenir un local communautaire qui a favorisé la création de projets autogérés, dont un vestiaire (échange de vêtements pour enfants). Ceci devrait également éviter des glissements au CA où les résidentes se méprenaient parfois sur leur rôle (Entrevue nº 6).

5.1.3. La sphère professionnelle

Les résultats de la phase d'expérimentation de MAP sont plutôt concluants en ce qui concerne l'axe professionnel. L'objectif de mise en action de ces femmes semble avoir été atteint. Une enquête réalisée par l'IRDS révélait que la grande majorité des femmes (31 sur 35) ayant participé à MAP entre janvier 2001 et décembre 2003 étaient actives dans la réalisation de leur projet de vie et posaient des gestes concrets pour sortir de la pauvreté. Le passage à l'action inclut autant les femmes ayant atteint leur objectif de décrocher un diplôme que celles ayant entrepris des actions en ce sens, malgré un parcours ponctué d'échecs ou d'abandons.

En ce qui a trait aux femmes au parcours plus difficile, il apparaît que leur niveau de vulnérabilité aurait nécessité une intervention plus stable, incluant la dimension psychosociale. De fait, celles qui ont atteint leurs objectifs plus aisément étaient arrivées à MAP avec un bagage de formation plus important et ont su mobiliser plusieurs ressources mises à leur disposition (intervenantes, conseillères, ressources partenaires) (Turcotte *et al.*, 2005). La valorisation de la sphère domestique et du rôle de mère ont également poussé certaines à opter pour une deuxième grossesse plutôt que pour une insertion en emploi. Cependant, ceci ne saurait être vu comme un échec, car si ce choix a été fait en connaissance de cause, il est jugé tout aussi valable qu'un autre dans le contexte de MAP. Ce qui est important c'est d'arrêter de se résigner et de prendre sa vie en main.

5.1.4. Un milieu de vie gagnant

Le projet MAP constitue un tremplin pour le changement de cap dans la vie de ces femmes (Turcotte *et al.*, 2005). L'accès au CPE a libéré du temps et des énergies, l'accès à un logement subventionné a permis de réduire les stress financiers et de profiter de la vie en collectivité et l'intervention a permis aux femmes de se sentir accompagnées dans leur démarche. Le projet a pu forger des liens entre les femmes participant au projet et améliorer les rapports sociaux de ces dernières avec l'extérieur. De plus, MAP a permis aux résidentes de connaître de nouvelles ressources qui demeureront disponibles à leur sortie.

5.1.5. Une intervention instable

Tel que mentionné précédemment, l'intervention est la pierre angulaire du projet MAP. Les investissements colossaux qui ont été faits pour mettre en place le CPE et les logements subventionnés étaient animés par le désir de voir ces femmes évoluer dans leur projet de vie. Or, ce volet a toujours été le plus difficile à financer. Les subventions temporaires du fédéral et des fondations privées n'ont pas permis le maintien d'une équipe stable au fil du temps. Ainsi, les changements de personnel se sont soldés par des pertes de temps (donc d'argent), où il a fallu reconstruire les dossiers et les outils d'intervention, et ce, notamment lors du départ de RHF. De plus, la rotation de personnel occasionnée par un financement intermittent a nui au parcours de réinsertion des femmes. En effet, pour certaines, le départ d'une intervenante de confiance peut être vécu comme un abandon[15].

---

15. Un certain nombre de femmes ont d'ailleurs quitté le projet à la suite du départ de l'équipe de RHF parce qu'elles ne pouvaient s'imaginer reconstruire une relation de confiance ou encore parce que l'intervention à temps partiel qui a suivi n'était pas suffisante pour elles.

5.2. Les retombées de MAP sur le milieu

5.2.1. Une consolidation des liens au sein du milieu

L'expérience de MAP a permis une certaine consolidation des liens dans le milieu. La densification du tissu social qui en résulte facilitera la mise en place d'autres initiatives. Un partenaire souligne que MAP est considéré comme un modèle de mise en commun, de partage des responsabilités et des tâches, et ce, malgré les difficultés rencontrées. Cette façon de faire est de plus en plus populaire dans le milieu communautaire montréalais, où les organismes sont appelés à se regrouper, à profiter des expériences de chacun pour arriver à un résultat :

> *C'est devenu comme un modèle. Ce n'est pas juste MAP qui a fait ça, sauf que le succès qu'on a obtenu à MAP donne raison à ces gens-là de continuer dans ces efforts-là, dans cette tendance à se regrouper avec d'autres pour faire des projets. Parce que de toute façon, il ne faut pas se faire d'illusions, partir un nouveau projet aujourd'hui, ça prend beaucoup de ressources, alors pourquoi ne pas compter sur les expertises que les uns et les autres ont développées* (Entrevue nº 1).

5.2.2. La diffusion de l'expérience à d'autres milieux

La grande visibilité de MAP Montréal aura conduit à la réalisation de projets apparentés. Des projets de même nature ont effectivement été développés à Saint-Jean-sur-Richelieu où l'on a cherché également à intégrer logement, garderie et intervention en un même lieu, à Québec où le projet Mères et monde allie logements et répit pour les mamans, à Magog où le projet Villa Pierrot est soutenu par la politique familiale de Magog et à Valleyfield où l'on retrouve le projet Habitation Le Phare[16]. Ces différents projets sont à divers stades d'avancement. Dans ce contexte, MAP est sollicité par des projets apparentés qui désirent bénéficier de son expérience. Nous pouvons ainsi affirmer que MAP joue un certain rôle de mentor dans la réalisation de nouveaux projets.

---

16. Le projet Habitation Le Phare est le projet le plus complet à voir le jour depuis MAP. Il fédère différents acteurs de la Ville de Salaberry-de-Valleyfield, de l'Office municipal d'habitation et des membres de la Table sur la périnatalité du CSSS du Suroît. Ce projet inclut 13 unités de logement à coûts modiques pour familles monoparentales à faible revenu, une salle communautaire et quelques bureaux. Il sera réalisé aux abords du Centre de la petite enfance La Campinoise. Il a obtenu l'approbation de la Société d'habitation du Québec. Les appuis financiers du projet proviennent du programme Accès-Logis de la Société d'habitation du Québec, de la Ville de Salaberry-de-Valleyfield, des Caisses Desjardins et de la Table sur la périnatalité du CSSS du Suroît. Le projet est coordonné par l'Office municipal d'habitation qui verra au soutien des locataires avec l'ensemble des intervenants du milieu.

5.2.3. Un élargissement des services

Bien que MAP ne soit pas exactement un service de première ligne, la notoriété grandissante de l'organisme conduit des femmes dans le besoin à communiquer avec lui lorsqu'elles sont en quête de ressources. Les intervenantes doivent écouter ces femmes et les rediriger vers un organisme approprié en fonction de leurs problèmes. Ainsi, MAP Montréal se retrouve dans l'obligation d'offrir un service élargi à la collectivité. De plus, l'ensemble des ateliers organisés par le CPE du Carrefour s'adresse à la fois aux parents MAP et aux parents du milieu, ce qui permet d'enrichir l'offre de service en soins de l'enfant dans un milieu défavorisé.

Conclusion

Le projet MAP a permis d'apporter une réponse innovatrice au problème de pauvreté et surtout d'exclusion chez les jeunes mères monoparentales dans un quartier où les familles monoparentales ayant une femme comme cheffe de famille sont nombreuses. D'ailleurs, la corrélation entre pauvreté et monoparentalité féminine, surtout lorsque celle-ci s'accompagne d'une scolarité faible et parfois d'emplois à bas revenus, est bien établie. Il s'agit d'un problème important qui demande des actions ciblées, d'où l'importance de l'approche personnalisée prônée par MAP. Cette approche, qui allie logements, services de garde et intervention psychosociale, prend son sens dans la mesure où chaque femme est amenée à développer un projet de vie. L'intervention psychosociale vise à accompagner les femmes dans la détermination et la réalisation des premières étapes (pendant trois ans) qui permettent de l'accomplir.

Une des grandes forces du projet réside dans l'investissement en amont dans un processus de concertation et de réflexion mis de l'avant par l'IRDS. C'est cet apport parapublic qui a eu l'effet de bougie d'allumage. L'IRDS a su réunir autour d'une même table différents acteurs préoccupés par le problème de la pauvreté et de l'exclusion des femmes monoparentales et de leur famille. Ceci souligne l'importance d'investir dans la réflexion collective et la recherche de solutions communes, car c'est dans ce contexte que peut naître l'innovation. Nous voyons ici quel rôle peut jouer le milieu de la recherche lorsqu'il met à profit ses connaissances et ses réseaux. De plus, l'ajout d'un volet recherche à un tel projet permet un réajustement constant des pratiques et facilite la mobilisation de ressources financières grâce à la crédibilité qu'il ajoute. Ainsi, le cas de MAP Montréal est un cas illustrant l'appropriation locale d'un projet initialement construit par le milieu de la recherche. Cette appropriation par un grand nombre d'organismes du milieu est partie prenante de l'originalité du projet, mais est également source de défis importants.

En effet, une autre force du projet (et un apprentissage intéressant pour des cas analogues) est l'approche globale multiacteurs. L'approche globale préconisée demande de faire appel aux acteurs compétents. On tente ainsi de trouver les bons partenaires pour assumer les différentes facettes du projet. Il s'agit de tirer profit des acquis de chacun de façon à lancer un projet avec une longueur d'avance, pour pouvoir aller plus loin dans la stratégie de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Ainsi, plutôt que de démarrer une initiative distincte, on a cherché à regrouper des ressources existantes constituant une expertise utilisable dans le cas du projet MAP : logement, service à l'enfance et intervention.

Le problème réside alors dans la gestion d'un tel consortium d'acteurs. MAP a su mobiliser les bons alliés pour assumer chacun des volets, mais a peut-être omis de conserver une part de pouvoir au centre pour assurer une direction cohérente. On s'est ainsi retrouvé avec un projet *pluricéphale* où chaque acteur souhaitait avancer dans une direction qui lui était propre. L'approche globale préconisée s'est malgré tout traduite par un fonctionnement interne plutôt sectoriel, où les organismes partenaires ont été appelés à gérer une partie du projet plutôt que de tous s'y investir globalement. Cette division des tâches et des subventions a eu pour effet de créer des chasses gardées. Ainsi, l'absence de définition des rôles et des responsabilités de chacun a débouché sur une lutte de pouvoir entre les partenaires. Lors de la mise en œuvre, la diversité d'acteurs en présence (maillage institutionnel et communautaire), les philosophies divergentes des différents organismes, un système décisionnel lourd, un leadership déficient et une structure fortement horizontale ont débouché sur une crise. On peut donc penser que la construction d'un leadership légitime a fait défaut dès les premières années du projet, ce qui sera corrigé par l'incorporation.

Malgré les difficultés observées dans le développement du projet, les femmes qui y ont participé ont pu profiter d'un cadre exceptionnel favorisant leur reprise en main. Un tel consortium de ressources aura permis d'envisager la sortie de la pauvreté dans sa complexité, puisqu'un tel contexte de monoparentalité exige que l'on porte une attention particulière aux préoccupations spécifiques de la parentalité et du milieu de vie, et non seulement au développement des compétences ou de l'employabilité, comme c'est trop souvent le cas des différents projets et programmes destinés aux personnes en situation de pauvreté.

Sources

Documents

Bellavance, M. et R. Morin (2008). *Le faible revenu au Québec : un état de situation*, CEPE (Centre d'étude sur la pauvreté et l'exclusion), Gouvernement du Québec. [En ligne] : <http://www.cepe.gouv.qc.ca>.

Bouchard, C., Labrie, V. et A. Noël (1997). *Une réforme à réussir : mémoire présenté à la Commission des affaires sociales concernant la réforme de la sécurité du revenu*, Québec (Province). Commission des affaires sociales, gouvernement du Québec.

Burstein, M. (2005). *Lutter contre l'exclusion sociale des groupes vulnérables*, projet du PRP : Nouvelles approches pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion, gouvernement du Canada.

Doray, M. et G. Turcotte (2001). « Le projet MAP… une aventure partenariale », *Défi Jeunesse*, 7(2), p. 7-13.

Houle, P. (2003). « Les obstacles à l'intégration au marché du travail des femmes monoparentales à faible revenu », *Reflets*, vol. 9, nº 2, p. 34-57.

MAP Montréal (2006). *MAP Montréal : organisme sans but lucratif voué à l'insertion sociale et professionnelle des femmes cheffes de famille monoparentale à faible revenu avec enfant(s) de 0-5 ans*, brochure. Août.

MAP Montréal (2007). *Assemblée générale annuelle 2006-2007 : rapport d'activités*.

MAP Montréal (2008). *Année financière 2007-2008. Rapport au troisième trimestre* (31 décembre 2007), publication interne, 8 janvier.

Montréal en statistiques (2008). *Profil sociodémographique de Ville-Marie : Recensement 2006*, [En ligne] : <http://www.ville.montreal.qc.ca/montrealenstatistiques>.

Morin, R. (2004). « Insertion sociale et revitalisation urbaine : l'apport du logement communautaire », *Le logement communautaire : développer en partenariat,* synthèse du colloque de l'ARUC-ÉS, 7 novembre 2003, cahier T-02-2004, p. 38-45.

Pinel, V. (2002). *Le projet « Mères avec Pouvoir ». Un carrefour de services pour jeunes femmes célibataires de Montréal*, feuillet, CRDSU (Centre de ressources et d'échanges pour le développement social et urbain).

Stephenson, M. et R. Emery (2003). *Vivre dans l'insécurité complète : répercussion des tendances du travail atypique sur les mères chefs de famille monoparentale*, Fonds de recherche en matière de politiques de Condition féminine Canada.

Tremblay, D.-G., J.-L. Klein et J.-M. Fontan (2011). « La lutte contre la précarité et l'exclusion chez les femmes : le projet *MAP* – Montréal », dans *Les Politiques sociales*, nº 1 et 2, Bruxelles.

Tremblay, D.-G, J.-L. Klein, J.-M Fontan et C. Champagne (2009). « L'action locale et la lutte contre l'exclusion et la pauvreté : le cas de *Mères avec pouvoir* à Montréal », *Lien social et politique,* nº 61, p. 187-205.

Turcotte, G. *et al.* (2005). « Le projet *MAP* à Montréal : les changements dans la trajectoire d'insertion professionnelle des résidantes », *Défi Jeunesse*, Juin, vol. XI, nº 3, p. 10-19.

Turcotte, G. *et al.* (2006). *Le projet* MAP *à Montréal. Pour favoriser l'insertion socio-professionnelle de femmes chefs de familles monoparentales*, rapport final d'évaluation présenté au Centre national pour la prévention du crime (CNCP), Montréal, IRDS.

Documents en ligne

Conseil régional de développement de l'île de Montréal (2002). <http://www.credemontreal.qc.ca/Publications/Developpement %20Social/Statistiques % 202001/08 %20- %20Centre-Sud.pdf>.

Fonds régional d'investissement jeunesse. <http://www.fjim.org>, consulté le 12 mars 2008.

FRAPRU (Front d'action populaire en réaménagement urbain) (2004). « Femmes et logement au Québec ». [En ligne] : <http://bv.cdeacf.ca/EA_HTML/2004_12_0515.htm>, consulté le 9 mars 2008.

Le Réseau d'aide aux personnes seules et itinérantes de Montréal (RAPSIM). [En ligne] : <http://www.rapsim.org>, consulté le 4 avril 2008.

Mères avec pouvoir (MAP) Montréal. [En ligne] : <http://www.mapmontreal.org>, consulté le 12 mars 2008.

Mères et monde. [En ligne] : <http://www.meresetmonde.qc.ca>, consulté le 4 avril 2008.

Morin, R. [En ligne] : <http://www.habitation.gouv.qc.ca/publications/M06499.pdf>, consulté le 12 mars 2008.

Plan d'action local familles 2008-2010 de l'arrondissement Ville-Marie. [En ligne] : <http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs>, consulté le 15 mars 2008.

Projet habitation Le Phare. [En ligne] : <http://www.ville.valleyfield.qc.ca>, consulté le 9 mars 2008.

Entrevues

Entrevue nº 1 : Membre de la direction, Inter-Loge Centre-Sud.

Entrevue nº 2 : Chercheur, IRDS.

Entrevue nº 3 : Personnel de coordination, MAP Montréal.

Entrevue nº 4 : Membre de la direction, CPE du Carrefour.

Entrevue nº 5 : Membre du personnel, CPE du Carrefour.

Entrevue nº 6 : Membre du personnel, MAP Montréal.

8 POSSIBILITÉS ET OBSTACLES POUR LES INITIATIVES LOCALES EN MILIEU MÉTROPOLITAIN

Christine Champagne, Jean-Marc Fontan, Juan-Luis Klein et Diane-Gabrielle Tremblay

Nous avons présenté cinq initiatives locales ayant pour but, directement ou indirectement, d'agir sur les processus qui dévitalisent les collectivités et créent des conditions pour leur appauvrissement. Une fois les initiatives et leur action sur la situation de pauvreté et d'exclusion identifiées, nous avons pu dégager un certain nombre d'éléments des diverses études de cas et nous les retenons comme des facteurs susceptibles de favoriser la réussite ou le développement des initiatives.

1. La capacité de mobilisation et d'arrimage des ressources

En premier lieu, la capacité des leaders et des acteurs locaux de mobiliser et d'arrimer une diversité de ressources endogènes et exogènes s'est révélée cruciale. Pour l'ensemble des cas montréalais, les acteurs ont su aller chercher appuis, information et financements à la fois auprès de leur communauté locale, des grands réseaux sectoriels et des différents bailleurs de fonds publics ou privés. Leur insertion dans les réseaux locaux, régionaux,

nationaux était tantôt de nature sectorielle tantôt de nature territoriale, c'est-à-dire fondée sur l'appartenance à un quartier ou un arrondissement. Les grands réseaux sectoriels étaient souvent des lieux d'échanges enrichissants, de partage d'information et de stratégies d'action ainsi que de lutte collective. Alors que certains voyaient ces réseaux comme une source de financement, d'autres s'y inséraient davantage dans une approche militante et en solidarité avec les organismes de leur secteur. Trois des initiatives étudiées (Centre N A Rive, CCHM et CCL CDN) étaient de véritables leaders dans leurs réseaux d'appartenance, qu'ils soient territoriaux ou sectoriels, entraînant les autres acteurs dans leurs projets et activités. Les réseaux procurent des ressources financières, institutionnelles et humaines permettant de mettre en œuvre des projets. Ils procurent aussi les informations sur les besoins du milieu et sur les occasions qui se présentent afin d'y répondre. Ils constituent des espaces de réflexion sur les grands défis des interventions et produisent du matériel collectif utilisable au besoin, par la suite. Ils permettent d'établir des partenariats et de participer à la gouvernance des organismes et des instances concernés par les initiatives locales et d'influencer ainsi les programmes et leur application.

La mobilisation des ressources locales présente des visages forts différents selon les projets et les atouts du milieu. Ainsi, MAP, en s'appuyant sur la richesse du tissu communautaire du quartier Centre-Sud, a essayé de réunir des acteurs clés du milieu œuvrant de près ou de loin avec des femmes monoparentales en situation de pauvreté et de développer une action partenariale de nature holistique. Cette perspective est riche de possibilités, même si, dans le cas étudié, la faiblesse du leadership et la complexité de l'approche holistique ont nui à la mise en œuvre. De leur côté, le CCL-CDN et le Centre N A Rive ont pu obtenir un appui bénévole important qui leur permet de faire beaucoup avec des ressources souvent limitées, transformant, du coup, le bénévolat en mécanisme d'insertion sociale. Au Centre N A Rive, ce soutien, particulièrement important lors du démarrage, est venu de la communauté haïtienne et cette large mobilisation a été rendue possible grâce à la présence de leaders capables de transmettre leur passion de l'éducation populaire et de mobiliser la communauté autour de divers projets porteurs. Dans les deux cas, la ressource bénévole est très importante puisqu'en plus de soutenir les activités, elle s'inscrit dans une stratégie de renforcement des capacités et d'insertion sociale ou citoyenne.

La mobilisation de ressources exogènes est plus efficace lorsque les projets s'inscrivent dans des sillons déjà balisés et que les organisations qui portent ces projets sont reconnues comme des porte-parole de la collectivité locale. Ce fut le cas du CCL-CDN qui reçut l'aval de Centraide du Grand Montréal et de la Ville de Montréal pour ses activités en loisir, du CLIC qui a été soutenu en tant que table de quartier par ces deux mêmes

acteurs et de l'entreprise d'insertion de la CCHM. Pour d'autres, la mobilisation est facilitée par la reconnaissance de leurs partenaires, comme ce fut le cas pour Inter-Loge et le CPE du Carrefour dans le cadre du projet MAP. Cependant, pour d'autres initiatives, le financement demeure souvent source d'angoisse. Plusieurs organisations n'arrivent pas à faire reconnaître l'ensemble des dimensions de leur action, si bien que certains de leurs projets n'obtiennent pas le financement approprié. C'est notamment le cas à MAP pour le volet intervention, à la CCHM pour le volet Cuisine collective et au Centre N A Rive pour son projet d'entreprise d'économie sociale. Ainsi, les dimensions plus innovantes des initiatives locales sont souvent compromises à cause des refus de la part des bailleurs de fonds lorsque celles-ci ne cadrent pas directement avec un programme en particulier.

Bien entendu, l'innovation comporte toujours une grande part de risque. Dans les cas étudiés, le Centre N A Rive et le projet MAP Montréal ont éprouvé certaines difficultés à faire reconnaître et développer leur projet. Le Centre N A Rive a dû se lancer dans l'aventure de l'alphabétisation en créole, ce qui était crucial pour rejoindre la population visée, sans appui, et en assumant seul les risques de l'innovation. Le projet MAP Montréal a pour sa part consacré une énergie considérable à convaincre les bailleurs de fonds de financer son volet intervention, qui était pourtant nécessaire à sa réussite. Dans ce cas-ci, le fonctionnement partenarial tant prôné n'a jamais abouti à une reconnaissance formelle de la pluridimensionnalité du projet de la part des instances gouvernementales. Ainsi, pour innover, il est nécessaire de sortir des sentiers battus, mais hors des sentiers, le financement demeure, tantôt aléatoire, tantôt conditionnel à des indicateurs de réussite qui ne tiennent compte ni de l'envergure des défis ni du temps nécessaire pour les relever. C'est ici un des paradoxes majeurs mis en évidence par la recherche.

L'arrimage des ressources a pris différentes formes et a connu des degrés divers de succès en fonction des projets. Le financement en silo s'est traduit par des difficultés pour certaines initiatives, dont le MAP, le Centre N A Rive et la CCHM, les activités internes étant inégalement financées. Cela donnait lieu à des bricolages financiers, au partage de ressources entre les volets grâce à un regroupement des services sous un même toit (prêt de personnel, partage des coûts et des équipements) ou encore au recours au bénévolat, et ce, afin de soutenir la mise en réseau des diverses actions entreprises. Dans le cas du MAP, l'arrimage des ressources se fait par un regroupement géographique des partenaires, qui permet une interaction maximale entre ceux-ci et la création d'un véritable milieu de vie pour les participantes. Le CCL-CDN réussit à maintenir un bon équilibre entre l'obtention d'un financement récurrent pour sa mission et un financement adéquat pour les différentes activités proposées. Pour le CLIC, la mise en commun des ressources passe par la concertation entre les tables et les

projets, mais compte tenu de sa mission, il faudrait des ressources beaucoup plus importantes pour permettre la mise en œuvre de projets concrets, favoriser la participation de la population et passer de la concertation organisationnelle à l'action citoyenne.

2. L'existence d'un leadership socialement construit

Deux des initiatives locales analysées ont été lancées par des individus au sein du milieu concerné avant d'être portées par des organisations spécifiques. Le Centre N A Rive est la création de membres du Bureau de la communauté haïtienne de Montréal désirant venir en aide aux immigrants haïtiens. On retrouve un cas semblable à la CCHM où l'idée de cuisiner collectivement vient des résidantes du quartier, pour être ensuite diffusée et soutenue par le Carrefour familial et d'autres organismes clés du milieu d'Hochelaga-Maisonneuve. Cette incubation sous les auspices d'un ou de plusieurs organismes permet une structuration de l'action et de l'initiative avant son autonomisation. Dans le cas du MAP, on observe une situation différente. C'est l'IRDS, un centre de recherche, qui a agi à titre de leader en réunissant des acteurs sociaux du milieu pour qu'ils réfléchissent ensemble au problème de l'insertion des femmes monoparentales à faibles revenus. Par la suite, il y a eu un transfert du leadership vers les organismes partenaires pour développer le projet, ce qui ne s'est pas fait sans difficulté. Le cas de MAP permet tout de même d'illustrer une initiative soutenue par des organismes bien ancrés dans le milieu, et met surtout en évidence la complexité de l'action multidimensionnelle, non prévue dans les programmes publics visant à contrer la pauvreté, et rendant difficile l'émergence d'un leadership fort et affirmé. Ces leaderships organisationnels multiples ancrés dans leur milieu respectif lors du démarrage des différents projets apportent aux initiatives étudiées la crédibilité nécessaire à la mobilisation de ressources subséquentes, un savoir-faire et une période de stabilisation à l'abri des difficultés financières.

Dans quelques initiatives, nous avons pu observer une mobilité des leaders au sein des projets locaux. En effet, le réseau de contacts établi par le partenariat permet d'identifier des personnes-clés pour différentes phases du projet, comme l'illustre le cas de la CCHM. Avant son entrée en fonction, celle-ci était déjà une figure de proue du milieu communautaire d'Hochelaga-Maisonneuve dans le domaine de la sécurité alimentaire, ayant œuvré notamment au Chic Resto Pop, un organisme en alimentation du secteur. Il existe ainsi un transfert des savoir-faire et des réseaux dans le milieu.

Au fil de l'évolution des projets, les leaders sont amenés à changer. Il y a ainsi une rotation des leaders et une modification du leadership en fonction des étapes du projet. À la CCHM, après des années de gestion participative, la gestion est réorientée vers la professionnalisation. Les changements de leadership coïncident avec des virages importants. À MAP, les problèmes financiers et partenariaux de l'organisme l'ont conduit à délaisser un leadership diffus et à choisir un leadership plus fort, plus centralisé, qui coïncide avec la relance du projet. L'exemple le plus probant demeure cependant le Centre N A Rive où, au fil du temps, une relève a pris la direction de l'organisme pour l'amener à se diversifier et à s'ouvrir sur la communauté locale. Ce changement a incité l'organisme à agir à titre de leader, non seulement dans la communauté haïtienne comme dans le passé, mais également dans des organes de concertation du milieu. On peut certes regretter que les modes de gestion participatifs ou collégiaux aient connu des difficultés, une situation qui a imposé le défi d'arrimer des modalités efficaces de participation collective et un leadership fort. On a pu observer plusieurs innovations en la matière. Le CCL-CDN a mis en place des journées de réflexion très dynamiques durant lesquelles bénévoles et employés sont appelés à penser et repenser ensemble la mission du centre et les stratégies mises en œuvre. Ces journées font naître de nouvelles idées qui parfois trouvent un porteur de projet enthousiaste et font tranquillement leur chemin jusqu'à leur insertion dans les activités du Centre. Le MAP s'est quant à lui doté d'un comité externe d'intervention composé de retraités du secteur communautaire, qui viennent enrichir et éclairer l'action des intervenantes. Il bénéficie également de la recherche-action de l'IRDS, qui permet une rétroaction.

Face à l'individualisation du leadership, les questions de relève et de transmission des savoir-faire et de l'information ont constitué un objet de préoccupation important dans toutes les initiatives étudiées. Dans certains cas, l'absence de mécanismes de transmission a fait perdre un temps considérable lors du départ de certains membres de l'équipe. Ce fût notamment le cas au Centre N A Rive où une nouvelle coordonnatrice a été contrainte de recomposer un réseau pour assurer la réussite de ses projets. Le CLIC connaît lui aussi un mouvement de personnel important qui nuit à son efficacité. Le changement de personnel ou de partenaires ainsi que l'absence de mécanismes de transmission peuvent constituer des obstacles importants pour les organismes. Le cas de la CCHM peut ici faire figure de modèle puisque l'organisme s'est doté d'outils pour permettre une formalisation des éléments essentiels de la gestion et de l'intervention afin de permettre une continuité d'action en cas d'absence prolongée d'un membre clé du personnel.

3. La gestion des conflits et l'apprentissage de l'action collective

La majorité des initiatives s'est dotée d'instances efficaces de régulation des conflits, et ce, autant à l'échelle de l'organisation que de celle du quartier. Par exemple, le CCL-CDN a participé, avec le milieu local, à la mise sur pied du Conseil communautaire de façon à assurer une communication adéquate entre les organismes du milieu. Il organise également des rencontres annuelles de façon à structurer l'action sur le terrain et à régler les problèmes rencontrés par les différents acteurs. Dans le cas du Centre N A Rive, celui-ci participe à des concertations sur trois plans : ethnique, local et sectoriel. Ceci permet une médiation efficace entre les intérêts de la communauté haïtienne de Montréal et ceux de la communauté locale dans son ensemble. Pour ce qui est de la CCHM, c'est par la participation active à diverses instances sectorielles et par des ententes avec diverses institutions que s'exerce la concertation. De son côté, le CLIC mise sur des tables sectorielles et sur la concertation par projet pour assurer la concertation avec les autres organismes locaux. Le MAP a connu des difficultés importantes sur ce plan, mais a su améliorer la situation au fil des ans. L'absence d'instances et de mécanismes de médiation, ainsi que le flou entourant les responsabilités de chacun des partenaires ont forcé le recours à une médiation externe pour régler le conflit entre les partenaires. Ainsi, le cas du MAP semble indiquer que le fonctionnement partenarial, particulièrement lorsqu'il y a des enjeux financiers importants pour les partenaires, exige une structure précise où les responsabilités sont clairement établies et attribuées.

En ce qui a trait aux structures formelles de gouvernance, la participation aux tables de quartier sectorielles a été privilégiée par de nombreuses initiatives. Ces tables permettent de saisir les occasions d'action en répondant aux besoins du milieu ainsi qu'en créant un réseau de référence et en agissant collectivement de façon cohérente dans un territoire donné. Les corporations de développement économique communautaire (CDEC) se révèlent également des structures importantes de gouvernance. Pour deux des projets étudiés, la participation de leur CDEC respective au CA et à des comités s'est révélée utile pour leur permettre de s'impliquer activement dans la gouvernance de leur milieu et faire entendre leur voix.

Les liens de gouvernance informels sont également importants pour la régulation des conflits dans le cadre de nombreuses initiatives, que ce soit par des liens communautaires (ex. : contact interorganismes), institutionnels (ex : bonne entente avec les fonctionnaires), professionnels (ex. : club d'entrepreneurs), internes (ex. : gestion participative) ou politiques

(ex. : liens avec les élus). Cependant, ces liens ont souvent été plus présents dans l'action que dans la gouvernance en tant que telle, en ce sens qu'on a pu agir ensemble, mais sans partage du pouvoir décisionnel.

La présence ou l'absence, ainsi que la forme des instances de régulation des conflits ont eu un impact significatif sur l'évolution des organisations. Dans le cas du MAP, leur absence a conduit à une médiation externe et à l'intégration subséquente des partenaires. Pour d'autres, dont le CCL-CDN, le Centre N A Rive et la CCHM, leur participation à des instances officielles leur a permis de saisir diverses occasions et d'élargir leur champ d'activité. Cet élargissement a cependant eu des effets importants sur la gestion interne, souvent au prix d'une division par volet d'intervention, alors que l'on souhaite une approche plus globale ou multidimensionnelle. Quant au CLIC, lui-même instance de coordination, il évolue en fonction des projets qui voient le jour dans le milieu, puisque chaque nouveau projet suppose un nouveau comité et un nouveau partenariat.

En ce qui a trait à l'apprentissage de l'action collective, nous avons pu observer que les collaborations passées viennent enrichir les partenariats. Dans le cas du MAP par exemple, les réseaux sociaux des initiateurs viendront ancrer le projet dans le Centre-Sud et créer une dynamique partenariale locale. C'est un réseau dense qui se crée au fil des collaborations et qui permet d'identifier les acteurs à mobiliser pour les différentes phases d'un projet. Ainsi, les coopérations d'hier viennent enrichir et accélérer la mobilisation des ressources et la constitution d'un partenariat solide. La densification d'expériences de partenariat permet une connaissance de l'autre et de ses atouts qui facilite la mise en place de nouveaux projets. De plus, au fil des projets, nous avons pu observer que les individus se servent de leurs relations et de leurs connaissances acquises dans les projets antérieurs pour améliorer leur action.

Le partenariat, malgré tout son potentiel, comporte également sa part de risques et de difficultés. La présence de cultures organisationnelles différentes peut ralentir l'action, voire la bloquer. Bien qu'il soit impossible de décréter un changement culturel et un apprentissage collectif, ces transformations peuvent être favorisées par des contacts réguliers entre partenaires. De plus, les cas de MAP et de N A Rive nous ont appris qu'un large partenariat peut être plus difficile à créer et à maintenir. Positif au départ lorsqu'on cherche l'adhésion du milieu, il peut à la longue devenir essoufflant, ralentir le processus décisionnel et entraîner une telle quantité d'obligations qu'il est difficile d'y répondre. Ainsi, ces deux initiatives locales ont dû, à un moment ou un autre de leur développement, réduire le nombre de leurs partenaires et de leurs engagements.

Conclusion

Les initiatives étudiées prenant place à Montréal confirment la nécessité de faire appel à une diversité de ressources et de les combiner de façon créative, ce qui n'est possible que si l'on peut compter sur un leadership fort, à la fois individuel et organisationnel. Les projets amorcés par ces initiatives sont de nature diverse, mais dans l'ensemble ils illustrent la complexité des problèmes à résoudre et la diversité des actions qui peuvent être réalisées. De fait, les organisations sont généralement obligées de travailler sur un ensemble de dimensions et de fronts en même temps. Pour cela, les organisations agissent en réseau et construisent des partenariats multiples. Ainsi, la réussite des initiatives résulte en grande partie de la capacité des acteurs à construire des réseaux locaux forts et à s'engager dans divers types de réseaux plus larges, aussi bien sectoriels que territoriaux.

Les initiatives examinées montrent que la lutte contre les situations de pauvreté et d'exclusion passe par des actions qui ont un impact aussi bien sur les conditions matérielles de l'existence que sur la perception que les personnes en situation de pauvreté et d'exclusion ont d'elles-mêmes, ou qu'on leur impose. Ces actions exercent donc souvent une influence sur l'appartenance sociale et territoriale ainsi que sur l'identité. Autant elles créent des liens sociaux entre les personnes qui vivent cette situation, augmentant ainsi leur capacité d'agir de façon collective, autant elles les habilitent à agir et à affirmer leur droit de vivre leur citoyenneté de façon pleine et équitable, ce qui les place nécessairement dans l'arène du politique, un champ où les possibilités sont grandes, comme le sont les obstacles.

Dans un milieu comme Montréal, la pauvreté est associée à l'incapacité d'une partie de la collectivité d'avoir accès aux services et d'exercer pleinement des droits considérés comme essentiels. Les immigrants, les femmes-chefs de familles monoparentales, les personnes âgées sont les catégories les plus vulnérables. Elles se concentrent dans certaines poches urbaines où les coûts du logement sont abordables mais où les services sont souvent inadéquats. Incapables de s'insérer dans des réseaux leur permettant de répondre à leurs besoins, ces personnes s'enlisent dans des situations de précarité et d'exclusion, aggravées par une perte d'estime de soi et par l'isolement. C'est pour résoudre ce type de problèmes que les initiatives analysées ont été lancées. L'analyse montre qu'elles y réussissent dans une certaine mesure. C'est leur reconnaissance pleine et entière ainsi que leur insertion dans une politique urbaine globale qui pourrait cependant infléchir des tendances qui se manifestent à des échelles qui dépassent les limites du local et qui nécessitent une stratégie métropolitaine, voire nationale.

PARTIE 3

Études de cas en milieu non métropolitain
Le défi de la reconnexion et du développement intégré

Pierre-André Tremblay

Régions périphériques ou régions ressources ?

Parler de « milieux non métropolitains » est une façon négative de définir la localisation des cas qui font l'objet de cette section. Ces milieux ne sont *ni* Montréal *ni* Québec. Mais que sont-ils ? Une partie de la réponse est donnée par une tripartition communément adoptée. Montréal et sa région sont la *métropole*, lieu central où se produisent les innovations sociales et économiques et qui joue, en quelque sorte, le rôle de moteur économique du Québec. Autour se trouvent les régions *centrales :* la vallée du Saint-Laurent, l'Estrie, l'Outaouais, dont les économies et, à leur suite, la vie

sociale gravitent autour de Montréal. Puis, plus loin encore, se trouvent les *régions périphériques*, qui se trouvent au bout de la chaîne de la diffusion et dont le rôle, dans l'économie globale, est essentiellement celui de réservoir de matières premières. C'est pourquoi on les appelle souvent des *régions-ressources*. Ces régions au pourtour de la vie québécoise sont dépendantes des autres, et surtout de la métropole. Cette appellation risque cependant d'en minimiser l'hétérogénéité. Certaines sont fortement rurales et organisées autour de l'industrie agricole. D'autres sont rurales, mais plus nettement industrielles, par exemple lorsqu'elles se structurent autour de l'industrie minière. D'autres encore sont nettement urbaines. Mais toutes accueillent une industrie forestière depuis longtemps en difficulté.

Il est trop simple de voir la distinction entre Montréal et « les régions » comme équivalente à celle entre ville et campagne, mais il est clair que la situation des régions est celle d'une ruralité en changement. Au cours du siècle dernier, celle-ci a connu d'importantes transformations sociales : changements de la structure d'emploi, ébranlement de l'identité et des liens sociaux, précarisation économique, etc. Les modifications territoriales ne sont pas moins importantes : migrations, élargissement des bassins d'emploi, épuisement de certaines ressources, modernisation des moyens de production.

Les contraintes que subissent ces régions sont donc importantes et se manifestent en bonne partie comme une crise prolongée de l'économie des ressources et une difficulté à s'adapter au passage à une économie marquée par la tertiarisation des activités et des emplois qui l'accompagne. On ne sera pas surpris d'apprendre que ces régions périphériques ont, en 2008-2009, un taux de chômage supérieur à celui de la moyenne québécoise (il était de 8,5 % pour le Québec, mais de 9,2 % au Bas-Saint-Laurent, de 10 % au Saguenay–Lac-Saint-Jean, et atteignait 15,6 % en Gaspésie). De même, le revenu personnel disponible par habitant de ces régions était, pour la même période, inférieur à la moyenne québécoise (celle-ci était de 25 504 $, mais de 21 979 $ au Bas-Saint-Laurent, par exemple) et les transferts gouvernementaux aux particuliers y étaient plus importants que dans l'ensemble du Québec. Ces difficultés sont symbolisées par la situation démographique de ces régions, qui connaissent des taux d'accroissement bien inférieurs à ceux du Québec dans son ensemble, et sont même souvent nettement négatifs (Cambon 2010). On pourrait multiplier les exemples : la dégradation du milieu bâti ; l'effritement de la base traditionnelle de l'économie ; la disparition ou la désorganisation des services de proximité ; le chômage chronique et la population inactive ; la rareté ou le manque de ressources compétentes, matérielles ou financières, etc.

D'après Polèse (2009), la dynamique industrielle québécoise est concentrée dans un «arc» situé sur la rive sud du Saint-Laurent depuis Montréal, mais qui ne se rend pas jusqu'au Bas-Saint-Laurent et exclut la Côte-Nord, le Saguenay–Lac-Saint-Jean et le Nord-Ouest. Ces régions encourent donc le risque d'une certaine marginalisation par rapport au dynamisme qui se concentre dans la couronne immédiate de Montréal et dans une large zone allant jusqu'à Québec et sa rive sud. Le trait marquant de la situation des régions périphériques est donc sans doute moins la pauvreté individuelle que la perte de capacité à s'insérer dans les créneaux moteurs. C'est pourquoi la lutte à la pauvreté est surtout une lutte à la *dévitalisation*. Donnons deux exemples des efforts qui sont déployés pour corriger une tendance difficile.

L'approche du Réseau québécois des villes et villages en santé (RQVVS) est une stratégie axée sur le bien-être des communautés (Simard, 2007). Il s'agit d'une approche qui cherche à intervenir dans le cadre de vie plutôt qu'au plan individuel. Une ville ou un village en santé serait alors une collectivité qui assure à ses citoyens l'accès à leurs besoins de base, à la santé et aux loisirs, à la sécurité et à un travail satisfaisant, mais qui s'efforce également de créer un cadre de vie multigénérationnel, cohésif, participatif et solidaire générant un sentiment d'appartenance positif (Lachance, 2008). Le RQVVS retient le leadership, l'éveil communautaire, l'existence d'une cohésion sociale ainsi que les habiletés communicationnelles, coopératives et consensuelles des collectivités comme facteurs de réussite des initiatives, alors que la participation et l'agencement adéquat des ressources constituent les deux principaux facteurs de réussite du processus (Lachance, 2008).

Dans le milieu rural, en contexte de dévitalisation et de déstructuration de certains pans du territoire, le gouvernement du Québec a dévoilé en décembre 2001 sa Politique nationale de la ruralité. Celle-ci est structurée autour de quatre orientations stratégiques :

- promouvoir le renouvellement et l'intégration des populations ;
- favoriser la mise en valeur des ressources humaines, culturelles et physiques du territoire ;
- assurer la pérennité des communautés rurales ;
- maintenir un équilibre entre la qualité de vie, le cadre de vie, l'environnement naturel et les activités économiques (ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire, 2007).

Dans sa deuxième version (2007-2014), la *Politique* ajoute de nouvelles actions :

- création de laboratoires ruraux visant la réalisation de 25 expériences de développement (15,5 M$, jusqu'à 100 000 $/an/projet sur un maximum de 6 ans) ;

- l'exploration d'initiatives porteuses de développement à travers le Fonds d'initiative pour l'avenir rural (8,6 M$);
- aide financière pour le développement de produits de spécialité (12 M$, 25 000 $/projet);
- reconnaissance du dynamisme rural par les Grands prix de la ruralité rendant hommage aux acteurs du développement et aux projets de développement;
- indice de suivi de la vitalité des communautés rurales (*ibid*.).

La Politique nationale de la ruralité encadre le dispositif du Pacte rural, instrument majeur de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale en milieu rural québécois. Elle fournit des outils financiers, humains et informationnels en vue de la redynamisation des collectivités rurales[1].

Illustrer la diversité des situations

La pauvreté et l'exclusion concernent donc des espaces et des lieux tout autant que des personnes. C'est sans doute pourquoi les initiatives basées sur l'économie sociale que l'on retrouve dans ces régions ont une dimension productive plus importante que celles étudiées en milieu métropolitain : il s'agit de développer ou de maintenir les emplois et les activités productives dont dépend souvent la survie des communautés. L'économie sociale est d'ailleurs fréquemment au cœur de ces activités, par exemple dans le cas des localités où l'employeur principal est une coopérative forestière ou agricole. Les cas présentés dans cette section illustrent bien cette diversité et cette centralité de l'économie sociale. Ils ont été choisis dans deux régions qui, sans être typiques, sont exemplaires de la diversité recherchée : le Bas-Saint-Laurent et le Saguenay–Lac-Saint-Jean.

Le Bas-Saint-Laurent est aux prises depuis près d'un demi-siècle avec des problèmes de développement socioéconomique récurrents : chômage chronique, sous-emploi, insuffisance de services, faiblesse des niveaux de revenus, exode des jeunes, mauvaise gestion et épuisement des ressources, éloignement par rapport aux grands centres urbains et pôles décisionnels, etc. Ceux-ci s'observent non seulement entre la région et la province, mais aussi entre les diverses parties du territoire. Cette région est donc un exemple clair de l'hétérogénéité qui marque les territoires régionaux et qu'on a trop tendance à oublier. Deux cas sont situés dans cette région.

1. Le dispositif des Pactes ruraux a fait l'objet d'une évaluation: D. Lafontaine, J. Boisjoly (dir.). (2007) *La mise en application et l'évaluation du dispositif du Pacte rural*. Rapport de recherche 2, CRDT, UQAR, 400 p.

Tableau I3.1

Les initiatives locales étudiées au Québec en contexte non métropolitain

INITIATIVES	RÉGION	LIEU	OBJECTIFS
La communauté de Ferland-et-Boilleau	Saguenay–Lac-Saint-Jean	Ferland-et-Boilleau, Bas-Saguenay	Diversification du développement à partir de la production forestière
Le Groupe CODERR	Saguenay–Lac-Saint-Jean	Alma, Lac-Saint-Jean	Gestion des matières résiduelles et insertion socioprofessionnelle via un holding communautaire
La Table de lutte à la pauvreté de Chicoutimi	Saguenay–Lac-Saint-Jean	Quartiers centraux de Chicoutimi	Mobilisation et concertation des acteurs institutionnels du milieu pour lutter contre la pauvreté
La communauté de Sainte-Irène	Bas-Saint-Laurent	MRC de La Matapédia	Revitalisation socioéconomique du milieu par la combinaison de projets touristiques, forestiers, agricoles et de services
Coopérative de consommateurs de Saint-Bruno	Bas-Saint-Laurent	Saint-Bruno-de-Kamouraska	Augmentation de l'offre de services dans la communauté

Le premier est celui de la municipalité de Sainte-Irène. Située en plein cœur de la vallée de La Matapédia, elle compte 350 habitants. Malgré un apport récent de néoruraux venus s'installer à proximité du parc régional de Val d'Irène, elle doit composer avec un important problème d'exode rural en raison du manque d'emplois. La population est vieillissante, mais la proportion de familles sous le seuil de faible revenu a beaucoup diminué depuis 20 ans. Cela n'empêche pas que selon le recensement de 2001, la municipalité se situait au 60e rang parmi les municipalités les plus pauvres du Québec. Son revenu moyen s'établissait alors à 35 190 $, ce qui ne correspond qu'à 59,3 % de celui de la province. Malgré cette situation difficile, la municipalité est très dynamique et compte de nombreuses entreprises et associations communautaires. Comme on le verra, on y mise beaucoup sur le tourisme et la coopérative agricole y joue un rôle capital.

Le second cas est celui de Saint-Bruno-de-Kamouraska. Sa population décroît de façon continue depuis les années 1950 et comptait, en 2006, un peu moins de 600 personnes. Désignée par le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire comme étant un milieu dévitalisé, la localité souffre des effets liés à la tertiarisation de l'économie. La réorganisation des activités de services au profit des centres urbains plus importants en constitue la principale manifestation ; ainsi, on ne dénombrait plus que 75 emplois dans le secteur des services en 2006 comparativement à 120 en 1986. Les emplois dans la transformation ont beaucoup décru, ce qui résulte en un taux d'activité de 49,4 % en 2006. Pour cette année, le revenu

familial moyen était de 47 085 $, c'est-à-dire 76,8 % de la moyenne provinciale. La municipalité souffre bien évidemment de sa proximité avec la ville et cela explique certainement son manque d'appartenance locale.

La seconde région est le Saguenay–Lac-Saint-Jean. Son économie repose sur l'exploitation de la forêt (surtout au Bas-Saguenay et au Lac-Saint-Jean) et sur l'aluminium (pour le Saguenay). Le tourisme est également un secteur non négligeable de l'économie régionale. Le secteur tertiaire est surtout concentré du côté de Chicoutimi et Jonquière (Ville de Saguenay). La région a été fortement secouée par les fermetures d'usines et plus récemment par la crise du bois d'œuvre et la diminution radicale des droits de coupe. De nombreux emplois ont été perdus ou se sont précarisés. Elle connaît une baisse démographique continue depuis plus de 10 ans. On y fait des efforts pour diversifier et renouveler sa base industrielle, mais les difficultés sont grandes. Les différences sociales, culturelles et économiques entre les deux sous-régions qui la composent ne facilitent pas les tentatives de concertation. Les trois cas choisis visent à illustrer ces différences.

Le premier est celui de la communauté de Ferland-et-Boilleau. Sa population décroît continuellement depuis 1976 et comptait 626 personnes en 2006[2]. Les indicateurs de la situation du marché du travail tracent le portrait d'une localité désavantagée par rapport à la province. Ainsi, en 2006, le taux de chômage était de 11,9 %, comparativement à 7,0 % pour le Québec ; le taux d'emploi était de 37,4 % alors que, pour le Québec, il était de 60,4 %. Ferland-et-Boilleau n'est pas pauvre, si on s'en tient aux revenus, mais on constate qu'à cet égard, la comparaison avec la province lui est défavorable : le revenu médian des familles y était de près de 46 931 $ contre 58 678 $ pour le Québec. D'ailleurs, les écarts de revenus entre les hommes et les femmes y sont importants, ce qui s'explique sans doute par le fait que celles-ci sont fréquemment employées dans le secteur des services, où les rémunérations sont plus faibles. Comme on le verra, les organisations de développement y sont très étroitement reliées les unes aux autres, ce qui provoque des difficultés de renouvellement mais permet une intense collaboration.

Le second cas, le groupe CODERR, est localisé dans la ville d'Alma, au Lac-Sain-Jean. La municipalité régionale de comté (MRC) où se trouve cette ville connaît une remarquable stabilité démographique et Alma compte la moitié de la population de cette MRC. Les indices socioéconomiques situent la MRC dans la moyenne régionale, mais elle se trouve très en-deçà par rapport à l'ensemble du Québec (Cambon, 2010). Ainsi, le taux d'activité de la main-d'œuvre était de 60,0 % (64,9 % au Québec) et le revenu personnel

2. Les données proviennent des «profils de communauté» tracés par Statistique Canada selon les recensements de 2001 (<http://www12.statcan.ca/english/ profil01/CP01/Index.cfm?Lang=F>) et 2006 (<http://www12.statcan.ca/census-recensement/2006>).

moyen par habitant était de 23 031 $ en 2008, contre 23 990 $ au SLSJ (25 504 $ pour le Québec). La proportion de personnes vivant sous le seuil de faible revenu était la même que pour l'ensemble de la région (15 %) mais moins élevée que dans l'ensemble du Québec (19,1 %), remarque qui s'applique également à la proportion de personnes vivant dans la grande pauvreté, c'est-à-dire avec moins de 50 % du montant du seuil de faible revenu (SFR) (5,8 % pour la MRC, mais 7,0 % pour le Québec).

Le dernier cas, la Table de lutte à la pauvreté, se situe à Chicoutimi, qui comptait 58 513 personnes en 2006. Le taux d'emploi y était alors de 54,9 % (contre 60,4 % pour le Québec) et le taux de chômage de 8,4 % (contre 7 % pour le Québec). Le pourcentage de la population vivant sous le seuil de faible revenu y est moindre que celui du Québec (16,1/ 17,2 en 2006)[3]. La présence de la pauvreté, ou de la grande pauvreté, y est donc moins évidente qu'ailleurs. Par contre, la situation semble s'être détériorée assez rapidement pendant les années 1990, mais, de façon générale, l'arrondissement de Chicoutimi s'en tire plutôt mieux que le reste de la région et souvent mieux que l'ensemble du Québec. La Table de lutte à la pauvreté n'a donc pas la tâche facile, dans un contexte où il faut d'abord démontrer l'existence même de la pauvreté.

Ainsi, cette section présente des exemples urbains et des exemples ruraux. Il serait sans doute abusif de tenter d'y voir des constantes, mais comme on le verra, les enjeux de création d'emploi et de maintien de la base productive y sont capitaux et se manifestent fréquemment tout comme les enjeux de diversification économique. De plus, les difficultés d'organisation y sont nombreuses, les situations critiques risquant toujours de provoquer un mouvement « chacun pour soi » contre-productif, *a fortiori* dans un contexte de rareté de ressources.

Sources

Cambon, P. et S. Ladouceur (dir.) (2010). *Panorama des régions du Québec, édition 2010*, Institut de la statistique du Québec, Service des statistiques sectorielles et du développement durable.

Lachance, R. (2008). « Villes et villages en santé concrètement », présentation à la formation *Villes et villages en santé, une stratégie de développement durable de milieux de vie sains* du 19 novembre 2008. En ligne : <http://www.rqvvs.qc.ca/jasp/VVS_projet_Roger.ppt>, consulté le 17 février 2009.

Ministère des Affaires municipales et des Régions (2007). *Politique nationale de la ruralité, 2007-2014*, gouvernement du Québec.

3. Ces données sont tirées de Statistique Canada. 2007. *Chicoutimi, Québec (Code2494050)* (tableau). *Profils des communautés de 2006*, Recensement de 2006, produit nº 92-591-XWF au catalogue de Statistique Canada. Ottawa. Diffusé le 13 mars 2007.

Polèse M. (2009). « Les nouvelles dynamiques régionales de l'économie québécoise : cinq tendances », *Recherches sociographiques*, vol. 50, nº 1, p. 11-40.

Simard, P. (2007). *Une trousse pratique d'évaluation*, groupe de travail sur l'évaluation participative des villes et villages en santé, Centre québécois collaborateur de l'OMS pour le développement des villes et villages en santé, <http://www.rqvvs.qc.ca/pub/publication/guide_ops.pdf>.

9 UN HOLDING COMMUNAUTAIRE AVEC UNE PERSPECTIVE ENVIRONNEMENTALE : LE GROUPE CODERR

Pierre-André Tremblay[1]

Située à Alma, au Saguenay–Lac-Saint-Jean, la Corporation de développement du recyclage et de la récupération (CODERR) est une entreprise sans but lucratif œuvrant depuis plus de 25 ans dans le domaine de l'environnement. À l'origine, dans les années 1970, il s'agissait d'un organisme de concertation ayant pour but de promouvoir le recyclage et la récupération dans la région, à une époque où l'accumulation de déchets dans les décharges municipales reflétait les excès et les limites de la société de consommation. Aujourd'hui, il s'agit d'un regroupement de corporations qui s'occupe de la collecte et de la gestion des matières résiduelles partout autour du Lac-Saint-Jean, de la transformation et de la vente de papiers recyclés, de la destruction de papiers confidentiels, en plus d'opérer une friperie. Ces quatre corporations sont gérées par un seul conseil d'administration, ce qui explique que certains de ses leaders parlent d'un « holding

1. Ce chapitre a été rédigé avec la collaboration de Frédéric Simard.

communautaire ». Outre sa mission environnementale, le Groupe CODERR s'est donné également une mission sociale au milieu des années 1990 et a permis à des personnes très éloignées du marché du travail de participer à des programmes d'insertion socioprofessionnelle, dont la Friperie constitue le principal plateau d'insertion.

Ce chapitre se divise en cinq parties. Premièrement, nous présenterons l'historique, le contexte d'émergence et la mission de l'entreprise. Deuxièmement, nous dresserons le portrait des ressources mobilisées par le Groupe CODERR. Troisièmement, nous traiterons de la structure administrative et partenariale de l'entreprise. Quatrièmement, nous traiterons du leadership et des forces de l'entreprise. Finalement, nous verrons dans quelle mesure le Groupe CODERR contribue au développement économique et social de la localité et de la région.

1. La mission environnementale de CODERR

Il convient de présenter le contexte dans lequel CODERR a pris naissance, puisque son évolution ne reflète pas uniquement les difficultés et les succès d'une entreprise à but non lucratif, mais également la volonté et l'ambition de quelques leaders locaux de créer un projet collectif à l'échelle régionale[2]. En effet, ce projet n'aurait jamais vu le jour sans la participation de la population, du secteur privé, des municipalités et des divers paliers de gouvernement.

Jusqu'au début des années 1970, la gestion des matières résiduelles était une responsabilité municipale. La région comptait alors plus de 65 décharges publiques à ciel ouvert. Ce n'est qu'en 1978 que le gouvernement provincial a adopté la Loi sur la gestion des déchets, obligeant ainsi les municipalités à remplacer leurs décharges publiques par des sites d'enfouissement. Inquiets face à la quantité de déchets produits par la société de consommation, des organismes[3] ont été créés au début des années 1980 et se sont mobilisés pour promouvoir le recyclage et la récupération dans la région. Le défi pour ces organismes était de convaincre la population et surtout les politiciens du bien-fondé de leur initiative, à une époque où la conscience écologique des individus n'égalait pas celle d'aujourd'hui. Ainsi, ces organismes ont dû surmonter de nombreuses difficultés, dont les préjugés et le manque de reconnaissance de la part des paliers de gouvernement et du secteur privé, ce qui s'est traduit notamment par un manque de

2. Cette partie est inspirée de Côté, D. (2008). *Groupe CODERR, 1981-2006 : À l'avant-garde du mouvement environnemental depuis plus de 25 ans*. Société d'histoire du Lac-Saint-Jean, Alma.
3. Récupère-Sag (1979), Reclycl-O-Lac (1981).

financement. Toutefois, peu à peu, ces organismes ont tissé des alliances, se sont concertés et ont obtenu l'appui du ministère de l'Environnement du Québec (MENVIQ).

En 1984, l'idée d'une régionalisation ou d'une centralisation des activités liées à la récupération et au recyclage est lancée, ce qui mènera à la création d'une corporation régionale de développement du recyclage et de la récupération (CODERR-02). Les CODERR sont :

> des organismes d'intérêt collectif à but non lucratif chargés de développer un système de recyclage. Elles doivent gérer une structure de vente de produits et de services liés au recyclage et à la récupération (Côte, 2008, p. 54).

À l'origine, parmi les partenaires de cette corporation on retrouve, entre autres, les MRC du Fjord-du-Saguenay et de Lac-Saint-Jean-Est, le Conseil régional de l'environnement, la Confédération des syndicats nationaux, le ministère de l'Environnement du Québec, la Fédération régionale des caisses populaires, l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC), Papier Cascades et Papier Reid, ainsi que Reclycl-O-Lac et Récupère-Sag (Côté, 2008). Par la suite, cependant, Récupère-Sag et Reclycl-O-Lac ne se joindront pas à CODERR-02 et fusionneront éventuellement pour former Les Entreprises de récupération du Saguenay – Lac-Saint-Jean en 1986 (ERSLSJ).

Les débuts de CODERR-02 ont été plutôt difficiles. D'abord fortement dépendante des subventions gouvernementales, l'organisation a dû faire face au défi de la rentabilité et de l'autofinancement. En tant qu'organisme sans but lucratif, CODERR-02 a dû trouver les moyens de concurrencer le secteur privé lors des appels d'offres, à une époque où les fluctuations du marché des produits recyclés avaient un sérieux impact sur la rentabilité de l'entreprise. Toutefois, l'organisme a réussi à se démarquer en diversifiant ses activités et en s'inscrivant dans le marché du papier recyclé (Côté, 2008). Parallèlement, en 1991, les Entreprises de récupération du Saguenay–Lac-Saint-Jean (ERSLSJ) ont obtenu un contrat de collecte sélective pour desservir les MRC du Fjord-du-Saguenay et de Lac-Saint-Jean-Est, en plus d'obtenir le mandat de gérer le nouveau centre de tri implanté à Chicoutimi. Elles ont également formé des partenariats avec Cascades, la SAQ, le Cégep de Jonquière et l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC).

Malgré ce nouveau souffle, autant CODERR-02 que ERSLSJ seront à nouveau aux prises avec des difficultés financières au début des années 1990, voire même acculées à la faillite. Pour sortir de cette période creuse, CODERR-02 a dû redéfinir son mandat :

> Ce dernier portera notamment sur l'éducation à l'environnement, la réduction des rejets à la source, la promotion de nouveaux modes de consommation, le développement de modèles de production de biens et de services plus écologiques (Côté, 2008, p. 83).

Cependant, ce projet s'est avéré trop ambitieux et l'organisation a dû à nouveau redéfinir son mandat en se réorientant sur l'insertion socioprofessionnelle de jeunes en difficulté et de prestataires de la sécurité du revenu. Ce projet mènera à la création d'une friperie qui deviendra le principal plateau d'insertion de l'entreprise.

En 1999, l'idée d'une fusion de CODERR-02 et de ERSLSJ est lancée et c'est au cours de l'année 2000 qu'on assiste à la création du Groupe CODERR. Ce dernier amorcera alors une phase d'expansion, notamment par l'achat de Papiers Thibert, l'ouverture d'une ressourcerie et l'obtention de contrats de collecte de matières résiduelles dans toutes les MRC du Lac-Saint-Jean.

> […] *La CODERR, elle s'était créée comme un organisme de concertation. Sa mission, c'était de concerter les élus municipaux, les autorités municipales, les entreprises et les organismes à but non lucratif pour promouvoir la récupération et le recyclage* (Entrevue nº 1).

Le collectif conservera le nom de CODERR pour bénéficier du prestige acquis. Il combinera alors une friperie visant l'insertion sociale et un atelier de transformation de papier (production de tablettes de papier). Devant l'exiguïté de ses locaux, un espace sera loué à Médias Transcontinental quelque temps avant que le collectif ne devienne propriétaire de la bâtisse. Devant cette diversification et à la demande des bailleurs de fonds, le Groupe CODERR créera différentes corporations en fonction de ses activités : Papiers CODERR (production de papier recyclé), Collecte CODERR (collecte dans la MRC du Lac-Saint-Jean), Groupe CODERR (gestion, administration, consultation). De plus, un projet de transformation mobilisant une sixième corporation était à l'étude lors de nos entrevues.

En somme, la naissance des mouvements environnementaux au Saguenay–Lac-Saint-Jean dans les années 1970 a été douloureuse. La sensibilisation de la population, des politiciens et du secteur privé a été difficile. Mais au terme de nombreuses batailles, les leaders ont réussi à convaincre l'ensemble des acteurs du bien-fondé de leur initiative, de sorte qu'aujourd'hui toute la région bénéficie de la cueillette sélective à domicile. Concernant CODERR, elle a été la première au Québec à produire et à mettre en marché des produits à base de papiers recyclés. Même s'il s'agit d'un OSBL, CODERR a réussi à se démarquer sur le marché en diversifiant ses activités, en prenant de l'expansion, en s'entourant de personnes compétentes et en construisant des partenariats solides dans la région, sans toutefois s'éloigner de sa mission sociale.

2. La mission sociale de CODERR

Cette entreprise se donne à la fois une mission environnementale, par ses activités en recyclage et en récupération, et une mission sociale, par des programmes d'insertion en emploi pour des personnes très éloignées du marché du travail. Selon un informateur qui a suivi tout le cheminement de la CODERR, le volet environnemental et le volet social sont intimement liés :

> *Il ne sera pas possible d'améliorer nos rapports avec l'environnement sans d'abord améliorer nos rapports entre nous. On l'a pris par ce biais-là, mettre au service des moins favorisés de notre milieu des activités* […] *travailler avec les exclus par le biais d'activités* […]. *C'est devenu une mission sociale* […] (Entrevue nº 1).

Selon un autre informateur, CODERR est un projet mobilisateur autour duquel des acteurs du milieu se sont ralliés. Selon cette personne, c'est surtout le volet social de l'entreprise qui suscite l'intérêt des acteurs du milieu :

> *Je te dirais que les personnes qui sont autour de la table, tu as le volet environnement et tu as le volet insertion, c'est sûr et certain qu'ils sont pour le volet environnement, mais ce qui prime par-dessus tout c'est le volet insertion. Et c'est d'abord et avant tout la mission de CODERR. C'est l'insertion en premier et les membres du CA l'ont vraiment à cœur* […] (Entrevue nº 2).

En effet, CODERR collabore avec le Centre local d'emploi d'Alma afin de permettre à des personnes très éloignées du marché du travail d'effectuer un stage d'insertion socioprofessionnelle, stage qui serait pour eux une expérience significative de travail véritable. Le Centre local d'emploi d'Alma contribue aux frais de fonctionnement des programmes d'insertion en plus de fournir des subventions salariales :

> *Avec le programme de préparation à l'emploi, on finance les frais de fonctionnement, une partie de ses frais de fonctionnement et on finance à peu près une trentaine de clients par année avec des subventions salariales pour que ces gens-là puissent acquérir une formation, une expérience de travail pertinente, une formation préparatoire à l'emploi pertinente, pour qu'ils soient capables d'intégrer le marché du travail ou qu'ils retournent à la formation par la suite, parce que ce sont des gens qui sont prestataires de la sécurité du revenu* […] (Entrevue nº 6).

La Friperie est le principal plateau d'insertion de la CODERR. Les participants y apprennent le métier de commis et sont encouragés à développer de bonnes habitudes de vie liées au travail. Pour ce faire, les participants sont soutenus par des agents d'aide à l'emploi. Outre les agents d'aide à l'emploi, les participants peuvent également compter sur le soutien de la commission scolaire pour des programmes de formation professionnelle :

> *Les programmes qui sont au soutien du programme d'insertion sont aussi donnés en partenariat avec des intervenants de la commission scolaire. Alors, quelqu'un qui suit le parcours d'insertion au niveau du magasin peut se*

> *retrouver là en jumelant ça avec un peu de cours, avec des attestations d'études en formation professionnelle, au titre de caissier/commis ou autre formation* (Entrevue nº 5).

De plus, les participants ont accès à de nombreuses ressources communautaires :

> *On est en lien avec des* [acteurs] *comme la commission scolaire, tous les organismes du milieu qui viennent donner de l'information : Service budgétaire, le groupe Le Pas, santé mentale, un autre organisme de violence* […] *le Cran d'arrêt, le CLSC.* […] *ils viennent rencontrer les participants à chaque début de groupe pour leur faire connaître les services du milieu qui sont offerts et qui peuvent les aider et les accompagner quand ils ont des besoins* (Entrevue nº 4).

En somme, les fondateurs de CODERR ont pris conscience au début des années 1990 que les questions environnementales et sociales étaient liées et que l'éducation à l'environnement concerne également la lutte contre la pauvreté et l'exclusion. Les programmes de réinsertion socio-professionnelle de CODERR permettent à des personnes très éloignées du marché du travail d'avoir l'opportunité de décrocher un emploi, mais rendent possible aussi la participation des plus démunis dans cette démarche d'éducation à l'environnement.

3. Structurer la gouvernance

CODERR est une entreprise privée sans but lucratif dotée d'une direction générale et d'un conseil d'administration. Le directeur général de la CODERR qualifie cette entreprise de *holding communautaire* parce qu'il s'agit en fait d'un regroupement de quatre corporations distinctes et bientôt six, mais qui sont gérées par le même conseil d'administration :

> *Quand on fait une réunion, on fait une réunion les quatre en même temps. Il y a quatre procès-verbaux, quatre états financiers, quatre vérifications, quatre compagnies distinctes, mais gérées, comme ça se fait dans le privé,* […] *par le même CA, les mêmes règlements généraux. On appelle ça Groupe CODERR dans l'ensemble, mais Groupe CODERR n'a pas d'existence légale* […] (Entrevue nº 1).

Les quatre corporations sont gérées par le même conseil d'administration. La gestion de l'entreprise est donc très centralisée, ce qui facilite la prise de décision. Malgré la composition diversifiée du conseil d'administration, il ne semble pas y avoir de conflits majeurs entre les membres. Tous les membres sont favorables aux compromis et aux consensus et, selon le président du conseil d'administration, les mésententes naissent souvent d'un manque d'information, plutôt que d'une situation réellement conflictuelle sur le plan idéologique ou interpersonnel.

De plus, tous les membres sont bénévoles et la mission sociale de l'entreprise passe avant tout. À ce titre, une répondante estime que même si les membres du conseil d'administration sont des bénévoles, cela ne compromet en rien le sérieux de leur engagement dans l'entreprise : « *Ce n'est pas un CA de mitaines, là. Ce ne sont pas des* yes men *qui sont autour de la table. Ça va arriver régulièrement que les projets vont être questionnés, contestés* […] » (Entrevue nº 2).

Cependant, des problèmes de recrutement s'annoncent dans les prochains mois, puisque certains membres avancent en âge et que l'expansion de l'entreprise autour du Lac-Saint-Jean requiert l'attribution de sièges en fonction de critères territoriaux :

> *Des gens qui approchent soixante-dix, mais qui ont un leadership et un comportement et une vigueur extraordinaires, mais qui se disent que ça ne sera pas éternel. Et tu vois là, j'ai du recrutement à faire dans les autres secteurs du Lac-St-Jean et effectivement la question de la disponibilité c'est toujours un obstacle là…* (Entrevue nº 5).

Pour atteindre la rentabilité et l'autosuffisance, le Groupe CODERR a dû bâtir de solides partenariats avec des acteurs du milieu. Pour préserver ses acquis et pour progresser, l'entreprise doit respecter certains engagements envers ses partenaires et ses bailleurs de fonds. Même s'il s'agit d'un organisme sans but lucratif, CODERR s'inscrit dans une logique de marché, où les relations avec les partenaires sont contractuelles et reposent sur la confiance mutuelle, contrairement aux OSBL financés par des programmes gouvernementaux, où les relations s'inscrivent plutôt dans un processus bureaucratique et politique.

Le partenariat avec les MRC est une entente de services. CODERR bénéficie du soutien moral du milieu municipal, mais l'entreprise doit être en mesure de fournir les services de collecte et de gestion des matières recyclables au même coût que ses compétiteurs, au risque de perdre son contrat. Il s'agit d'une tâche difficile puisque les compétiteurs de CODERR sont des entreprises multinationales. C'est par le développement technologique, l'amélioration du positionnement stratégique de l'entreprise et par l'appui du milieu régional que CODERR arrive à concurrencer ses compétiteurs.

Dans le cas du Centre local d'emploi d'Alma, sur lequel nous reviendrons plus loin, CODERR obtient des subventions salariales, en plus d'une contribution aux frais de fonctionnement des programmes d'insertion en emploi. Cependant, pour obtenir ce financement, CODERR doit atteindre certains objectifs de placement dans ses programmes d'insertion, au risque de perdre ce financement. Sur 35 participants au programme de réinsertion socioprofessionnelle de la Friperie, 11 doivent avoir entrepris soit une démarche de recherche d'emploi, soit une démarche de formation professionnelle. La Friperie réussit à atteindre cet objectif année après année.

CODERR doit également répondre aux conditions des bailleurs de fonds qui exigent que les différentes activités de l'entreprise soient structurées de façon distincte, comme cela se fait dans le secteur privé. Un interviewé explique :

> *Quand les activités atteignent un certain volume, ça justifie de démêler ça. Chacune de ces corporations-là a présentement un chiffre d'affaires d'au-delà d'un million. À un moment, il faut séparer les choses* [...] *Essentiellement,* grosso modo *c'est pour les mêmes raisons que quand un entrepreneur privé a plusieurs compagnies* (Entrevue nº 1).

Finalement, comme toute autre entreprise, CODERR est soumise à certaines réglementations gouvernementales, dont celles du ministère des Transports, du ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs ainsi qu'à celles de la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) et des différentes municipalités avec lesquelles elle fait affaire.

Ainsi, malgré l'autonomie financière et administrative de l'entreprise, celle-ci doit maintenir des liens solides avec différents milieux pour demeurer compétitive. Elle doit respecter certains engagements envers ses partenaires pour préserver ses contrats de service. Finalement, elle doit respecter certaines réglementations gouvernementales, particulièrement en matière de transport, d'environnement et de sécurité.

4. Obtenir des ressources

Lors de sa création en 1984, CODERR-02 était fortement dépendante des subventions gouvernementales. Toutefois, au cours de son évolution, l'entreprise a été en mesure de construire des partenariats durables, notamment avec les MRC du Lac-Saint-Jean, de sorte qu'aujourd'hui, la santé financière de l'entreprise repose presque entièrement sur des ressources endogènes. En effet, CODERR ne reçoit pas de subventions proprement dites. L'entreprise a bénéficié de certaines facilités de prêts et de certaines subventions, mais il ne s'agit pas de financement récurrent. L'entreprise s'autofinance entièrement, totalisant un chiffre d'affaires dépassant 5,5 millions de dollars. Son financement récurrent provient en grande partie du partenariat que CODERR entretient avec les MRC du Lac-Saint-Jean pour la collecte et la gestion des matières recyclables. L'entreprise obtient également du financement de la part du Centre local d'emploi d'Alma dans le cadre d'une entente de service pour des programmes d'insertion en emploi :

> *Pour ce qu'on obtient d'Emploi-Québec, on ne parle pas de subventions, on parle de contrats d'insertion. C'est-à-dire qu'Emploi-Québec, ce n'est pas une subvention fixe annuelle. On leur vend un service pour des participants qui viennent faire leur parcours d'insertion. Alors ce n'est pas une subvention à proprement parler.* [...] *au niveau du service municipal, des collectes ou autres,*

> *c'est un paiement qu'on a pour un service qu'on rend. Bien sûr, il est arrivé qu'on ait pour certaines transactions, obtention de subventions, de crédit ou de facilités de prêts là vis-à-vis d'autres organisations, comme le Réseau d'investissement social du Québec ou encore le Fonds Vert du Canada. Mais ça c'est toujours là, ce n'est pas le financement régulier et récurrent de CODERR* […] (Entrevue nº 1).

À cela, il faut ajouter les bénéfices provenant de la vente de papiers recyclés et du service de destruction de papiers confidentiels, de la Friperie et de la ressourcerie.

Pour percer dans le marché de l'environnement au début des années 1980, CODERR-02 a dû se construire une forte crédibilité afin de convaincre la population, les gouvernements et le secteur privé du bien-fondé de son entreprise et de sa mission. L'une des clés du succès de CODERR a été de s'entourer d'acteurs influents du milieu, particulièrement au conseil d'administration. En effet, on peut constater que les membres du conseil d'administration proviennent d'horizons variés et que le milieu des affaires y est bien représenté (Entrevue nº 5). Chaque membre du CA peut ainsi apporter une expertise particulière, que ce soit en environnement, en éducation, en droit ou encore en finance. La présence d'acteurs du secteur privé au conseil d'administration semble avoir contribué à la construction d'une « culture propre », c'est-à-dire d'une culture favorisant l'esprit d'entreprise, la compétitivité, la rentabilité et le positionnement stratégique de l'entreprise, sans toutefois dévier de son statut d'organisme à but non lucratif.

La culture de l'entreprise se reflète dans les modalités de production et d'accès à l'information. En effet, on peut constater que celles-ci sont surtout axées sur le positionnement stratégique de l'entreprise. Cela commence par les membres du conseil d'administration qui se rencontrent tous les mois et qui échangent continuellement de l'information :

> […] *on se rencontre tous les mois. Par contre, on échange plus souvent que ça parce qu'il y a le courriel maintenant, alors on reçoit de l'information de façon assez continue et on échange régulièrement par le biais de courriel. Il y a aussi un comité* […] *il y a des comités qui travaillent entre eux et qui font des rapports au conseil d'administration. Donc, ils ont leur propre agenda de réunions. Et il y a un comité exécutif qui doit se rencontrer de temps à autre quand il y a des décisions à prendre* […] (Entrevue nº 5).

Ensuite, la recherche d'information s'effectue par du réseautage avec des regroupements provinciaux et des organismes du milieu :

> *Les principaux réseaux, on est membre du Collectif des entreprises d'insertion, un réseau québécois, ça c'est plus formel. Autrement, de façon un peu plus informelle, on est membre d'un certain nombre d'organismes locaux, le* Centre local de développement *(CLD), la Chambre de commerce, etc. Pis au Pôle régional d'économie sociale, à la Table des organismes de récupération*

> *vestimentaire* […]. *Ça apporte de l'information, c'est stratégique d'aller chercher de l'information et du positionnement par rapport à l'évolution de nos dossiers et à ce qui s'en vient* […] (Entrevue nº 1).

Pour le directeur général de CODERR, il est important d'être à l'affût de toutes les informations pouvant améliorer le positionnement stratégique de l'entreprise :

> *On s'inspire de tout ce qu'on peut, on fouille partout pour avoir des idées. Oui, oui, on est très à l'affût. On fait une veille systématique pour tout ce qui touche notre domaine de près ou de loin. C'est sûr, on fait des visites. On a peut-être été un peu plus délinquant depuis quelques années là-dessus mais autrement, normalement, on va en visite deux fois par année pour aller* spotter *des choses. Beaucoup de choses qui ne marchent pas paradoxalement, parce qu'avec quelque chose qui marche, on n'apprend pas forcément beaucoup. On ne sait pas pourquoi ça marche* (Entrevue nº 1).

L'amélioration du positionnement stratégique de l'entreprise requiert également le développement de technologies. À ce titre, CODERR a modernisé ses moyens de communication autour du Lac-Saint-Jean afin d'améliorer l'efficacité de ses opérations : « *On s'est branché récemment sur la fibre optique pour l'ensemble de nos plans d'opérations, on a changé le système informatique, le système téléphonique* » (Entrevue nº 2). Ce virage technologique est notamment lié au partenariat majeur développé avec les trois MRC, qui exige une grande efficacité.

CODERR est donc une entreprise sans but lucratif qui œuvre dans le domaine de l'environnement et de l'économie sociale. Sa mission sociale et environnementale a suscité l'intérêt de certains acteurs locaux, particulièrement du milieu des affaires, dont la participation bénévole au conseil d'administration profite au fonctionnement et au positionnement stratégique de l'entreprise dans un contexte de compétition avec des multinationales étrangères. À ce titre, l'entreprise doit innover constamment pour demeurer compétitive. De plus, il s'agit d'une entreprise locale qui s'autofinance et qui s'appuie essentiellement sur les ressources du milieu. Les activités économiques et sociales de l'entreprise contribuent au développement régional, au développement durable et à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale.

5. Choisir un leadership de qualité

Les éloges sont nombreux à l'endroit de la direction de l'entreprise, qui sait faire preuve d'un leadership reconnu. Pour une gestionnaire du Centre local d'emploi d'Alma, le directeur général de CODERR est un visionnaire capable de saisir les opportunités du marché tout en demeurant fidèle au concept d'économie sociale :

> *Il est capable de voir les opportunités de marché qui correspondent dans le fond à tout le concept d'économie sociale. Et il est capable de faire développer son entreprise là-dedans.* […] *c'est un facteur de succès pour l'entreprise. L'équipe en place évidemment, ce sont des gens qui sont dans le domaine de l'environnement depuis longtemps, ils connaissent vraiment le secteur d'activités et ils croient en ce qu'ils font* (Entrevue nº 6).

Pour le président du conseil d'administration de CODERR, l'entreprise se démarque par une gestion rigoureuse, une direction créative et le respect de ses partenaires :

> […] *c'est une direction qui est créative en ce qu'elle sait voir les opportunités dans des évènements qui n'en seraient peut-être pas, qui sait être créative, qui sait se virer de bord face à des situations* […], *amener une entreprise tel un organisme sans but lucratif en insertion dans des marchés et dans des clientèles qui ne connaissent pas ce genre d'entreprise-là. Donc c'est une direction qui communique bien. C'est une direction qui s'occupe bien des affaires à l'interne, mais qui est aussi un bon ambassadeur et un très bon messager à l'externe vis-à-vis des partenaires* […] (Entrevue nº 5).

À cet égard, d'après les propos de tous les répondants, la force de CODERR repose sur son réseau de partenaires : « *CODERR c'est une entreprise qui a un grand réseau, qui a de grands réseaux* » (Entrevue nº 1). En effet, celle-ci est membre de divers collectifs et tables de concertation liés à l'insertion ou à l'environnement, en plus de faire affaire avec différents partenaires publics et communautaires.

Pour un autre responsable, cette entreprise se distingue par un bel esprit d'équipe. Le succès de l'entreprise n'est pas l'affaire d'une seule personne, tout le monde y participe :

> […] *J'ai beaucoup de marge de manœuvre là, ils me confient quand même beaucoup de leadership.* […] *On fonctionne bien gros en équipe* […] *Il n'y a personne là qui arrive, qui lève la main, qui dit* […] *moi j'ai le monopole de la vérité. Il n'y a personne qui fonctionne de même. Et ça c'est excellent. Je n'ai pas vu ça souvent un fonctionnement en équipe comme celui-là où c'est solidaire, là, c'est très solidaire comme réflexion et je trouve ça exceptionnel* […] (Entrevue nº 5).

Quant à lui, le directeur général de CODERR accorde beaucoup de mérite au conseil d'administration. Ce sont des gens possédant une grande expérience, une expertise certaine et ils sont reconnus dans leur milieu :

> […] *Ce sont déjà des gens* [les membres du conseil d'administration] *qui ont une certaine influence dans leur milieu quand ils viennent ici parce qu'ils choisissent en fonction de ça. Ils veulent avoir des gens qui ont un parcours, une expérience et une expertise qu'ils peuvent mettre à profit.* […] *moi je pense que si ça avait pas été de la qualité du Conseil, le bouchon aurait été tiré à plusieurs reprises. Il y a certains* moves *qu'on n'aurait pas pu faire s'il n'y avait pas des gens du CA qui ont dit à des bailleurs de fonds : "regarde nous*

> *autres on pense que ça a du bon sens, ça vaut la peine de leur faire confiance". Ça c'est important et inversement il y a des gens qui ont fait partie du CA et à cause de ce qu'ils ont mis en marche et de l'implication qu'ils ont eue, ça leur a valu des reconnaissances sous différentes formes. C'est interactif, ça. Les gens du milieu qui font un travail constant et sur plusieurs années finissent par être reconnus* (Entrevue nº 1).

À ce titre, selon lui, le conseil d'administration joue un rôle important dans le développement de l'entreprise :

> [...] *Il y a toujours eu une continuité assez remarquable des administrateurs et une qualité aussi assez remarquable. Ça a beaucoup, beaucoup aidé, c'est certain. Ça, ça a ouvert des portes, c'est des gens qui travaillent avec des gens et qui ont pu nous conseiller, nous encadrer, nous parrainer pour qu'on ait le temps. C'est vraiment une prise en main du milieu par le milieu pour répondre à ses propres besoins* [...]. *Ça prenait un CA de cette nature-là et de cette qualité-là pour nous permettre d'aller jusqu'où on est allé* [...] (Entrevue nº 1).

Les qualités conférées à la direction de l'entreprise et au conseil d'administration semblent leur valoir d'être bien reconnus dans leur communauté.

Selon la directrice générale adjointe, CODERR accorde beaucoup d'importance aux retombées économiques et sociales de ses activités dans la région :

> *Quand on a des contrats à faire ou des contrats à donner, bien on s'arrange toujours pour que ça ait des retombées locales continuellement. Plus on est capable d'avoir de retombées dans le milieu, mieux c'est et les gens le savent que c'est ça* [...] (Entrevue nº 2).

Pour le président du conseil d'administration, CODERR a gagné le respect et la reconnaissance de ses partenaires en raison de sa capacité à innover et de la qualité de son personnel (Entrevue nº 5). Selon un autre informateur, le fait d'avoir créé une entreprise d'économie sociale dans le domaine de la collecte et de la gestion des matières recyclables lui vaut une attention particulière de la part de la population et des acteurs locaux :

> [...] *Il y a des domaines où on s'attend à voir de l'économie sociale quand il est question de la petite enfance, mais dans les poubelles... ce sont des multinationales et des grosses multinationales. On ne s'attend pas à voir des organismes à but non lucratif avec des camions de poubelles sur la route et des convoyeurs, des activités, des bâtisses et tout ça* [...]. *C'est sûr que ça nous amène à être sollicités. On y va parce qu'on a beaucoup bénéficié de l'aide de la population* (Entrevue nº 1).

De plus, il ajoute que le fait que CODERR soit une entreprise locale constitue un atout majeur pour l'obtention de contrats avec des partenaires régionaux, car ceux-ci ont pris conscience des avantages de travailler avec des entrepreneurs locaux et non des multinationales, inaccessibles et situées

hors du territoire d'action concerné. Toutefois, CODERR se voit dans l'obligation d'innover constamment pour demeurer compétitive face à ces multinationales:

> [...] *Nous autres on a très bien appris à travailler avec ça et c'est de plus en plus facile parce que comme elles* [les multinationales] *sont de plus en plus grosses, les centres de décision sont de plus en plus loin et leurs services sont de plus en plus uniformisés. Puis, comme ils sont plus loin, il y a comme une espèce de prise de conscience maintenant de travailler avec des locaux* [...]. *On est comme un petit mammifère qui se promène au travers des pattes des gros dinosaures et il y a des miettes dont ils ne s'occupent pas parce que vues de loin, ce sont des miettes qui ne valent pas la peine, vues de là où les centres de décision sont. Mais vues d'ici, il y a de quoi à faire dans ces miettes-là. Nous autres ça nous a obligé, d'ailleurs c'est ça qui était notre orientation, d'innover tout le temps.* [...] *on s'est toujours considéré comme des agents de changement. Il faut se projeter ailleurs et plus loin quand on est des agents de changement et l'entreprise privée ne peut pas faire ça* [...] (Entrevue nº 1).

Finalement, il estime que travailler avec des entrepreneurs locaux contribue au développement régional:

> [...] *tout le monde en produit des vidanges de façon à peu près égale, tout le monde paye pour ces vidanges-là. Ça fait qu'il y a une masse monétaire, une masse de matières secondaires qui est disponible. Donc, faisons en sorte que le fric qu'on paye pour ces vidanges-là bénéficie le plus possible au milieu sur place et essayons d'utiliser cette matière secondaire-là pour que ça devienne un facteur de développement* (Entrevue nº 1).

CODERR est donc une entreprise reconnue dans le milieu régional, et ce en raison de la qualité de l'entreprise, de sa contribution à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, au développement durable et au développement régional. De plus, il faut souligner que CODERR accorde beaucoup d'importance aux avantages dont peut bénéficier la population grâce aux activités de l'entreprise, particulièrement les personnes défavorisées et exclues. Le Groupe est un acteur local dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale et contribue à cette cause par des programmes d'insertion en emploi pour des personnes très éloignées du marché du travail. Pour ces individus, la Friperie est le principal plateau d'insertion de l'entreprise:

> *Parce que ce sont des personnes qui ont eu* [...] *des difficultés scolaires et des échecs répétés, soit sur le marché du travail ou au niveau scolaire. Alors on est ici pour faire des réussites. Alors on y va petit pas par petit pas* [...]. *Il y en a beaucoup là-dedans que c'est au niveau social qu'ils ont des difficultés, et tant que ça ce n'est pas réglé, au niveau du travail, ça n'avance pas* [...] (Entrevue nº 4).

La Friperie est une occasion pour des personnes très loin du marché du travail d'obtenir un premier emploi. On y met donc l'accent sur l'authenticité de l'expérience de travail: horaires, statut d'employé et hiérarchie,

charges, salaires, etc. On cherche à y développer de bonnes habitudes de vie reliées au travail. Pour certains, elle fournit l'occasion d'envisager un retour aux études :

> [...] *Alors moi je pense qu'une entreprise d'insertion, on en a besoin dans le milieu parce que ça permet dans le fond aux gens qui n'ont pas beaucoup de scolarité d'aller se chercher une expérience de travail pertinente, de faire le point sur ses besoins de formation et éventuellement de retourner à l'école* [...]. *Souvent nos clients ça fait longtemps qu'ils sont inactifs. Il faut changer dans le fond... travailler sur les valeurs, les habitudes de vie, les comportements* [...] (Entrevue nº 6).

CODERR est un créateur d'emplois dans la région. Outre la Friperie, l'entreprise offre la chance à des jeunes fraîchement sortis du milieu scolaire d'obtenir un premier stage en emploi. Ils bénéficieront d'une marge de manœuvre intéressante :

> [...] *on est un outil relativement précieux pour le CLE. On a créé 65 jobs permanentes. Il doit y avoir, je n'ai pas compté, mais 700-800 personnes qui sont passées par ici. Il y a aussi que comme ce sont des organisations de type sociocommunautaire, on ne peut pas payer les meilleurs salaires sur le marché. Ça fait que régulièrement, on a été l'occasion pour des jeunes fraîchement sortis du milieu scolaire d'avoir un premier emploi dans leur domaine* [...] (Entrevue nº 1).

Selon lui, le développement local et la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale s'inscrivent dans une démarche de recherche d'autonomie du milieu régional : la Friperie permet l'accès à l'emploi et à des vêtements à faible coût ; la collecte des matières résiduelles à prix compétitif permet une réduction des prix. Cela permet de conserver l'argent dans la région et les emplois créés permettent de maintenir des gens dans la localité et d'éviter le recours à l'aide sociale. L'économie sociale est donc le moteur de la prise en charge :

> *C'est simplement une manifestation de la capacité d'entreprendre d'un milieu, de répondre à ses besoins par lui-même. Il ne faut pas reprocher à l'entreprise privée de ne pas le faire, ce n'est pas sa job. Sa job c'est de produire une masse de produits, de biens et des services à bon marché. L'État non plus n'est pas capable de faire ça. Il est capable de payer un peu, mais ce ne sont pas des fonctionnaires qui vont s'occuper de ça. Pas parce qu'ils ne sont pas bons, parce que ce n'est pas leur job. Ce n'est pas conçu pour ça. Mais l'économie sociale ou l'action communautaire autonome, c'est justement une recherche d'autonomie, une recherche d'autonomie pour les personnes et pour les milieux tout simplemen*t (Entrevue nº 1).

En ce qui a trait au leadership, CODERR se distingue donc de plusieurs façons : par sa capacité à saisir les opportunités du marché tout en demeurant fidèle au concept d'économie sociale, par sa créativité, par son originalité, par sa rigueur administrative, par sa capacité à innover, par le respect de ses partenaires, par le partage du leadership, par la qualité

de son personnel et de son conseil d'administration et par sa volonté de créer des emplois pour des personnes très éloignées du marché du travail. Toutes ces qualités lui confèrent la reconnaissance de la population et des acteurs locaux. On peut sans doute reprendre les termes du directeur général de CODERR et estimer que le succès de l'entreprise reflète la capacité du milieu à entreprendre et à se prendre en main pour favoriser l'autonomie régionale.

6. Cibler des objectifs collectifs

On distingue trois types d'engagement et de participation à l'entreprise. Premièrement, il y a les 65 emplois permanents qui relèvent d'un processus d'embauche, au niveau de la direction, la manutention, la transformation, etc. Deuxièmement, il y a les membres du conseil d'administration, au nombre de sept, qui sont volontaires, bénévoles et cooptés. La composition du CA pourrait cependant être appelée à changer. En effet, l'expansion de l'entreprise autour du Lac-Saint-Jean nécessitera l'attribution de sièges en fonction de critères territoriaux, afin d'améliorer la représentativité du conseil d'administration sur le plan régional (Entrevue nº 5).

Finalement, il y a les participants aux programmes de réinsertion socioprofessionnelle. Ces programmes, réalisés en partenariat avec le Centre local d'emploi d'Alma, ont été une occasion pour plus de 800 personnes éloignées du marché du travail d'effectuer un stage en emploi.

Parmi les partenariats que CODERR entretient dans le milieu, celui avec le Centre local d'emploi retient notre attention, puisqu'il s'agit d'une initiative qui vise explicitement à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale au Saguenay–Lac-Saint-Jean. Ce partenariat consiste en trois programmes distincts de réinsertion socioprofessionnelle pour trois types de clientèles. Premièrement, le programme *Interagir* s'adresse à des personnes aux prises avec des difficultés d'intégration : « *Ce n'est pas par des livres et des discours qu'ils vont apprendre, c'est en le faisant, en leur montrant.* [...] *il y'en a qu'on aide à aller chez le médecin, ils ne savent pas quoi dire au médecin, ils ne savent pas comment... c'est des choses aussi simples que ça* » (Entrevue nº 4). Deuxièmement, le programme *Devenir* s'adresse à des personnes, surtout à des jeunes qui ont vécu des moments difficiles et qui veulent réintégrer le marché de l'emploi ou suivre une formation professionnelle. Finalement, le programme *Insertion en emploi* de la Friperie CODERR s'adresse à des personnes très éloignées du marché du travail qui veulent entreprendre une démarche de réinsertion socioprofessionnelle : « *Ça les garde en lien avec la communauté et en apprentissage constant, parce qu'il faut qu'ils répètent. Ils se sentent à l'aise et confiants dans des gestes répétitifs* » (Entrevue nº 4).

Pour être éligibles à l'un de ces trois programmes, les clientèles intéressées doivent obligatoirement être envoyées par le Centre local d'emploi. Toutefois, CODERR embauche parfois des personnes, particulièrement du programme *Devenir*, sur une base autonome, dans le cadre d'un emploi d'été. Pour avoir droit aux contributions et aux subventions salariales, CODERR doit atteindre la cible fixée par le Centre local d'emploi. Pour les aider à atteindre cette cible, les participants sont suivis par un agent d'aide à l'emploi :

> *Les clients qui sont référés à CODERR ils sont aussi suivis par un agent d'aide à l'emploi. Ca fait que quand on évalue que l'entreprise d'insertion répond à un besoin du client, on les envoie là 12 semaines et après ça bien s'ils sont sans emploi* […] *alors ils sont revus par les agents d'aide à l'emploi et on poursuit le parcours d'employabilité* (Entrevue nº 6).

À ce titre, les participants n'apprennent pas seulement un métier, ils apprennent aussi à développer de bonnes habitudes de vie reliées au travail et à surmonter certaines difficultés personnelles :

> *La première semaine c'est temps plein, 35 heures, pour que le groupe se soude, se connaisse et sache quels sont leurs objectifs. Ensuite, les trois autres semaines c'est l'avant-midi. Ils viennent en formation l'avant-midi. L'après-midi, c'est en production. Alors on parle de leurs capacités, de leurs objectifs, le langage, l'habillement, la nourriture, tout ça, le stress* (Entrevue nº 4).

Conclusion

En somme, CODERR contribue activement au développement de la communauté. D'une part, le volet environnemental de l'entreprise participe au développement durable et au développement économique de la région. L'entreprise a également collaboré à l'implantation de la collecte sélective à domicile et au développement de la conscience écologique dans la région en faisant la promotion du recyclage et de la récupération au cours des trois dernières décennies.

La diversification des activités de CODERR sur le « marché de l'environnement » en a fait une entreprise rentable, de sorte qu'aujourd'hui, les quatre corporations de CODERR cumulent un chiffre d'affaires de plus de cinq millions de dollars annuellement et emploient 65 personnes dans la région. Le Groupe CODERR s'est établi en tant que fleuron de l'économie sociale régionale, si ce n'est de l'économie régionale tout court.

D'autre part, le volet social de l'entreprise contribue à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale au moyen de programmes de réinsertion socioprofessionnelle pour des personnes isolées du marché du travail. Ces programmes n'aident pas seulement les personnes très éloignées du marché

du travail à se trouver un emploi ou à entreprendre une formation professionnelle. Ils contribuent également à favoriser l'intégration et la participation sociales de ces individus par une démarche d'*empowerment*. De plus, la collaboration de CODERR avec d'autres organismes sans but lucratif contribue à la valorisation des ressources communautaires du milieu. Bref, le cas du Groupe CODERR démontre qu'il est possible de convier et d'orchestrer le milieu des affaires, le milieu communautaire, le milieu environnemental, le milieu municipal, les instances gouvernementales et la population autour d'un projet mobilisateur qui bénéficie au développement économique et social de la région.

Sources

Documents publiés

Cambon, P. et S. Ladouceur (dir.) (2010). *Panorama des régions du Québec*, Institut de la statistique du Québec, Service des statistiques sectorielles et du développement durable. En ligne : <http://www.stat.gouv.qc.ca>.

Côté, D. (2008). *Groupe CODERR, 1981-2006 : À l'avant-garde du mouvement environnemental depuis plus de 25 ans*, Société d'histoire du Lac-Saint-Jean, Alma.

Documents en ligne

Site de CODERR-02 : <http://www.coderr02.chez.com>.

Site officiel de CODERR (en construction) : <http://www.coderr.ca>.

Entrevues

Entrevue nº 1 : Personnel de direction, CODERR.

Entrevue nº 2 : Personnel de direction, CODERR.

Entrevue nº 3 : Personnel de coordination, ressourcerie.

Entrevue nº 4 : Personnel de coordination, Friperie CODERR.

Entrevue nº 5 : Membre du conseil d'administration, CODERR.

Entrevue nº 6 : Membre du personnel, Centre local d'emploi d'Alma.

10

UN MAILLAGE RENDU POSSIBLE PAR L'ÉCONOMIE SOCIALE

La communauté de Sainte-Irène dans La Matapédia

Majella Simard
Avec la collaboration de
Carol Saucier

La présente étude porte sur le cas de Sainte-Irène, une petite localité rurale de 350 habitants située dans la MRC de La Matapédia. Il s'agit d'une municipalité qui, contrairement à la situation générale des milieux forestiers et ruraux en région périphérique, affiche des résultats encourageants en matière de développement économique et d'amélioration du niveau de vie. Ce cas particulier permet de voir comment un ensemble d'initiatives très fortement interreliées grâce à un leadership fort exercé par des instances municipales et sociales est susceptible de revitaliser une communauté. Le maillage entre une station de ski, un organisme sans but lucratif œuvrant dans le domaine forestier, une coopérative agricole et une coopérative de services de proximité met en place un cluster socioéconomique local qui ouvre des portes à de nouveaux projets dans des secteurs novateurs, tel celui de l'énergie éolienne. Ce maillage s'imbrique aussi dans un contexte de collaboration avec des acteurs de niveaux régional et national, ce qui permet de mobiliser aussi bien des ressources endogènes, exogènes, publiques et

privées. L'économie sociale est la base d'appui de ce réseautage. Cette dernière, qui mobilise de nombreux bénévoles, crée les conditions propices à la concertation entre acteurs et citoyens.

L'étude comporte deux parties. La première présente un aperçu sommaire de la situation géographique, démographique, économique et sociale de Sainte-Irène. Dans cette partie, nous identifierons également certaines caractéristiques de l'aménagement du territoire, de la vie sociocommunautaire et du dynamisme de l'habitat. La seconde constitue le cœur de notre recherche. Nous analyserons la contribution des quatre entreprises d'économie sociale que l'on retrouve à Sainte-Irène œuvrant dans le domaine de la lutte à la pauvreté et de l'exclusion sociale, en dégageant l'importance du leadership local, les ressources mobilisées et le rôle du bénévolat. Nous terminerons par une synthèse générale et une analyse des forces et faiblesses de la municipalité en fonction des différents projets étudiés.

1. La situation géographique et socioéconomique de Sainte-Irène

La municipalité de Sainte-Irène est située en plein cœur de la vallée de La Matapédia. Le territoire sous sa juridiction s'étend sur une superficie de 134,03 km². On y retrouve quatre noyaux de peuplement dont le plus important se situe au lac Huit-Mille. À l'instar de la situation qui caractérise la plupart des petites localités rurales du Québec, la population de Sainte-Irène a atteint son sommet en 1956 avec 1 102 habitants. Aujourd'hui, elle ne compte plus que 350 résidents, ce qui représente donc une perte de 752 personnes en l'espace d'un demi-siècle. Toutefois, cette municipalité s'est caractérisée par une croissance de l'ordre de 8,4 % de ses effectifs démographiques au cours de la dernière période quinquennale (2001-2006). À ce titre, Sainte-Irène se démarque de la MRC (–3,7 %) et même de la région (–0,034 %) dont les populations ont diminué ou stagné au cours de la même période. Il s'agit pour l'essentiel de néoruraux venus s'installer à proximité du parc régional de Val d'Irène. Il s'est construit 45 nouvelles maisons au cours des 10 dernières années, ce qui reflète bien le dynamisme de l'habitat. Outre la dizaine de résidences qui encerclent la station de ski du mont Val d'Irène, les autres se trouvent autour du lac Gauthier (14)[1], du lac Haut-Mitis (10) et du lac Huit-Mille. D'ailleurs, le développement domiciliaire s'effectue à ces endroits, au détriment du village qui représente le troisième noyau. Enfin, l'aire des rangs 5 et 6 constitue le quatrième et dernier pôle.

1. Le chiffre entre parenthèses indique le nombre de nouvelles constructions.

1.1. Structure de l'économie locale

La précarisation économique a été le lot de cette municipalité au cours des 20 dernières années. Le taux d'activité est passé de 61,7 % en 1981 à 52,6 % en 2006. Sa structure économique s'appuie essentiellement sur l'industrie touristique et l'exploitation forestière, deux secteurs qui génèrent des activités très saisonnières. Le secteur primaire représente 18,8 % de la structure occupationnelle locale. La forêt occupe un rôle d'avant-plan dans l'économie locale. L'ouverture des nouveaux bureaux de la Société intégrée de développement éolien de la Matapédia a marqué le lancement d'une vaste campagne de financement pour la construction, à Sainte-Irène, d'un parc communautaire de 9 mégawatts. Enfin, elle renferme une carrière opérationnelle depuis 1992 et un gisement de pierres sédimentaires destinées à de multiples usages. Son actif est évalué à plus de 3 millions de dollars.

Le secteur industriel local a aussi subi d'importantes mutations au cours des dernières décennies. Sainte-Irène a déjà compté jusqu'à quatre scieries ainsi qu'une serre. Outre la scierie, la production industrielle locale se compose uniquement de deux entreprises qui, prises globalement, emploient 21,9 % de la main-d'œuvre locale, dans les secteurs de la forêt et de la construction.

Quant au secteur tertiaire, il représente 59,4 % des emplois locaux. La localité abrite, depuis 1971, un centre de ski. Cette station comporte de nombreux services : un centre « aqua-neige », une cafétéria, des chalets familiaux, un bar, une boutique de location et de réparation de skis, une école de ski, une garderie et un centre de conditionnement physique. Attirant annuellement une moyenne de 6 000 adeptes, la plupart provenant des Provinces atlantiques, le centre de skiVal d'Irène représente un important pourvoyeur d'emplois puisque 55 personnes y travaillent chaque hiver.

Une école, une coopérative multiservice (qui regroupe un dépanneur, un petit restaurant et une station-service), une bibliothèque ainsi qu'une église complètent l'infrastructure des services locaux. De 1996 à 2009, la municipalité a été privée de sa station-service. Depuis 2010, la population locale bénéficie à nouveau de ce service offert par l'intermédiaire de la coopérative. Télus offre aux abonnés de Sainte-Irène l'accès à Internet haute vitesse.

Le presbytère a été transformé en gîte du passant. À cet égard, une entente partenariale a notamment été établie avec une entreprise agrotouristique de Val-Brillant. Dans le but de conserver l'école du village, un programme d'étude axé sur les sports de glisse a été mis en œuvre en collaboration avec la station de ski. Cette initiative n'a pas suffi à garder l'école ouverte. Avec seulement sept inscriptions, celle-ci a dû fermer ses portes au cours de l'année scolaire 2008-2009.

1.2. Les liens sociaux et le tissu communautaire

À l'instar de ce que l'on observe dans la MRC de La Matapédia, la population de Sainte-Irène est très solidaire. Elle dispose d'un très fort capital social et semble être tissée extrêmement serrée. À preuve, la coopérative de consommateurs sert de lieu de rencontre à la fois pour les jeunes – la municipalité ne disposant pas de centre de loisirs – et pour les personnes âgées. De plus, cette population est animée d'un très fort sentiment d'appartenance envers ses entreprises, ses organismes, ses institutions et ses infrastructures. La vie sociale y est intense et s'exprime au travers de diverses activités à caractère communautaire. Des dîners paroissiaux, des bingos et des soirées de danse sont organisés sur une base régulière. Ces activités assurent notamment le financement de la coopérative de consommateurs et de la fabrique. Cette dernière profite également des revenus de la location d'un logement situé à l'intérieur de l'église. La paroisse peut également compter sur les services d'un comité de liturgie, de pastorale et d'une chorale. Les jeunes contribuent aussi au dynamisme de la vie sociocommunautaire. En 2003, par exemple, ils ont présenté un spectacle digne de professionnels dans le cadre d'une pièce de théâtre écrite par un groupe d'enseignants pour les élèves de sixième année. Enfin, un cercle de fermières, un club de l'âge d'or et un club alpin complètent la composition des associations communautaires dont les activités sont publiées régulièrement dans un journal mensuel local.

1.3. Niveaux de revenu et pauvreté : situation de fragilité économique

La population de Sainte-Irène est relativement bien scolarisée. Ainsi, la proportion d'individus n'ayant pas atteint le seuil de la 9e année (10,0 %) est nettement inférieure à celle de la MRC (17,3 %), de la région (16,4 %), voire de la province (15,1 %). Deux facteurs sont susceptibles d'expliquer cette situation. Le premier est attribuable à l'arrivée de néoruraux instruits qui sont venus s'établir à Sainte-Irène. Quant au second, il relève de la relative proximité de la municipalité par rapport à Amqui (12,5 km). On retrouve, à Amqui, plusieurs emplois qui nécessitent une main-d'œuvre qualifiée.

D'après son revenu familial moyen, la municipalité de Sainte-Irène se retrouvait, au recensement de 2006, au 87e rang parmi les municipalités les plus pauvres du Québec. Son revenu, en effet, s'établit à 44 989 $, ce qui ne correspond qu'à 73,4 % de celui de la province. Elle est précédée par trois autres localités également situées dans la MRC de La Matapédia. Cette seule observation montre bien à quel point le problème de la précarité économique est criant dans cette MRC, une réalité que nous a d'ailleurs rappelée la plupart des intervenants que nous avons interrogés. Les difficultés socioéconomiques de Sainte-Irène se matérialisent également par la très

forte proportion d'individus dont le revenu provient de transferts gouvernementaux. Celui-ci représente plus du tiers du revenu total alors qu'il ne s'établit qu'à 18,9 % pour la province. Cette forte proportion résulte d'un taux de chômage très élevé, de 23,3 %.

Néanmoins, un examen rapide des principaux indicateurs de pauvreté montre une nette amélioration à ce chapitre. Par exemple, sur une période de 25 ans, on a pu observer une très forte diminution des ménages sous le seuil de faible revenu. De fait, alors que celui-ci s'établissait à 30,4 % en 1981, il n'affectait plus aucun ménage en 2006. De même, la proportion des familles dont le revenu provenait de l'aide sociale s'établissait à 22,5 % en 1981 comparativement à 5,4 % en 2006. En fait, une telle situation montre bien que les personnes très pauvres ont régressé à la fois en nombre et en proportion au cours des 25 dernières années. Les nombreux projets d'économie sociale que l'on retrouve à Sainte-Irène y seraient-ils pour quelque chose ? Voilà ce que cette étude de cas vise à vérifier.

2. La contribution de l'économie sociale dans l'atténuation de la pauvreté et de l'exclusion sociale aux échelles régionale et locale

2.1. L'ancrage historique du dynamisme sociocommunautaire

Les projets étudiés s'insèrent dans un vaste mouvement social dont les origines remontent à la fin des années 1960, en réponse aux propositions du Bureau d'aménagement de l'Est-du-Québec[2]. L'organisation qui canalise le mouvement social et qui englobe l'ensemble des acteurs, le Ralliement populaire matapédien, constitue la toile de fond à l'émergence des initiatives de développement local qui prennent place à Sainte-Irène.

Formé dans le but de doter la MRC d'une papeterie et pour dénoncer l'appauvrissement généralisé du territoire, le Ralliement populaire matapédien est un organisme sans but lucratif, né en 1981 à la suite d'une importante crise forestière qui menaçait pas moins de 800 emplois dans la

2. Il s'agit d'un organisme sans but lucratif qui a vu le jour au début des années 1960 dont le mandat consistait à préparer, avec l'aide de spécialistes de l'Université Laval et en collaboration avec la population, un plan directeur d'aménagement. L'objectif général était un objectif de rattrapage. Le plan avait pour but premier d'atténuer, sinon de faire disparaître, les disparités de revenu, de productivité et d'emploi qui persistaient entre l'Est-du-Québec et le reste de la province. Sa mise en œuvre passait notamment par la relocalisation des résidants occupant des localités défavorisées sur le plan économique et, éventuellement, par la fermeture de celles-ci.

région. Réunissant maires, conseillers municipaux, enseignants et agriculteurs, le Ralliement, appuyé par le préfet de la MRC, exige que des mesures spéciales soient adoptées pour relancer l'économie régionale. Parmi ces mesures, l'implantation d'une usine de deuxième et de troisième transformation retient particulièrement l'attention.

Diverses manifestations sont organisées afin d'alerter les différents paliers gouvernementaux à la situation de crise et d'urgence que traverse la MRC. Des individus occupent une station de radio. Certains bloquent la route 132. D'autres entravent la circulation ferroviaire. En dépit de ces nombreuses revendications, le projet de papetière ne voit pas le jour, du moins pas au sein de la MRC de La Matapédia[3]. Elles permirent toutefois de doter la MRC d'une usine de fabrication de panneaux (Panval) qui emploie 300 personnes. L'arrivée de cette entreprise entraîne la suspension des activités du Ralliement.

Vingt ans plus tard, soit en 2001, l'organisme renaît de ses cendres pour les mêmes motifs, soit les problèmes reliés à l'exploitation de la matière ligneuse. En clair, les nouvelles normes relatives à la gestion de la forêt publique prévoient une réduction de 30 % des aires de coupe qui entraînerait l'abolition de 300 emplois.

Les élus municipaux appuient une fois de plus l'organisme et s'engagent à mobiliser les citoyens. Le CLD est sollicité pour soutenir des activités promotionnelles. Divers acteurs de différentes sphères économiques (foresterie, agriculture, construction, communications, etc.) collaborent à la relance de l'organisme et des tables sectorielles sont formées. Tous les organismes sans but lucratif de la MRC (clubs de l'âge d'or, groupes de jeunes, comités paroissiaux, comités de développement, etc.) collaborent au Ralliement. Au total, on estime à plus d'une centaine le nombre de personnes qui gravitent de près ou de loin autour des activités du Ralliement.

Sur le plan de la gestion, un conseil d'administration, composé d'une quinzaine de personnes de divers milieux, se réunit lorsque le besoin s'en fait sentir. Les décisions sont prises de manière concertée par les membres du conseil. Ceux-ci n'hésitent pas à faire appel à divers organismes, comme la Société d'exploitation des ressources de la Vallée, la Coopérative forestière de La Matapédia et le CLSC[4], afin qu'ils les appuient dans leur démarche.

---

3. Une papetière, en l'occurrence l'Abitibi Consolidated, s'implante à Matane au début des années 1990.
4. Le CLSC est intervenu à deux niveaux: d'abord par le prêt de certains équipements et de matériel informatique et ensuite par l'implication de personnes compétentes (psychologues, travailleurs sociaux, etc.) qui ont facilité la communication et la concertation entre les différents partenaires.

À la différence de la première édition du mouvement, la seconde prend davantage la forme d'actions concertées entre les différents intervenants. Quelques leaders du groupe rencontrent les agriculteurs régionaux et les membres de la Chambre de commerce d'Amqui afin de comprendre leurs difficultés et d'évaluer leurs besoins. Le 25 mars 2001, une assemblée de quelque 1 200 personnes se réunit à l'église de Causapscal. Un plan d'action est élaboré[5]. Il s'appuie essentiellement sur une meilleure gestion de la forêt publique ainsi que sur la mise en place d'un fonds de diversification économique de 15 millions de dollars afin de créer 1 000 emplois.

Une rencontre est convoquée de toute urgence avec les ministres des Ressources naturelles et des Régions. Le gouvernement est fortement convié à faire connaître ses intentions avant le 13 juillet[6]. Une entente spécifique entre le gouvernement du Québec et le Conseil régional de concertation et de développement du Bas-Saint-Laurent est signée le 10 mai 2001. Cette entente prévoit la création d'un fonds d'un million de dollars, dont 100 000 $ provient de la MRC, afin de surmonter à court terme la crise de l'emploi. Toutefois, cette entente n'a pas permis aux travailleurs d'usine plus âgés de regagner le marché du travail et la grogne est toujours présente. Un « pique-nique du ras-le-bol » est organisé le 14 juin 2001. Des membres du Ralliement remettent à la députée provinciale 350 plants d'arbres déracinés symbolisant les 350 travailleurs forestiers désormais sans emploi. Une lettre d'élèves du secondaire est acheminée au premier ministre. Une autre écrite par la coordonnatrice du Ralliement est adressée au ministre fédéral David Cliche et est publiée dans l'édition du 28 juin 2001 du quotidien *Le Soleil*. Deux mois plus tard, une réplique du clocher de Sainte-Marguerite, symbole du déclin des communautés rurales, est déposée devant l'Assemblée nationale. Le mouvement bénéficie alors de la sympathie de plusieurs municipalités de la MRC du Bas-Saint-Laurent. Devant un tel tollé, le ministère des Régions octroie une enveloppe de 2 056 500 $ pour créer un plan de diversification industrielle, une première à l'échelle des MRC. Un réseau d'affaires composé de quatre industriels est aussitôt formé[7]. Quelque 150 emplois sont créés, principalement dans le domaine de l'aménagement forestier.

---

5. Au départ, l'idée d'ériger un parc industriel régional faisait consensus auprès des intervenants socioéconomiques. Elle a dû toutefois être abandonnée en raison des coûts élevés associés à ce projet.
6. Une seconde rencontre est prévue pour le 11 septembre 2001 avec le ministre responsable du Développement Économique Canada. Celle-ci demeure vaine. Les projets présentés ne respectent pas les normes et ne répondent pas aux critères d'admissibilité des différents programmes du gouvernement fédéral. Devant une telle situation, les intervenants décident de se tourner plutôt vers le palier provincial.
7. Il s'agit, en l'occurrence, de Léo Bertrand (Panval), de Ghislain Ruest (Natrel), de Denis Bérubé (Groupe Cédrico) et de Gilles Michaud (Société d'exploitation des ressources de la Vallée) dont les entreprises emploient environ 1 200 personnes.

Le départ du ministre Baril conjugué à la mort du fondateur du Ralliement, Jean-Guy Gendron, a sonné le glas du mouvement en 2002. Toutefois, quelques individus, qui en faisaient partie à ses débuts, demeurent intéressés par le développement économique régional. Ils ont notamment formé un comité dont la mission consiste à développer l'industrie. Quant au mouvement proprement dit, ses activités, qui reposaient uniquement sur du bénévolat, sont présentement au beau fixe. Il sert aujourd'hui de chien de garde, dans l'éventualité où la situation socioéconomique de la MRC, déjà précaire, se dégraderait davantage.

Le Ralliement populaire matapédien a été un pilier en matière de développement économique régional. Globalement, l'organisme a contribué au maintien de 150 emplois et à la diversification de l'économie, pour des investissements totalisant plus de trois millions de dollars. Il a sans doute joué un rôle considérable dans l'élaboration de la Politique nationale de la ruralité. Le Ralliement a également le mérite d'avoir contribué à la mise en place d'un programme de crédits d'impôt afin d'inciter les industries à s'implanter dans les régions-ressources[8]. Il a aussi permis de vitaliser les activités du Service de recherche et d'expertise en transformation des produits forestiers (SEREX) dont le siège social est situé à Amqui.

Cependant, en dépit des sommes qui ont été investies afin de stimuler le développement économique, celles-ci n'ont pas permis d'éradiquer le problème de la pauvreté ni de réduire les disparités régionales. En effet, l'édition 2006 du recensement de Statistique Canada révèle que la MRC de La Matapédia souffre toujours de décroissance démographique, que sa population est toujours majoritairement rurale et, de surcroît, plus âgée que celle du Bas-Saint-Laurent et de la province. De plus, le taux de chômage représente plus du double de celui de la province et le revenu moyen des familles ne correspond qu'à 75,7 % de celui du Québec.

Mais la contribution du Ralliement populaire matapédien au développement régional ne se mesure pas uniquement de manière quantitative. L'animation sociale qui a eu lieu dans toutes les localités rurales du territoire a favorisé une plus grande cohésion sociale entre les différents acteurs socioéconomiques, notamment entre les agriculteurs et les travailleurs

8. Implantés en 2001 sous le gouvernement péquiste de Bernard Landry, les avantages fiscaux constitueraient, selon Bernard Vachon (2007), les outils les plus répandus et les plus efficaces pour lutter contre les disparités régionales. Depuis plusieurs mois, le programme est particulièrement contesté par les régions centrales qui pressent le gouvernement actuel de l'abolir sous prétexte qu'il provoquerait une concurrence déloyale. Or, une analyse effectuée par la firme KPMG pour le compte du ministère des Affaires municipales et des Régions révèle que ces mesures auraient profité à 111 entreprises supplémentaires des régions-ressources pendant que 308 firmes manufacturières disparaissaient ailleurs au Québec. Pour une région comme le Bas-Saint-Laurent, le crédit d'impôt représente en moyenne 10 123 $ par emploi rémunéré.

forestiers. L'expérience a contribué à la création de plusieurs comités de développement et a favorisé la formation d'alliances et la constitution de réseaux. Elle a influencé les décisions gouvernementales, et, tel qu'évoqué, a inspiré l'État québécois dans l'élaboration de sa Politique nationale de la ruralité. Bien que la concertation n'ait pu résoudre l'ensemble des problèmes structurels de la MRC de La Matapédia, elle a constitué une condition essentielle de son développement. Enfin, le capital social généré par cette expérience demeure mobilisable en cas de besoin. De toute évidence, il appert que le Ralliement a permis une atténuation des conséquences de la crise forestière.

2.2. Les initiatives de développement à Sainte-Irène

Une fois la toile de fond du développement matapédien dressée, notre analyse portera plus spécifiquement sur quatre entreprises, soit la station de ski Val d'Irène, Alliances forestières Nemtayé, la Coopérative de consommateurs et la Coopérative de producteurs agricoles Natur'Bœuf. Pour chacune, nous identifierons leur mission, leur structure organisationnelle, leur contribution au développement régional en termes sociaux et économiques et leur apport à l'atténuation de la pauvreté.

2.2.1. La station de ski Val d'Irène

La station de ski de Val d'Irène a vu officiellement le jour en 1972 à la suite de la mobilisation de quelque 700 individus. Société sans but lucratif, elle était gérée, jusqu'en 1991, par un conseil d'administration mené conjointement par la société et les créanciers. Depuis 1992, la station de ski est constituée en corporation municipale sous l'appellation « Corporation de gestion du parc régional de Val d'Irène ». Elle a un conseil d'administration formé de neuf résidants de la municipalité.

La station exerce une influence considérable sur tout le territoire de la MRC, voire au-delà. Afin que la municipalité et la MRC puissent faire l'acquisition du centre et ainsi répondre aux exigences du ministère des Affaires municipales, il a été convenu de créer un parc régional. Celui-ci a favorisé les alliances entre les divers intervenants, notamment entre les différents maires de la MRC. Il a aussi contribué à accroître la visibilité du conseil municipal de Sainte-Irène et à montrer que ses membres avaient à cœur le développement socioéconomique de leur milieu. Parce que la population locale a participé financièrement au projet, le lien qui les unit à leur station de ski a été consolidé. Mais surtout, Val d'Irène a eu un effet relativement significatif sur la réduction de la pauvreté. En effet, plusieurs personnes qui présentaient des difficultés à s'insérer dans le marché du

travail ont été à l'emploi de la station de ski grâce à différents programmes gouvernementaux, ce qui leur a permis d'acquérir une expérience de travail significative.

Le projet d'acquisition a eu aussi d'importantes retombées au niveau économique. D'abord, il a permis de maintenir tous les emplois en place, bien que les trois quarts des employés de la station viennent de l'extérieur de la municipalité de Sainte-Irène. Ensuite, il a contribué à stimuler la construction domiciliaire, et, par conséquent, à densifier le périmètre bâti, à influer positivement sur l'évolution démographique de la localité et à faire grimper l'évaluation foncière de la municipalité ainsi que son niveau de revenu. Le projet a aussi suscité l'émergence d'autres organisations, telles qu'un gîte du passant et une coopérative de consommateurs. De plus, le réseau routier a considérablement été amélioré. Enfin, la station de ski a eu des impacts considérables en termes d'aménagement du territoire et de développement économique, lesquels se sont répercutés sur l'ensemble de la MRC.

Sur le plan politique, la présence de deux anciens maires au nouveau conseil d'administration a pu avoir des répercussions positives en termes de gouvernance puisque ceux-ci faisaient également partie du comité de négociation. Le projet a permis à la municipalité de se doter d'un réseau d'aqueducs et d'égouts en plus de se qualifier au programme fédéral sur les taxes d'accise sur l'essence[9].

2.2.2. Alliances forestières Nemtayé

En dépit de la relative précarité de sa situation, Sainte-Irène a une longue tradition en termes de développement local[10]. Au centre de ce dynamisme, on retrouve un organisme sans but lucratif, Alliances forestières Nemtayé (AFN), qui fait figure de chef de file pour tout ce qui touche le développement social, économique et communautaire de la municipalité.

Créé en 1998, AFN est un organisme qui œuvre dans le domaine de l'aménagement forestier, mais dont la mission principale consiste à soutenir les associations et les entreprises du milieu dans une perspective de

9. Afin de pouvoir bénéficier de ce programme, une mise de fonds de 25 % était exigée. Cette dernière a récemment été abaissée à 6 %. Or, avant la construction de nouvelles résidences au pied du mont Val d'Irène, la marge de manœuvre de la municipalité était beaucoup trop restreinte. Maintenant qu'elle perçoit de nouvelles taxes foncières, elle a pu adhérer au programme.

10. Par exemple, dans le cadre du Pacte rural, cette localité a bénéficié d'une enveloppe de 80 000 $ pour la réalisation de différents projets alors que pour l'ensemble de la MRC, l'apport du Pacte rural s'élève à 1,1 million de dollars.

développement local. L'organisme a pris naissance à la suite de la gestion contestée de la matière ligneuse pratiquée par la Société d'exploitation des ressources de la Vallée. Ses activités visent principalement la récupération du bois résineux en perdition dans un secteur de chablis. Les autres travaux concernent le reboisement, le dégagement de la régénération, l'éclaircie pré-commerciale, la coupe avec protection de la régénération et des sols, la récupération de peuplement dégradé avec chablis et l'aménagement de sentiers. Les travaux de récolte ne sont pas mécanisés. Ils sont réalisés selon la méthode coupée et empilée manuellement. La plupart des travaux sont exécutés par les employés d'AFN formés à titre d'abatteurs professionnels. Le Centre de foresterie de l'Est-du-Québec est responsable de la planification, du suivi technique ainsi que de la production du rapport final. Les décisions sont prises par un conseil d'administration qui se réunit au besoin.

Les activités premières d'AFN visent à répondre aux attentes de la communauté de Sainte-Irène. Elles s'exercent dans un triple souci de création d'emplois, d'aménagement diversifié et de développement économique. L'organisme veille à assurer une meilleure gestion de la ressource forestière. Alors que la Société d'exploitation des ressources de la Vallée attribuait 1 800 $ en redevances pour l'exploitation d'un hectare en forêt, c'est plus de 5 000 $ que la municipalité perçoit par hectare depuis que les lots intramunicipaux ont été rétrocédés à AFN. De plus, une partie des profits d'AFN est investie dans un fonds de développement économique local. Dans le but de ne pas augmenter les taxes municipales et d'encourager les projets de diversification, l'organisme verse annuellement en moyenne 8 000 $ à la municipalité. Il collabore également à l'entretien du réseau routier sous la juridiction de la municipalité.

La scierie de Sainte-Irène achète tout son bois d'AFN. De plus, elle accepte de modifier son prix d'achat en fonction du bilan financier annuel de l'organisme afin qu'il puisse constamment réaliser des profits.

D'après un intervenant,

> *en aménageant notre forêt et en se donnant les outils collectifs pour assurer le développement de notre milieu, cet organisme sans but lucratif favorise la création d'une certaine richesse locale et, en l'occurrence, contribue à la réduction de la pauvreté* (Entrevue nº 6).

De toute évidence, AFN exerce un rôle stratégique quant à l'amélioration de la qualité de vie des résidents de Sainte-Irène. Le succès de cette expérience a été tel qu'elle a fait boule de neige notamment à Sainte-Paule,

à Saint-Vianney et à Saint-Zénon. Certains intervenants vont même jusqu'à attribuer la légère croissance démographique de Sainte-Irène à la présence d'AFN qui aurait contribué à attirer de nouvelles familles[11].

2.2.3. La Coopérative de consommateurs de Sainte-Irène

En 2002, les propriétaires du dépanneur de Sainte-Irène décident de prendre leur retraite, ce qui occasionne la fermeture du commerce. Cet événement, conjugué à l'incendie de l'hôtel au cours de la même année, aura été l'élément déclencheur de l'implantation d'une coopérative multiservices à Sainte-Irène, car non seulement les résidents ne disposaient plus d'épicerie, mais ils n'avaient plus de lieu de rencontre, d'espace de socialisation quotidienne.

L'absence d'un dépanneur était problématique pour les citoyens, les employés de la scierie locale et les clients de la station de ski étant contraints de se déplacer à Amqui ou à Val-Brillant. Mais c'est surtout l'absence d'un lieu de rencontre qui constituait un obstacle à la qualité de vie des résidents. Afin d'y remédier, les différents élus municipaux, l'agent de développement rural et un groupe de citoyens se mobilisent afin de mettre sur pied une coopérative multiservices qui servira à la fois de restaurant, de dépanneur et de bar[12].

Le projet est piloté par AFN. De son côté, le CLD est sollicité afin de le réaliser. Ce dernier se voit attribuer une double fonction : l'animation et l'accompagnement du milieu, et l'élaboration du plan d'affaires. La municipalité participe financièrement et organise une consultation publique afin de confirmer l'intérêt de la population pour une telle initiative et d'assurer une adhésion suffisante, notamment en sensibilisant la population quant à l'importance de s'approvisionner à la coopérative. Ceci dit, le succès de ce projet est principalement attribuable au travail acharné de l'agent de développement qui a réussi à réunir quelque 65 000 $ et à négocier l'équipement et le matériel nécessaires au fonctionnement de la coopérative. Le bénévolat est un autre atout incontournable, puisqu'il a permis de réduire considérablement les frais. Finalement, la Société d'aide au développement des collectivités (SADC), la Coopérative de développement régional (CDR) du Bas-Saint-Laurent, la députée provinciale et la Caisse populaire d'Amqui ont également collaboré au projet. Cette dernière participe financièrement au dossier et achemine, aux instances concernées,

11. Mais les nouvelles maisons qui ont été construites au cours des dernières années au pied du mont Val d'Irène expliquent aussi en bonne partie cette courbe démographique ascendante.

12. Au début, la coopérative devait également abriter une station-service. Les coûts trop élevés liés à un tel projet ont forcé les leaders à mettre cette idée de côté jusqu'en 2010, année où le projet est réalisé.

des lettres d'appui lors des demandes de subventions faites par la coopérative. Celle-ci a aussi bénéficié de l'enveloppe destinée aux pactes ruraux ainsi que des services, sur une base bénévole, d'un comptable d'Amqui. Enfin, la part des sociétaires représente aussi une contribution non négligeable du milieu (environ 10 000 $).

Comme pour la plupart des projets, les promoteurs ont eu à surmonter quelques difficultés. Celles-ci se sont manifestées sur cinq plans. En premier lieu, l'idée d'ouvrir un nouveau dépanneur ne faisait pas l'unanimité. Au départ, quelques individus, particulièrement des personnes âgées, se sont montrés réticents, voire récalcitrants à l'endroit du projet. Ils craignaient notamment qu'il soit voué à l'échec à cause de la petite taille démographique de la localité et de la proximité d'Amqui. Une séance d'information a permis de répondre aux interrogations de la plupart de ces personnes et d'apaiser un tant soit peu leur appréhension.

En deuxième lieu, les questions administratives se sont aussi avérées particulièrement pénibles durant la phase préparatoire. Les principaux leaders ne possédaient pas l'expérience nécessaire pour monter le dossier. L'étude de faisabilité a nécessité l'appui technique de la Coopérative de développement régional du Bas-Saint-Laurent. Certaines coopératives de la MRC œuvrant dans le même domaine ont également apporté leur aide durant les premières étapes du projet. Le CDR du Bas-Saint-Laurent a aussi fourni des conseils à différentes étapes du développement et lors de l'élaboration du plan d'affaires. En outre, le Centre local d'emploi et la table d'économie sociale de La Matapédia ont offert une formation aux principaux intervenants.

Une autre difficulté concernait le choix de l'emplacement de l'établissement. Certains proposaient que la coopérative s'installe dans l'édifice municipal afin de réduire les coûts d'opération dans un contexte où la municipalité s'engageait à défrayer les coûts de loyer, chauffage, électricité et téléphone. Mais cette idée n'a pas fait consensus, surtout auprès des personnes âgées souhaitant un commerce indépendant. Pour d'autres, il était impensable d'ériger un nouveau bâtiment en raison des coûts onéreux des matériaux et de la main-d'œuvre. Il fallait donc trouver une solution qui fasse l'unanimité, d'où l'idée d'organiser un mini-référendum. Ouverts aux compromis, les instigateurs ont fait une offre d'achat pour un petit bâtiment qui, par ailleurs, n'était pas à vendre. Parce qu'il s'agissait d'une bonne cause, le propriétaire accepta l'offre du comité et le bâtiment a été acquis par AFN. Cet organisme a également pris à sa charge les coûts liés au déménagement, à l'achat et à l'arpentage du terrain ainsi qu'à l'édification d'un solage. Au total, c'est plus de 40 000 $ que l'organisme a investi dans la réalisation de ce projet. Enfin, exempte de taxes municipales, la coopérative n'a pas à défrayer de loyer.

Aujourd'hui, le principal obstacle auquel le commerce est confronté réside dans la difficulté de le rentabiliser. La situation financière de la coopérative est relativement précaire. Elle réussit à survivre grâce à des subsides gouvernementaux qui proviennent notamment d'Emploi-Québec et d'un programme fédéral d'insertion sociale. Soulignons cependant que sa précarité financière ne diminue en rien la motivation des leaders et leur désir de développer de nouveaux services.

Une secrétaire-comptable agit à titre de personne-ressource. Elle est appuyée par la cuisinière en chef qui exerce la fonction de gérante. Le conseil d'administration est formé de sept personnes de Sainte-Irène. Deux d'entre elles siègent également au conseil d'AFN. Les principaux leaders du milieu figurent aussi comme membres réguliers au sein du conseil d'administration. Ce dernier se réunit une fois par mois, notamment pour organiser l'activité de financement mensuelle. Le CLD de La Matapédia supervise la secrétaire-comptable dans l'exercice de ses fonctions.

Dans le but de lui assurer une certaine viabilité, tous les organismes locaux s'approvisionnent à la coopérative. Afin de répondre le plus adéquatement à leurs besoins, l'établissement a mis en place un service de commandes spéciales. Des repas sont servis au gîte du passant local et à la station de ski, et ce, en dépit du fait que cette dernière abrite déjà une cafétéria. En retour, la coopérative offre un service de livraison gratuit aux clients de la station. Les employés s'impliquent dans l'organisation des activités et collaborent de diverses manières avec la direction. Ils ne considèrent pas la coopérative comme un simple lieu de travail. Ils se soucient de son développement et de sa réussite. Il est aussi intéressant de noter que plusieurs résidents d'Amqui détiennent des parts sociales de la coopérative. Cette dernière entretient des liens étroits avec les autres coopératives locales qui œuvrent dans le même domaine d'activité. Celles-ci se sont même organisées en réseau (le Réseau-Coop). Elles peuvent ainsi acheter en plus grosse quantité, bénéficier d'économies d'échelle, échanger des informations à caractère administratif, dispenser des formations qui répondent à leurs besoins particuliers et profiter de coûts plus avantageux dans l'acquisition d'équipement[13]. De plus, cette forme de solidarité permet de mieux affronter les problèmes, d'améliorer la gestion, de diminuer les coûts d'opération et donc contribue à la survie financière de l'entreprise.

Bien qu'il soit encore trop tôt pour mesurer tous les impacts significatifs de la coopérative, il est néanmoins possible d'identifier les principaux effets de cette initiative. D'entrée de jeu, notons que la coopérative de consommateurs de Sainte-Irène a permis la création de cinq emplois dont

13. Par exemple, grâce à ce regroupement, les coopératives ont pu se procurer un lecteur optique.

deux à temps plein. Il faut aussi souligner le bénévolat effectué par les membres de la coopérative et par la communauté en général. En outre, la coopérative s'avère un heureux complément à la station de ski, qui n'est pas en mesure d'offrir un service de restauration durant la période estivale.

Par ailleurs, force est de reconnaître que l'entreprise contribue davantage à la consolidation du capital social et au renforcement du sentiment d'appartenance à la communauté qu'à la croissance économique locale. La coopérative permet aux personnes qui bénéficient de ses services de se rencontrer et d'établir des liens durables. Selon nos interviewés, certaines personnes peu scolarisées et exclues du marché du travail ont tout de même eu accès à un revenu d'emploi grâce à ce projet. Cette initiative a également eu, sur ces mêmes individus, des effets positifs sur le plan psychologique. Ces derniers nous ont confié qu'ils se sentent davantage valorisés depuis qu'ils sont à l'emploi de la coopérative. Ces personnes ont maintenant le sentiment d'être des membres à part entière de leur milieu.

Mais son impact le plus considérable réside dans l'intensification de la vie relationnelle, car depuis l'incendie de l'hôtel, la dimension communautaire se réduisait à peu de choses. Le projet a été porteur d'une nouvelle dynamique sociale. Bien que celle-ci ait toujours été bien présente à Sainte-Irène, force est d'admettre que l'élan s'était quelque peu essoufflé au cours des cinq dernières années. Bref, pour reprendre les termes d'un des interviewés, « *notre coopérative ne sert pas uniquement à fournir un service d'épicerie et de restauration à la population de Sainte-Irène, c'est un lieu de socialisation qui contribue à maintenir notre communauté vivante* » (Entrevue n° 4).

2.2.4. La Coopérative de producteurs agricoles Natur'Bœuf

Les Fermes Boval ont été achetées en 1989 par un petit groupe d'agriculteurs qui se sont attaqués à la relance de l'entreprise et lui ont permis de prendre un nouvel essort. Ceux-ci avaient notamment constaté que le Bas-Saint-Laurent en général et la municipalité de Sainte-Irène en particulier ne profitaient guère des retombées économiques de la transformation des produits agricoles[14]. Pour remédier à cette situation, ces agriculteurs décidèrent, d'un commun accord, de se regrouper et de former une coopérative dont la mission serait d'exploiter le filon de l'agriculture biologique par la mise en marché d'un bœuf haut de gamme.

14. Une initiative similaire avait déjà vu le jour, bien que de manière plus informelle, la MRC de La Matapédia au tournant des années 1980. Quelques producteurs vendaient leur viande à un abattoir de Lac-au-Saumon ainsi qu'à des bouchers indépendants. Le projet a dû être abandonné en raison de problèmes de commercialisation et de distribution.

En décembre 2001, de concert avec le Conseil régional de concertation et de développement du Bas-Saint-Laurent, une étude de faisabilité est réalisée par la direction régionale de l'Union des producteurs agricoles sur la commercialisation du bœuf sans antibiotiques ou hormones de croissance s'inspirant de l'approche européenne des appellations d'origine contrôlée (AOC). L'étude démontre la rentabilité du projet. Une première séance d'information réunit quelque 450 producteurs agricoles du Bas-Saint-Laurent. De ce nombre, 28 se montrent intéressés à la mise en place d'une coopérative. Quelques mois plus tard, une seconde réunion est organisée par les principaux actionnaires des Fermes Boval. À l'issue de cette réunion, six producteurs agricoles se regroupent pour constituer la coopérative; deux de ceux-ci résident à Sainte-Irène. L'entreprise possède trois sites de production. L'exploitation principale est située aux rangs 5 et 6 de la municipalité de Sainte-Irène. Elle couvre 410 hectares de terres en culture et 235 hectares de boisés. Le deuxième site se trouve sur le Petit rang 5 et comprend 25 hectares de terres agricoles. Ses deux bâtiments peuvent abriter 250 têtes de bétail et sont utilisés principalement lors de l'arrivée des veaux. Quant au troisième site, situé sur la Grande-Ligne à Amqui, il est en location et sert de pâturage depuis six ans. Au total, l'entreprise peut recevoir jusqu'à 950 bovins.

Telle qu'évoquée précédemment, la mission principale de la Coopérative Natur'Bœuf consiste à produire une viande haut de gamme qui respecte un calendrier de production strict et un cahier de charges préparé en collaboration avec le bureau régional du ministère de l'Agriculture. Les normes à suivre portent principalement sur les conditions d'abattage, la période de maturation en chambre froide, l'âge de la bête à l'abattage et la durée du transport entre la ferme et l'abattoir.

L'entreprise produit actuellement quelque 400 bouvillons annuellement totalisant environ 275 000 kilogrammes de viande, ce qui correspond aux objectifs prévus initialement dans le plan d'affaires. La moitié de l'alimentation du cheptel provient de plantes fourragères produites localement[15]. Outre les six producteurs agricoles, l'entreprise emploie une secrétaire-comptable une journée par semaine. De plus, un agronome s'assure que le cahier de charges soit bien respecté et consacre une journée par mois au bon fonctionnement de l'entreprise ainsi qu'au suivi du projet.

Un facteur de réussite du projet tient à l'étroite collaboration qui règne entre les différents partenaires. En effet, il n'existe pas, à l'échelle canadienne, de coopérative agricole en partenariat avec une entreprise de distribution. Généralement, les producteurs agricoles établissent des

15. Cette initiative constitue une dimension importante du lien au terroir dans la mesure où les animaux sont conduits dans des pâturages où le fourrage leur est réservé.

ententes d'approvisionnement avec des grossistes qui achètent les produits suivant le prix du marché en vue de les transformer et, par la suite, de les distribuer à l'échelle de la province. En règle générale, ces entreprises se situent à proximité des grands centres urbains. Dans le cas de Natur'Bœuf, la collaboration s'établit entre les producteurs agricoles et une entreprise indépendante, cette dernière s'étant engagée à acheter le produit selon un volume fixe et une période de temps précise, en l'occurrence cinq ans. De son côté, Natur'Bœuf garantit l'exclusivité d'approvisionnement à cette entreprise, d'où l'importance du respect du calendrier de production.

Étant donné que l'objectif de départ de la coopérative consistait à s'assurer que toutes les étapes de la production du bœuf, à savoir l'engraissement, la vente, la transformation et la distribution, s'effectuent au Bas-Saint-Laurent de façon à soutenir le développement régional, différents partenaires régionaux se sont associés au projet. Une entente de cinq ans (2002-2007) a notamment été signée avec Les Supermarchés GP[16], qui sont leur distributeur exclusif. La coopérative vend également, depuis juin 2006, son produit au restaurant Central Café de Rimouski, dont le propriétaire s'intéresse à l'agriculture biologique et aux produits du terroir.

Prennent également part au projet l'abattoir de Luceville, la table régionale de l'agroalimentaire, Les Distributions Paul-Émile Dubé, le Centre de débitage Avibier de Saint-Cyprien et l'Union des producteurs agricoles du Bas-Saint-Laurent. Des partenariats s'établissent également sur une base ponctuelle avec d'autres types d'acteurs comme ce fut notamment le cas en 2003 avec le Gîte du Mont-Albert. À l'instar des quatre entreprises d'économie sociale que l'on retrouve à Sainte-Irène, la Coopérative de producteurs agricoles Natur'Bœuf est très fortement réseautée. Durable et institutionnalisé, un tel réseau de relations mutuelles et de connaissances entre des individus constitue l'une des principales raisons de la réussite de ce projet. Si l'on ajoute à cet élément la capacité de la coopérative à produire du lien social, son aptitude à l'innovation sociale et sa contribution au développement local et régional, nous avons ici les cinq « spécificités méritoires », pour reprendre l'expression de Bloch-Lainé et de Garrigou-Lagrange (1988), de l'économie sociale.

Au moment de sa création, la coopérative a bénéficié de subventions provenant des ministères québécois de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation ainsi que des Affaires municipales et des Régions. Le Conseil régional de concertation et de développement (CRCD) du Bas-Saint-Laurent, le CLD de la Matapédia et la SADC ont également participé au

16. Cette entreprise compte 14 supermarchés, soit 7 au Bas-Saint-Laurent et 7 autres dans la région de Québec.

financement du projet. En ce qui concerne le volet logistique, celui-ci a reçu l'appui de la Coopérative de développement régional (CDR) du Bas-Saint-Laurent.

La coopérative reçoit, chaque année, une subvention de 6 000 $ octroyée par le ministère de l'Agriculture afin de défrayer une partie des services-conseils. Bien que cette aide soit appréciée, les producteurs préféreraient ne pas en dépendre afin de ne plus être contraints à rendre des comptes. Le directeur de la coopérative déplore le fait qu'aucune aide n'ait été accordée aux Supermarchés GP alors que ceux-ci font partie intégrante du projet Natur'Bœuf et que sa réalisation a nécessité des coûts relativement importants pour l'entreprise. Notons que le budget annuel de fonctionnement de la coopérative n'est que de 15 000 $, auxquels il faut ajouter 30 000 $ pour la rémunération des deux employés à temps partiel.

On distingue deux niveaux de prise de décision. Le conseil d'administration, formé des six producteurs agricoles, a l'entière responsabilité du volet production. Un comité de gestion composé de trois producteurs agricoles et de deux représentants des Supermarchés GP a aussi été mis en place. Ce comité se charge de la transformation, du marketing, de la promotion et de la valorisation du produit. Il veille aussi à la programmation de la production et, occasionnellement, s'occupe de la recherche de nouveaux partenaires.

Quatre personnes se sont imposées comme leaders pour piloter le projet, soit deux producteurs agricoles et deux employés des Supermarchés GP. S'il advenait que l'une ou l'autre de ces personnes se retire du projet, celui-ci en serait affecté.

La cohésion manifeste entre les membres du conseil d'administration est très importante. Malgré la présence marquée de certaines personnes dotées d'une personnalité plus forte, les membres se consultent et partagent leur point de vue dans un climat de grande courtoisie. Le respect du cahier de charges constitue le principal élément à l'ordre du jour à chacune des assemblées. Bien que le conseil d'administration exerce une fonction essentielle dans le maintien de la cohésion entre les membres, il existe certaines tensions entre ceux-ci, notamment en ce qui a trait aux orientations et au développement de l'entreprise. Toutefois, les quelques dissensions qui ont eu lieu ont rapidement été aplanies par les membres et ceux-ci les perçoivent comme ayant été bénéfiques plutôt que nuisibles. Quant aux relations entre les différents partenaires du projet, elles sont très harmonieuses. En fait, la confiance entre Les Supermarchés GP et les producteurs agricoles est telle que l'entente de production et de distribution conclue entre les deux partenaires est purement verbale.

Le projet Natur'Bœuf contribue à la consolidation de 22 emplois. Le chiffre d'affaires de l'entreprise s'établit à quatre millions de dollars, mais les retombées économiques régionales de la production, de la transformation et de la distribution du produit sont estimées à 29 M$. Le revenu net de chacun des producteurs oscille entre 35 000$ et 40 000$ par année. Celui-ci a été en diminution au cours de la dernière année en raison du niveau d'endettement et de la faiblesse de la demande pour les produits à valeur ajoutée. Avant la création de l'entreprise, la finition des bœufs représentait entre 200 et 300 têtes. En 2007, la coopérative a produit 1 800 têtes, auxquelles il faut en ajouter 500 autres provenant de producteurs agricoles qui ont adopté les normes de Natur'Bœuf.

L'entreprise représente un apport important en termes de développement régional grâce à l'achat de ses nombreux intrants comme les engrais, les minéraux, les céréales et l'équipement agricole. D'ailleurs, le développement local et régional constitue la priorité des membres de la coopérative. À ce sujet, le directeur général en avait long à dire sur le maldéveloppement qui caractérise le secteur agricole régional[17]. Par ailleurs, l'implantation d'un abattoir à Luceville et à Saint-Gabriel-de-Rimouski ainsi que les travaux d'agrandissement du centre de transformation Paul-Émile Dubé à Saint-Cyprien sont en grande partie imputables à la présence de la Coopérative de producteurs agricoles Natur'Bœuf.

Sur le plan socioterritorial, le projet Natur'Bœuf contribue au renforcement des capacités de réseautage entre les différents partenaires en plus de favoriser la consolidation du sentiment d'appartenance et du capital social dans un milieu qui demeure économiquement fragile. Il a également contribué à créer une nouvelle dynamique sociale dans le milieu des producteurs agricoles en général et de la production bovine régionale en particulier. Le projet est également viable en termes d'aménagement du territoire puisqu'il favorise la remise en valeur de certaines terres agricoles laissées en friche. Le projet a également permis aux organisations participantes d'influer sur leur milieu. Par exemple, des 41 mémoires déposés à la Commission sur l'avenir de l'agriculture au Bas-Saint-Laurent, 6 faisaient explicitement référence au concept Natur'Bœuf en le présentant comme un modèle à suivre pour le développement agricole régional.

---

17. Le système actuel favorise les plus gros producteurs au détriment des plus petits. Or, ce sont ces derniers qui contribuent davantage au développement de leur milieu. La MRC de La Matapédia est aux prises avec un grave problème de déprise agricole qui touche particulièrement les producteurs ovins. De 14 en 1996, il n'en reste plus que 7 actuellement. De plus en plus d'agriculteurs abandonnent leur production, car leurs revenus stagnent alors que les coûts ne cessent d'augmenter. Par exemple, depuis cinq ans, le revenu brut par agneau a progressé de 2% seulement, tandis que les coûts de production ont grimpé de 19%. On s'explique aussi mal le fait que la viande soit abattue à l'extérieur de la région, voire de la province. Enfin, le sous-financement rend difficile le développement et la mise en marché de nouveaux produits.

La principale force de ce projet tient à la qualité du produit offert ainsi qu'à la concertation établie entre les différents partenaires, notamment avec Les Supermarchés GP. À ce titre, le directeur général affirme : « *Notre rôle ne se confine pas seulement à vendre de la viande à GP. Nous sommes un partenaire à part entière d'un projet collectif à caractère régional* » (Entrevue nº 4). Un tel constat en dit long sur la portée du projet Natur'Bœuf.

En ce qui concerne les faiblesses du projet, il semble exister une certaine jalousie de la part des agriculteurs locaux non-membres de la coopérative. Ceux-ci colporteraient des ragots qui retardent l'expansion de l'entreprise. De plus, cette dernière, à l'instar de l'ensemble des fermes du Québec, est confrontée au problème de la relève. L'insuffisance de capitaux permettant le soutien adéquat d'une agriculture périphérique, particulièrement en milieu rural fragile, constitue une autre faiblesse du projet. Les gestionnaires souhaiteraient avoir plus facilement accès à du capital de risque. Ils suggèrent notamment que des fonds soient explicitement consacrés à la diversification agricole de façon à valoriser le travail agricole et à encourager la vie à la campagne. Mais la principale difficulté réside, depuis la fermeture du seul abattoir de bouvillons au Québec, dans la mise en marché de son produit.

La coopérative est également soumise à diverses contraintes conjoncturelles sur lesquelles elle n'a que très peu d'emprise. Il s'agit notamment des intempéries, des diktats associés à la demande et des risques liés à l'éventuelle apparition de certaines maladies bovines. En ce qui a trait au développement de nouveaux marchés, certains problèmes sont causés par l'exclusivité accordée à Natur'Bœuf dont l'objectif est de garantir l'authenticité et la traçabilité du produit. Par ailleurs, son exportation est loin de constituer une priorité pour les dirigeants de l'entreprise. Bien au contraire, une telle avenue contribuerait à encourager une agriculture de type productiviste dont les effets, selon les personnes interviewées, pourraient être néfastes sur les plans social et environnemental. Par conséquent, ceux-ci s'inscriraient en porte-à-faux vis-à-vis de l'essence même du projet.

3. La perception des intervenants des principaux problèmes locaux et régionaux

En ce qui concerne la région et la MRC, tous les intervenants rencontrés sont d'accord pour dire que les grandes entreprises d'exploitation forestière sont à l'origine des problèmes de ce secteur d'activité et de l'appauvrissement de la région. La création de coopératives et de petites entreprises issues du milieu est ainsi jugée favorablement. À ce sujet, un intervenant expliquait notamment comment une région majoritairement forestière est

confrontée au cercle vicieux de la pauvreté[18]. Dans la même veine, le système actuel des contrats d'approvisionnement représente un incitatif aux coupes abusives qui pourraient être freinées si le gouvernement du Québec permettait aux municipalités de percevoir des redevances sur le bois vendu[19].

Certains acteurs déplorent le peu de moyens mis en œuvre par l'État pour venir en aide à la région qui souffre aussi de marginalité en raison de son éloignement des grands axes de communication. À ce titre, quelques intervenants ont le sentiment que la MRC de La Matapédia n'est jamais parvenue à obtenir son dû, son faible poids démographique lui laissant peu d'influence auprès des instances gouvernementales. Les intervenants attendent d'ailleurs avec impatience la mise en œuvre de la politique québécoise d'occupation territoriale et de décentralisation[20].

En ce qui concerne plus particulièrement le cas de Sainte-Irène, cette municipalité apparaît en meilleure position (tant sur les plans social, économique que géographique) que la MRC dans son ensemble pour relever le défi du développement. Sa proximité par rapport à Amqui représente un avantage important. De plus, la présence de Val d'Irène constitue un apport économique qui n'est pas négligeable, particulièrement depuis la mise en œuvre de son plan de restructuration. Toutefois, pour que la station de ski puisse continuer à supporter l'économie locale et régionale et afin qu'elle puisse se démarquer de ses compétiteurs[21], des investissements massifs devront être injectés à court terme. En outre, il faudra développer de nouvelles activités qui pourront être pratiquées durant les saisons mortes du printemps, de l'été et de l'automne.

---

18. L'augmentation de la productivité des travailleurs forestiers et les changements subséquents des techniques de mesurage des entreprises forestières ont amené les travailleurs forestiers à couper davantage de bois pour obtenir un salaire décent, ce qui exerce une pression sur la ressource. De plus, face à des travailleurs forestiers de plus en plus âgés, la course à la performance exerce une influence négative sur leur santé physique et psychologique. Comme l'économie de la MRC de La Matapédia est surtout forestière, un tel système a pour effet de la maintenir dans un état de pauvreté.
19. La volonté des entrepreneurs de rentabiliser rapidement l'achat d'un lot, les taxes municipales sur le bois, l'absence quasi générale de réglementation municipale pour limiter la surface des coupes et l'absence de quotas d'exportation vers les États-Unis pour les scieries des Provinces atlantiques sont autant de facteurs qui encouragent les coupes à blanc.
20. En ce qui concerne cette dernière, on craint que la politique annoncée prenne davantage la forme d'une déconcentration administrative comme ce fut le cas au tournant des années 1970. D'autres intervenants prévoient que cette politique se traduira par le transfert de nouvelles responsabilités aux paliers local et régional sans compensations.
21. À titre d'exemple, la station de ski Pin Rouge, en Gaspésie, a reçu 10 millions de dollars du gouvernement provincial afin de remettre ses installations à niveau. À noter que 20 millions de dollars avaient été investis dans cette même station de ski alors qu'elle était la propriété de l'homme d'affaires Raymond Malenfant. À ce titre, deux intervenants ont déploré le fait que Pin Rouge serait davantage favorisée par rapport à Val d'Irène, qui ne recevrait pas sa juste part, bien que la station ait bénéficié de sommes considérables pour effectuer la mise à niveau de ses équipements en 2009.

La scierie de Sainte-Irène est également moins touchée par la crise du bois d'œuvre comparativement aux entreprises dont la taille est plus importante. De plus, étant donné que son approvisionnement dépend presque exclusivement d'AFN, son avenir est beaucoup moins incertain que celui des autres usines forestières de la MRC. Par ailleurs, elle est sujette à un problème de relève. Ce dernier représente une menace à moyen terme. Car si, dans le contexte actuel, l'entreprise devait être vendue, ce serait fort probablement une grande entreprise qui pourrait en faire l'acquisition, ce qui occasionnerait un transfert de l'approvisionnement vers cette entreprise, et, éventuellement, la fermeture de la scierie.

4. Les mesures d'atténuation préconisées

4.1. À l'échelle de la MRC

En dépit de ces problèmes, la MRC de La Matapédia mise sur le secteur coopératif et communautaire afin d'apporter du sang neuf à une économie fortement anémiée par un chômage chronique. En ce domaine, la MRC s'avère être l'une des plus dynamiques au Québec. Elle dispose de 48 entreprises d'économie sociale dont 8 œuvrent dans le secteur de la consommation. De ces 48 entreprises, 28 font partie de la table d'économie sociale de la MRC. Elles assurent de l'emploi à 526 personnes dont 138 présentent des difficultés diverses en termes d'intégration au marché du travail. Administrées par 237 bénévoles, elles génèrent des revenus de plus de 28 millions de dollars. Depuis 1998, le CLD a investi pas moins de 630 000 $ par l'entremise de son fonds d'économie sociale. Au total, les entreprises d'économie sociale représentent des retombées économiques de l'ordre de 7,3 millions de dollars. Afin d'accroître leur visibilité, la table d'économie sociale de La Matapédia a organisé, avec l'aide du CLD, une campagne de sensibilisation dans les médias locaux.

La MRC a également développé, en s'inspirant du modèle coopératif, un service de génie civil et forestier. Elle a amorcé une démarche de concertation afin de mieux planifier l'implantation des éoliennes et les redevances offertes par les différents promoteurs, une démarche rendue nécessaire puisque neuf localités ont actuellement des projets de développement éolien. Une stratégie a été élaborée de façon à maximiser les retombées économiques de ces différents projets sur l'ensemble du territoire. Elle suppose le partage des redevances versées à une municipalité avec les autres localités de la MRC qui ne peuvent tirer profit de la filière éolienne. C'est dans cette perspective, par exemple, que l'on a vu naître la première coopérative de solidarité québécoise qui opère dans le secteur de l'énergie éolienne. La MRC a notamment adopté une réglementation visant à obtenir

6,5 % des revenus bruts versés par les promoteurs des différents projets éoliens, ce qui équivaut approximativement à des redevances variant entre 10 000 $ et 13 000 $ par éolienne par rapport à une moyenne de 2 000 $ dans les autres MRC du Québec.

Mais si la MRC de La Matapédia en général et la municipalité de Sainte-Irène en particulier se distinguent par une très forte concentration d'entreprises d'économie sociale, ce n'est pas seulement par choix. L'économie sociale constitue une sorte de bouée de sauvetage en raison des difficultés structurelles et conjoncturelles qui touchent la quasi-totalité des milieux ruraux de cette MRC. Bien qu'elle soit très dynamique, l'économie sociale ne peut pas contrebalancer les 400 emplois bien rémunérés qui ont été perdus depuis le début de la crise forestière. C'est dans cette perspective que s'inscrit la mise en valeur de la filière éolienne qui s'appuie, par surcroît, sur la création de coopératives.

À l'échelon infrarégional, les maires de toutes les municipalités, de même que les dirigeants de plusieurs organismes de la MRC travaillent en étroite collaboration. Comme on l'a vu, la MRC a servi de pivot dans deux dossiers spécifiques : soit celui de la Coopérative de consommateurs et le projet de relance de la station de ski de Val d'Irène. En raison des difficultés financières de Val d'Irène et suite à l'appel de la MRC, les différentes municipalités de la MRC, avec l'appui du CLD, ont été amenées à réfléchir sur leur devenir et à élaborer un plan de développement. Les diverses localités se sont regroupées en formant un comité de pilotage au sein duquel la MRC fait preuve de leadership.

4.2. À l'échelle locale : les facteurs du dynamisme de Sainte-Irène

Bien que l'économie sociale constitue la principale manifestation du dynamisme local à Sainte-Irène, d'autres facteurs sont également à considérer. Ainsi, d'après les intervenants interviewés, le dynamisme de cette municipalité s'expliquerait par la concertation très étroite qui règne d'une part entre les intervenants locaux et régionaux et, d'autre part, entre ceux-ci et la population locale. Tous travaillent dans le même sens et ont les mêmes objectifs, nous a-t-on rappelé à maintes reprises. Cet esprit rassembleur remonte à plusieurs années. La population de Sainte-Irène a toujours été solidaire, que ce soit en période de crise ou encore pour favoriser l'avancement de différents dossiers. La réussite de Sainte-Irène est le résultat des efforts d'une communauté qui se mobilise pour assurer son bien-être et sa pérennité. L'excellente collaboration entre les acteurs initiateurs de projets coopératifs a exercé un rôle crucial dans la réussite de leur réalisation en plus d'avoir contribué au renforcement de la cohésion sociale.

À l'instar des autres localités de la MRC, la municipalité de Sainte-Irène a particulièrement bien su tirer profit des avantages que comportent les pactes ruraux. Sainte-Irène est l'une des localités de la MRC qui a le plus profité des ressources financières du pacte rural.

Les différentes entreprises d'économie sociale ont rassemblé plusieurs acteurs de milieux différents. Un plan de développement local a été élaboré de façon à maintenir le dynamisme. Des rencontres se font sur une base occasionnelle, mais régulière entre les différents intervenants engagés dans le développement local.

Enfin, un nouvel organisme voué au maintien et au développement des services de proximité est sur le point de voir le jour. Formé à partir du comité de survie de l'école du village, il aurait notamment pour objectif de réunir tous les organismes de la localité afin de les soutenir dans leurs activités de financement.

Trois éléments jouent un rôle prédominant dans le dynamisme local que l'on retrouve à Sainte-Irène. Il s'agit de la cohésion sociale, du rôle du leadership exercé par les instances municipales et du bénévolat.

4.2.1. La cohésion sociale

Les entreprises d'économie sociale et les différents organismes travaillent de concert et reçoivent divers types d'appui provenant autant d'acteurs endogènes qu'exogènes. Les organismes du milieu, les entreprises qui y œuvrent et les résidants ont mis en commun leur expertise et leurs ressources pour mener à bien ces quatre projets. La forte cohésion qui règne à Sainte-Irène est à la fois une cause et une conséquence de la mobilisation des membres de la communauté et de leur engagement continu.

4.2.2. Le rôle de leadership des instances municipales

Il semble que le leadership exercé par le conseil municipal soit un facteur déterminant pour la mobilisation des individus. En effet, Sainte-Irène a élu des maires exerçant un rôle de meneur et de chef de file auprès de la population locale. Le maire actuel, à l'instar de son prédécesseur, exerce une très forte influence auprès de ses collègues de la MRC, des différentes entreprises d'économie sociale et du préfet de la MRC. Appuyé par diverses instances et organismes, dont le CLD, il est aussi impliqué dans plusieurs dossiers à caractère socioéconomique.

4.2.3. Le bénévolat

Le bénévolat est au centre de toutes les activités des différents organismes que l'on retrouve à Sainte-Irène. Des efforts constants sont déployés pour assurer le maintien des services de proximité. En ce qui concerne le dossier de la station de ski, le maire estime qu'il a donné en moyenne 30 à 35 heures de son temps par semaine au cours de la phase de négociations avec les principaux investisseurs. Cette forte implication démontre le désir d'entraide des résidants de Sainte-Irène et leur volonté de s'unir pour améliorer leur qualité de vie. Certains organismes parviennent même à recruter de nouveaux membres, et ce, en dépit de la persistance du syndrome TLM (toujours les mêmes).

En guise de synthèse, le tableau 10.1 présente les principales forces et faiblesses (géographiques, sociales et économiques) de la municipalité de Sainte-Irène. Bien que les forces soient plus importantes que les faiblesses, le caractère structurel de ces dernières pose des défis importants pour les entreprises d'économie sociale. Par ailleurs, le tableau met très bien en évidence les multiples forces que recèle la localité de Sainte-Irène en termes de gouvernance locale, lesquelles contribuent à dynamiser le milieu.

Tableau 10.1

Forces et faiblesses de la municipalité de Sainte-Irène

FORCES	FAIBLESSES
ASPECTS STRUCTURELS	
Proximité d'un centre de services	Dispersion de la population en quatre pôles
Variation démographique positive	Exode des jeunes et vieillissement démographique
Construction domiciliaire en croissance	Emplois saisonniers orientés vers le tourisme et la forêt
Diminution du nombre de familles à faible revenu	Faible diversification de l'activité économique
Accroissement du revenu moyen des familles	Faiblesse du niveau de revenus des familles et des personnes âgées par rapport à la moyenne québécoise
Très fort potentiel récréotouristique	Potentiel sous-exploité
Redynamisation de l'économie forestière	Inégalités dans la qualité de l'habitat
Partenariat et mobilisation du capital financier pour appuyer divers projets du milieu	Friches agricoles
Présence de nombreuses ressources naturelles	
ASPECTS LIÉS À LA GOUVERNANCE LOCALE	
Leadership des instances municipales	Syndrome du TLM (Toujours les mêmes)
Présence d'entreprises d'économie sociale	

Tableau 10.1 (suite)

Forces et faiblesses de la municipalité de Sainte-Irène

FORCES	FAIBLESSES
Dynamisme de la vie sociocommunautaire	
Capital social et sentiment identitaire	
Réseautage des entreprises d'économie sociale	
Intensité de la vie relationnelle	
Rôle d'Alliances forestières Nemtayé	
Harmonie entre néoruraux et résidants de souche	
Confiance élevée entre les différents partenaires participant aux divers projets	
Préoccupation pour la répartition de la richesse collective et la réduction des inégalités	
Implication du milieu et travail bénévole	
Participation des individus aux activités collectives	

Conclusion

Au terme de cette analyse, nous comprenons que « concertation » constitue le maître-mot qui caractérise les acteurs de la MRC de La Matapédia en général et de la petite localité de Sainte-Irène en particulier. En ce qui concerne celle-ci, sa réussite est attribuable à la mobilisation des ressources locales à partir de projets issus de l'économie sociale. Ces projets prennent essentiellement la forme de coopératives répondant aux besoins auxquels ni le marché ni le gouvernement n'ont réussi à répondre de façon satisfaisante. Les entreprises d'économie sociale contribuent de manière significative à la fraternité et à la solidarité qui règnent dans cette communauté. Les différents leaders ont été en mesure de mobiliser des ressources socioterritoriales exogènes régionales et nationales.

À cet égard, cette MRC apparaît comme un milieu réseauté et cohésif où la synergie qui s'est développée entre les différents intervenants crée un véritable maillage du territoire. Malgré les nombreuses difficultés rencontrées liées à la mondialisation, à l'évolution démographique et aux perspectives générales de l'économie forestière et des milieux périphériques, la plupart des intervenants restent optimistes. Conscients de la difficulté qu'éprouve l'économie sociale à contrebalancer les emplois perdus depuis le début des années 2000, ils admettent, d'un commun accord, que la précarité socioéconomique aurait atteint la MRC davantage si ces initiatives

n'avaient pas vu le jour. En même temps, ils reconnaissent la nécessité de mettre en place des interventions plus diversifiées, l'économie sociale étant incapable, à elle seule, d'inverser les nombreuses forces déstructurantes auxquelles le territoire est assujetti.

Sources

Documents

Bérubé, M. (2001a). « La Matapédia veut plus que des promesses », *L'Avant-Poste*, vol. 62, nº 32, 15 avril, p. 18.

Bérubé, M. (2001b). « Le ministre Baril est passé dans la Vallée », *L'Avant-Poste*, vol. 60, nº 31, 8 avril, p. 3.

Bérubé, M. (2001c). « Le Ralliement Populaire montre les dents », *L'Avant-Poste*, vol. 60, nº 42, 24 juin, p. 2.

Bérubé, M. (2001d). « Le Ralliement populaire réclame 1 000 emplois ! », *L'Avant-Poste*, vol. 60, nº 30, 1er avril, p. 3.

Bérubé, M. (2001e). « Le Ralliement populaire renaît 20 ans plus tard », *L'Avant-Poste*, vol. 60, nº 26, 4 mars, p. 3.

Bérubé, M. (2002). « Québec verse 2 millions $ à La Matapédia. La Vallée aura son propre « plan de diversification industrielle », *L'Avant-Poste*, vol. 61, nº 34, 28 avril, p. 3.

Bouchard, J.-F. (2001). « La Matapédia se mobilise », *L'Avantage*, vol. 5, nº 42, 23 mars, p. 4.

Bouchard, J.-F. (2007a). « Mission accomplie », *L'Avantage*, vol. 12, nº 12, 24 août, p. 10.

Bouchard, J.-F. (2007b). « Parc éolien à Val d'Irène : le milieu embarque », *L'Avantage*, vol. 12, nº 29, 21 décembre, p. 17.

Boudreau, R. (2007). « Une première dans la région », *L'Avantage*, vol. 11, nº 44, 6 avril, p. 15.

Bourque, D. *et al.* (dir.) (2007). *L'organisation communautaire. Fondements, approches et champs de pratique*, Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. « Pratiques et politiques sociales et économiques ».

Côté, D. (1982). « L'église de Sainte-Irène fait peau neuve », *L'Avant-Poste gaspésien*, vol. 41, nº 17, 27 janvier, p. 13.

D'Astous, A. (2001). « Le Ralliement populaire matapédien propose un plan de relance », *Vision, terre et forêt*, vol. 13, nº 10, avril, p. 19.

D'Astous, A. (2003a). « Le Natur'Bœuf Bas-Saint-Laurent vendu à Québec », *Progrès Écho-Dimanche*, vol. 98, nº 15, 25 mai, p. 11.

D'Astous, A. (2003b). « Le Natur'Bœuf poursuit sa progression », *L'Avant-Poste*, vol. 62, nº 46, 24 août, p. 4.

D'Astous, A. (2006). « Natur'Bœuf au Central Café », *Le Rimouskois*, vol. 39, nº 48, 12 octobre, p. 12.

D'Astous, A. (2007). « Un appui de taille pour le Centre de découpe de l'UPA à Saint-Gabriel », *Vision, terre et forêt*, vol. 20, nº 2, août, p. 17.

David, F. et S. Lessard (2007). « Pour un nouveau pacte entre citoyens et agriculteurs », *Le Devoir*, vol. 98, nº 199, 4 septembre, p. A-6.

Delisle, N. (2007). « L'industrie forestière est toujours en crise », *Le Soleil*, 16 août, p. 39.

Dorion, H. *et al.* (dir.) (2006). *Noms et lieux du Québec. Dictionnaire illustré,* Québec, Les Publications du Québec.

Dugas, C. (1996). *L'espace rural canadien*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Émond, A. (2001a). « Créer un fonds de développement pour l'économie matapédienne », *L'Avant-Poste*, vol. 60, nº 33, 22 avril, p. 13.

Émond, A. (2001b). « Le Ralliement populaire prépare une offensive provinciale », *L'Avant-Poste*, vol. 60, nº 46, 22 juillet, p. 3.

Émond, A. (2001c). « Québec débloque un premier million de dollars », *L'Avant-Poste*, vol. 60, nº 50, 19 août, p. 4.

Émond, A. (2001d). « Québec doit bouger avant le 13 juillet », *L'Avant-Poste*, vol. 60, nº 44, 8 juillet, p. 4.

Gagné, G. (1996a). « Centre de ski Val d'Irène : le syndic doit agir de toute urgence », *Le Soleil,* 4 octobre, p. A-3.

Gagné, G. (1996b). « Centre de ski Val d'Irène : offre de 300 000 $ pour sauver 25 emplois à la station hivernale », *Le Soleil,* 16 septembre, p. A-3.

Gagné, G. (1996c). « La relance de Val d'Irène : un exemple de concertation », *Le Soleil,* 16 décembre, p. A-3.

Gagné, G. (1996d). « Parc régional Val d'Irène : le centre de ski ressuscite », *Le Soleil,* 2 décembre, p. A-3.

Gagné, G. (1996e). « Station de ski de Val d'Irène : une seule offre, très basse, déposée au syndic », *Le Soleil,* 18 juin, p. A-4.

Gagné, G. (1996f). « Une seule proposition pour le centre de ski Val d'Irène », *Le Soleil*, 15 juin, p. A-14.

Gagné, G. (1996g). «Val d'Irène en difficulté », *Le Soleil,* 25 octobre, p. A-3.

Gagné, G. (1999). « Amendes et surtaxes pour protéger les forêts », *Le Soleil*, 19 septembre, p. A-6.

Gagné, G. (2001a). « 1M $ pour la création d'emplois municipaux », *Le Soleil*, 11 août, p. A-4.

Gagné, G. (2001b). « L'agriculture peut solutionner une partie des problèmes de la Matapédia », *Agriculture et forestier*, vol. 2, nº 5, 14 mai, p. 4.

Gagné, G. (2001c). « La Vallée attend des réponses mardi », *Le Soleil*, 5 avril, p. A-6.

Gagné, G. (2001d). « La Vallée de la Matapédia perd ses quotas laitiers », *Le Soleil*, 15 octobre, p. A-19.

Gagné, G. (2001e). « Le Ralliement populaire matapédien ressuscité », *Le Soleil*, 1er mars 2001), p. A-8.

Gagné, G. (2001f). « Normandeau défend les régions ressources », dans *Le Soleil*, 22 septembre, p. 53.

Gagné, G. (2001g). « Perte de 300 emplois en forêt », *Le Soleil,* 11 juillet, p. A-6.

Gagné, G. (2001h). « Plan de relance du Ralliement populaire matapédien », *Le Soleil,* 26 mars, p. A-4.

Gagné, G. (2001i). « Plus d'argent pour plus d'emplois », *Le Soleil,* 4 juillet, p. A-4.

Gagné, G. (2001j). « Plus de 2 millions $ débloqués pour diversifier l'exploitation industrielle de la Matapédia jusqu'en 2005 », *Le Soleil*, 6 mai, p. A-17.

Gagné, G. (2001k). « Une solution à la crise économique », *Le Soleil*, 15 mars, p. A-6.

Gagné, G. (2002a). « Pertes d'emplois dans l'industrie forestière », *Le Soleil,* 2 mai, p. A-17.

Gagné, G. (2002b). «Vallée de La Matapédia. Le départ de Gilles Baril a laissé la région orpheline », *Le Soleil,* 8 mars, p. A-15.

Gagnon, C.-A. (2007). « Un monopole Irving dans les forêts ? », *L'Acadie nouvelle*, nº 6014, 1er septembre, p. 5.

Giguère, É. (2002). « Des producteurs bovins lancent Natur'Bœuf Bas-Saint-Laurent », *Progrès Écho-Dimanche*, vol. 97, nº 19, 23 juin, p. 6.

Jean, B. (2003). « Les jeunes de Sainte-Irène charment leur public », *L'Avant-Poste*, vol. 62, nº 43, 29 juin, p. 2.

Jean, B. (2004). « Le Groupe Cédrico ne connaît pas un printemps facile », *L'Avant-Poste*, vol. 62, nº 11, 23 mai, p. 2.

Jean, B. (2005). « La Matapédia a encore le vent dans les voiles ! », *L'Avant-Poste*, vol. 63, nº 42, 23 octobre, p. 2.

Jean, B. (2005). « Les industriels forestiers envisagent le pire », *L'Avant-Poste*, vol. 64, nº 13, 27 mars, p. 3.

Jean, B. (2006). « Le Groupe Cédrico ferme son usine de Sainte-Florence », *L'Avant-Poste*, vol. 64, nº 10, 5 mars, p. 3.

Langlois, G. (2004). *La Coop de solidarité en soins et services de Saint-Camille et son impact sur la cohésion sociale*, coll. « Études de cas d'entreprises d'économie sociale », Montréal, Centre de recherche sur les innovations sociales, décembre, 69 p.

Laplante, R. (2001). « SOS Matapédia », *L'Action nationale*, vol. 91, nº 4, avril, p. 3-6.

Lavoie, D. (2006a). « Le concept Natur'Bœuf atteint ses objectifs fixés au départ », *L'Avant-Poste*, vol. 64, nº 36, 17 septembre, p. 9.

Lavoie, D. (2006b). « Panval repartira la ligne 1 », *L'Avant-Poste*, vol. 64, nº 21, 28 mai, p. 6-A.

Lavoie, D. (2007a). « Éolien : 760 mégawatts proposés dans la Vallée », *L'Avant-Poste*, vol. 65, nº 38, 23 septembre, p. 5.

Lavoie, D. (2007b). « Et on roule dans La Matapédia… », *L'Avant-Poste*, vol. 65, nº 36, 9 septembre, p. 2.

Lavoie, D. (2007c). « La Matapédia impose ses règles pour l'éolien », *L'Avant-Poste*, vol. 39, nº 27, 8 juillet, p. 3.

Lavoie, D. (2007d). « La MRC adopte son règlement sur l'implantation d'éoliennes », *L'Avant-Poste*, vol. 65, nº 26, 1er juillet, p. 2.

Lavoie, D. (2007e). « La MRC appuiera 4 projets éoliens », *L'Avant-Poste*, vol. 65, nº 35, 2 septembre, p. 3.

Lavoie, D. (2007f). « La SIDEM de La Matapédia crée une coopérative », *L'Avant-Poste*, vol. 65, nº 27, 15 juillet, p. 3.

Lavoie, D. (2007g). « Léger ralentissement à Panval », *La Voix du Dimanche*, vol. 21, nº 11, 6 mai, p. 3.

Lavoie, D. (2007h). « SIDEM : objectif 2,35M $ », *L'Avant-Poste*, vol. 65, nº 35, 2 septembre, p. 2.

Lavoie, D. (2007i). « Un important levier économique pour La Matapédia », *L'Avant-Poste*, vol. 65, nº 14, 8 avril, p. 7.

Lavoie, D. (2007j). « Une source de retombées », *L'Avant-Poste*, vol. 65, nº 38, 23 septembre, p. 5.

Lavoie, D. (2007k). « Uniboard et les producteurs de bois rejoints par le conciliateur », dans *L'Avant-Poste*, vol. 65, nº 35, 2 septembre, p. 3.

Lavoie, D. (2007l). « Uniboard regroupe ses activités à Sayabec », *L'Avant-Poste*, vol. 39, nº 27, 8 juillet, p. 3.

Lavoie, D. (2008). « Au tour de Sainte-Irène et Albertville », dans *L'Avant-Poste*, vol. 66, nº 12, 30 mars 2008, p. 4.

Lévesque, S. (2003). « Le bœuf de Natur'Bœuf a meilleur goût », *L'Information*, vol. 33, nº 21, 25 mai, p. 3.

Lévesque, S. (2007). « Plus de 800 000 $ sont ramassés pour le centre de transformation des viandes », *L'Information*, vol. 39, nº 35, 26 août, p. 7.

Madore, L., D. Thurbide et R. Simard (sans date). *Monographie de la paroisse de Sainte-Irène*, sans lieu, 178 p. (document à diffusion restreinte)

Martel, J. (2004). « La Politique nationale de la ruralité fait ses preuves dans La Matapédia », *L'Avant-Poste*, vol. 62, nº 14, 11 janvier, p. 8.

Michaud, H. (1997). «Vallée de la Matapédia : poursuite de 2,1M $ contre Desjardins », *Le Soleil*, 11 août, p. A-11.

Michaud, H. (2001). « Un pique-nique du ras-le-bol en l'honneur du ministre Baril », *Le Soleil*, 15 juin, p. A-5.

Presse canadienne (1993). « La porcherie immaculée est née », *La Presse*, 5 avril, p. E-3.

Rivard, C. (2001). «Vous avez éteint notre flamme nationaliste », *Le Soleil*, 28 juin, p. A-17.

Salvet, J.-M. (2001). « Au tour de la Matapédia de crier au secours », *Le Soleil*, 20 juin, p. A-7.

Statistique Canada (1931-2006). Recensements de 1931 à 2006.

Thériault, C. (1995a). « Une porcherie propre, propre, propre », *Le Soleil*, 29 juillet, p. B-2.

Thériault, C. (2003). « Élever des porcs et plaire aux voisins », *Le Soleil*, 3 mars, p. A-17.

Thériault, C. (2005). « La Gaspésie s'est faite "belle pour la visite" », *Le Soleil*, 25 juin, p. A-27.

Thériault, C. (2007a). « 80 emplois en jeu à Sayabec », *Le Soleil*, 13 septembre, p. 30.

Thériault, C. (2007b). « Un coup de pouce de La Pocatière », *Le Soleil*, 28 août, p. 37.

Thériault, C. (2007c). « Un village, une éolienne à Saint-Noël », *Le Soleil*, 3 octobre, p. 39.

Thériault, C. (2010). « Les pompes à essence de l'espoir », *Le Soleil*, 19 juillet 2010, p. 18.

Turcotte, C. (2007). « Pour une politique agricole basée sur la souveraineté alimentaire », *Le Devoir*, vol. 98, nº 202, 9 septembre, p. C-1 et C-4.

Vienney, C. (1994). *L'économie sociale*. Paris, Éditions La Découverte, coll. « Repères », 126 p.

Vienney, C. (1996). « Un bon fonds pour Val d'Irène », *Le Soleil*, 5 décembre, p. A-4.

Vienney, C. (2001a). « 1,5 million $ de pertes pour la Matapédia », *L'Avant-Poste*, vol. 60, nº 36, 13 mai, p. 8.

Vienney, C. (2001b). « Le Ralliement populaire gagne une première manche », *L'Avant-Poste*, vol. 60, nº 37, 20 mai, p. 3.

Vienney, C. (2001c). « Le Ralliement populaire matapédien s'impatiente », *L'Avant-Poste*, vol. 61, nº 9, 4 novembre, p. 13.

Documents en ligne

<http://www.bas-saint-laurent.org>.

<http://www.radio-canada.ca/region/bas-Saint-laurent>.

<http://www.val-direne.com>.

Entrevues

Entrevue nº 1 : Ancienne personnalité politique, Val d'Irène.

Entrevue nº 2 : Personnalité politique, Sainte-Irène.

Entrevue nº 3 : Membre du personnel, CLD de La Matapédia.

Entrevue nº 4 : Membre de la direction, Coopérative de producteurs agricoles Natur'Bœuf.

Entrevue nº 5 : Membre du comité exécutif, Coopérative de consommateurs.

Entrevue nº 6 : Membre du comité exécutif, Alliances forestières Nemtayé.

Entrevue nº 7 : Membre de la direction, MRC de La Matapédia.

Entrevue nº 8 : Membre du Ralliement populaire matapédien et personnalité politique de Causapscal.

11 LA CONSTRUCTION DES LIENS SOCIAUX EN MILIEU FORESTIER

Le cas de Ferland-et-Boilleau au Bas-Saguenay

Pierre-André Tremblay[1]

Ce chapitre porte sur Ferland-et-Boilleau, petite municipalité du Bas-Saguenay, et surtout sur trois initiatives interreliées qui y prennent place et qui concentrent une bonne part des efforts de développement de la collectivité locale. La première est la Coopérative forestière, une entreprise ayant une longue histoire (près de 50 ans) et qui est le principal employeur de la localité. Elle jouit d'un très fort ancrage dans la localité, mais elle subit durement les contrecoups des difficultés que connaît l'industrie forestière, qui remontent loin dans le temps, et qui se sont accentuées récemment. La deuxième est le Domaine du Lac Ha !Ha !, un centre récréotouristique sur lequel reposent beaucoup d'espoirs de développement de l'emploi local et de diversification des activités économiques, qui sont les deux principaux enjeux de l'économie locale. La troisième initiative est celle du Groupe d'action communautaire, un organisme communautaire s'occupant des aspects « sociaux » de la vie locale (intégration des arrivants, santé publique,

1. Ce chapitre a été rédigé avec la collaboration de Caroline Dufresne.

aide aux personnes dans le besoin, etc.). Majoritairement composé de femmes, à la différence des deux autres projets, il comporte une intéressante « division du travail » entre la vie économique de la communauté (le maintien et le développement des emplois et des entreprises, l'esprit d'entreprise) et la vie sociale, c'est-à-dire ce qui touche à la santé, à la famille et aux problèmes sociaux.

Le cas de Ferland-et-Boilleau démontre la porosité de la démarcation entre « entreprises » et « projets », même lorsque ceux-ci ne sont pas volontairement pensés dans une optique de complémentarité. Il montre aussi que lorsque les promoteurs (les « leaders ») sont en interrelation étroite, les liens informels peuvent se montrer plus importants que les structures formelles. Dans un contexte difficile comme celui que connaissent les communautés dépendantes de la forêt, le cas de Ferland-et-Boileau illustre les possibilités, mais aussi les limites que rencontrent les initiatives basées sur l'économie sociale visant l'enrichissement durable des communautés.

La présentation de ce cas sera faite en deux temps. D'abord, nous présenterons le contexte institutionnel et organisationnel. Ensuite, nous présenterons l'analyse, en reprenant les quatre hypothèses qui ont guidé la recherche. Elle s'arrête, en particulier, aux liens entre organisations, au leadership, à la « division sexuelle du travail » et à la mise en réseau, c'est-à-dire le rapport avec les ressources d'origine externe.

1. Contexte : des acteurs enchevêtrés

Les principaux acteurs institutionnels et organisationnels à Ferland-et-Boilleau en termes de projets et de retombées économiques et sociales sur la communauté sont la Coopérative forestière, le Domaine du lac Ha ! Ha ! et le Groupe d'action communautaire.

1.1. La Coopérative forestière

Entre les années 1940 et 1962, la Compagnie Price ltée, propriétaire des concessions forestières du secteur de Ferland-et-Boilleau, octroyait à chaque cultivateur une quantité de bois à couper. En 1962, l'épuisement des secteurs de coupe marque la fin de ce gagne-pain pour les cultivateurs. En mai 1963, afin de sauvegarder ces emplois, 30 personnes menées par 5 leaders locaux fondent le Chantier coopératif de l'Union des cultivateurs catholiques (UCC) de Ferland-Boilleau[2]. Pour sa mise sur pied, ce Chantier ne bénéficiera d'aucun

2. Cette information provient des entrevues. Dans le cahier du 40e anniversaire de la Coopérative, on mentionne sept fondateurs: Magella Lavoie, Paul-Émile Gagnon, André-Jean Gilbert, Béniti Lavoie, Edmond-Louis Lavoie, Alphonse Samuelson et Michel Simard de Ferland.

appui de la part des instances municipales, puisque Ferland-et-Boilleau est alors un territoire non municipalisé divisé en deux paroisses. Sans appui financier ou politique de la part du gouvernement, c'est une solide volonté locale de prise en main des habitants qui a insufflé la motivation et l'énergie nécessaires pour mener à bien ce projet. À ce chapitre, la participation de l'UCC au projet n'est sans doute pas le fait du hasard.

Au début, la Coopérative exécutait des contrats de coupe de bois octroyés par de grandes compagnies forestières. Après avoir travaillé de façon manuelle pendant quelques années, la Coopérative a rapidement acquis des machines afin de réaliser les contrats de coupe. En 1985, la coopérative forestière obtient un contrat de production de plants d'arbres en serres du gouvernement du Québec. Il s'agit d'un contrat quinquennal de 5 millions de plants annuellement. Celui-ci nécessitera la construction d'un important complexe de serres d'une valeur de plus d'un million de dollars. Le contrat sera renouvelé en 1989 avant d'être remis en question en 1993. À cette date, une modification des politiques gouvernementales d'attribution des contrats entraîne une attribution par appel d'offres plutôt que par négociation. La Coopérative doit donc réduire ses coûts de production afin de soumissionner à un prix concurrentiel. En 2002, les faibles prix, le faible volume de plants à produire et les coûts élevés de production entraînent une perte de 75 % de la production. Après plusieurs années de déficit, les gestionnaires prendront la décision de fermer le complexe de serres qui sera totalement démantelé en 2003. Les serres employaient une cinquantaine de personnes, essentiellement des femmes de Ferland-et-Boilleau.

En 1996, la Coopérative participe à titre de promoteur à la création du Groupe Nova. Ce dernier comprend Bois Francs Ferland-Boilleau, une unité de séchage du bois, et Planchers Mistral, situé à Jonquière. La Coopérative est donc actionnaire de ces deux entreprises. En novembre 2006, l'usine Bois Francs, une propriété de la Coopérative qui est le deuxième employeur en importance dans la municipalité, ferme ses portes. Une quinzaine de personnes de l'endroit y travaillaient et, durant les périodes de pointe, une soixantaine de personnes y étaient employées. La crise du bois d'œuvre qui frappe l'Amérique du Nord, et particulièrement les municipalités monoindustrielles est en partie responsable de la fermeture de l'usine. L'éloignement des grands marchés d'exportation est également en cause. De plus, cette fermeture a eu des répercussions sur certaines entreprises connexes de la municipalité.

Aujourd'hui, la Coopérative réalise des travaux de récolte d'environ 200 000 m³ de bois et d'aménagement (débroussaillage, éclaircie précommerciale) dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean et dans Charlevoix. Elle effectue également des travaux de voirie forestière. Le chiffre d'affaires annuel de la Coopérative était de 9 230 161 $ en 2004, de 10 563 930 $ en 2005

et de 11 663 223 $ en 2006[3]. La Coopérative agit également à titre de promoteur de projets, notamment un projet de bleuetière près de la municipalité. Elle souhaite louer ses terres à un groupe issu de la communauté, potentiellement à une coopérative de solidarité, qui gèrerait le projet. Ce projet, mené en collaboration avec la Corporation de développement de la municipalité permettrait de créer une trentaine d'emplois durant la saison de récolte des bleuets. Il s'agit d'un des projets de diversification économique des municipalités monoindustrielles forestières proposés par la Municipalité régionale de comté (MRC) du Fjord-du-Saguenay.

Tableau 11.1

Évolution de la Coopérative forestière de Ferland-et-Boilleau, 1963-2006

DATE	ÉVÈNEMENTS
1963	Création de l'entreprise sous le nom de Chantier coopératif de l'UCC de Ferland-et-Boilleau. Obtention du premier contrat de coupe de l'entreprise auprès de Consolidated Paper Bathurst.
1964	Entente de permis de coupe entre le Chantier coopératif et Donohue.
1972	Fusion entre le Chantier coopératif de Grande-Baie et le Chantier coopératif de Ferland-et-Boilleau. Le bureau administratif est construit à Ferland-et-Boilleau.
1985	Obtention d'un contrat pour la production de 22,5 millions de plants d'arbres pendant une durée de 5 ans. Construction d'un complexe de serres. Les emplois créés sont majoritairement occupés par des femmes.
1989	Renouvellement du contrat de production de plants pour 5 ans.
1993	30e anniversaire de la Coopérative. Fin du contrat de production de plants.
1994	Mise en branle du projet de forêt habitée, en collaboration avec la municipalité de Ferland-et-Boilleau et le Domaine du Lac Ha ! Ha !
1998	Construction des unités de séchoirs à bois (Bois Francs Ferland-et-Boilleau) et de l'usine de bois de planchers (Planchers Mistral).
2003	40e anniversaire de la Coopérative. Dernières livraisons de plants d'arbres et démantèlement du complexe des serres.
2006	Fermeture de l'usine Bois Francs Ferland-et-Boilleau. Projet de bleuetière et de biomasse forestière.

Forte de sa politique d'achat local et de la création de 179 emplois[4], dont environ la moitié est occupée par des résidants de Ferland-et-Boilleau, la Coopérative a sans contredit un impact économique important. En plus d'être le premier employeur de la municipalité, elle permet le maintien de

3. Selon les rapports annuels 2004-2005 et 2005-2006.
4. Selon le rapport annuel 2005-2006.

plusieurs petites entreprises connexes (transport, location de machinerie forestière, etc.). Ces travailleurs deviennent des sous-traitants de la Coopérative et en sont également membres. Les membres sont au nombre de 177[5] et le conseil d'administration regroupe 7 administrateurs. Puisque certains administrateurs sont propriétaires d'entreprises qui louent leurs services à la Coopérative, chacun doit s'efforcer de rester neutre afin de s'assurer que les intérêts de la Coopérative demeurent au premier plan. Un membre externe fait également partie du conseil d'administration, afin de garder un point de vue objectif sur les buts et intérêts de la Coopérative.

La contribution de la Coopérative à la lutte contre la pauvreté individuelle réside surtout dans la création et le maintien d'emplois. Dans le secteur forestier comme dans le domaine touristique, la majorité des emplois ont un caractère saisonnier ou encore, comportent une période de chômage plus ou moins prolongée. Dans certains cas, on pourrait croire que ces gens sont pauvres, en ce sens qu'ils acceptent un emploi entraînant une diminution importante de leurs revenus durant quelques mois chaque année. Par contre, pour plusieurs, notamment les travailleurs sylvicoles, il s'agit plutôt d'une forme de richesse, la qualité de vie prenant le pas sur le niveau de revenus :

> *Mais il ne faut pas oublier aussi, que quand on parle de richesse et d'économie sociale, on n'a pas tous les mêmes désirs. Moi, j'aime bien mieux avoir un emploi bien rémunéré où je travaille à l'année. Mais dans le cas de mes travailleurs sylvicoles, la plupart le font par choix, parce qu'ils sont habitués de même* (Entrevue nº 2).

De façon générale, les emplois du secteur de la foresterie sont bien rémunérés. De plus, il s'agit d'un domaine traditionnellement masculin. Par contre, le nombre d'hommes actifs et le nombre de ceux employés dans le secteur primaire ont diminué à Ferland-et-Boilleau alors que l'emploi féminin a suivi une dynamique inverse. Les femmes qui ont perdu leur emploi dans le secteur primaire ont probablement trouvé un autre emploi dans un autre secteur d'activité, par exemple dans le secteur des services, comme l'industrie touristique ou le commerce de détail. Ces emplois sont moins bien rémunérés et ont parfois un statut plus précaire. C'est le cas du domaine touristique, dont les emplois sont saisonniers et mal payés.

En résumé, la Coopérative forestière de Ferland-et-Boilleau demeure le moteur principal de la communauté autant du point de vue économique que dans le développement de nouveaux projets. Les principaux défis auxquels elle fait face actuellement relèvent de la crise forestière. Le maintien

5. Toujours selon le rapport annuel 2005-2006, 83 membres actifs, 4 membres actifs auxiliaires et 90 membres non actifs.

des emplois par l'obtention de contrats substantiels de coupe et d'aménagement ainsi que l'avenir de l'usine Bois Francs Ferland-et-Boilleau font certainement partie de ces défis.

1.2. Le Domaine du lac Ha ! Ha !

Le Domaine du lac Ha ! Ha ! est situé sur les abords du Petit lac Ha ! Ha ! à la sortie de la municipalité de Boilleau. On y retrouve 72 terrains de camping aménagés et une vingtaine de chalets en location. L'exploitation de ce site remonte à 1967 ; c'était alors un club privé de chasse et pêche, propriété de la Consolidated Bathurst. Comme tous les clubs privés, le Domaine a été ouvert à toute la population à la fin des années 1970. Cette ouverture a permis à la compagnie Consolidated Bathurst de rester propriétaire du territoire, l'obligation étant la démocratisation et non l'expropriation. Finalement, la compagnie forestière remit la gestion du site à la municipalité de Ferland-et-Boilleau en 1989. Le site devient alors le Domaine du Lac Ha ! Ha !, un organisme à but non lucratif (OBNL) géré par une corporation. On y retrouve alors une auberge, des terrains de camping et des chalets en location. C'est à partir de cette époque que se développe le plein air pour une clientèle de villégiature et familiale et que le Domaine du Lac Ha ! Ha ! devient un véritable centre récréotouristique[6].

Après de longues négociations, c'est en 2002 que la compagnie Abitibi-Consolidated cède l'ensemble des actifs du site à la Corporation du Lac Ha ! Ha !, en plus d'une bande de terrain sur le périmètre des installations. À partir de ce moment, c'est donc la Corporation qui est propriétaire du site et des bâtiments.

La mission de la Corporation du lac Ha ! Ha ! est d'établir, d'organiser et d'exploiter un centre récréotouristique axé sur la famille et une pourvoirie de pêche et de chasse. La promotion d'activités de loisir et de tourisme aux niveaux local, régional et provincial fait également partie de cette mission. Parmi ses objectifs, la Corporation vise l'autofinancement et la création d'emplois pour la collectivité. Elle doit également assurer son développement en conservant l'environnement naturel à l'état sauvage afin de transmettre aux générations futures une faune et une flore intactes (*ibid.*).

Avec les années, l'opération du Domaine sur trois sites devient très coûteuse et la gestion de personnel, très complexe. L'auberge sera gérée par un tiers, puis fermée et finalement vendue en 2006. Le camping Camp d'accueil a également été remis à la municipalité en 2004. Ce dernier a connu une augmentation notable de ses revenus au cours des trois dernières

6. Informations tirées du site internet du Domaine du lac Ha! Ha!

années, passant de 11 000 $ en 2004 à 27 000 $ en 2007. Comme pour les activités du Domaine, le regroupement de la gestion administrative et de celle des ressources humaines sur un seul site en facilite grandement la coordination.

Le conseil d'administration du Domaine compte sept administrateurs. Il comprend, entre autres, un représentant de la population, un représentant des utilisateurs et un représentant d'une entreprise de la municipalité. Le Domaine fournit du travail à une quinzaine de personnes en haute saison touristique, surtout des gens de la municipalité. On y pratique la pêche en lac, en étang et en rivière, la chasse à l'orignal, la randonnée pédestre et la raquette en hiver.

Le Domaine se trouve actuellement dans une période de restructuration. L'incendie du poste d'accueil en juillet 2007 et le départ de deux directeurs généraux en quatre mois ont forcé le conseil d'administration à redéfinir les priorités, à établir un plan de consolidation pour les années à venir, bref, à repartir sur des bases nouvelles et plus solides. La première préoccupation des gestionnaires est la diversification de l'offre touristique dans le but d'exploiter le site en toutes saisons et de prolonger le séjour de la clientèle. L'autre préoccupation est la création d'emplois durables et bien rémunérés pour les gens du village et le maintien de ces emplois, idéalement sur une base annuelle. Cette préoccupation pour l'emploi local fait l'originalité de la politique d'emploi du Domaine par rapport à celle de la Coop, dont une partie importante des travailleurs proviennent de l'extérieur du village.

La direction et les administrateurs du Domaine sont donc à la recherche d'un créneau d'activités original et porteur d'avenir. Que ce soit le tourisme pédestre ou l'aménagement d'un récréoparc familial, cette diversification aura des retombées sur l'ensemble de la communauté, favorisant l'émergence de commerces connexes et, par le fait même, la création d'emplois. Le Domaine fait face aux exigences d'un marché essentiellement extra-local : les concurrents se situent ailleurs dans la région, alors que les clients proviennent de l'extérieur du village. Mais si ce défi est relevé, le Domaine pourra être une entreprise motrice.

Les administrateurs du Domaine se sont également donné comme objectif de rétablir le climat de confiance et une communication efficace avec les membres de la direction ainsi qu'entre cette dernière et les employés. L'importance de la communication et la création et le maintien de liens avec les divers organismes et instances municipales sont primordiaux. Un répondant indique à ce sujet que les relations s'étaient envenimées au fil du temps entre le Domaine et différents acteurs locaux et régionaux

(MRC, Association touristique régionale, fournisseurs, employés). L'organisme en est aujourd'hui à repartir sur de nouvelles bases : « *Là on est rendu que, par la force des choses, on repart à zéro. Ça fait un grand nettoyage. Mais, d'un autre côté, je pense que ça sera une occasion de rebâtir sur des bases neuves* » (Entrevue nº 6).

Le positionnement du Domaine en tant que destination de vacances demande un effort de marketing constant, mais les atouts du site justifient amplement ces efforts. Ces derniers font partie d'un plan plus vaste, sur lequel travaille l'ensemble de la communauté et visant à diminuer sa dépendance face à l'exploitation forestière.

En résumé, plusieurs défis attendent le nouveau CA : stabiliser le personnel d'encadrement et améliorer les rapports au sein de l'organisation ; développer des emplois stables pour les résidants de Ferland-et-Boilleau ; identifier un créneau d'activité porteur ; assurer la promotion du Domaine et développer ou maintenir les liens avec les autres organismes économiques du village.

La stratégie de lutte contre la pauvreté du Domaine se compare à celle de la Coopérative forestière : il s'agit d'instaurer une dynamique dans l'ensemble de la communauté. Si le Domaine réussit à fonctionner sur une base annuelle, la durée d'emploi des travailleurs sera prolongée et de nouveaux emplois pourront être créés grâce à la mise sur pied de commerces reliés au Domaine. La lutte contre la pauvreté passe donc une fois de plus par la création et le maintien d'emplois de qualité et rémunérateurs, dans un effort pour trouver un acteur structurant permettant le maintien d'emplois locaux.

1.3. Le Groupe d'action communautaire

Le Groupe d'action communautaire (GAC) a vu le jour en 1979, à la suite du constat du manque de services médicaux et sociaux dans la localité. La fondatrice est encore aujourd'hui directrice générale de l'organisme. Un groupe de 35 bénévoles, presque entièrement constitué de femmes, avait alors déposé une demande au Département de santé communautaire (DSC) de la région pour assurer quelques services médicaux de première ligne à la population de Ferland-et-Boilleau, un peu comme les dispensent les CLSC. Le DSC a d'abord refusé puis a décidé de mener une enquête dans le village pour vérifier les besoins réels de la population. Constatant l'absence de services médicaux de base, le DSC a finalement accepté, à la condition que les bénévoles du GAC suivent une formation pour la prise de tension artérielle et pour la prise en charge individuelle.

La mission du Groupe est de « donner à la population de Ferland-et-Boilleau des services auxquels elle a droit dans le but de maintenir et d'améliorer la qualité de vie des personnes[7] ». Le GAC vise plus particulièrement les personnes âgées, mais également les personnes atteintes de maladies chroniques, les personnes handicapées, les familles en difficultés, les jeunes et les enfants aux prises avec des problèmes et les femmes violentées. Certains groupes sont donc favorisés, mais les services demeurent gratuits et accessibles à l'ensemble de la population. Parmi les services offerts, on retrouve l'accompagnement, le maintien à domicile, l'écoute, la prise de tension artérielle et le suivi de glycémie. Par contre, les activités et les champs d'action du Groupe sont plus variés et dépassent largement les quelques services énumérés dans son prospectus. La collecte annuelle de Centraide Saguenay – Lac-Saint-Jean, la sensibilisation de la population sur différents sujets comme l'alimentation, l'organisation des campagnes de vaccination, la contribution monétaire pour des bourses d'études, la participation à divers comités de la municipalité et l'implication dans les activités de l'école primaire témoignent de son engagement. Le Groupe d'action communautaire agit même parfois à titre de source de financement ou de bénévole pour d'autres organismes du milieu, soit par la distribution de fonds ou encore par le bénévolat de la part des deux employées. Ayant beaucoup d'expérience, elles agissent souvent à titre de conseillères, contribuent à la supervision de comités ou apportent leur aide aux nouveaux groupes.

Le rôle du Groupe d'action communautaire est donc de servir en quelque sorte de centre local de santé; c'est le premier endroit que les citoyens visitent lorsqu'ils ont un besoin, un pépin de santé ou qu'ils cherchent de l'écoute ou des conseils. Lorsque l'usager a des besoins qui dépassent le champ de compétences du Groupe, il est dirigé vers le service adéquat ailleurs au Saguenay car le Groupe d'action communautaire est en lien avec différents organismes de la région.

Le budget annuel du Groupe varie entre 50 000 $ et 60 000 $. Il provient principalement de l'Agence de santé et de services sociaux (ASSS) régionale. En 2005-2006, l'Agence a fourni 46 228 $ au Groupe d'action communautaire et en 2006-2007, sa contribution s'élevait à 47 095 $. Cette somme provient du Programme de soutien aux organismes communautaires (PSOC). Centraide Saguenay – Lac-Saint-Jean fournit 15 % du financement du Groupe. Cet argent sert, entre autres, à payer les salaires des employées. Celles-ci sont rémunérées 9 mois par année puisque les ressources financières sont insuffisantes pour couvrir toute l'année. Pour maintenir les services pendant la période estivale, deux jeunes sont formés en premiers soins. Il s'agit d'un projet de la Coopérative jeunesse de service (CJS). Cette

7. Tiré du prospectus du Groupe d'action communautaire.

Coopérative embauche habituellement deux étudiantes grâce à une subvention de la FTQ et une autre subvention du Centre local d'emploi. Le Groupe d'action communautaire comble la différence afin que les salaires soient égaux.

La gestion du Groupe est également assurée par un conseil d'administration, dont les postes sont attribués par catégorie : personnes âgées, bénéficiaires, jeunes familles, etc. Actuellement, entre 15 et 18 bénévoles, la plupart des femmes à la retraite, s'impliquent au sein du Groupe. L'une des difficultés provient justement du recrutement de nouveaux bénévoles. Il semble que les gens soient désormais plus difficiles à mobiliser.

Le Groupe d'action communautaire jouit d'une excellente réputation dans toute la municipalité. Le Groupe est très estimé et les services offerts, en plus d'être appréciés, sont devenus une nécessité. L'expérience et l'expertise des deux fondatrices dans le domaine de l'aide et de l'accompagnement en font des piliers et des pivots de cette communauté. Elles savent exactement où et comment aller chercher les ressources nécéssaires à chacun, partout dans la région. Dans une localité où il n'y a aucun service médical, aucun médecin ou infirmière, cette connaissance des ressources et du système de santé régional est essentielle.

Le travail accompli par le Groupe d'action communautaire durant le déluge de 1996 mérite également d'être souligné. En plus de travailler pour la Croix-Rouge aux premiers secours, le Groupe a permis de bien organiser l'aide aux sinistrés que ce soit sur le site de la base militaire de Bagotville ou encore dans la municipalité de Ferland-et-Boilleau lors du retour des habitants. Il faut mentionner tout le travail de soutien et de secours psychologique apporté aux résidants dont la maison et tous les biens avaient été détruits par les inondations et aussi tout le travail qui a suivi le déluge, encore en collaboration avec la Croix-Rouge, soit la distribution de denrées et de bons d'achat, entre les mois de juillet et décembre 1996.

La politique du Groupe est d'aider les gens en fonction de leurs besoins et de leurs problèmes respectifs. Il est donc évident que le Groupe joue un rôle de premier plan dans la lutte contre la pauvreté à Ferland-et-Boilleau. Or, la population locale ne se perçoit pas comme pauvre. Selon nos interviewés, la population pauvre serait davantage composée de gens non originaires de l'endroit, venus de la ville. « […] *c'est parce qu'ils ont épuisé les ressources ailleurs et ils s'en viennent dans un petit milieu comme ça* », nous dit un interviewé (Entrevue n° 7).

Le Groupe assure la distribution de denrées non périssables données par Moisson Saguenay et peut défrayer les coûts des denrées périssables en cas de besoin. La Saint-Vincent de Paul, organisme appuyé par une employée du Groupe, assure également la distribution de vêtements.

Un programme d'insertion à l'emploi a déjà été mis de l'avant par le Groupe. Il s'agissait de menus travaux, comme la surveillance chez des personnes âgées. Les travailleurs, assistés sociaux, recevaient alors un supplément à leur chèque mensuel. Ce programme fonctionnait très bien, avec un taux de placement d'environ 90 %.

Par son implication dans toutes les sphères de la communauté, le Groupe contribue à l'insertion des individus qui pourraient être laissés pour compte. Par exemple, la visite systématique des nouveaux arrivants pour leur expliquer les services offerts par le Groupe constitue parfois le premier contact avec un résidant de la municipalité et instaure un lien de confiance avec le membre du Groupe. Il devient donc la première personne que le nouvel arrivant rencontre dans la communauté. Autre exemple, les visites dans toutes les maisons du village lors de la collecte de Centraide Saguenay – Lac-Saint-Jean permettent en même temps de repérer des besoins qui n'auraient pas été exprimés et, surtout, d'entretenir les relations de confiance et d'amitié entre les résidants et les membres du Groupe.

En résumé, le Groupe d'action communautaire joue un rôle essentiel dans l'offre et le maintien de services qui ne sont pas dispensés par l'État. Les ressources humaines sont assurées par la quinzaine de bénévoles qui s'impliquent au sein du Groupe et les deux employées régulières. Le principal défi auquel fait face le Groupe d'action communautaire concerne justement les ressources humaines, le maintien de la participation bénévole et la relève des employées. Il reste aussi à voir de quelle façon sera assurée la relève des deux fondatrices lorsqu'elles prendront leur retraite. Le réseau de contacts – c'est-à-dire le capital social – qu'elles ont développé au fil des années et leur connaissance du réseau de santé régional leur permettent de « sauter des étapes » afin d'obtenir des soins pour des patients plus rapidement. Ce capital ne se transmet pas facilement ni instantanément. Elles envisagent de se tourner vers l'extérieur, c'est-à-dire d'engager quelqu'un qui n'est pas de la communauté de Ferland-et-Boilleau pour assurer la relève lorsqu'elles prendront leur retraite. Plus qu'une simple question de compétences professionnelles, le défi sera de transmettre les connaissances du système de santé régional et peut-être aussi les relations de confiance qui se sont installées avec les Ferboilliens et Ferboilliennes.

Dans les sections suivantes, nous présenterons l'analyse des résultats obtenus à partir des entrevues et des documents consultés. Nous avons retenu cinq thèmes principaux, soit les liens entre les organismes, l'importance du leadership, la division sexuelle du travail, la connectivité ainsi que l'appauvrissement et la pauvreté.

2. Des organismes tricotés serrés

Les organismes dont nous avons parlé ont des liens suivis les uns avec les autres, tout comme avec les instances municipales et la Corporation de développement économique de Ferland-et-Boilleau. Par exemple, on retrouve la plupart du temps les mêmes administrateurs dans les différents conseils d'administration. À un point tel que, parfois, les gens ne savent plus durant quelle réunion de quel conseil d'administration ils ont traité d'une information donnée : « *Souvent, on se re-rencontre dans les mêmes conseils d'administration* » (Entrevue n° 2).

Ensuite, les projets proposés par la Coopérative forestière, comme la mise sur pied d'une bleuetière, nécessitent le soutien de la municipalité et de la Corporation de développement économique, puisque la Coopérative n'agit qu'à titre de promoteur. Elle loue les terres, mais la gestion quotidienne, l'administration et le travail seront menés par un autre organisme, tel qu'une Coopérative de solidarité. La Coopérative forestière est également engagée dans un projet de développement de la villégiature au Grand lac Ha ! Ha !, projet de la municipalité en lien avec la MRC du Fjord-du-Saguenay. Cette participation suppose la construction de chemins, et il s'agit là d'un des domaines d'expertise de la Coopérative.

La mobilisation locale est donc assurée par un groupe assez restreint d'individus. La difficulté à mobiliser la population et à accroître la participation individuelle est revenue à maintes reprises dans les entrevues :

> *C'est difficile, très difficile d'avoir des bénévoles et de faire sortir les gens de chez eux. On a souvent cette problématique-là quand on essaie d'organiser quelque chose. C'est que les gens sont de moins en moins sorteux, ils aiment leur petit confort, leurs petites affaires, il ne faut pas trop les déranger* (Entrevue n° 6).

> *Ce n'est pas nécessairement toute la population qui bouge. Non, non. On a une population qui est quand même beaucoup plus assise là* [rire]. *On est à peu près pas mal les mêmes tout le temps qui bougent, pis qui ont des idées* (Entrevue n° 2).

Il semble que ce ne soit pas l'ensemble de la population qui ait conscience des impacts possibles de la crise forestière sur la communauté et de la nécessité de diversifier les activités économiques : « *Nos travailleurs sont inquiets, ils nous posent des questions souvent, mais la population qui ne travaille pas en foresterie, je pense qu'elle ne voit pas cette menace-là. Faudrait qu'ils la voient !* » (Entrevue n° 2).

3. Un leadership reconnu

On voit facilement que le leadership à Ferland-et-Boilleau est assuré d'abord par un petit noyau d'entreprises et par un groupe d'individus ayant à cœur le maintien de la qualité de vie dans leur communauté et la diversification économique du secteur. Ces gens sont actifs au sein des conseils d'administration des divers organismes, au conseil municipal ou encore en tant que bénévoles auprès d'organismes tels que la Saint-Vincent de Paul, le Club de l'âge d'or, la Fabrique, etc. Il s'agit évidemment d'un petit groupe entretenant des liens étroits, ce qui permet la circulation rapide de l'information et la mise en synergie des diverses organisations. Le leadership se manifeste ainsi par la capacité à imaginer et à mettre en œuvre des projets, l'objectif étant d'identifier un ou des projets structurants suceptibles d'avoir des effets d'entraînement.

Sur le plan économique, le leadership est assuré par la Coopérative forestière, généralement avec la municipalité, la Corporation de gestion des lots intramunicipaux, la Corporation de développement économique et les entreprises de transport et de construction. Ces partenariats se traduisent entre autres par la mise en place de projets, tels que la bleuetière ou de biomasse forestière.

Du côté touristique, le Domaine du Lac Ha ! Ha ! est l'organisme central de la communauté sur lequel repose la majorité des attentes en matière de diversification de l'offre d'activités. Il semble que le virage vers le tourisme se soit amorcé dans les années 1990 à la suite de la récession de la fin des années 1980 qui a durement touché la Coopérative et l'industrie forestière en général. Les répercussions de cette récession se sont fait sentir jusqu'au milieu des années 1990, ce qui poussa les leaders locaux à imaginer des solutions pour créer de nouveaux emplois de façon à garder les gens sur place, dans la communauté. La crise actuelle dans le domaine de la foresterie pousse également les gens à chercher de nouvelles avenues pour les travailleurs de Ferland-et-Boilleau, peut-être encore davantage depuis les six derniers mois, comme le souligne un des informateurs : « *On ne s'en cachera pas, dans la foresterie présentement, ça ne va pas très bien* […] *présentement, ce qu'on regarde c'est la diversification économique* […] *mais ce n'est pas facile de faire une diversification économique dans des petits villages* » (Entrevue nº 5). Il souligne à cet égard que leur relative proximité de la ville nuit à leur développement dans la mesure où les industries s'installent dans le parc industriel de la ville la plus proche. Il souligne également que, malgré des améliorations souhaitables, le Grand lac Ha ! Ha ! et le Petit lac Ha ! Ha ! sont devenus peu à peu des moteurs de l'économie :

> […] *ce qui nous manque peut-être un petit peu,* [c'est] *savoir ce qu'on devrait faire pour attirer encore plus de monde. Est-ce que ce sera un festival, ce sera quelque chose de même, mais les gens sont conscientisés là-dessus, parce que*

> *plus tu fais venir de monde, plus tes commerces ont des chances de vivre. Même si ça n'amène pas une création d'emplois extraordinaire, il demeure que si tu engages quelqu'un à temps partiel, cette personne-là peut vivre* (Entrevue nº 5).

Autant dans le domaine forestier que touristique, il semble que la création d'entreprises ou d'initiatives, bref la mobilisation citoyenne, soit davantage en réaction à des crises ou à des problèmes qu'en prévention de ceux-ci. Comme le souligne un informateur à propos de la mise sur pied de la Coopérative forestière :

> [...] *c'est né d'une problématique, les gens ne travaillaient pas. Il y a des gens qui ne travaillaient pas et qui avaient un petit peu plus de difficultés. Après ça, notre appartenance au territoire était là aussi. Les gens, c'était des étrangers qui venaient chercher notre bois. Ce n'est pas normal! C'est une réaction face à une problématique* (Entrevue nº 1).

Cette « mobilisation quand ça va mal » a aussi été observée lors du déluge de 1996 et est présente en ce moment, face à la crise forestière. En fait, la mobilisation des habitants de Ferland-et-Boilleau remonte aux années 1960, au moment de la mise sur pied d'une Coopérative de travailleurs, et dont la volonté était de maintenir les emplois et de préserver leurs richesses forestières de la mainmise des grandes compagnies. La structure entrepreneuriale qu'est la Coopérative est donc « une volonté de se donner un outil de travail commun et un capital financier » (Corporation de gestion de la forêt de l'Aigle, 2000, p. 79). De plus, la formule coopérative demande l'implication de tous les membres afin que l'entreprise fonctionne bien et prospère. Les premiers leaders, eux-mêmes fils de colonisateurs qui ont travaillé dur pour défricher la terre et s'installer convenablement, auraient transmis ce goût du travail et de l'engagement à leurs enfants. Ce sont eux qui ont démarré la Coopérative forestière et qui auraient également transmis cette faculté de leadership et de participation. Selon un informateur, c'est de père en fils que s'est transmis le goût de s'impliquer et de créer des projets, selon l'idée qu'il est plus valorisant et stimulant de travailler que d'être au chômage. Pourquoi toujours les mêmes ? Simplement parce que sur une population de 600 habitants, forcément, on ne retrouve qu'une poignée de leaders.

Au fil des années, la participation et la création de projets continuent d'être centrées sur le milieu de vie, soit la forêt. Les villageois ont d'abord élargi le nombre d'entreprises et les secteurs d'intervention dans le domaine de la foresterie, notamment en créant une douzaine d'entreprises telles que des compagnies d'exploitation forestière à forfait ou de transport de produits forestiers. Les partenaires de la Coopérative se retrouvent donc au niveau local et au niveau régional, en incluant les différentes scieries pour lesquelles la Coopérative exécute des contrats.

L'engagement s'était un peu essoufflé à la suite du déluge de 1996, comme si les gens avaient tout donné lors de la reconstruction. Il semble actuellement qu'un nouveau groupe s'implique dans la vie communautaire du village. Il s'agit de jeunes parents qui souhaitent augmenter l'offre de loisirs et les occasions de se rassembler et de se rencontrer. Ils ont participé à la rédaction d'une nouvelle politique familiale et à l'organisation de diverses fêtes.

Les difficultés du passage générationnel illustrent bien la faiblesse à long terme d'un leadership fondé sur les liens étroits entre un petit groupe de personnes. Le capital social que recèlent ces relations est rattaché aux porteurs de ces liens et se transmet difficilement à d'autres personnes, *a fortiori* si celles-ci se distinguent par l'âge, les compétences ou l'origine sociale. Ce qui crée l'efficacité du réseau – les codes communs, les expériences partagées favorisant la confiance mutuelle, etc. – doit être acquis par chacun des participants et ne peut se transmettre en bloc. Ce n'est donc pas une simple question de recrutement, mais d'insertion dans un réseau. C'est sans doute ce qui explique que la Coop ait pu se mettre sur pied sans l'aide de la municipalité ou de l'État : ses fondateurs appartenaient tous à l'UCC.

Ce réseau de leaders se confronte à l'habituel cercle vicieux de la mobilisation : la compétence sociale des leaders repose sur leur insertion dans un réseau d'interconnaissance et celle-ci sous-entend une relative fermeture, renforcée par l'efficacité du réseau : puisqu'il fonctionne, pourquoi le modifier ?

Le leadership ne repose évidemment pas uniquement sur cette insertion. Il demande aussi des compétences (du « capital humain »), comme l'illustrent bien les difficultés du Domaine du Lac Ha ! Ha ! dans sa recherche de gestionnaires compétents. Mais une des tâches principales de ce(s) gestionnaire(s) est la reconstruction des rapports avec les autres organisations de développement de la localité, avec la municipalité, avec les entreprises touristiques régionales. En d'autres termes, une des tâches est la reconstitution du capital social de l'entreprise, ainsi que l'amélioration des relations de travail ou la prospection des marchés potentiels.

Ce réseau de relations ne se limite donc pas à l' « intérieur » de l'entreprise et le capital relationnel ne sera utile que dans un contexte « externe ». De ce point de vue, la conjoncture liée à l'évolution structurelle (la crise du bois d'œuvre) ou aux événements imprévisibles (le déluge de 1996) pèse lourdement sur la situation de la communauté. En fait, il semble bien que la crise soit permanente depuis les années 1980. La conséquence est qu'on se trouve perpétuellement dans la gestion de crise plutôt que dans le développement. Cette situation ne favorise guère le renouvellement du leadership et l'insertion de nouveaux participants. Elle sous-entend aussi un

maintien en place des leaders grâce à leur connaissance des réseaux de soutien, en particulier gouvernementaux : depuis les années 1960, les programmes d'aide semblent de plus en plus présents dans l'activité d'organisation au fur et à mesure que l'on s'approche des années 1990. Une des conséquences est une intégration beaucoup plus forte des « animateurs économiques » aux activités des appareils étatiques locaux ou provinciaux (l'actuel agent de développement est un ancien maire).

4. Une division du travail selon le genre

Au fil des entrevues, nous avons été frappés par la distinction dans les discours selon le genre des informateurs. En effet, le développement et la diversification économique, la création d'emplois ainsi que la lutte contre la pauvreté à partir de ces moyens ont été abordés davantage par les hommes. Il a été très peu question de développement social ou communautaire par les hommes interrogés, un peu comme si le maintien du tissu social, l'inclusion des nouveaux arrivants et les services de première ligne incombaient aux femmes. D'ailleurs, on nous a dit à quelques reprises au sujet du social et du communautaire qu'il s'agit là de la mission des femmes ou encore que c'est dans leur nature. Ces dernières semblent s'impliquer davantage et occuper les emplois rémunérés dans ces secteurs. Est-ce un effet du hasard ou encore des informateurs rencontrés ? Y a-t-il une réelle division du travail qui repose sur le genre : aux femmes les tâches qui font davantage appel aux caractères « maternels » et aux hommes le traditionnel secteur économique, l'argent, les emplois, etc. ?

Il nous semble que cette division entraîne une forme de ségrégation sociale. La production de la richesse est surtout assurée par les entreprises forestières, qui embauchent peu de femmes. Par contre, ces dernières semblent jouer un rôle crucial dans les services à la population, tels que les suivis médicaux, plusieurs activités de sensibilisation ou d'aide à domicile. Ces services sont majoritairement offerts par des bénévoles et ne sont donc pas comptabilisés dans la production de richesses locales. Par contre, l'absence de tels services entraînerait une perte de richesse en termes de tissu social ou de maintien de la vie communautaire… des secteurs tout aussi essentiels au bien-être d'un village que la production économique et le maintien des emplois.

Bien sûr, la situation n'est pas claire et nette : la production de plants dans les serres a représenté une part importante de l'activité de la Coopérative forestière, le travail été surtout confié à des femmes. Et une part de plus en plus importante de la population féminine est présente sur le marché du travail. Il ne s'agit donc pas d'enfermer les femmes dans l'espace

domestique. Cependant, sur le plan des revenus, les différences entre hommes et femmes sont frappantes. De plus, on ne peut négliger le fait que la fermeture des serres, bien qu'involontaire, a durement touché l'emploi féminin. On peut donc se demander si l'emploi féminin ne serait pas vu comme supplétif ou complémentaire à l'emploi masculin, qui resterait la norme.

Cette division sexuelle des tâches et des responsabilités ne se limite pas à Ferland-et-Boilleau. Partout au Québec, les groupes communautaires sont composés majoritairement de femmes. On peut cependant se demander si l'aspect explicite que prend le rapport économie/social à Ferland-et-Boilleau ne serait pas, lui, particulièrement original, relevant non seulement d'une « spontanéité » typique des communautés forestières, mais d'une réflexivité caractéristique d'un projet. Tout en reprenant une division classique des tâches et des compétences, il élargit le champ d'activité de l'économie sociale en lui permettant de sortir du strict domaine de l'entreprise et de s'articuler autour du reste de la communauté.

5. La connectivité

Malgré les affirmations répétées sur l'identité locale, il est clair que Ferland-et-Boilleau est loin de se fermer sur lui-même. En fait, toutes les activités comportent des relations avec l'extérieur, y compris la mise sur pied de la Coopérative forestière, qui a bénéficié du réseau de l'UCC et de son expérience coopérative. On a aussi vu, dans les pages précédentes, de nombreux cas de recours à l'aide gouvernementale provinciale. L'aménagement des serres, par exemple, n'a pu se faire que grâce à un programme provincial favorisant le reboisement et leur fermeture est due à la disparition de ce programme. De même, le projet de forêt habitée en 1994 dépend d'un programme provincial ; la MRC et les autorités municipales, de même que la Conférence régionale des élus (CRÉ) – entre autres acteurs – en sont des parties prenantes. On a aussi vu que la municipalité participe aux activités de la MRC du Fjord et que l'agent de développement est présent dans le réseau des agents de développement du Bas-Saguenay. En d'autres termes, la mise sur pied des projets et leur réalisation se font en maintenant un contact constant avec des organismes situés en dehors de la localité et, visiblement, grâce à des liens privilégiés avec les appareils gouvernementaux. Comme on l'a vu, la capacité à entretenir des relations avec eux fait partie des qualités nécessaires à l'exercice du leadership.

Les organisations que nous avons étudiées entretiennent aussi des liens exogènes au-delà des appareils d'État. En effet, les circuits économiques où s'inscrivent les industries forestières et touristiques sont essentiellement

extérieurs à la localité. La production forestière est orientée vers les marchés américains et dépend des décisions d'entreprises multinationales. De même, la clientèle visée par le Domaine se trouve, pour l'essentiel, hors de la région et, pour parvenir à l'attirer, il faudra développer un créneau distinguant le Domaine de ses compétiteurs régionaux et extrarégionaux.

Par contre, l'inscription dans ces circuits dépend en bonne partie de la capacité des organisations à développer ou maintenir un capital social local avec les autres entreprises, les agences de développement et les instances politiques. Les organisations étudiées y trouvent une bonne partie des ressources (humaines, informationnelles et même financières) nécessaires à leurs activités. La mise sur pied et le maintien des activités économiques se font donc continuellement sous forme de partenariats entre acteurs hétérogènes. Ceci est facilité par le fait que les acteurs se connaissent. Le maintien de relations de confiance entre les agents économiques et une bonne atmosphère dans le village ont donc une utilité indéniable.

Ceci pose le défi de l'intégration des nouveaux venus. Étonnamment, on nous a mentionné à quelques reprises que la communauté de Ferland-et-Boilleau était multiethnique. Mis à part les gens venus de Montréal ou d'autres grands centres pour acheter une résidence secondaire, des gens sont venus de Suisse, de France et d'Allemagne. Dans la diversification de l'offre touristique, un des gestionnaires du Domaine du lac Ha ! Ha !, originaire de Suisse, travaille à la valorisation du tourisme pédestre, une activité très populaire en Suisse, mais dont la perception est plutôt négative à Ferland-et-Boilleau. Une autre entreprise touristique du village, le Centre sport, nature et découvertes, qui offre, entre autres, des activités de traîneau à chiens et de l'hébergement en chalet, est exploitée par des Suisses. Ces personnes ont donc suffisamment aimé le village pour s'y établir et démarrer une entreprise dans un créneau que les gens de l'endroit cherchent justement à développer.

Certains gestionnaires des entreprises locales proviennent de municipalités voisines (La Baie et Chicoutimi). C'est le cas du directeur général de la Coopérative et de la directrice générale du Domaine du lac Ha ! Ha !. La Coopérative forestière est liée aux autres coopératives de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean et du reste du Québec. Des partenariats sont possibles par exemple dans les projets de biomasse forestière. Les élus et l'agent de développement local travaillent fort pour que de tels partenariats se réalisent, ce qui contribuerait au succès de ces projets.

On se préoccupe d'intégrer les nouveaux arrivants dans le milieu, comme nous le mentionne un des informateurs :

> [...] *il faut intégrer ces gens-là. Puis de quelle façon on va les intégrer ? Bon, c'est sûr présentement, je travaille un peu là-dessus, parce que ces gens-là, ils viennent de la ville, bon généralement, ils ne connaissent même pas leur voisin. Pis en milieu rural, c'est le contraire, tout le monde se connaît.* [...] *bien souvent ces gens-là, il faut les amener, mais de quelle façon on va les amener et est-ce qu'ils vont vouloir embarquer ?* (Entrevue n° 7).

Par contre, l'intégration réussie de ces nouveaux habitants est certainement un des facteurs qui contribuera à la revitalisation du village et à la mise en place de nouveaux projets.

On voit donc pourquoi le Groupe d'action communautaire fait partie des organisations centrales de Ferland-et-Boilleau, car c'est essentiellement sur lui que repose l'intégration sociale des nouveaux arrivants, des familles résidantes éprouvant des difficultés et des personnes ayant besoin de services sociosanitaires. Pour ce faire, il profite de ses relations avec l'Agence régionale de santé et sur les liens développés, au cours des ans, avec le CLSC.

En résumé, il semble y avoir une division du travail entre les entreprises à vocation proprement économique (Coopérative forestière et Domaine) et le Groupe d'action communautaire, plus social. Elle se présente de la façon suivante :

Tableau 11.2
La division sociale du travail

ENTREPRISES	GROUPE D'ACTION COMMUNAUTAIRE
Économique	Social
Orientation vers des marchés extérieurs	Orientation vers une population « intérieure »
Activités productives	Services
Accent sur l'emploi	Accent sur les problèmes sociaux et la pauvreté

6. Appauvrissement et pauvreté

Ce qui nous a frappés au sujet de la pauvreté et de l'appauvrissement, c'est la façon dont les intervenants en parlent... ou n'en parlent pas. Dans la plupart des cas, on nous a dit qu'il n'y avait pas de pauvreté dans la municipalité de Ferland-et-Boilleau. Les emplois dans le domaine de la foresterie

sont payants, les gens ont des voitures et leurs maisons sont bien entretenues. De plus, il y a une absence quasi totale d'assistance sociale dans le village. Cette façon de nous parler de la pauvreté se retrouvait dans les réponses des gens qui travaillent dans les entreprises productrices de richesses et des gens engagés dans le développement économique en général.

Au contraire, dans le discours des femmes qui s'occupent de l'aspect social et communautaire de Ferland-et-Boilleau, on nous a parlé de familles qui font appel aux services de distribution de nourriture ou de la Saint-Vincent de Paul. On s'entend sur le nombre de gens pauvres à Ferland-et-Boilleau : tous nous disent qu'on peut les compter sur les doigts de la main. Mais on nous en a parlé comme de gens qui ont épuisé les ressources ailleurs (en ville) et qui viennent se « cacher » à Ferland-et-Boilleau.

Comment se fait-il que tous ceux qui ont un lien plus étroit avec le secteur économique ne parlent pas de pauvreté ou en parlent comme si elle n'existait pas et que celles qui travaillent au développement social et communautaire en parlent ? Il est vrai que la misère n'est pas omniprésente à Ferland-et-Boilleau. Pourtant, contrairement à la perception des gens que nous avons interrogés, la pauvreté (relative) n'a pas diminué au cours des 20 dernières années. En effet, les revenus moyens des familles selon les recensements de 1986 et 2006 montrent que le niveau de revenu de Ferland-et-Boilleau est nettement inférieur à celui de la MRC du Fjord-du-Saguenay et à celui de la province, et que cet écart s'est creusé. On peut donc dire que Ferland-et-Boilleau s'est appauvri au fil des années par rapport à la MRC et à la province, mais cet appauvrissement est plus relatif (comparatif) qu'absolu.

S'il n'apparaît pas clairement aux acteurs économiques, l'appauvrissement n'en est pas moins présent, comme une menace et un risque. On peut le voir à l'insistance sur la création d'emplois, qui a été une dominante depuis la mise sur pied de la Coopérative. La crise forestière quasi permanente ne fait que renforcer cette situation : on est toujours dans l'impératif de créer des emplois plutôt que de les maintenir. On peut aussi le voir à la volonté des acteurs du Domaine de vouloir maintenir l'emploi local. En d'autres termes, la question de l'emploi n'est pas une simple préoccupation occupationnelle, mais touche à la capacité des résidants d'obtenir un revenu suffisant, et donc, de conserver leur habitat. La notion de revenu suffisant, comme on l'a vu, doit cependant tenir compte des choix existentiels et de mode de vie (l'« économie morale ») et de la présence de programmes sociaux qui permettent leur mise en application. De ce point de vue, le fait que seules les informatrices du GAC aient parlé des droits sociaux des personnes devient intéressant, car il donne un sens à leurs rapports à l'État, aux divers comités locaux et régionaux et à la municipalité.

Conclusion

Un des enjeux fondamentaux de l'économie sociale et un des points d'ancrage du discours qu'elle développe est la « plus-value sociale » qu'elle apporte aux activités économiques. Généralement, cette plus-value se présente comme l'introduction *au sein de l'entreprise* de dimensions extra-économiques, c'est-à-dire politiques (la démocratie) ou, plus vaguement, sociales (par ex. : l'insertion de catégories défavorisées). Le cas de Ferland-et-Boilleau s'inscrit bien dans cette perspective.

Mais on peut aller plus loin. La division du travail entre les organisations est signe d'une articulation entre l'économique et le social qui fait entrer celui-ci dans le champ de l'économie sociale, mais *hors* de l'entreprise. Au-delà des partenariats formels, il existe sans doute ici une conception plus globale de l'action communautaire qui inclut à la fois l'action économique et l'action sociale, chacune relevant d'un type particulier d'organisation. À Ferland-et-Boilleau, on a affaire à un projet de maintien (de survie ?) de la collectivité qui développe divers moyens, dans divers champs ; l'économie sociale y occupe une place importante, mais pas exclusive. D'une certaine façon, malgré un discours essentiellement axé sur l'emploi, les intervenants en économie sociale inscrivent ainsi leur action dans le champ plus large de la vie sociale.

Sources

Documents publiés

Cambon, P. et S. Ladouceur (dir.) (2010). *Panorama des régions du Québec*, Institut de la statistique du Québec, Service des statistiques sectorielles et du développement durable. En ligne : <http://www.stat.gouv.qc.ca>.

Corporation de gestion de la Forêt de l'Aigle (dir.) (2000). *Colloque sur la forêt habitée : Nouveaux modes d'exploitation et d'aménagement des forêts au Québec*, Actes du colloque, Maniwaki.

Durand, P. (2003). *Profil social et économique du territoire de Ferland-et-Boilleau*, Ferland-et-Boilleau, Municipalité de Ferland-et-Boilleau, Corporation de développement de Ferland-et-Boilleau et CLD du Fjord.

Filion, M. (2005). *La coopérative forestière de Ferland-et-Boilleau à l'orée du troisième millénaire*, Chicoutimi, UQAC, Cahiers du GRIR.

Sites Internet

Site municipal : <http://www.Ferlandetboilleau.com>.

Domaine du Lac Ha ! Ha ! : <http://www.lachaha.com/>.

Coopérative forestière Ferland-Boilleau : <www.coopforestierefb.com/>.

Région 02 : <http://www.regional02.ca/Communautaire/personnes_agees_aides_a_domicile.htm>.

Entrevues

Entrevue nº 1 : Membre de la direction, coopérative forestière de Ferland-et-Boilleau.

Entrevue nº 2 : Membre de la direction, coopérative forestière de Ferland-et-Boilleau.

Entrevue nº 3 : Agent de développement de Ferland-et-Boilleau et personnalité politique locale.

Entrevue nº 4 : Membre fondateur, coopérative forestière de Ferland-et-Boilleau.

Entrevue nº 5 : Membre du personnel administratif, Domaine du lac Ha!Ha!

Entrevue nº 6 : Membre du personnel, Domaine du lac Ha! Ha!

Entrevue nº 7 : Membre de la direction, Groupe d'action communautaire de Ferland-et-Boilleau.

12 LE LABEUR DE LA CONCERTATION
La Table de lutte contre la pauvreté de Chicoutimi

Pierre-André Tremblay[1]

La Table de concert-action de lutte contre la pauvreté de Chicoutimi (TLP) a été mise sur pied en 1998 sous l'impulsion de Développement économique Canada, qui désirait mobiliser les acteurs du milieu pour la lutte à la pauvreté. Elle a réuni des intervenants provenant du milieu communautaire, des fonctionnaires de la municipalité, du ministère de l'Emploi et de la Solidarité, de l'Agence de la santé et des services sociaux, du secteur privé (Association des marchands, Association du centre-ville), des Caisses populaires, de la Commission scolaire, etc., mais ces participations ont été très variables et fluctuantes, reposant autant sur la volonté des personnes participantes que sur celle des organisations. Avec le temps, la participation s'est peu à peu limitée à celle d'un noyau de groupes communautaires.

La CDC du Roc et le CLSC se sont partagés la tâche d'organiser les rencontres de la TLP. Celle-ci se réunit généralement une dizaine de fois par année afin d'échanger de l'information et de suivre l'évolution des dossiers en cours. Ceux-ci sont menés par des sous-comités largement autonomes dont la plupart sont démentelés lorsque leur mandat est arrivé à terme.

1. Ce chapitre a été rédigé avec la collaboration de Frédéric Simard.

La TLP n'a de budget que celui qui lui est donné par l'Agence de la santé et des services sociaux dans le cadre de son volet prévention-promotion. Les actions concrètes doivent trouver un financement spécial en fonction des programmes, ce qui constitue une grande fragilité sur le plan du financement et se traduit par des ressources financières extrêmement réduites. La TLP n'a ainsi jamais pu profiter d'un personnel « spécifique » : les tâches sont acceptées par les participants en sus de leurs propres responsabilités.

Si l'arrondissement Chicoutimi n'est pas dominé par la situation de la pauvreté, certains de ses quartiers sont, pour leur part, nettement marqués par les difficultés économiques, et ils le sont durablement. Ce sont ces quartiers (en particulier le « secteur ouest », limitrophe du centre-ville) qu'a choisi la Table. C'est sans doute pourquoi un grand nombre d'organisations communautaires s'y sont installées, même lorsque leur champ d'action se veut régional plutôt que strictement local. Cependant, tout en sachant que la pauvreté est un trait marquant de leurs usagers, peu d'entre elles font de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale leur enjeu explicite, encore moins leur objectif premier. En 1998, lorsque le Collectif IDÉES-UQAC reçut le mandat d'étudier la situation de la lutte à la pauvreté, un de ses constats fut qu'il n'y avait ni organisation, ni forum consacré à cette question (Martel *et al.*,1998).

Aux fins de ce chapitre, six membres actuels ou anciens de la Table ont été interviewés : trois du milieu institutionnel et trois du milieu communautaire. Aucun représentant du milieu économique et du milieu municipal n'a été rencontré, ceux-ci ayant suspendu leur participation au cours des dernières années. Nous nous sommes aussi appuyés sur des études, des bilans et des évaluations produits pendant les 10 années de la TLP. Nous avons aussi utilisé divers documents (comptes rendus de rencontres, documents internes, etc.) réalisés par les membres de la TLP, ainsi que les notes d'observation prises par un des auteurs de ce texte au cours de ses 10 ans de collaboration avec la TLP.

Après avoir décrit le contexte de la mise sur pied de la TLP, on présentera les données pertinentes concernant quatre aspects de la TLP : 1) la capacité des leaders et des acteurs locaux de mobiliser une grande diversité de ressources aussi bien endogènes qu'exogènes et de les combiner, 2) l'existence d'un leadership socialement construit, 3) l'existence d'instances et d'organisations qui permettent de régler localement les conflits entre les acteurs et d'apprendre à agir collectivement, et 4) l'identification collective d'objectifs stratégiques destinés à utiliser les programmes publics et autres structures d'appui au développement des collectivités.

1. Historique et contexte d'émergence

La Table de concert-action de lutte contre la pauvreté de Chicoutimi est née d'une recommandation d'un groupe de chercheurs de l'Université du Québec à Chicoutimi[2]. Elle fait suite à une demande d'un comité regroupant des représentants d'Emploi-Québec, de Développement Économique Canada (DÉC) et des municipalités de Jonquière et de Chicoutimi. L'intention initiale de DÉC est alors d'évaluer la réceptivité du milieu quant à la mise en place d'une corporation de développement économique communautaire. Le manque d'ouverture des intervenants envers une telle suggestion fut très clair, tant et si bien que le rapport final (Martel *et al.*, 1998) suggéra plutôt de regrouper les acteurs des milieux communautaire, institutionnel et économique de Chicoutimi autour d'une même table pour favoriser une approche multisectorielle et territoriale de lutte contre la pauvreté. Le Collectif IDÉES de l'UQAC prit l'initiative de mettre sur pied cette Table de concertation, avec l'appui financier du CLE, qui défraya le salaire d'une permanente pendant deux ans. La Table concert-action de lutte à la pauvreté de Chicoutimi voit alors le jour, réunissant une quinzaine d'organisations communautaires, économiques et institutionnelles dont les pratiques touchent plusieurs dimensions de la problématique de revitalisation des milieux de vie. Le tableau ci-dessous présente la composition de cette Table.

Tableau 12.1

Composition initiale de la Table de concert-action de lutte contre la pauvreté de Chicoutimi (1999)

SECTEUR COMMUNAUTAIRE	
Ados et vie de quartier Café Jeunesse Carrefour Saint-Paul CDC du Roc	COSMECE et Ateliers pratiques Fonds d'entraide communautaire Moisson-Saguenay Service budgétaire et communautaire de Chicoutimi
SECTEUR INSTITUTIONNEL	SECTEUR ÉCONOMIQUE
Centre local de développement Centre local d'emploi Centre local de services communautaires MSSS (Fonds de lutte à la pauvreté) Ville de Chicoutimi (loisirs et urbanisme)	Association des marchands du centre-ville Fédération des caisses populaires Desjardins

2. Ils étaient regroupés dans le Collectif sur les initiatives de développement économique et social de l'UQAC (Collectif IDÉES-UQAC).

Au début, les rencontres se déroulèrent à un rythme quasi mensuel. Les deux premières années furent en bonne partie consacrées à des échanges, des présentations et des mises en commun puisque la majorité des participants n'avaient guère l'habitude de travailler ensemble. Malgré cela, des projets concrets prirent forme, souvent grâce aux liens informels tissés entre les participants. Ces projets eurent principalement comme résultat de trouver, par l'entremise des organisations communautaires, un financement fourni par les organismes publics :

- des organismes de microcrédit purent embaucher du personnel et développer la formule des cercles d'emprunts ;
- l'Association des marchands du centre-ville de Chicoutimi a pu passer un contrat de décorations de fêtes de Noël avec un microentrepreneur ;
- les Ateliers Pratiques (un organisme d'insertion en emploi) purent obtenir du financement et des ressources humaines pour l'incubateur de travailleurs et travailleuses autonomes et artisans ainsi que pour des plateaux de travail de réinsertion en emploi ;
- le Service budgétaire et communautaire de Chicoutimi conclut une entente avec la Fédération des caisses populaires Desjardins (secteur Chicoutimi) pour du microcrédit individuel.

En plus de ces projets, des initiatives à plus long terme furent entreprises pendant ces premières années :

- contacts établis pour le projet Pages vertes visant à regrouper les organismes communautaires ;
- démarche (sondage et contacts) pour un projet de transport collectif pour la clientèle des groupes communautaires ;
- début d'organisation d'un forum dans le secteur ouest de Chicoutimi dont une fête de quartier tenue au printemps 2001 visait à mobiliser les ressources et la population du quartier.

Bien que diverses, les motivations pour participer à la Table peuvent être regroupées sous quatre rubriques : 1) la défense des intérêts organisationnels ou professionnels, 2) la recherche d'une concertation globale dans l'objectif de lutte contre la pauvreté, 3) un objectif général de lutte contre la pauvreté, et enfin 4) l'originalité de la Table comparativement aux regroupements déjà existants, c'est-à-dire les tables de concertation « traditionnelles ». Ces motivations étaient partagées par les personnes provenant tant du secteur communautaire que du secteur « institutionnel ». Mais plusieurs étaient conscients de la difficulté de trouver un langage commun. De plus, le risque était clairement perçu que la Table se réduise à un simple lieu où le communautaire pourrait aller trouver un financement, ce qui ne surprend guère quand on se rend compte du peu de moyens dont disposent les organisations communautaires.

Rapidement, la TLP se stabilisa et forma un groupe d'une quinzaine de personnes représentant trois « secteurs » (communautaire, public, privé). Mais des divergences apparurent dès le printemps 2000 : certains voulaient que le communautaire occupe plus de place, d'autres se demandaient si des personnes en situation de pauvreté (plutôt que des intervenants professionnels) ne devraient pas participer aux rencontres, et, par ailleurs, le secteur privé participe de moins en moins aux réunions. On nota dès ce moment que le groupe tendait à se replier sur lui-même et que la question de *qui* devrait en faire partie n'avait jamais été résolue. En d'autres termes, la TLP fut le résultat d'une initiative institutionnelle et sa place dans l'ensemble des organisations locales n'a jamais été tout à fait claire : elle n'a jamais eu une réelle autonomie et fut, au mieux, un lieu où les organisations membres pouvaient faire valoir leurs besoins (financiers pour le communautaire, informationnels pour le milieu institutionnel). La Table n'entreprit que très peu d'actions par elle-même. Ceci correspondait aux désirs des participants, comme le montre cette déclaration d'une personne du milieu communautaire : « […] pourquoi l'organisme pour lequel je travaille a senti le besoin d'être là c'est pour être en contact, c'est pour avoir une reconnaissance. […] Plus que pour de l'agir, parce que l'agir à mon avis passe par les groupes en place » (citée par Tremblay [dir.]. 2000, p. 37).

Un participant de l'époque suggéra la mise en place de deux tables distinctes : une première consacrée à la diffusion de l'information et à l'analyse et une deuxième ancrée dans des actions concrètes (mobilisation, programme d'insertion, soutien aux activités des organismes, etc.). Cette opposition entre « action » et « réflexion » n'a jamais été résolue et, de ce fait, les objectifs de la TLP ont toujours été confus.

Le Collectif IDÉES-UQAC cessa d'animer la TLP quand le financement par Emploi-Québec[3] se termina. Les réactions du milieu face à l'autonomisation de la TLP montrent bien la mince culture de concertation de celui-ci. En effet, la concertation était encore ressentie comme extérieure à la « vraie » pratique des groupes. La Corporation de développement communautaire et un organisateur communautaire du CLSC acceptèrent de coordonner conjointement la TLP, mais ce fut par défaut : parce qu'aucun autre groupe « invité » ne voulait prendre cette responsabilité. Un acteur communautaire mentionne à cet effet : « Je ne pense pas que l'on puisse demander à des gens qu'on invite de reprendre le flambeau » (Tremblay [dir.] 2000, p. 40). Malgré les intentions de faire de la TLP quelque chose de différent, on voit

3. Ce financement lui-même cessa parce que le Collectif estimait qu'il était temps que le milieu prenne en main l'organisation de la concertation contre la pauvreté et cesse de dépendre de l'Université.

que les pratiques habituelles de concertation, telles qu'elles se déroulent, par exemple, dans les nombreuses Tables formées par le MSSS, ne tardent pas à refaire surface.

Le milieu institutionnel se montra plus disposé à fournir des ressources. Pendant deux ans, le CLSC délégua deux organisateurs communautaires pour qu'ils animent et participent aux rencontres. Des projets concrets furent entrepris grâce à un financement d'Emploi-Québec tels que le Forum du secteur ouest (tenu en 2001) qui occupa une bonne part de l'énergie de la TLP[4]. Ultérieurement, la Table permit l'émergence d'un projet d'insertion en emploi pour les résidants du secteur ouest auquel 34 personnes participèrent de 2002 à 2004. Grâce à un appui provenant du Fonds de lutte contre la pauvreté, plusieurs d'entre elles firent un stage et se trouvèrent un emploi ou retournèrent aux études (Larouche, 2004). De l'avis des cinq organismes communautaires engagés dans ce projet, celui-ci a été rendu possible grâce aux liens développés avec les responsables du Fonds de lutte présents à la Table.

D'autres activités marquèrent les années suivantes. Certains comités devinrent des organisations indépendantes[5], alors que d'autres acquirent une certaine permanence[6]. Il est frappant de voir que, dans ces diverses initiatives, les actions de la Table dépendaient – voire étaient à la remorque – des intentions et du support des institutions publiques. La TLP profita de ces occasions, mais fit preuve de peu d'autonomie.

De façon globale, le nombre de membres diminua peu à peu[7], pour se réduire à un noyau d'organismes communautaires de plus en plus représentés par des stagiaires étudiants. La dimension intersectorielle, qui est depuis ses débuts un des traits marquants de la Table (St-Germain et Ulysse, 2007), risque donc de se rétrécir comme une peau de chagrin. L'importance accrue de certaines organisations comme la Société d'intervention urbaine (SIU) est probablement moins un signe de vitalité que celui d'un désengagement progressif des participants. En effet, la SIU est un organisme

---

4. Ce forum n'eut guère de suivi, mais il fut globalement perçu de façon positive, car plusieurs dizaines de personnes y participèrent. Quelques « citoyens ordinaires » s'y manifestèrent pour discuter des problèmes que connaissait le secteur et des solutions possibles.
5. Comme le comité « transport en commun » qui fut à l'origine du Comité des usagers de la STS animé par un organisateur communautaire du CLSC.
6. Ce fut le cas du comité «sensibilisation-conscientisation», qui mit à profit un financement de l'Agence de santé et des services sociaux (ASSS) pour organiser chaque année des campagnes de sensibilisation auprès de la population, et du comité « sécurité alimentaire », qui prit en charge le démarrage et l'organisation des cuisines collectives, grâce à un financement de l'ASSS, bénéficiant ainsi du fait que l'ASSS faisait de la sécurité alimentaire une priorité.
7. Il est possible que le départ des fonctionnaires municipaux soit moins causé par les difficultés propres à la TLP qu'à une décision de la Ville de Saguenay de retirer des représentants des diverses tables de concertation.

financé entièrement par Développement économique Canada dans les suites de l'action du Collectif IDÉES-UQAC et sa présence dans plusieurs des dossiers portés par la TLP montre que le thème de la revitalisation comme moyen de lutte contre la pauvreté est toujours porté par les mêmes acteurs et n'arrive pas à être repris ni supporté par d'autres.

2. La mobilisation des ressources

Les propos des personnes interrogées témoignent d'une certaine difficulté pour la Table de concert-action de lutte contre la pauvreté de Chicoutimi à maintenir une approche multisectorielle entre les différents acteurs du milieu. Dès lors, il convient de se demander pourquoi il est si difficile de maintenir un partenariat actif entre les différents acteurs du milieu. À ce sujet, les répondants ont des interprétations assez différentes de la situation. Pour l'un des leaders de la Table, il y a un certain « choc des cultures » entre les différents partenaires, ce qui fait de l'approche multisectorielle un objectif positif offrant de nombreux avantages, mais présentant également des limites :

> *Il y a eu des difficultés de cohabitation un peu là, comme un choc des idées entre ces groupes-là. Et des débats qui ont été un petit peu difficiles pour certains partenaires, entre le milieu communautaire et des fonctionnaires par exemple du Centre d'emploi.* […] *Ça a marqué une certaine période et par la suite ça s'est calmé et plus au profit je dirais d'un respect mutuel des différents partenaires* (Entrevue nº 3).

Selon un autre répondant, le milieu communautaire de Chicoutimi aurait une mauvaise réputation, particulièrement auprès des acteurs économiques et des instances municipales :

> […] *Je pense que le milieu communautaire de Chicoutimi historiquement s'est donné une espèce de marque de commerce d'être plus revendicateur, d'être « baguettes en l'air ». Ça fait en sorte que ceux qui ne sont pas proches ou ceux qui sont déjà un peu critiques par rapport au milieu communautaire, que ce soient les politiciens municipaux ou des gens d'affaires, ils ont fini par développer une attitude de… d'impression que c'est une gang de* chialeux *pis à chaque fois qu'il y a des tentatives de rapprochement, cette image-là nous revient dans la face* […] *j'ai l'impression que la frontière se creuse et que c'est basé sur des préjugés qui seraient assez faciles à défaire. Mais il n'y a pas d'opportunités, pas de rapprochements pour que les deux se retrouvent face à face et soient capables d'identifier, oui c'est vrai qu'ils ont des différences, des divergences, mais en même temps ils ont des intérêts communs* (Entrevue nº 6).

En d'autres termes, il faut voir dans cette réputation l'héritage des relations précédentes, le poids de l'histoire.

Pour une autre répondante, cette situation témoigne d'une certaine méconnaissance entre les différents partenaires :

> *C'est quoi un milieu communautaire ? Ils ne savent pas c'est quoi un organisme communautaire et à quoi ça sert* […] *Moi je te dirais qu'il y a une méconnaissance des groupes. Tu sais, c'est les deux, ce n'est pas juste l'économique qui ne connaît pas le communautaire, le communautaire il en veut aussi à l'économique, c'est vice et versa je pense* (Entrevue nº 5).

Selon l'un des leaders de la Table, les organismes communautaires ne sont ni suffisamment connus, ni suffisamment reconnus par les acteurs du milieu, ce qui explique que la reconnaissance, à la fois de leur existence et de leur professionnalisme, fasse partie des demandes traditionnelles des organisations communautaires :

> *Les gens croient encore que c'est beaucoup des bénévoles qui donnent de leur temps et qui ont beaucoup d'altruisme là. Mais c'est peut-être le cas pour plusieurs personnes, mais en même temps c'est aussi un milieu très organisé, qui a beaucoup d'expertise, qui a vraiment des ressources humaines très riches. Alors je pense que c'est ça qu'il faut aussi faire connaître auprès de la population, et des autres acteurs du milieu qui travaillent dans toutes sortes de domaines* […] (Entrevue nº 2).

Finalement, une répondante estime qu'il est difficile de concilier ses obligations professionnelles avec les activités de la Table, de sorte que certaines organisations ont dû suspendre leur participation au fil du temps. À ce sujet, toutes les personnes interviewées ont souligné qu'il est difficile pour les membres de la Table de mettre de côté leur appartenance institutionnelle ou organisationnelle et leurs intérêts au profit des intérêts de la Table :

> […] *un des défis c'est de mettre un peu de côté son indépendance comme organisme parce que tu as une entité propre qui a ses services, qui a ses façons de voir et tout ça. Et un des défis en se mettant ensemble c'est d'essayer de réussir à mettre de côté cette indépendance-là au profit d'une mise en commun de chacun, de ses ressources et ses façons de voir et tout ça. Autrement dit, de s'ouvrir aux compromis, d'être capable de faire des choses ensemble, d'être capable de mettre des ressources, d'être capable de s'asseoir et d'écouter les autres et tout ça et de ne pas rester assis sur sa simple vision à soi* […] (Entrevue nº 3).

Ainsi, les obligations professionnelles des membres, le morcellement de la participation, la persistance d'un certain « corporatisme organisationnel » et les intérêts des membres semblent avoir un impact sur la vitalité et le dynamisme de la Table de concert-action de lutte contre la pauvreté de Chicoutimi.

Cependant, ce ne sont pas les seules difficultés. La mobilisation de ressources autant endogènes qu'exogènes est une difficulté manifeste. En effet, la Table n'a pas vraiment de financement pour les comités. Ces derniers ont la responsabilité de faire les démarches nécessaires pour l'obtenir :

> *On réussit à aller chercher quelques argents pour des comités en particulier, mais la table n'est pas financée. Ça fait que les gens, les organismes, ils doivent prendre de leur temps, de leur argent pour se rendre jusque-là.* […] *À un moment donné, c'est peut-être un peu pour ça qu'ils s'épuisent. Et ça c'est une autre de nos lacunes à la Table de lutte, sûrement, le fait de ne pas être financés* […] (Entrevue nº 2).

Il y a là l'identification d'une causalité : c'est l'absence de reconnaissance par les diverses instances publiques (CRÉ, municipalité) qui explique l'absence de ressources. Seule l'Agence de santé et de services sociaux offre un certain support, par son programme promotion-prévention. De plus, il faut souligner que les sommes d'argent recueillies par les organismes communautaires sont souvent minimes et que les démarches exigent beaucoup de temps et d'énergie. Un répondant affirme même avoir dû faire des démarches auprès de six bailleurs de fonds différents pour obtenir 6000 $.

En ce qui concerne les ressources locales, on peut constater que celles-ci sont surtout axées sur la mobilisation des citoyens, des quartiers, des organisations présentes dans ces quartiers et des instances municipales, et ce, dans le but de favoriser une concertation des différents acteurs du milieu et une certaine participation citoyenne. Dépendamment des organisations, cette approche semble avoir un succès mitigé.

Pour un répondant, il faut une « situation de crise » pour susciter une mobilisation des acteurs du milieu. Toutefois, il existe un cas où une véritable mobilisation de quartier a été mise en œuvre par les citoyens, les organisations du milieu et la ville[8]. Pour une répondante, le secret de la réussite d'une mobilisation de quartier repose sur la reconnaissance morale et sociale de l'organisme qui la chapeaute auprès des acteurs du milieu. Cette reconnaissance morale et sociale ouvre alors la voie à une reconnaissance financière (Entrevue nº 1).

Cependant, les personnes rencontrées font preuve de réserve par rapport au financement gouvernemental. Ainsi, pour une répondante, le financement gouvernemental modifie les missions et les mandats des organismes. Elle souligne à cet effet l'élargissement de l'action du CLSC qui empiète peu à peu sur les missions et les mandats de certains organismes

8. Cette activité ne s'inscrit pas dans le cadre de la Table de lutte contre la pauvreté de Chicoutimi, mais a été entreprise indépendamment par l'organisme.

(Entrevue nº 2). Pour un autre répondant, le financement étatique institutionnalise les pratiques et éloigne les intervenants de la population, et, de plus, témoigne bien de la tension entre une approche sectorielle et une approche plus globale, et même territoriale, de l'intervention :

> [...] *Si on avait plus de moyens on pourrait faire plus de choses. Par contre, quand le gouvernement débarque avec des programmes de subventions, souvent ça institutionnalise les pratiques, ça s'éloigne de la participation citoyenne, ça consolide une approche plus professionnelle des problèmes, plus une fragmentation aussi des problématiques que tu rencontres dans le milieu. Au lieu de voir les problèmes de façon à approcher les gens comme des citoyens capables de modifier des choses, capables d'amener des changements, on va voir les gens, on va regarder les gens plus à partir de ce qu'ils vivent, mais en découpant en petits morceaux tout ça. Donc ça... c'est un effet pervers souvent de l'introduction des programmes gouvernementaux* [...] *Donc ils débarquent, mais de façon très, très sectorisée et avec une approche très fragmentaire des problématiques. Donc ça a de bons côtés le financement mais par contre ça a toujours... tu payes tout le temps pour en quelque part* (Entrevue nº 3).

Ainsi, les conditions et les critères rattachés aux ressources financières gouvernementales semblent en contradiction avec les principes d'autonomie et d'indépendance défendus par les personnes rencontrées. C'est surtout la relation avec les « structures » qui est décriée par les répondants. Toutefois, certains répondants sont d'avis que les relations informelles et que les liens de confiance entretenus avec les personnes qui représentent ces « structures » peuvent faire une différence.

Malgré les difficultés liées à la mobilisation des ressources, la Table de concert-action de lutte contre la pauvreté de Chicoutimi a favorisé la production et l'échange d'informations. Cela s'est manifesté, d'une part, par la mise en œuvre d'un forum dans les quartiers ouest (Saint-Paul, Bassin, Côte Réserve, Saint-Joachim) de Chicoutimi. Ce forum a permis au milieu de mieux connaître les services disponibles, les organismes présents et leurs champs d'action ainsi que les besoins spécifiques de la population dans les différents quartiers. D'autre part, cela s'est manifesté par la création d'un comité de sensibilisation et de conscientisation sur la pauvreté et l'exclusion sociale :

> *Alors on a mené des campagnes,* [...] *on a fait certaines actions pour sensibiliser l'ensemble de la population* [...]. *Et cette année on essayait de sensibiliser les commerçants et les professionnels du centre-ville à la situation des gens du centre-ville. Donc, ils ne sont pas tout seuls à habiter le centre-ville, il y a des gens qui sont moins nantis, qui ont le droit aussi d'être là tu sais... Parce que ça les dérange de voir des gens appauvris, mais ils ont le droit aussi. Alors nous autres on essayait de montrer aussi avec les organismes communautaires du centre-ville à travailler avec ces gens-là et désamorcer les clivages* [...] (Entrevue nº 1).

À cela il faut ajouter les déjeuners-causeries comme activités d'information et de formation :

> [...] *C'était un peu dans l'idée de se former, s'informer sur différents sujets d'actualité qui pourraient nous permettre de nous aider en fait dans notre approche de lutte à la pauvreté. Alors c'est ça. Alors on a toutes sortes de sujets qui ont été abordés. On a parlé par exemple des syndicats et de la pauvreté* [...]. *On a parlé du budget, comment on aborde des personnes sur l'aide sociale, les règles de l'aide sociale, les compagnies* (Entrevue nº 2).

Toutefois, selon l'avis de l'un des leaders de la Table, ce sont surtout les organisations membres qui ont bénéficié des informations produites et non la population :

> *Ça a surtout bénéficié aux organisations parce que le membership, c'est uniquement des organisations, parce que les dossiers qu'elle* [la Table] *a traités s'adressaient surtout aux organisations. Il y a peut-être eu la question de la sensibilisation, la campagne de sensibilisation, tu sais une campagne de sensibilisation c'est très difficile d'en mesurer l'impact* [...] (Entrevue nº 3).

À cet égard, la Table de concert-action de lutte contre la pauvreté de Chicoutimi semble avoir quelques difficultés à mesurer l'impact réel de ses réalisations sur le territoire et auprès de la population.

3. Le problème du leadership

La Table de concert-action de lutte contre la pauvreté de Chicoutimi est née d'une initiative du collectif IDÉES-UQAC, à la suite d'une recherche financée par Développement économique Canada. Le collectif IDÉES-UQAC a assumé le leadership de la Table dès le début, pour ensuite le remettre au milieu local. C'est la CDC du Roc qui a été identifiée pour assumer le leadership de la Table, mais en raison des lourdes tâches de travail que cela représente, le leadership a été partagé entre la CDC du Roc et le CLSC du Grand Chicoutimi. Voici deux extraits qui expliquent la manière dont les deux leaders perçoivent leur rôle.

Pour la CDC du Roc :

> [...] *Au début on avait été identifié, la CDC, pour prendre le leadership et je trouvais que c'était beaucoup de travail toute seule. Ça fait qu'on avait fait la demande au CLSC pour être deux leaders finalement. Nous, dans le fond, on convoque les rencontres, on fait les calendriers, l'évaluation, les PV, l'animation. Ça ressemble à ça un peu, c'est notre mandat* (Entrevue nº 2).

Pour le CLSC du Grand Chicoutimi :

> *Le processus décisionnel... bien nous autres on ne prend pas énormément de décisions par rapport au fonctionnement de la Table. On va prendre plus de décisions de l'ordre de l'animation, de ce qu'on doit amener à la Table, qui soit*

> *débattu et tout ça. Mais les discussions et les décisions se prennent plus à la Table comme telle. Concrètement ça se passe… on se voit sur une base assez régulière* […] *pour discuter de ces points-là, voir s'il y a des problèmes qui émergent, amener des points de vue sur le fonctionnement de la Table, faciliter les choses si on voit qu'il y a des choses qui causent problème, etc.* […] (Entrevue nº 3).

Il est frappant de voir que la conception du leadership concerne essentiellement la « gestion interne » des activités de la Table (procès-verbaux, convocations, etc.) plutôt que la promotion d'activités « externes », ayant des impacts sur la collectivité.

Les répondants sont généralement satisfaits du rôle d'animation exercé par la CDC du Roc et le CLSC du Grand Chicoutimi. La Table a choisi la concertation comme mode de fonctionnement, mais il n'est pas simple de savoir ce qu'est la concertation, ni comment la mettre en pratique. En fait, un répondant nous a confié que la concertation est un processus flou et difficile à mettre en œuvre :

> […] *C'est une drôle de cohabitation la façon de fonctionner. Ça fait que moi j'étais plus ou moins à l'aise avec ça. Je crois beaucoup à la concertation, mais, en même temps, la concertation je trouve que ce sont des processus souvent très flous et il y a des fois où il faut que tu vires de bord. Si il y a une opportunité, tu sautes dessus* […] (Entrevue nº 6).

De plus, ce même répondant estime que le leadership devrait être exercé par un conseil d'administration, de façon à donner un caractère plus formel au processus décisionnel :

> […] *On a lancé une suggestion notamment de constituer ce qu'on a appelé un comité d'encadrement de la Table, un comité de coordination, qui aurait été* [composé de] *quelques organisations qui se voient entre deux réunions* […] *Une espèce d'exécutif, un CA si on veut, qui fait un peu le lien entre deux grosses réunions. Plus tard, on en a conclu que la mainmise de la Table a toujours été, depuis un bout du moins, a toujours été quand même assumée par la CDC du Roc. Si on faisait ce fameux comité-là, on venait un peu, à mon idée ou du moins, donner une impression qu'on venait menacer le pouvoir, l'emprise qu'exerçait la CDC. Alors, c'est sûr qu'on était mal vu. Pis les gens se satisfaisaient pas mal de la façon dont la CDC animait la Table. C'était confortable, ça allait bien, c'était relaxe, on apprenait des affaires, il n'y a personne qui nous a suivis vraiment dans notre idée de créer un comité de coordination. C'est resté sensiblement le même mode de fonctionnement* […] *On pensait qu'en suivant cette discussion-là les gens diraient oui c'est vrai c'est beaucoup de poids sur deux personnes, ce n'est pas juste l'affaire de la CDC, ce n'est pas juste l'affaire du CLSC, c'est l'affaire de plusieurs personnes pis peut-être que ça pourrait nous faire des réunions plus productives* […] (Entrevue nº 6).

Ainsi, ce ne sont pas tous les répondants qui sont d'accord avec le mode de fonctionnement de la Table de concert-action de lutte contre la pauvreté de Chicoutimi. Cela se manifeste, entre autres, par les différentes approches, ou idéologies, qui coexistent au sein de la Table.

Premièrement, il semble y avoir une division entre ceux qui privilégient une approche territoriale et ceux qui privilégient une « approche client » :

> *Au niveau de la Table… je pense que ceux qui sont plus dédiés à l'ensemble de la population, il faut qu'ils fassent un effort pour cerner les problématiques d'ici et donner du temps pour que ça, ça se développe ici dans le secteur. Ils ne sont pas perdants, mais il faut qu'ils pensent à, par exemple, l'approche de quartier. On s'est donné une formation justement… les gens ont demandé une formation sur l'approche quartier pour mieux comprendre ça veut dire quoi l'approche par territoire.* […] *Parce que très souvent ce sont des organismes de services, ils offrent leurs services et les gens viennent. Tandis qu'un organisme qui travaille dans un quartier, tu vas vers… tu mobilises les gens* […] (Entrevue nº 1).

Cette remarque est fondamentale, car elle démontre la difficulté qu'a toujours connue la TLP à s'entendre sur les objectifs à poursuivre et sur les moyens à privilégier.

Finalement, il semble y avoir une confusion à propos du mandat de la Table de concert-action de lutte contre la pauvreté, comme le montre un répondant, qui se demande s'il s'agit d'une table de concertation, de formation ou d'information :

> *Elle* [la Table] *a été un lieu de formation, de sensibilisation, d'information, de circulation d'information très efficace, mais comme lieu de concertation qui a fait émergé, qui a donné lieu à des constats qui ne se seraient jamais faits autrement, qui a donné lieu à des constats tellement forts que les groupes, on travaille là-dessus, pis on fait la job c'est important, pas sûr, pas sûr. Je demeure très sceptique* […] *Ça a un aspect de formation, mais n'appelons pas ça une table de concertation, appelons ça une table d'échange, de formation sur la lutte à la pauvreté. Disons aux gens qui viennent : quand vous venez là, bien regardez, vous aller participer à des activités de formation, de sensibilisation, pas à une table de concertation* […] (Entrevue nº 6).

L'enquête de 2000 ayant fait le même constat quant à l'ambiguïté de la fonction de la TLP, on peut y voir un des ses traits constitutifs. Compte tenu de son peu d'efficacité quant à la transformation des façons de faire des participants, on peut aussi se demander s'il s'agit vraiment de concertation – encore plus de « concert-action ».

Une autre limite exprimée par les personnes interrogées concerne la faible participation citoyenne aux activités de la Table. Un forum a été organisé dans le secteur ouest de la ville de Chicoutimi, mais cette initiative ne s'est pas concrétisée par une implication des résidents au sein de la Table. Pour un répondant, cette difficulté n'est qu'un autre symptôme de la crise actuelle de la participation citoyenne (Entrevue nº 3).

À ce titre, le même informateur souligne qu'il y a un travail d'information à faire auprès de la population :

> *Oui il ya un travail d'information. Il y a un travail de démarchage beaucoup, de s'asseoir avec les gens et d'expliquer qu'est-ce qu'on veut faire, d'inviter, de revenir avec eux, d'évaluer avec eux qu'est-ce que ça a donné cette participation-là. Aussi d'essayer de trouver des façons agréables de travailler ensemble pour que les gens aussi aient du plaisir à faire ça. Autrement dit que ça soit pas quelque chose de lourd* [...] (Entrevue n° 3).

De plus, il souligne que le mouvement de professionnalisation des organismes communautaires accentue la distance avec la population. C'est ce que montre l'entrevue suivante, où on remarquera la présence d'un « nous » qui désigne les intervenants et montre bien leur distance par rapport à la population à laquelle ils s'adressent :

> *Une des difficultés et je t'en parlais un petit peu tantôt, c'est autour de la professionnalisation du travail. Autant dans les organismes communautaires que dans les institutions, c'est difficile pour des citoyens d'arriver dans une gang de professionnels, à moins qu'ils soient eux-mêmes des professionnels* [...] *Donc il y a tout un langage que souvent on ne se rend pas compte quand on est entre nous, quand il y a du monde de l'extérieur, les gens ne sont pas au diapason de ça et c'est bien normal. Donc ce n'est pas à eux à s'adapter, ça serait à nous normalement à s'adapter parce que l'effet des interventions et leur participation ce sont des choses qu'on vise* (Entrevue n° 3).

Comme on le voit, cette distance est reconnue, mais on peut aussi constater une certaine volonté d'élargir le partenariat et le dialogue avec les citoyens, de façon à rapprocher le milieu communautaire de la population.

4. La régulation des rapports entre acteurs

La Table de concert-action de lutte contre la pauvreté de Chicoutimi est une étrange instance de régulation des rapports entre acteurs. Elle n'a évidemment aucun pouvoir sur ses membres. Elle se veut plutôt un lieu d'ajustements mutuels, de concertation entre différents acteurs du milieu local qui se sont joints à la Table sur une base volontaire. Il s'agit du seul réseau de lutte à la pauvreté à Chicoutimi. À ce titre, cette table a bénéficié du soutien d'instances plus formelles, notamment de la CDC du Roc, du CLSC du Grand Chicoutimi, du CLE de Chicoutimi et de la Ville de Saguenay. Ce soutien s'est essentiellement manifesté par la participation, pendant une durée variable, d'un ou de quelques membres de ces organisations, non par un financement permettant le fonctionnement durable de la TLP.

La coordonnatrice de la CDC du Roc et coleader de la Table soutient que la proximité entre la Table et la CDC tient beaucoup aux caractéristiques socioéconomiques des usagers des groupes communautaires. Mais l'accent territorial de la Table, le fait qu'elle privilégie un quartier particulier, la distingue de la CDC :

> […] *C'est certain que la lutte à la pauvreté et l'exclusion sociale je pense que ça touche beaucoup, beaucoup les usagers et les clientèles de la plupart des organismes qui sont membres à la CDC. Mais je pense que les actions qui sont faites à la Table de lutte, bien elles sont différentes oui, par l'ampleur, mais elles sont différentes aussi par le fait que c'est un secteur de la municipalité. C'est le secteur ouest de la municipalité. C'est le secteur ouest alors… on a un petit peu clôturé notre espace* […] (Entrevue nº 2).

Une CDC est un type d'organisation présent dans plusieurs villes et reconnu par les instances gouvernementales. La CDC bénéficie donc d'une certaine notoriété et d'un cadre de référence qui semblent plaire aux organismes qui en sont membres. De plus, la plupart des organismes membres de la Table de concert-action de lutte contre la pauvreté de Chicoutimi sont également membres de la CDC du Roc ; ils sont habitués à travailler ensemble, ce qui peut faciliter la mise en œuvre des projets et les démarches auprès des partenaires actuels et futurs.

Dans le cas du CLSC du Grand Chicoutimi, il s'agit d'un bailleur de fonds essentiel au fonctionnement de la Table, qui y exerce de plus un rôle de leadership. Selon l'avis d'un répondant, la Table de concert-action de lutte contre la pauvreté de Chicoutimi n'aurait jamais vu le jour sans l'appui financier du CLSC et du CSSS. Toutefois, il semble que l'étroite relation entre les institutions de santé et le milieu communautaire soit appelée à se modifier :

> […] *La fusion a changé la donne. Au niveau des institutions, ça a changé. Il y a eu des changements de direction aussi il y a plusieurs années qui ont fait tiédir les relations* […] *Ça parle beaucoup plus d'ententes de services, au lieu de faire des ententes de collaboration entre le communautaire et l'institutionnel. On parle beaucoup d'ententes, de contrats, de marchandage, de rapports davantage marchands diront certains. Le milieu communautaire, là-dedans, il y a toutes sortes de positions pis toutes sortes d'attitudes par rapport à ça* […] (Entrevue nº 6).

Le représentant du CLSC et coleader de la Table ajoute que les fusions fragilisent l'ancrage des institutions dans les communautés :

> *Dans les établissements, le fait d'avoir banni les CLSC n'a pas été à mon avis une bonne méthode ou une bonne approche pour la proximité avec les citoyens* […] *Comme quand ils ont fusionné avec les hôpitaux et avec les grosses institutions, ils n'ont pas aidé du tout … parce que là l'ancrage dans les communautés et tout ça est devenu plus fragile, plus aléatoire… c'est ça* (Entrevue nº 3).

Le CLE de Chicoutimi a participé dès le début à la Table de concert-action de lutte contre la pauvreté de Chicoutimi, notamment en soutenant les projets d'insertion en emploi. Cependant, il semble y avoir quelques désaccords entre cette institution et le milieu communautaire :

> [...] *Ce qui m'a été relaté, c'est qu'on avait des reproches par exemple à faire à certains fonctionnaires* [...] *vous autres les fonctionnaires vous voyez ça de façon très, très carrée l'intégration des personnes en emploi... et ce n'est pas très facilitant votre approche, de la façon dont vous recevez le monde et tout ça. C'était des critiques un peu sur le mode de fonctionnement des autres partenaires, les uns envers les autres si tu veux. Mais ce que j'ai compris et ce qu'on m'a relaté, ça semblait plus du communautaire vers l'institutionnel. En particulier vers Emploi et Solidarité sociale là, le Ministère qui s'occupe de l'aide sociale* [...] (Entrevue nº 3).

Une ancienne représentante du CLE à la Table explique cette situation par le fait qu'elle doit respecter le mandat qui lui a été confié par l'institution pour laquelle elle travaille :

> *Bien moi, c'est un bureau d'aide sociale, c'est de la conformité, c'est de l'aide à la personne, c'est le bon montant à la bonne personne alors... c'est sûr que la Table c'était... ces gens-là n'ont rien à faire avec la conformité des dossiers et tout ça alors... je ne sais pas... par exemple il y a un vote sur un item particulier, alors il reste quand même qu'il faut être solidaire de l'organisation qu'on représente en quelque sorte* (Entrevue nº 4).

Finalement, la municipalité de Chicoutimi a participé à la Table à ses débuts, par l'intermédiaire du comité loisirs et du service d'urbanisme. Cependant, le représentant de la ville a pris sa retraite et la municipalité ne l'a pas remplacée. À cet égard, les répondants sont généralement critiques quant au manque d'appuis de la part de la ville à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale.

Pour un autre répondant, c'est la culture politique de Chicoutimi qui ne favorise pas la participation citoyenne :

> *Par exemple en 2001, on a organisé dans les quartiers ouest, les quartiers qui vivent la pauvreté qu'on avait ciblés plus particulièrement, on a été chercher l'appui de conseils municipaux pour organiser un forum en 2001. Donc ça a été des appuis financiers de quelques centaines de dollars. Leur présence politique et leur présence comme personne lors de ces discussions-là avec les citoyens en 2001, ça, on ne les a à peu près pas vus là... Mais il y a une certaine coupure au niveau municipal entre les élus et les milieux qui favorisent la participation ... parce que la culture politique ici à Saguenay est une culture qui favorise très, très peu la participation des citoyens. Et nous, c'est le contraire. Donc, ça s'entrechoque assez souvent. C'est-à-dire qu'on voit que ce ne sont pas des cultures qui se rencontrent beaucoup* (Entrevue nº 3).

Dès lors, la Table de concert-action de lutte contre la pauvreté de Chicoutimi semble entretenir une relation essentielle avec le milieu institutionnel, mais il semble que cette relation puisse parfois être difficile en raison d'intérêts divergents.

5. Les difficultés de l'identification d'objectifs collectifs

Les dossiers d'intervention de la Table de concert-action de lutte contre la pauvreté de Chicoutimi relèvent de comités de travail. Ces comités sont consacrés à un thème particulier, comme le transport en commun, la conscientisation-sensibilisation, le logement, la sécurité alimentaire ou l'emploi. Ces comités sont autonomes, mais doivent faire le bilan de leurs activités à la grande Table.

Malgré les difficultés évoquées au niveau du financement des comités et les désaccords quant au mode de fonctionnement de la Table, de nombreux projets ont été élaborés et mis en œuvre par les comités. Le Forum-Ouest et la campagne de sensibilisation et de conscientisation à la pauvreté et l'exclusion sociale sont les projets les plus connus. Toutefois, il y a eu d'autres projets qui sont sortis du travail des comités.

Un projet d'insertion en emploi a été mis en œuvre par le comité emploi et formation avec la collaboration du CLE et l'appui d'un programme lié au Fonds de lutte contre la pauvreté par la réinsertion au travail :

> […] *Il y a eu certains projets de formation et d'emploi avec des personnes de quartiers où vraiment on les a pris en charge, pris en main en tous les cas, pour qu'ils fassent une recherche d'emploi, se trouvent un emploi. Alors ça, ça a été un projet très vivant, très intéressant, important* […] (Entrevue nº 2).

Le comité sur la sécurité alimentaire a favorisé la création de cuisines collectives en profitant de la priorité donnée à la sécurité alimentaire par la Santé publique qui disposait de sommes pour favoriser l'intervention dans ce domaine :

> […] *Le comité sécurité alimentaire est un des comités qui a bien fonctionné pendant presque toutes ces années-là et qui a réussi à développer, par exemple, des projets en lien avec les cuisines collectives, mettre les gens ensemble, faire en sorte que les gens s'organisent, amener une information critique et un partage avec les gens qui vivent la pauvreté et qui se mettent ensemble pour pouvoir cuisiner. À mon avis, ça c'est un des succès* […] (Entrevue nº 2).

Le comité transport a réussi à faire des pressions sur la ville pour accroître la disponibilité du transport en commun les soirs et les fins de semaine. Ce comité est par la suite devenu autonome. Pour une répondante cette évolution est tout à fait normale :

> […] *Moi, je trouve que c'est une réussite… d'avoir parti quelque chose qui devient autonome. C'est comme quand tu élèves un enfant, il est parti, bien tu es content là… Pour moi c'est une réussite, mais je pense aussi pour la Table* (Entrevue nº 5).

Cependant, certaines personnes interrogées estiment qu'il est difficile de mesurer les impacts du travail que font ces comités sur le développement des communautés :

> [...] *Bien une des limites manifestes c'est que l'amélioration des conditions de vie concrètes des personnes sur le territoire de Chicoutimi... on n'a pas un impact à tout casser sur ça. Donc, on a une prétention là-dessus, on a des visées là-dessus, mais je te dirais statistiquement ça ne se vérifie pas nécessairement dans l'amélioration des conditions de vie* [...] (Entrevue nº 3).

Toutefois, selon l'avis des répondants, l'une des réalisations les plus concrètes de la Table de concert-action de lutte contre la pauvreté de Chicoutimi est d'avoir favorisé le dialogue entre les différents partenaires, afin de ne pas dédoubler les interventions et de mettre en commun les énergies et les ressources. La Table a également permis aux organismes membres de mieux se connaître et de créer des alliances pour réaliser des projets précis.

Finalement, la Table a permis à des organisations moins connues d'obtenir une certaine reconnaissance de la part des membres :

> [...] *À cause du comité de sécurité alimentaire, j'ai eu beaucoup de formation, on a pu partir des cuisines collectives, on a eu beaucoup d'appuis de la part des membres autour de la Table, tout ça. Mais nous autres, comme association, ça nous a donné un plus, on est allé chercher un plus et plus d'argent. On est allé chercher beaucoup, beaucoup d'information et je pense que l'association, c'est grâce à ça qu'elle a pu se mettre sur la* map *un peu plus. Elle est plus connue. Quand on a commencé à être sur la Table, on avait plus de crédibilité en tant qu'association* [...] (Entrevue nº 5).

Ainsi, les projets élaborés et mis en œuvre par la Table de concert-action de lutte contre la pauvreté de Chicoutimi ont certainement favorisé la mise en œuvre de partenariats, l'échange d'informations et l'amélioration des services offerts aux personnes en situation de pauvreté. Cependant, on doit constater que les projets cités sont peu nombreux, surtout si on examine une période d'une dizaine d'années. Ceux qui ont été réalisés l'ont été non pas grâce à l'initiative de la TLP mais grâce à la présence de programmes promus par les organismes publics auxquels se greffa la Table. Ainsi, le comité transport en commun était dirigé par un organisateur communautaire du CLSC qui avait déjà ce dossier en main avant de se joindre à la TLP ; le comité sécurité alimentaire a été mis sur pied suite à l'initiative de l'Agence de santé ; le comité conscientisation-sensibilisation se moule aux exigences de l'Agence de santé ; le projet d'insertion en emploi a été proposé par le représentant d'Emploi-Québec, d'où venaient les sommes utilisées. Tout cela montre une bonne capacité de la TLP à saisir les occasions présentes, mais montre aussi une faible capacité d'initiative. En ce sens, la TLP semble plutôt à la remorque des organismes publics.

Conclusion

La conclusion consiste en une synthèse des principaux traits de la TLP. Le peu de ressources mobilisées en est certainement un des aspects les plus frappants. Malgré sa longue durée (10 ans), la Table n'arrive guère à mobiliser d'autres ressources que la présence des participants à ses réunions, ou à celles des comités de travail. Cela explique qu'elle n'a jamais eu de personnel attitré qui ait pu se consacrer entièrement à ses dossiers. On peut se demander pourquoi les groupes qui ont été parmi les premiers participants n'ont jamais tenté de la faire bénéficier de ressources autonomes. On peut émettre l'hypothèse raisonnable qu'ils ne le désiraient pas, préférant que ces ressources soient plus directement disponibles pour leur organisation.

Cette hypothèse, qui est cohérente avec celle du « corporatisme organisationnel », peut, à son tour, expliquer pourquoi le leadership s'est contenté, pendant presque 10 ans, de convoquer et d'animer les réunions, sans tenter d'élargir la zone d'influence ou même la présence publique de la Table, sans faire de réel suivi des dossiers, sans chercher à dépasser les ambiguïtés ou éclairer les zones d'ombre idéologiques. La Table devenait ainsi un simple lieu de rencontre, sans véritable présence dans l'espace public. Les organisations déjà présentes dans cet espace se trouvaient alors dégagées de concurrence et libres de continuer à structurer les rapports entre les organisations.

À quoi servait alors la Table ? À la circulation de l'information ? Dans ce cas, il s'agirait moins d'une circulation de l'information entre les organisations communautaires (elles sont déjà membres de la CDC et plusieurs d'entre elles sont étroitement liées à la Pastorale sociale ; elles n'ont donc pas besoin de la Table) qu'entre ces dernières et les bailleurs de fonds potentiels. Ici, il s'agit moins de corporatisme ou même de partenariat que de clientélisme. On comprend alors que les dossiers de la Table aient été, dans leur très grande majorité, à la remorque des programmes de subvention.

Ces conclusions sont assez sombres mais, les participants de la Table faisant, année après année, des évaluations positives de ses activités, on doit admettre qu'elle a atteint les objectifs que lui fixaient ses membres, ce qui explique sûrement pourquoi certains y participent encore après 10 ans. On doit sûrement considérer cette longévité comme un succès ; elle explique pourquoi, malgré peu de résultats concrets, la Table de concert-action a continué à mobiliser une dizaine de personnes qui se réunissent six ou huit fois par an.

Sources

Documents publiés

Conseil régional de concertation et de développement du Saguenay–Lac-Saint-Jean (2001). *Avis du CRCD Saguenay-Lac-Saint-Jean, Rapport sur les orientations et perspectives d'action en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion contenues dans le document Ne laisser personne de côté!* Jonquière, CRCD du Saguenay–Lac-Saint-Jean, décembre.

Larouche, N. (2004). *Bilan Fonds de lutte contre la pauvreté de l'Ouest, présenté à la table de lutte contre la pauvreté par Accès-travail-Emploi*, Jonquière, Accès-Travail-Emploi.

Martel, D., M. Tremblay et P. A. Tremblay (1998). *La pauvreté à Chicoutimi et à Jonquière : ce qu'on en dit, ce qu'on en fait*, rapport de recherche remis à Développement économique Canada, Emploi-Québec, Société de développement de Jonquière, Société de développement économique de Chicoutimi. Chicoutimi, Collectif Idées-UQAC.

St-Germain, L. et P. J. Ulysse (2007). « Pratiques et initiatives de lutte contre la pauvreté par le développement social intégré au Québec », supplément à *Développement social*, vol. 8, nº 2, 16 p.

Tremblay, P.-A. (2004). « Le social local : un nouvel enjeu pour les villes », *Organisations et territoires*, vol. 13, nº 2, p. 93-111.

Tremblay, P.-A. (2005). « La perception de la pauvreté », *Cohérence,* nº 1, p. 11-15.

Tremblay, P.-A. (2010). « Intervention et représentation de la pauvreté », *Revue canadienne de Sociologie*, vol. 47, nº 3, p. 247-271

Tremblay, P.-A. *et al.* (dir.) (2000). *Bilan de la table de lutte à la pauvreté de Chicoutimi*, rapport de recherche remis à Emploi-Québec. Chicoutimi, Collectif de recherche sur les Initiatives de Développement Économique et Social, UQAC.

Tremblay, P.-A., G. Dubé et M. Émond (2006). « Agir contre la pauvreté dans une ville de taille moyenne : les représentations des intervenants locaux », *Canadian Journal of Urban Research*, vol. 15, nº 2, p. 225-244.

Tremblay, P.-A. et M. Tremblay (2006). « Le développement social et la lutte aux inégalités à Saguenay », dans D. Bourque *et al.* (dir.), *L'organisation communautaire, fondements, approches et champs de pratique*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Entrevues

Entrevue nº 1 : Carrefour communautaire Saint-Paul.

Entrevue nº 2 : CDC du Roc.

Entrevue nº 3 : Organisateur communautaire, CSSS Saguenay.

Entrevue nº 4 : CLE de Chicoutimi.

Entrevue nº 5 : Association des locataires de HLM de Saguenay.

Entrevue nº 6 : SIU Chicoutimi-Jonquière.

13

LES DIFFICULTÉS DE LA MOBILISATION CITOYENNE

La coopérative de consommateurs de Saint-Bruno-de-Kamouraska

Majella Simard,
Avec la collaboration de
Carol Saucier

Cette étude de cas porte sur une initiative locale visant à apporter une réponse à l'insuffisance de services provoquée par la fermeture de l'épicerie locale à Saint-Bruno-de-Kamouraska. Or, cette initiative n'est pas parvenue à réaliser l'unité de la communauté si bien que l'expérience s'est avérée un échec. Il demeure que ce cas est éclairant, car il montre que les ressources exogènes, même si elles sont nombreuses, ne suffisent pas, à elles seules, à assurer la réussite d'une initiative de développement territorial si celui-ci n'est pas supporté par la base. Le cas révèle aussi que les études préalables à la mise en œuvre d'un projet doivent inclure les activités nécessaires à la mobilisation de la communauté. Même s'il émane de l'échelon local, un projet peut être perçu par les citoyens comme étant parachuté lorsque ceux-ci ne font pas partie de la démarche de mise en œuvre. Par son absence, ce cas montre l'importance d'un leadership issu du milieu reconnu par les citoyens et par les interlocuteurs extérieurs, ainsi

que le besoin d'instances permettant de créer les consensus nécessaires à la mobilisation des ressources assurant la pérennité des initiatives locales. Ce besoin est d'autant plus grand dans le cas de communautés marquées par une histoire de conflits et où la concertation fait défaut, comme c'est le cas à Saint-Bruno. C'est parce qu'elle dévoile les conditions de réussite d'une initiative locale par la négative que nous avons choisi ce cas.

L'étude comporte deux parties. La première présente un aperçu de la situation géographique, démographique, économique et sociale de Saint-Bruno. Dans cette partie, nous identifierons également certaines caractéristiques de l'aménagement du territoire, de la vie sociocommunautaire et du dynamisme de l'habitat. La seconde partie présente le cas de la coopérative de consommateurs.

1. La situation géographique et socioéconomique de Saint-Bruno

La localité de Saint-Bruno-de-Kamouraska est située dans la MRC de Kamouraska, au Bas-Saint-Laurent. Elle est ceinturée au nord-est par la municipalité de Sainte-Hélène et au sud-ouest par celle de Mont-Carmel. La population se concentre dans la partie nord du territoire. En l'espace de 20 ans, soit de 1986 à 2006, il ne s'est construit que 20 nouveaux logements, et ce, dans un contexte où la population de Saint-Bruno décline constamment depuis 1956.

La vie du village s'organise autour de l'église. On y retrouve notamment l'école, la salle paroissiale et le bureau municipal. Ces services forment la « place de l'église ». Suite aux recommandations du ministère des Affaires culturelles et à la suggestion de la MRC de Kamouraska, la municipalité de Saint-Bruno a accordé à cet emplacement une importance particulière en raison de l'intérêt historique et symbolique qu'il représente. Son aménagement a notamment été rendu possible grâce à une aide financière fournie par la société Hydro-Québec dans le cadre de son programme de mise en valeur environnementale[1]. Outre l'aménagement de la place de l'église, cette aide a permis à la municipalité de se doter d'un centre communautaire situé à proximité du terrain de jeux. Ce centre abrite les bureaux de la municipalité et d'Action chômage Kamouraska.

1. Précisons que la société d'État dispose d'un poste d'alimentation situé dans le premier rang de la municipalité. Ce poste a été construit en 1988 au coût de 21 millions de dollars. Hydro-Québec a versé à la municipalité de Saint-Bruno une somme de 216 810 $ à titre de compensation pour les conséquences liées au déboisement de la forêt du Petit rang.

Saint-Bruno rencontre les mêmes problèmes de décroissance démographique que connaissent la plupart des milieux ruraux éloignés, en dépit de l'arrivée récente de nouveaux résidants, qui a contribué à atténuer quelque peu ce processus. Avec 1 257 habitants, la population de Saint-Bruno a connu son point culminant au cours de la première moitié du XXe siècle, soit plus précisément en 1941. Au dernier recensement de 2006, la population s'établissait à 560 habitants. Le phénomène de dénatalité, conjugué à l'exode des jeunes, contribue à accélérer le dépeuplement et à accélérer le processus de vieillissement. La communauté locale a connu récemment l'arrivée de plusieurs néoruraux. Les nouveaux résidants proviennent essentiellement des localités avoisinantes (Kamouraska, Saint-Joseph, Saint-Pascal, La Pocatière et Saint-Roch-des-Aulnaies), mais aussi des régions de Montréal, de la Montérégie et de l'Abitibi.

Comparativement à leurs homologues de la MRC, de la région et de la province, les résidants de Saint-Bruno apparaissent nettement sous-scolarisés. La proportion d'individus n'ayant pas atteint la 9e année est supérieure de 8 points à la moyenne provinciale. La proportion de titulaires d'un diplôme universitaire est presque deux fois moins élevée que celle de la MRC et du Québec. De plus, il est plutôt rare que les jeunes reviennent s'établir dans leur localité d'origine une fois leurs études terminées.

Le revenu familial moyen de Saint-Bruno s'établissait à 47 085 $ en 2006, soit 76,8 % de celui de la province. La proportion du revenu provenant de transferts gouvernementaux est passée de 34,6 % en 1986 à 30,1 % en 2006. Le nombre de prestataires de l'aide sociale a notamment diminué de moitié. L'amélioration la plus visible concerne la diminution des familles vivant sous le seuil de faible revenu dont la proportion s'établissait à 6,2 % en 2006 comparativement à 30,1 % seulement 20 ans plus tôt. De toute évidence, les conditions économiques des résidants de Saint-Bruno se sont améliorées de façon substantielle au cours des deux dernières décennies. Il s'agit cependant de moyennes qu'il faut nuancer à la lumière des disparités entre les résidants de la localité, particulièrement entre les habitants du centre du village et ceux des rangs.

Désignée comme étant un milieu dévitalisé par le ministère des Affaires municipales et des Régions, Saint-Bruno souffre de nombreux malaises sur le plan socioéconomique. On constate l'existence de profondes disparités entre la localité de Saint-Bruno et sa MRC d'appartenance et entre la municipalité et la province. Ses problèmes ont commencé à se manifester au tournant des années 1970 en raison du processus d'industrialisation agricole et forestière. Par la suite, la tertiarisation de l'économie a constitué un autre coup dur pour cette petite municipalité. Au début des années 2000, les difficultés deviennent telles que le conseil municipal commande à la firme

Mallette Maheu un plan d'action globale afin de stimuler le développement de la municipalité. Les principales recommandations formulées par la firme se rapportent, pour la plupart, à la consolidation du capital social, soit :

- rassembler les intervenants du milieu autour d'un projet commun ;
- regrouper les leaders du milieu afin de combattre le climat de morosité qui s'est installé dans la municipalité ;
- structurer une démarche cohérente de planification, de gestion et de concertation ;
- mobiliser les intervenants autour de deux à trois actions structurantes pouvant garantir certains résultats (Mallette Maheu, 2001, p. 17).

En dépit de ses difficultés, Saint-Bruno se distingue par la présence de plusieurs organismes à but non lucratif. Toutefois, leur concertation représente une difficulté majeure. Un faible sentiment d'appartenance habite les résidants de Saint-Bruno. Le passage d'une économie agroforestière à une autre de type « exocentré » serait en partie responsable de cette désagrégation du tissu social et de l'identité territoriale. Le capital social est ainsi pratiquement absent de cette localité. Il s'ensuit une vie relationnelle plutôt terne entre les résidants notamment entre les jeunes et les personnes plus âgées.

2. Initiative visant à atténuer les effets de la précarisation économique et sociale : la Coopérative de consommateurs de Saint-Bruno

Nous sommes en 1995. La fermeture de l'épicerie du village pour cause de faillite crée une onde de choc qui ébranle la petite communauté de Saint-Bruno déjà lourdement touchée par l'érosion de ses services de proximité. L'absence d'une épicerie depuis près de deux ans crée de l'insatisfaction au sein de la population. Certaines personnes envisagent cette fermeture comme le prélude à la perte d'autres services entraînant à terme le dépérissement de la communauté et peut-être même la mort du village. Quelques leaders du milieu organisent alors une séance de consultation afin de mieux saisir les motifs de cette insatisfaction et d'identifier les moyens à envisager pour remédier à cette situation. Il est alors proposé d'acheter le fonds de commerce de l'ancien dépanneur dans le but de former une coopérative d'alimentation qui offrirait également un service d'essence.

L'idée d'implanter une coopérative est jugée intéressante par la plupart des résidants, mais ne faisait cependant pas l'unanimité. Certains membres du club de l'âge d'or notamment étaient réticents face au projet. Cette réticence peut être attribuée à trois facteurs. D'abord, le mouvement coopératif n'a jamais pris racine dans cette municipalité. Par exemple, les

agriculteurs de Saint-Bruno ne se sont jamais dotés de coopérative et la Caisse populaire Desjardins n'a été opérationnelle que quelques années. Ensuite, un climat de morosité règne depuis plusieurs années à Saint-Bruno. Cet esprit défaitiste apparaît comme une tendance lourde dans cette localité (Gagné, 1939, p. 124). Enfin, la présence de clans familiaux a toujours constitué une entrave au développement de Saint-Bruno et par conséquent, compromettait la réalisation du projet. Ce dernier devait donc composer avec trois catégories d'individus : ceux qui croyaient fermement à la création d'une coopérative, ceux qui manifestaient un certain scepticisme, mais qui ne s'y opposaient pas et ceux qui étaient carrément défavorables, ce dernier groupe étant majoritairement formé de personnes âgées.

Constitué essentiellement de résidants de Saint-Bruno et d'administrateurs de la Caisse de Saint-Pascal, un comité provisoire est néanmoins formé. Son premier mandat consiste à promouvoir la coopération auprès de la population. Dans le contexte qui prévalait à ce moment à Saint-Bruno, on comprendra l'importance d'un tel exercice de sensibilisation. Par la suite, les membres du comité s'engagent dans une vaste campagne de souscription dont l'objectif était d'amasser 45 000 $ sous forme de parts sociales et de parts privilégiées[2]. Tous les résidants, sans aucune exception, sont sollicités sur une base individuelle. Divers articles promotionnels (tasses, porte-clés, jeux de cartes, etc.) sont mis en vente. Malgré beaucoup de difficultés, et surtout en raison de la détermination inconditionnelle de quelques leaders qui ont sillonné bénévolement les routes du Kamouraska les soirs et les fins de semaine, l'objectif est finalement atteint. La publicité diffusée gratuitement dans différents médias et l'octroi d'une subvention de 2 500 $ accordée par le gouvernement du Québec ont également contribué à l'atteinte de cet objectif. Formé de huit personnes, un conseil d'administration, auquel s'est ajouté par la suite un comité d'adaptation de la main-d'œuvre, est aussitôt constitué. Le conseil assure la gestion du projet et prend les décisions nécessaires à son développement. Un esprit de fierté règne alors dans la communauté, notamment chez les membres du comité provisoire satisfaits du devoir accompli.

3. La mobilisation des ressources endogènes et exogènes

Sans être massive, la mobilisation des ressources, tant humaines que matérielles, s'est avérée efficace, du moins au tout début du projet. Ainsi, plusieurs personnes, dont certaines exerçaient déjà un rôle de leader dans leur milieu,

2. Ces dernières étaient vendues à raison de 5 000 $ chacune. Elles étaient non remboursables en cas de faillite. Quant aux parts sociales, elles variaient entre 200 $ et 500 $.

croyaient au succès lié à la mise en place d'une coopérative. Pour cette raison, elles ont décidé de s'y investir à fond. C'est le cas, entre autres, d'une leader particulièrement impliquée dans son milieu à titre de conseillère municipale, de mairesse et d'enseignante, mais aussi de présidente du comité d'actions communautaires. Cette dirigeante s'engage à piloter le dossier de la coopérative. Secondée par le directeur du comité des loisirs et dotée d'une personnalité très influente et d'un charisme exceptionnel, elle a incontestablement exercé un rôle de leadership et de chef de file, rôle qui s'est notamment matérialisé par l'occupation du poste de présidente du conseil d'administration de la coopérative. Par ailleurs, la dirigeante a toujours manifesté le besoin de se sentir appuyée par la population locale et cet appui, durant le démarrage du projet, semblait indéfectible[3]. Tous les intervenants que nous avons rencontrés ont mentionné que sans son engagement et sa fougue, la coopérative de Saint-Bruno n'aurait jamais pu voir le jour. Empreinte d'un très fort sentiment d'appartenance à l'égard de son milieu et de sa région, elle «*avait Saint-Bruno tatoué sur le cœur*», nous a même lancé l'un d'entre eux (Entrevue n° 3).

Étant propriétaire d'un bâtiment qui abritait la bibliothèque[4], la municipalité a offert, de son côté, de le céder à la future coopérative moyennant un taux de location très avantageux. Il s'agissait d'une contribution importante pour la réalisation du projet. De plus, les élus municipaux ont continuellement appuyé le comité de diverses façons (aide financière, lettres de recommandation à diverses instances, etc.) au cours des différentes étapes de la création de l'entreprise. Pour sa part, la commission scolaire a accepté d'assumer les coûts nécessaires à la relocalisation de la bibliothèque municipale.

Postes Canada est également intervenu dans le dossier. Comme les promoteurs du projet voulaient faire de la coopérative un complexe multifonctionnel, l'affirmation d'une telle vocation passait par la relocalisation du bureau de poste. Les frais occasionnés par ce déménagement dans l'édifice de la coopérative ont été assumés par l'organisme fédéral. Le bail était susceptible de constituer une source de revenus non négligeable à la fois pour la future coopérative et pour la municipalité.

---

3. L'implication des CLD à différents projets de développement local est d'ailleurs conditionnelle à ce qu'ils soient «portés» par le milieu. Par conséquent, ils doivent faire l'objet d'un consensus auprès de la population.
4. La municipalité avait fait construire cet édifice, qui servait à divers organismes communautaires, à partir des redevances versées par Hydro-Québec à la suite de l'implantation d'un poste électrique sur son territoire.

Les leaders locaux ont également reçu l'appui d'autres ressources exogènes dont celui de la Corporation de développement communautaire du KRTB[5] (parrainée par le CLSC des Aboiteaux) et de la Coopérative de développement régional (CDR) de Chaudière-Appalaches. Cette dernière a exercé un rôle crucial en ce qui concerne le montage et la préparation du dossier. Elle a également réalisé une étude de faisabilité qui a confirmé la viabilité du projet. Par la suite, elle a élaboré un plan d'investissement en plus d'assurer le suivi logistique et de favoriser la coordination entre les différents acteurs de la coopérative. Parmi les autres intervenants exogènes, mentionnons la Caisse populaire de Saint-Pascal, la MRC de Kamouraska, le Conseil régional de concertation et de développement du Bas-Saint-Laurent et le CLD de la MRC de Kamouraska. Par l'entremise de son volet « économie sociale », ce dernier organisme s'est surtout intéressé aux aspects financier, technique et administratif de l'initiative coopérative. En fait, le CLD, à l'instar de la SADC, a accompagné les différents membres du comité provisoire durant toute la phase associée à l'élaboration et à la structuration du projet.

Les promoteurs n'ont pas eu à se battre afin de convaincre les différents organismes de s'impliquer dans le dossier. Toutefois, il importe de préciser que les administrateurs du CLD ont manifesté une certaine crainte quant au manque de solidarité exprimée par la communauté à l'égard du projet. L'animation du milieu a été assurée par la SADC. Cette dernière est également intervenue dans la gestion, le montage et le financement du projet par l'intermédiaire de son fonds d'investissement.

La Fédération des coopératives alimentaires du Québec (FCAQ) a également collaboré au projet en accordant un prêt destiné à l'acquisition de matériel et d'équipements (réfrigérateurs, comptoirs, caisses enregistreuses, etc.). Dans le but de faciliter son démarrage, la coopérative de Saint-Bruno a également profité de dons en espèces offerts par certaines de ses homologues qui étaient alors en période de renouvellement de leurs équipements.

Pour leur part, les députés fédéral et provincial ont manifesté leur intérêt à l'égard du dossier en signant des lettres d'appui et en faisant diverses recommandations auprès de certains ministères. Développement économique Canada, Investissement Québec, Emploi-Québec et le ministère des Affaires municipales et des Régions y ont notamment collaboré, quoique de manière plus ponctuelle, par leurs différents programmes. Un prêt a également été octroyé par la Société de développement industriel du Québec (SDIQ). Il fallait aussi que la coopérative s'associe à une bannière.

5. Regroupement des MRC de Kamouraska, Rivière-du-Loup, Témiscouata et Les Basques.

Par conséquent, le distributeur Roland et Frères a accepté de se joindre à cette initiative. Au moment de sa création, l'entreprise opérait sous la raison sociale « Marché Éclair Plus ».

Bref, la concertation et le réseautage entre plusieurs catégories d'acteurs étaient de bon augure pour l'implantation de la coopérative. De plus, le projet s'est développé parallèlement à la mise sur pied de différents organismes (CLD, CLE) à caractère socioéconomique. Par ailleurs, la création d'une table de concertation, autour de laquelle gravitaient tous les intervenants impliqués dans le dossier, a contribué à l'établissement de relations harmonieuses entre les différents partenaires. La participation du CLD, notamment de l'agent de développement, a particulièrement été appréciée par les principaux instigateurs qui se sentaient quelque peu démunis face aux incertitudes et aux aléas associés à un tel projet. La population de Saint-Bruno s'est montrée d'autant plus reconnaissante auprès du CLD qu'il s'agissait d'une de ses premières interventions à être réalisée, de surcroît, en milieu rural fragile. En fait, la participation du CLD aura permis de consolider le lien de confiance entre les différents acteurs socioéconomiques et la population locale.

Six mois après son ouverture, le conseil d'administration dresse un premier bilan positif. Les résultats sont publiés dans le journal communautaire de Saint-Bruno. Devant le succès que remporte la coopérative, on décide d'y greffer d'autres services (photocopies, télécopies, location de cassettes-vidéos, boucherie, permis de chasse, de pêche et de piégeage). Afin de gagner la confiance des personnes âgées, un service de livraison à domicile est offert. La situation financière de l'entreprise est si bonne que les dirigeants prévoient rembourser, dès l'année suivante, le prêt consenti par la SDIQ.

Les trois premières années d'opération de l'entreprise ont été marquées du sceau d'une relative prospérité. Des difficultés, autant d'ordre structurel que conjoncturel, commencèrent à surgir vers la fin des années 1990. Un premier signal d'alarme est lancé par la présidente du conseil d'administration dans une lettre ouverte publiée en juin 1998 dans le journal communautaire sous le titre : « C'est votre coop, il faut la nourrir ». La forte concurrence dans le domaine de l'alimentation, l'arrivée massive de magasins à grande surface à La Pocatière, à Saint-Pascal et à Rivière-du-Loup, des changements dans les habitudes des consommateurs[6],

6. Ceux-ci ont commencé à se manifester au tournant des années 1990. L'épicerie du coin est délaissée au profit des supermarchés que l'on retrouve en milieu urbain. Dès lors, plusieurs coopératives alimentaires ont été transformées en dépanneurs qui n'offraient plus que des produits de première nécessité. Par conséquent, elles sont devenues difficiles à rentabiliser. En raison de son statut de village-dortoir, cette situation a été vécue intensément à Saint-Bruno.

conjugués à des problèmes de gestion ont eu des conséquences désastreuses sur la rentabilité de l'entreprise. Les administrateurs souffraient également d'un manque de connaissances dans le domaine et n'avaient pas les compétences nécessaires pour se lancer en affaires. En outre, quelques clients abusaient du crédit offert par les dirigeants de la coopérative. Enfin, la coopérative vendait son essence à un prix plus élevé que celui offert par les grandes pétrolières, ce qui se répercutait négativement sur son chiffre d'affaires, d'autant plus que certains individus faisaient le plein sans payer. L'évolution de l'entreprise prend un tournant au début des années 2000, entraînant des difficultés si considérables qu'elles provoqueront sa fermeture en 2004. Que s'est-il donc passé ?

4. Les principales difficultés et les raisons de l'échec

L'une des premières difficultés liées à l'implantation de la coopérative de consommateurs de Saint-Bruno tient au fait que ce projet ne faisait pas l'unanimité parmi les résidants locaux. Tout porte à croire que les organismes du milieu croyaient davantage à la réussite de cette initiative que ne le faisait la population de Saint-Bruno.

Le financement du projet a également posé problème. Bien que le comité ait pu amasser les 45 000 $ nécessaires à sa mise en œuvre, le financement s'est avéré difficile à trouver. Il a grugé beaucoup d'énergies et a demandé de multiples efforts (porte-à-porte, rencontres avec les différents intervenants locaux et régionaux, sollicitation auprès des principaux bailleurs de fonds, etc.) aux différents membres du comité provisoire. Il en est résulté une aggravation du syndrome du TLM (Toujours les mêmes), un phénomène qui était déjà bien présent dans cette municipalité.

Enfin, si l'étude de faisabilité invitait les membres fondateurs à aller de l'avant dans la réalisation de leur projet, cette étude n'incluait pas d'outils ou de mesures visant à mobiliser la population afin d'infléchir l'individualisme dans la communauté de Saint-Bruno et à créer les conditions favorisant son adhésion au projet. L'absence de solidarité, les difficultés de concertation et le manque de fidélité sont autant de facteurs qui ont sérieusement handicapé l'avenir de la coopérative.

Certains membres du conseil d'administration sont victimes d'accusations et d'attaques personnelles de la part de quelques individus. Cela a incité un groupe d'individus à boycotter la coopérative, un geste qui a très sérieusement affecté un chiffre d'affaires qui était déjà plutôt faible. Ainsi, ce dernier ne s'établissait plus qu'à 6 000 $ par semaine alors qu'il devait atteindre 9 840 $ pour que l'entreprise puisse couvrir ses frais. En outre, il avait été convenu, au moment de l'implantation de la coopérative, de verser

aux détenteurs de parts privilégiées 5 % de la somme qu'ils avaient investie au départ, et ce, quel que soit le niveau de rentabilité du commerce. En même temps, la coopérative devait continuer à assumer ses frais fixes. Les tensions deviennent dès lors palpables au sein de la communauté de Saint-Bruno. Ces tensions amènent le directeur de la coopérative à plier bagage. Un climat d'hostilité, qui semblait s'être dissipé lors de la mise en œuvre du projet, se réinstalle contribuant ainsi au déchirement et à l'effritement du tissu communautaire.

Devant l'ampleur des problèmes à surmonter, mais aussi pour des raisons d'ordre personnel, la présidente démissionne de son poste en septembre 1998, soit trois ans après la création de l'entreprise. La bataille pour le maintien des services et le développement s'était rapidement transformée en une lutte épuisante qui exigeait de la détermination et surtout, une grande foi en l'avenir. Le départ de cette dirigeante s'est fait ressentir très douloureusement au sein de la communauté. Étant l'une des personnes les plus dynamiques et les plus impliquées dans son milieu, sa décision de partir a contribué à affaiblir la structure sociale de la localité. De nombreux organismes se sont vus privés de leur principale ressource humaine. En fait, comme le développement de la coopérative, en particulier, et celui de la municipalité de Saint-Bruno, en général, reposaient presque exclusivement sur les épaules de la présidente, la collectivité de Saint-Bruno s'est graduellement enfoncée dans un marasme dont elle ne s'était toujours pas sortie au moment de notre enquête.

4.1. Tentatives de redressement et fermeture de l'entreprise

Devant les difficultés que connaît l'entreprise, un nouveau conseil d'administration est mis en place. De concert avec les différents organismes socioéconomiques engagés dans le projet, dont Emploi-Québec, le CLD, l'entreprise Roland et Frères, la FCAQ, le député fédéral et le Comité d'adaptation de la main-d'œuvre, un plan de restructuration particulièrement ambitieux est élaboré. À noter que la SADC demeure en marge de ce plan qui, par ailleurs, est accepté par la majorité des membres de la coopérative lors d'une assemblée générale extraordinaire. L'une des principales actions préconisées consiste à n'offrir à la clientèle que des produits de base, et ce, à faible coût. On espère, par cette orientation, être en mesure de concurrencer les épiceries à plus grande surface. Par conséquent, les fruits, les légumes et la viande sont retirés des étalages. La transformation du commerce en un dépanneur ne s'est certes pas effectuée sans heurts, comme en témoignent les insatisfactions des membres. Lors de la création de l'entreprise, il avait été convenu d'offrir la plus grande variété de produits et de services possibles. Or, la nouvelle orientation obligeait les membres les plus fidèles à effectuer leurs emplettes à d'autres endroits,

multipliant ainsi leurs déplacements. Par ailleurs, une petite pizzeria est ajoutée au commerce. Un changement de bannière et l'aménagement d'un coin bistro sont aussi envisagés, bien que cette dernière initiative ne se soit pas concrétisée.

Afin de diminuer les dépenses de l'entreprise, les heures d'ouverture sont considérablement réduites. Des suppressions d'emplois sont également effectuées, ce qui a eu un impact négatif sur la gestion de la coopérative. Les conditions sanitaires se sont rapidement dégradées.

Bien qu'elle demeure très précaire, la situation financière de la coopérative s'améliore en se rapprochant du seuil de rentabilité fixé à 9 850 $ par semaine comme en fait foi un avis publié cinq mois après la mise en œuvre du plan de relance. Si l'entreprise parvient à couvrir ses frais, la rentabilité n'est toujours pas au rendez-vous. Cette situation oblige le conseil d'administration à mettre en œuvre des actions plus rigoureuses. C'est dans ce contexte qu'un processus de fusion voit le jour, d'abord avec la coopérative de Mont-Carmel et, par la suite, avec celle de Rivière-Ouelle. Cette fusion force les membres à se ranger derrière une nouvelle bannière : celle de Sobey's. En outre, un spécialiste en redressement financier est embauchée par l'intermédiaire de cette même chaîne.

Bien que l'administration de la coopérative ait été confiée successivement aux succursales de Mont-Carmel et de Rivière-Ouelle, l'entreprise de Saint-Bruno reste autonome et conserve son propre conseil d'administration. Jusqu'en 2002, ce dernier était exclusivement composé de résidants de Saint-Bruno. Les différents membres prenaient les décisions en collaboration avec les directeurs généraux des deux autres commerces. Tout porte à croire que cette réorganisation n'a pas entraîné de réactions particulières auprès des 139 adhérents de la coopérative. Peut-être est-ce dû au fait que ceux-ci conservaient tous leurs avantages et privilèges ? Mais surtout, ils étaient bien conscients de l'impasse à laquelle leur coopérative était désormais confrontée. Par conséquent, ils n'avaient pas d'autre choix que de se plier aux recommandations du conseil d'administration.

Le processus de fusion n'apporta pas les résultats escomptés. Les coopératives de Mont-Carmel et de Rivière-Ouelle connaissaient déjà leur part de difficultés. Le sentiment d'appartenance des membres à leur coopérative commence à s'effriter. L'intérêt n'y est plus. Bien que le journal communautaire serve toujours de pont entre les membres du conseil d'administration et la population locale, l'information semble mal circuler, notamment entre certains organismes impliqués dans le dossier. Quelques rencontres ont été organisées entre les différents partenaires financiers et les membres du conseil d'administration afin de trouver des pistes de solution. Cependant, la présence aux réunions devient de moins en moins

importante, à tel point qu'il est parfois difficile d'atteindre le quorum. En outre, ces assemblées étaient empreintes d'un très fort sentiment de méfiance et d'hostilité.

La SADC tente de mettre en œuvre un second plan de mobilisation afin de sensibiliser la population locale à l'importance de cette opération de sauvetage. À la demande du conseil d'administration, la SADC accepte aussi d'assouplir certaines dispositions relatives à l'entente financière qui avait été conclue entre les deux parties. En 2002, les membres du conseil d'administration décident de tenir l'assemblée générale de la coopérative à Mont-Carmel. Cette décision est perçue par plusieurs comme un véritable affront au milieu et à ses habitants. Deux membres du conseil démissionnent, suivis d'un troisième quelque temps plus tard. Seulement deux sièges sur cinq sont alors occupés par des résidants de Saint-Bruno. L'échec est imminent.

Malgré diverses tentatives de redressement, la coopérative de Saint-Bruno ne parvient pas à tirer son épingle du jeu. Par conséquent, elle doit donc mettre fin définitivement à ses activités à l'automne 2004. Bien qu'ils soient conviés à continuer de faire affaire avec celle de Mont-Carmel, les membres perdent leurs privilèges en raison de sa faillite. En somme, la dissolution de l'entreprise a été la source de nombreux conflits. Certains membres ont notamment déploré que des équipements aient été transférés à Mont-Carmel plutôt que d'être vendus ou redistribués dans la communauté.

5. Bilan et situation actuelle

À la lumière de ces événements, nous constatons que les causes liées à la fermeture de la Coopérative de consommateurs de Saint-Bruno sont multiples. Dès le début, sa création a posé problème chez une partie de la population, ce qui, par la suite, s'est ressenti négativement à toutes les étapes subséquentes de son implantation. L'esprit individualiste, l'absence de concertation entre les acteurs du milieu durant les dernières phases du projet et le manque de transparence de la part du conseil d'administration se sont avérés des obstacles majeurs aux efforts de relance. Au lieu d'être rassembleur, le projet a plutôt contribué à exacerber les divisions qui persistent depuis plusieurs années entre les citoyens de cette localité. À cela s'ajoutent la forte concurrence exercée par les magasins à grande surface ainsi que les problèmes de dévitalisation rurale spécifiques au milieu.

Au moment de la fin des entrevues, le projet d'implantation d'une coopérative d'alimentation à Saint-Bruno est perçu par la population comme un échec collectif. De même, les différents acteurs conservent un souvenir plutôt amer de ce projet. Certains ont évoqué que les difficultés qu'avait

connu la coopérative auraient pu constituer une excellente occasion de renforcer l'esprit de solidarité, ce qui n'a vraisemblablement pas été le cas. «*Il régnait un climat très malsain au sein du conseil d'administration*», nous a confié un interviewé (Entrevue nº 6). La communauté reste divisée; de la suspicion et de nombreux irritants pèsent lourd sur l'organisation de la vie communautaire. Ces irritants semblent toucher et gêner plus particulièrement les leaders locaux.

Conclusion

La municipalité de Saint-Bruno présente toutes les caractéristiques d'un milieu précaire. Cette précarité se manifeste sur plusieurs plans : instabilité démographique, sous-emploi, faiblesse de l'infrastructure de services et des niveaux de revenus, une mauvaise gestion de la ressource forestière, etc. En ce qui concerne plus spécifiquement les différents aspects liés à la gouvernance locale, les difficultés rattachées au leadership et à la mobilisation des ressources rendent difficiles la pérennité des initiatives de développement local et l'identification d'objectifs stratégiques ayant pour but d'atténuer les effets liés à la pauvreté rurale. Les luttes que se livrent certains individus et le manque de confiance entre les différents acteurs endogènes se répercutent de diverses manières sur la cohésion et le capital social de cette communauté. Elles ont notamment contribué à accélérer sa fracture sociale.

Ce problème est clairement ressorti lors des entretiens que nous avons effectués auprès des différents intervenants. La très grande faiblesse du capital social apparaît donc très fortement ancrée dans le milieu et représente un obstacle au développement socioéconomique de Saint-Bruno. Par ailleurs, il n'existe pas, dans cette communauté, d'instance ou d'organisation qui permettrait de régler les conflits entre les différents acteurs.

Cependant, comme nous pouvons le constater, ce ne sont pas seulement des difficultés liées à la gouvernance locale qui sont responsables de la fermeture de la coopérative de Saint-Bruno, mais ce sont aussi des problèmes d'ordre structurel liés aux impératifs de l'économie dominante, à l'évolution de la conjoncture et à des changements dans les habitudes des consommateurs. La concentration structurelle (moins de commerces, mais de plus grandes dimensions) a été très rapide en Amérique du Nord depuis la fin des années 1990. Elle aboutit inéluctablement à une sélection géographique sévère au profit des implantations les plus attractives, c'est-à-dire celles où la clientèle locale est la plus nombreuse et où l'on peut accéder facilement. Il va sans dire qu'une telle concentration menace la survie de certains commerces locaux notamment en milieu rural, en plus de créer

des distorsions majeures en ce qui a trait à la qualité de l'aménagement. Dans le cas précis de Saint-Bruno, où bon nombre d'individus occupent un emploi à Saint-Pascal ou à La Pocatière, une telle vocation a eu une influence négative sur la fréquentation de la coopérative. La fragilité de la dynamique sociale, le manque de leaders et des problèmes de gestion sont autant de facteurs qui ont contribué à amplifier ses difficultés. Saint-Bruno souffre toujours de disparités économiques majeures comparativement à ce qui se passe à l'échelle de la MRC, de la région et de la province. En outre, cette localité semble s'enliser dans un processus de dépeuplement. C'est pourquoi, il faudra plus que des initiatives locales appuyées par l'économie sociale pour remettre son économie sur les rails.

Sources

Documents publiés

Bérubé, S. (1998). « La rencontre de Saint-Bruno inaugurée », *Le Placoteux*, vol. 41, 25 octobre, p. 10.

Dorval, C. (1998). « Saint-Bruno dote ses ados d'un lieu de rencontres », *Le Saint-Laurent/Portage*, vol. 103, nº 35, 23 août, p. 8.

Dorval, C. (1999). « Saint-Bruno et St-Germain célèbrent le mois de l'oiseau », *Le Saint-Laurent/Portage*, vol. 105, nº 20, 9 juin, p. 35.

Dorval, C. (2005). « Saint-Bruno perd son marché d'alimentation », *Le Saint-Laurent/Portage*, vol. 111, nº 9, 20 février, p. 9.

Émond, M. (1998). « C'est votre coop, il faut la nourrir… », *Le Trait d'Union*, vol. 23, nº 6, juin, p. 3.

Gagné, C. (1999). « Coop », *Le Trait d'Union*, vol., 24 nº 4, 14 avril, p. 16.

Gagné, C. *et al.* (1939). *Inventaire des ressources naturelles et industrielles : comté municipal de Kamouraska.* Québec, ministère des Affaires municipales, de l'Industrie et du Commerce.

Langlois, G. et J.-P. Girard (2005). *La Coopérative de solidarité en alimentation saine L'Églantier du Kamouraska et son impact sur la cohésion sociale*, coll. « Études de cas d'entreprises d'économie sociale », Montréal, Centre de recherche sur les innovations sociales.

Mallette Maheu (2001). *Municipalité de Saint-Bruno-de-Kamouraska. Plan d'action global favorisant le développement socio-économique. Document de travail*, Rimouski, Mallette Maheu Services-conseils, 33 p.

Ministère des Affaires culturelles (1985). *Le macro-inventaire du patrimoine québécois* (1977-1983), Québec, Les Publications du Québec.

MRC de Kamouraska (2008). *Plan stratégique du Kamouraska 200-2014. Pour un projet de territoire*, Saint-Pascal, 23 p.

Pelletier, D. et A. Fournier (1999). *Profil municipal de Saint-Bruno-de-Kamouraska*, La Pocatière, SADC du Kamouraska, 26 p.

Pelletier, M. (1997). « Bilan positif de notre Coop à ce jour », *Le Trait d'Union*, vol. 22, nº 1, 15 janvier, p. 9.

Plourde, A. (1998). « Magasin Coop de Saint-Bruno : avis important », *Le Trait d'Union*, vol. 23, nº 12, 16 décembre, p. 11.

Plourde, A. (1999). « Des nouvelles de votre Coop. Merci ! », *Le Trait d'Union*, vol., 24, nº 9, 17 septembre, p. 16.

Richard, B. (2008). « Un troisième déficit pour la Coop de Richibouctou-Village », *L'Acadie Nouvelle*, nº 6307, 29 avril, p. 9.

Seymour, B. (2008). « Dernier sursis pour la Coop de Robertville », *L'Acadie Nouvelle*, nº 6375, 17 juillet, p. 7.

Seymour, B. (2008). « Robertville : la Coop lutte pour sa survie », *L'Acadie Nouvelle*, nº 6427, 16 septembre, p. 9.

Simard, M. (2007). *L'économie sociale et le développement local : une réponse aux problèmes de pauvreté et d'exclusion sociale dans une localité rurale fragile : le cas de Sainte-Irène dans la MRC de La Matapédia*, Moncton, Université de Moncton, 84 p.

Statistique Canada (1981-2006). Recensements de 1981 à 2006.

Voyer, H. et J. Émond (1992). *Mémoires d'un canton. Saint-Bruno-de-Kamouraska 1893-1993*, Saint-Bruno-de-Kamouraska, Comité des fêtes du centenaire de Saint-Bruno, 350 p.

Voyer, H. et J. Émond (2000). « Saint-Bruno honore ses bénévoles », *Le Placoteux*, vol. 23, nº 24, 18 juin, p. 30.

Voyer, H. et J. Émond (2005). « Fermeture du Magasin COOP de Saint-Bruno », *Le Placoteux*, vol. 28, nº 8, 20 février, p. 10.

Documents en ligne

<http://tourismetemiscouata.qc.ca/sentier_touristique_voir.php?id=201>.

<http://www.agrobiopole.ca/agrobiopole/portail.php?langue=FR>.

<http://www.bas-saint-laurent.org>.

<http://www.dynaco.coop/>.

<http://www.radio-canada.ca/region/bas-st-laurent>.

<http://www.stbrunokam.qc.ca/indexFr.asp?numero=6>.

Entrevues

Entrevue nº 1 : Secrétaire municipale.

Entrevue nº 2 : Maire de Saint-Bruno.

Entrevue nº 3 : Intervenante communautaire.

Entrevue nº 4 : Directeur de la Coopérative alimentaire La Riveraine (Rivière-Ouelle) et d'Alimentation Coop du Kamouraska (Mont-Carmel).

Entrevue nº 5 : Agent de projet à la SADC du Kamouraska.

Entrevue nº 6 : Directeur général de la Municipalité régionale de comté (MRC) de Kamouraska.

Entrevue nº 7 : Responsable du volet « économie sociale » du Centre local de développement (CLD) de la MRC de Kamouraska.

Entrevue nº 8 : Agent de développement rural.

Entrevue nº 9 : Directeur général du CLD de la MRC de Kamouraska.

14 LES APPRENTISSAGES ISSUS DES INITIATIVES NON MÉTROPOLITAINES

Carol Saucier et Majella Simard

Une analyse transversale des cinq cas ayant retenu notre attention en région non métropolitaine fait apparaître un certain nombre de points communs quant à la réussite ou à l'échec des différents projets qui ont été mis en œuvre dans le domaine de l'économie sociale, en vue de réduire les effets de la pauvreté et de l'exclusion sociale. Dans cette partie, nous identifierons les principaux éléments de similarité qui particularisent les différents cas à l'étude. Nous tenterons de mettre ces éléments en évidence compte tenu des quatre hypothèses fortes qui ont servi à la construction de notre grille d'analyse.

1. La capacité de mobilisation et d'arrimage des ressources

Trois points ressortent de manière plus explicite en ce qui concerne la capacité de mobilisation et d'arrimage des ressources. Qu'il s'agisse du cas de Ferland-et-Boilleau ou de la communauté de Sainte-Irène, toutes les initiatives qui ont vu le jour à ces deux endroits se sont inscrites dans un espace multiprojet. Intégrés les uns aux autres et soutenus dans leurs

diverses phases de réalisation par moult partenaires influents dans leur milieu respectif, ces projets avaient, pour principal objectif, de favoriser le développement socioéconomique de milieux en difficulté afin d'améliorer les conditions et la qualité de vie des individus qui y habitent. Nous pensons plus particulièrement aux coopératives multiservice et à celles des producteurs agricoles à Sainte-Irène, ou encore au Domaine du lac Ha ! Ha ! ainsi qu'à la formation du groupe d'action communautaire à Ferland-et-Boilleau. Pas moins de 31 partenaires ont été associés de près ou de loin aux initiatives de développement prenant appui sur l'économie sociale de Sainte-Irène, alors qu'une aussi grande variété de partenaires provenant tant des sphères publique, parapublique, privée que communautaire a été répertoriée à Ferland-et-Boilleau. Dans l'une ou l'autre de ces deux collectivités, la mobilisation des individus autour d'un projet commun conjuguée au maillage territorial de ressources de différents milieux s'est avérée une condition gagnante de la réussite des diverses initiatives.

Mais la principale raison qui explique la réussite des projets mis en œuvre tant à Sainte-Irène qu'à Ferland-et-Boilleau tient au fait qu'ils allient des ressources endogènes et exogènes, que ce soit sur les plans financier, humain ou institutionnel. Le cas du Groupe CODERR est un bel exemple où le maillage des ressources internes et externes a favorisé l'éclosion d'un projet porteur de développement poursuivant une mission à la fois environnementale et sociale. Il s'est matérialisé, par la participation d'intervenants socioéconomiques œuvrant à l'échelle régionale, comme le CLE, mais aussi d'acteurs du milieu des affaires. Au surplus, ce groupe s'est inséré dans plusieurs réseaux qui, sur le plan provincial, œuvrent dans le même secteur d'activité en plus d'entretenir des liens étroits avec de nombreux organismes locaux. De toute évidence, l'arrimage d'acteurs endogènes et exogènes représente un élément essentiel à la contribution de l'économie sociale à la revitalisation des communautés fragiles. L'absence de l'un ou l'autre de ces types de ressources conduit inévitablement au demi-succès, voire à l'échec de tout projet de développement local. Nous l'avons bien vu dans le cas de Saint-Bruno où le retrait de la mairesse a entraîné la fermeture de la coopérative de consommateurs. De même, l'absence d'un partenariat actif entre les intervenants locaux est à la source des difficultés rencontrées par la Table de concert-action sur la lutte contre la pauvreté à Chicoutimi. Ces deux derniers cas, dont les résultats ont été plutôt mitigés, attestent bien qu'en dépit d'un fort degré d'implication, la participation d'acteurs extérieurs au milieu ne suffit pas pour déclencher une véritable dynamique de développement local.

Enfin, l'échelle géographique où s'opèrent la mobilisation et le maillage des ressources semble fortement conditionner la réussite des différents projets. Les impacts sociaux et économiques engendrés par la création de six entreprises d'économie sociale à Sainte-Irène et à Ferland-et-Boilleau ont

largement débordé les frontières municipales. À Sainte-Irène, même la coopérative multiservice, qui visait au départ à répondre à des besoins locaux, a eu des répercussions qui ont surpassé l'échelon local. Le fait que plusieurs membres proviennent de la petite ville d'Amqui où l'on retrouve pourtant des magasins à grande surface n'en est-il pas la preuve la plus tangible ?

2. L'existence d'un leadership socialement construit

Dans tous les cas issus du milieu rural, les acteurs locaux et, plus particulièrement la municipalité, se sont avérés de véritables piliers dans l'élaboration des diverses initiatives relevant de l'économie sociale. Par conséquent, leur forte implication a été un gage de réussite sans, par ailleurs, en constituer l'unique condition. Ce rôle primordial joué par les élus municipaux semble constituer une caractéristique spécifique de la réussite de projets qui émanent au sein de localités fragiles sur le plan socioéconomique. À Sainte-Irène et à Ferland-Boilleau, l'économie sociale agit comme un véritable vecteur de développement local. Elle favorise la diversification des activités, la concertation entre les acteurs, en plus d'atténuer les effets structurels liés à la crise forestière.

Est-il besoin de rappeler également que les entreprises d'économie sociale poursuivent une double mission : économique et sociale. En ce qui concerne cette dernière, elle s'est traduite par l'intégration, au sein du marché du travail, de personnes qui en étaient jadis exclues. C'est dans cette perspective que le Groupe CODERR au Saguenay–Lac-Saint-Jean et la coopérative multiservice de Sainte-Irène ont bénéficié de programmes d'insertion en emploi qui ont profité à certains membres de leur communauté. Hormis le cas de Saint-Bruno, les initiatives qui ont été mises en œuvre ont contribué à la consolidation du tissu social et au dynamisme de la vie sociocommunautaire. À Sainte-Irène, ce dernier se traduit notamment par l'organisation d'activités de toutes sortes afin d'assurer le financement de la coopérative de consommateurs, mais aussi par diverses formes de collaborations entre les différentes entreprises d'économie sociale que l'on retrouve dans cette localité. Pour sa part, l'aspect économique s'est matérialisé par la volonté des intervenants locaux (municipalité, bénévoles provenant du milieu, leaders, etc.) et régionaux (MRC, CRÉ, CLD, SADC) de revitaliser l'économie de Ferland-et-Boilleau et de Sainte-Irène, fortement ébranlée par la crise du bois d'œuvre, le dépeuplement et l'insuffisance de services. Même le secteur privé a fait partie intégrante de ce processus de revitalisation, allant même jusqu'à développer une véritable culture entrepreneuriale dans le cas du Groupe CODERR. Dans le Bas-Saint-Laurent, les Supermarchés GP et le restaurant Central Café ont servi de catalyseur

à la distribution et à la commercialisation du produit Natur'Bœuf dont les retombées économiques se comptent en millions de dollars, ce même projet ayant entraîné la construction d'un abattoir à Saint-Gabriel-de-Rimouski.

La présence d'un leader joue également un rôle important en assurant une forte collaboration et l'appui d'organismes à la conduite des différents dossiers. Au surplus, ces organismes se sont associés à des chefs de file qui ont favorisé la concertation entre les divers acteurs. Dans le Bas-Saint-Laurent, cette fonction, sur le plan local, a été assuré par Alliances forestières Nemtayé, alors que le Ralliement populaire matapédien a permis de rassembler les forces vives du milieu à l'échelon régional. Le Ralliement a agi comme mouvement régionaliste et a suscité une prise de conscience parmi les résidants de la MRC de la Matapédia quant à la nécessité de prendre en main les destinées de leur développement socioéconomique. Il est intéressant de constater que le travail réalisé par le Ralliement a servi en quelque sorte de terreau fertile à la mise en œuvre de projets de développement local. Dans le cas de Ferland-et-Boilleau, le groupe d'action communautaire, en collaboration avec l'agent de développement de la MRC du Fjord-du-Saguenay, a exercé un rôle de leadership tant aux niveaux local que régional. Ce réseautage, dont les manifestations se sont également répercutées à différentes échelles territoriales, constitue une autre condition de réussite pour la réalisation des divers projets.

Finalement, notre analyse révèle aussi que la réussite des projets issus de l'économie sociale ne repose pas exclusivement sur la capacité des leaders à les élaborer, mais aussi sur leur mise en synergie avec d'autres initiatives de la communauté prise dans son sens large. Ainsi, on trouve, au cœur des projets les plus réussis, des leaders ayant fait de la participation une part importante de leur activité professionnelle, et, souvent, personnelle. Le charisme qu'on associe généralement aux leaders relève moins, ici, de qualités personnelles particulières, que d'une capacité à percevoir, à comprendre et à saisir les opportunités. Ce qui revient à dire qu'un « bon » leader a d'abord la qualité de se trouver au bon endroit, au bon moment. Et cela ne s'improvise pas. Plusieurs des personnes que nous avons rencontrées travaillent dans leur « secteur » géographique et professionnel depuis de nombreuses années. Par conséquent, elles ont développé un fort sentiment d'appartenance à l'égard de leur milieu. Elles ont aussi tissé un réseau relationnel solide qui transcende les limites du temps et les barrières géographiques. Le temps et l'expérience sont donc des qualités indispensables à la construction de ces liens personnels. En d'autres termes, un leader détient, construit, entretient et met à profit un capital socioterritorial. Au contraire, dans les cas ayant connu de nombreuses difficultés, comme à Saint-Bruno et à Chicoutimi, les leaders n'ont pas réussi à faire travailler ensemble les divers participants. Dans le cas de la Table de lutte contre la pauvreté, ses coordonnateurs ne sont pas arrivés à lever les ambiguïtés

marquant la démarche de la Table : son espace d'intervention, son mode de travail, voire son mode d'organisation. Quant à Saint-Bruno, les difficultés relationnelles, la persistance d'antagonismes locaux très fortement ancrés dans le milieu, la présence de clans et une attitude fataliste ont contribué au déchirement et à la division de la population. En outre, les conflits interpersonnels ont eu pour effet de freiner le développement. Ces conflits ont été tels qu'ils ont entraîné la fermeture de la coopérative et le départ de la principale instigatrice du projet.

3. La gestion des conflits et l'apprentissage de l'action collective

La diversité des structures de gouvernance formelle (conseil municipal, conseils d'administration des diverses entreprises d'économie sociale, tables sectorielles, etc.) a permis aux acteurs des projets de régler rapidement les différends tout en leur apprenant à agir sur une base collective plutôt qu'individuelle. Dans le cas précis du Groupe CODERR, la gestion centralisée a facilité la prise de décision. En outre, l'élaboration d'un processus de consultation avec les partenaires a contribué à la résolution des conflits. Dans le Bas-Saint-Laurent, la tenue, sur une base régulière, d'assemblées générales ainsi que la création d'un comité de gestion ont favorisé la concertation et le dialogue entre les membres de la Coopérative de producteurs agricoles. Pour sa part, Alliances forestières Nemtayé sert carrément de pivot pour tout ce qui concerne la question du développement à Sainte-Irène. L'absence d'une telle structure de coordination a eu des conséquences néfastes à Saint-Bruno. On doit dire que l'incapacité des acteurs locaux à gérer et à régler les conflits dans cette collectivité a fait en sorte qu'une telle structure devenait évidemment impossible à mettre en place.

On constate aussi la présence de divers échelons territoriaux (local, MRCéen et régional) en ce qui en trait à la mise en œuvre d'une gouvernance formelle. La multiplicité de ces échelons a favorisé l'émergence d'une concertation intersectorielle entre les acteurs locaux et régionaux permettant de fournir des réponses mieux adaptées aux besoins des résidants de Sainte-Irène et de Fernand-et-Boilleau. C'est aussi le cas du Groupe CODERR à Alma.

Par ailleurs, rappelons une difficulté commune à plusieurs cas quant à la gouvernance des projets issus des initiatives locales. Les conseils d'administration des organisations qui portent ces projets sont essentiellement formés de bénévoles, par ailleurs relativement âgés. Les problèmes de recrutement associés au syndrome du TLM (Toujours les mêmes) sont un fait bien réel dans la plupart des localités de petite taille démographique. En

ce qui concerne le cas de Saint-Bruno, le manque de transparence de l'information mise en circulation a contribué à nourrir les divisions au sein de la population en plus d'avoir forcé la démission du directeur général de la coopérative de consommateurs. Une structure de gouvernance inefficiente est également la cause du demi-succès de la Table de lutte contre la pauvreté à Chicoutimi.

4. L'identification collective d'objectifs stratégiques destinés à utiliser les programmes publics et autres structures d'appui au développement des collectivités

Si la plupart des initiatives d'économie sociale qui ont vu le jour au Bas-Saint-Laurent et au Saguenay–Lac-Saint-Jean ont bénéficié, lors de leur démarrage, de fonds publics notamment par l'intermédiaire des CLD, plusieurs sont également parvenues à atteindre l'autosuffisance financière. C'est le cas de la Coopérative de producteurs agricoles Natur'Bœuf, mais aussi de la Coopérative forestière de Ferland-et-Boilleau et de la CODERR. Certains organismes, comme Alliances forestières Nemtayé, souscrivent même à un fonds de développement local afin de diversifier l'économie. D'autres appuient, sur le plan financier ou logistique, les activités d'organismes locaux contribuant ainsi au renforcement de la cohésion et du capital social. Telle est la vision adoptée par le Groupe d'action communautaire à Ferland-et-Boilleau. Ce réseautage financier entre acteurs provenant de milieux diversifiés permet de mieux solidifier les bases du développement, particulièrement au sein des petites collectivités qui ne peuvent bénéficier des effets liés aux économies d'agglomération. De son côté, le cas de la Table de lutte contre la pauvreté montre bien que la participation financière des instances gouvernementales dans un projet poursuivant une orientation sectorielle n'est pas nécessairement garante de succès.

En dépit de leur réussite, les cas de Ferland-et-Boilleau et de Sainte-Irène illustrent bien les possibilités, mais aussi les limites, des initiatives d'économie sociale quant à la revitalisation de certains milieux ruraux fragiles. En même temps, n'est-il pas légitime de se demander quel serait l'état actuel de ces milieux si ces projets n'avaient pas vu le jour ? D'où l'importance pour l'État de continuer à les soutenir financièrement par le biais de ses différents programmes et organismes de développement socioéconomique.

Un autre aspect doit être soulevé ici : celui de l'espace public. Nous voulons faire plus explicitement référence à la question de la concertation et du partenariat, mais aussi aux modalités d'interaction entre divers types d'acteurs. Le Groupe CODERR, par exemple, entretient des liens étroits avec les instances politiques, mais il le fait en « jouant la carte du tout-au-marché » et en interagissant de façon concurrentielle avec des partenaires privés. La Table de lutte contre la pauvreté, à l'inverse, n'est jamais entrée dans cette dynamique. Sans doute à cause de la prédominance des organisations communautaires, elle s'est constamment limitée aux sources publiques (étatiques et paraétatiques) de financement. Elle a ainsi beaucoup réduit l'éventail de ressources endogènes qu'elle pouvait mobiliser. Mais surtout, plusieurs des participants à la Table ont hésité à accueillir des personnes provenant d'autres « milieux » et, en particulier, du secteur privé. Ces différences d'ordre culturel, idéologique, mais aussi sur le plan de la pratique peuvent expliquer ces distances. Elles sont aussi la cause du cantonnement progressif de la Table au secteur communautaire.

En guise de conclusion, qu'il nous soit permis de rappeler quelques caractéristiques communes aux « histoires à succès » du Bas-Saint-Laurent et du Saguenay – Lac-Saint-Jean. Une première tient à la qualité et à la représentation du leadership. Celui-ci ne doit pas reposer uniquement sur les épaules d'une seule personne, mais s'inscrire dans une démarche globale de développement qui regroupe des acteurs provenant de différents horizons. Un autre trait concerne la diversification des ressources (financières, humaines et matérielles) mobilisées de même que le couplage des ressources endogènes et exogènes au milieu local. Un bémol doit toutefois être apporté. Bien que la diversité des ressources représente un facteur primordial de la réussite des projets misant sur l'économie sociale, cette diversité restera lettre morte si elle est n'est pas associée à des règles précises de gouvernance favorisant la concertation entre les divers acteurs et la circulation de l'information. Finalement, il se trouve que l'échelle géographique exerce un rôle crucial dans la réussite des projets que nous avons analysés. L'ancrage au milieu local, par tout ce qu'il reflète en termes de sentiment d'appartenance, d'identité et de rapport au territoire, est certes indéniable. Mais le succès des initiatives locales est aussi conditionnel à leur intégration dans un espace beaucoup plus vaste socialement construit. N'est-ce pas là le sens que plusieurs chercheurs en sciences régionales accordent au concept de territoire ?

CONCLUSION
Conditions de réussite des initiatives locales

Jean-Marc Fontan, Juan-Luis Klein, Carol Saucier, Majella Simard, Diane-Gabrielle Tremblay, Pierre-André Tremblay
Avec la collaboration de
Christine Champagne

Les initiatives locales que nous avons étudiées ont lieu dans divers domaines et assurent une variété d'activités qui ont des conséquences sur le développement de leur collectivité. Elles n'affichent pas toutes, de façon explicite, des objectifs de lutte contre la pauvreté et l'exclusion. Mais, dans la perspective que nous avons choisie, à savoir la lutte contre les processus qui génèrent la pauvreté et l'exclusion dans certaines collectivités locales, ces initiatives s'inscrivent toutes dans des trajectoires qui visent l'amélioration des conditions et de la qualité de vie des citoyens. En fait, elles visent à leur donner la capacité de mieux exercer leur citoyenneté sociale, une capacité qui, dans le contexte de nos études de cas, est affaiblie par la dévitalisation de leur collectivité. Il s'agit soit de communautés écartées des réseaux qui permettent l'enrichissement, soit de groupes de personnes qui, à cause de leur statut ou de leur situation, tout en en étant exclues, cohabitent avec les membres des strates sociales qui y participent pleinement. La solution à ces deux types de problème requiert une approche territoriale d'inclusion sociale.

Les initiatives locales et les différents types de milieu socioterritorial

Les initiatives que nous avons examinées se déroulent dans des milieux centraux ou périphériques, urbains ou ruraux. À l'échelle locale, elles mobilisent une diversité d'acteurs mettant en œuvre des modalités de gouvernance spécifiques, mais où la réussite est largement associée à un leadership local fort. En réponse à des problèmes ou à des besoins ressentis localement, ce leadership s'appuie sur l'économie sociale afin de favoriser la revitalisation économique des collectivités et d'accroître la capacité d'agir des citoyens.

Deux types d'initiatives se dégagent des cas étudiés. Un premier type regroupe des acteurs qui ont choisi de mettre l'accent sur la dynamique territoriale, et ce, en raison de la définition même du cadre d'action choisi, à savoir le quartier, la ville ou le village. Dans ce cas de figure, des acteurs locaux lancent des projets destinés à revitaliser une collectivité délimitée territorialement, dont le cadre de vie ou de développement est menacé. Le second type repose fondamentalement sur une dimension sociale, bien que les conséquences de l'action aient des répercussions territoriales. Dans ce type de cas, la cible est constituée de groupes de personnes qui, par leur condition socioéconomique ou leur statut juridique, sont exclus des réseaux qui permettraient d'améliorer leurs conditions de vie et d'avoir accès aux services et aux ressources disponibles.

Sur les 10 initiatives étudiées, 7 d'entre elles atteignent les objectifs sociaux ou économiques qu'elles s'étaient fixées. Leur parcours nous renseigne sur les conditions de réussite des initiatives locales. Deux n'ont pas atteint leurs objectifs, si bien que les enseignements qu'on peut en retirer concernent davantage l'absence de certaines conditions ou l'insuffisance de certaines actions. Il s'agit de la Table de lutte contre la pauvreté de Chicoutimi et de la Coopérative de consommation de Saint-Bruno-de-Kamouraska. Comme on le verra, leur analyse confirme les conclusions tirées à partir des sept expériences considérées comme réussies. Une autre initiative, le MAP à Montréal, a connu un démarrage lent malgré l'urgence de l'action. Son analyse nous renseigne sur les difficultés de la mise en place d'un projet local lorsque son origine n'est pas locale et suppose la construction d'un ancrage territorial.

Les initiatives, que ce soit par leurs réussites ou leurs revers, nous informent non seulement sur la nécessité de mobiliser des ressources endogènes et exogènes, mais surtout, de les combiner et de les arrimer de façon innovante selon des objectifs établis localement. De plus, elles doivent être appuyées par un leadership local fort. Les projets amorcés par ces

initiatives sont de nature diverse. Ils fonctionnent aussi sur des registres différents, mais dans l'ensemble ils illustrent le spectre de problèmes à résoudre et d'actions à réaliser. Les moyens déployés par les acteurs qui les mettent en œuvre doivent donc se lire dans la pluralité et l'hybridation. Il s'agit moins d'offrir un service spécialisé que de travailler sur un ensemble de dimensions touchant la population visée et le territoire concerné. Il s'agit de la mise en réseau d'actions au moyen de divers types de partenariat, que nous appelons « action en cluster ». Dans certains cas, cette « clusterisation » se construit à l'interne, ce qui se traduit par la croissance et la diversification des organismes (N A Rive, Cuisine collective, Centre communautaire de loisir, Groupe CODERR), alors que d'autres misent sur le déploiement de diverses initiatives regroupées autour d'une gouvernance plus ou moins centralisée (CLIC Bordeaux-Cartierville, les communautés de Sainte-Irène et de Ferland-et-Boilleau).

Ainsi orientées, ces initiatives doivent leur réussite en grande partie à leur capacité de réseautage, et ce, sur les plans aussi bien territorial que sectoriel. Secteur et territoire ne s'opposent pas, au contraire. C'est la capacité de combiner ces deux types de réseaux qui donne à l'acteur une capacité d'action accrue (*empowerment*). Ces modes de réseautage sont complémentaires. Il importe aussi de favoriser leur rapprochement pour éviter un effet de réseautage en « silo » qui rend étanches les champs d'action et les organismes. Aussi bien l'expérience rurale de Sainte-Irène, où se combinent le récréotourisme, la sylviculture, la production agricole et les services, que l'expérience nettement insérée dans la problématique métropolitaine d'insertion sociale de N A Rive, qui marie alphabétisation, formation à l'emploi et restauration, démontrent l'importance d'assurer la concertation territoriale et sectorielle. La capacité de réaliser cette combinaison favorise le leadership local et constitue le capital socioterritorial des acteurs locaux.

À leur façon, dans certains cas par la négative, les initiatives examinées font la démonstration qu'il est possible d'agir sur les processus tant d'appauvrissement individuel ou familial que de dévitalisation sectorielle ou territoriale. Elles révèlent également qu'un renversement de situation peut s'opérer dans la perspective d'un rehaussement du capital social, humain et territorial. Ce rehaussement repose très fortement sur la question identitaire – être jeune mère monoparentale et perdre l'estime de soi, appartenir à une communauté culturelle stigmatisée, habiter un milieu dégradé. Lorsque l'initiative est en mesure de faciliter l'émergence ou la consolidation d'une identité positive, en transformant les conditions qui ont mené à la stigmatisation, des effets se font sentir sur la capacité de mobiliser des ressources tant endogènes qu'exogènes au profit de la collectivité.

Les conditions de réussite

L'existence d'un leadership socialement construit

Tous les cas étudiés nous montrent l'importance du leadership, lequel apparaît comme un facteur très important et qui semble marquer la différence entre une réussite et un échec. Pour cette raison, nous nous attarderons sur ce facteur. Le leadership qui intervient dans la réussite des initiatives locales se présente sous trois formes : individuelle, organisationnelle et socioterritoriale. Il s'agit en fait de trois niveaux de leadership, mais aussi de trois phases dans sa construction. Il importe de souligner, en outre, que les trois formes de leadership sont nécessaires.

- Par leadership individuel, nous entendons la présence de leaders reconnus et influents qui assurent la fonction d'entrepreneurs sociaux et qui lancent des initiatives dans leurs organisations.
- Par leadership organisationnel, nous faisons référence au fait que les leaders individuels transmettent leur leadership à leurs organisations, lesquelles assument un rôle dirigeant dans leur communauté.
- Par leadership socioterritorial, nous entendons la présence d'un groupe formel ou informel de leaders individuels et d'organisations qui se concertent afin de mettre en œuvre une gouvernance centrée sur la défense de l'intérêt de l'ensemble de leur collectivité.

Ces formes de leadership sont essentielles pour favoriser l'émergence, la croissance et la consolidation d'initiatives locales. Un manque de leadership entraîne une série de problèmes, voire un constat d'échec. Les cas de réussite nous le montrent, mais c'est lorsqu'il y a des problèmes que cela devient évident. Les cas du projet MAP et de la Coopérative de consommateurs de Saint-Bruno sont éclairants à cet égard. Dans le premier cas, il n'y a ni leadership individuel ni organisationnel. C'est un leadership diffus qui ne permet pas la maîtrise de l'action, et ce, en dépit du fait que les ressources sont présentes et que tous les acteurs s'entendent sur l'urgence du problème. Dans le deuxième cas, le leadership individuel, pourtant fort, ne se traduit pas en leadership organisationnel et socioterritorial.

La construction de ce leadership repose sur des dispositions et des compétences individuelles en termes de capital humain et social. Elle nécessite un cadre propice à leur expression, d'où le choix de privilégier des formes juridiques associatives ou coopératives. Sur le plan organisationnel, elle demande une coordination entre des dispositions et des compétences individuelles afin d'assurer la coexistence de divers types de leaders au sein de l'initiative. Dans la même veine, cette gouvernance interne

a tout avantage à se tourner vers la communauté afin que l'initiative devienne un «leader» dans son secteur et sur son territoire. C'est de cette façon que les acteurs se dotent d'un capital socioterritorial à la fois dynamique et intégré.

Ces trois types de leadership relèvent d'une construction sociale où dispositions personnelles, formations professionnelles et capital social se combinent et parviennent à des compromis, des consensus et des alliances. Cependant, trois éléments sont cruciaux : 1) l'insertion des leaders dans de multiples réseaux de nature territoriale et sectorielle, 2) la stabilité du leadership afin de développer une connaissance des réseaux et des ressources existantes, et 3) l'ouverture et la capacité de partager le savoir-faire acquis. C'est ce que nous appelons l'apprentissage collectif.

Les études de cas nous montrent que le leadership requis pour assurer la réussite des initiatives locales doit être de nature entrepreneuriale au sens classique du terme, c'est-à-dire, un leadership lié à la réalisation d'un projet, voire d'un idéal porté par une personne ou par un petit groupe de personnes. Cette nature entrepreneuriale du leadership est qualifiée de *sociale* ou de *communautaire* dans la mesure où l'objectif repose sur un besoin exprimé par la communauté. Fait surprenant, cet entreprenariat social ne peut pas être formaté d'une façon unique. Le leadership mis en scène s'appuie sur des compétences ancrées dans l'expérience acquise sur le terrain ou au moyen de formations d'appoint. Il est à noter que les leaders circulent d'une organisation à l'autre, mais la communauté locale en général ne perd pas ses leaders, sauf en cas d'échec.

Parmi les leaders rencontrés, plusieurs œuvrent dans leur milieu depuis fort longtemps. Ils partagent ainsi une certaine mémoire collective du projet ou de l'initiative, ce qui lui donne un sens. De plus, ils mettent à profit des savoir-faire collectifs à partir des liens qu'ils ont établis au sein de leurs réseaux respectifs. La stabilité du leadership facilite la circulation de l'information et la mobilisation de ressources.

Or, leadership fort et durable ne veut pas dire leadership autoritaire. Un leadership fort a avantage à s'exercer en laissant la place à la créativité individuelle et collective. Les cas du Centre communautaire de loisir Côte-des-Neiges, de la communauté de Sainte-Irène ou du holding communautaire CODERR à Alma, sont révélateurs sur ce point. Dans ces trois cas, une place importante est accordée au bénévolat. De plus, alors que certains laissent place à la créativité de leurs employés et des bénévoles, d'autres encouragent la créativité des populations visées. L'impact du leadership sur l'*empowerment* des communautés, c'est-à-dire sur leur capacité d'agir et d'innover, augmente lorsqu'il est participatif. Par conséquent, il favorise la prise de parole et la participation citoyenne.

Toutes les initiatives locales ne font pas preuve d'une telle souplesse en ce qui concerne le leadership. Le phénomène du « toujours les mêmes » est présent dans plusieurs des milieux étudiés. Ce phénomène constitue un paradoxe. S'il importe pour une communauté de pouvoir compter sur la stabilité de son leadership, il s'avère tout aussi primordial de le renouveler afin de laisser place à une relève, à de nouvelles idées, à de nouveaux projets, ou encore à des formes complémentaires de leadership. L'enjeu et le défi reposent sur la capacité de garder une place pour les anciens leaders et d'en accueillir de nouveaux. Force est donc d'accroître ou d'assurer tant l'accessibilité au leadership qu'une mise en synergie entre les leaders établis et ceux en émergence.

Autre fait intéressant à noter, non seulement les leaders ont été formés en s'engageant activement dans leur communauté, mais cette dernière apprend de l'expérience portée par une initiative locale. La rotation de leaders, au sein d'une communauté ou entre communautés, s'avère importante, entre autres lorsque le contexte se transforme (en période de crise socioéconomique par exemple). Il est aussi important de noter qu'un leader qui s'avère bon à un certain moment du développement de l'initiative locale n'est pas nécessairement le leader requis lors d'autres périodes de son développement. En effet, le cas de N A Rive nous permet de constater qu'un renouvellement de leadership est parfois nécessaire pour qu'un projet puisse évoluer, s'ouvrir et diversifier son champ d'intervention. À N A Rive, le changement de leadership a effectivement concordé avec un élargissement des activités au-delà de l'alphabétisation et en dehors de la communauté haïtienne. Le même constat s'applique à la Cuisine collective Hochelaga-Maisonneuve, où l'arrivée d'une nouvelle directrice amorce aussi bien la professionnalisation du travail réalisé par cette organisation qu'un virage marqué vers l'économie sociale et la mise en place d'une entreprise d'insertion. Derrière les projets qui réussissent, nous observons donc un leadership approprié, reconnu à l'interne, par les pairs et la population, et à l'externe, par les divers types d'interlocuteurs (publics ou de la société civile).

Mobilisation et combinaison d'une grande diversité de ressources

Les cas étudiés confirment que les ressources mobilisées sont endogènes et exogènes. Aucune des initiatives réussies ne présente un cas de repli sur soi où les ressources utilisées seraient uniquement locales. Des ressources locales sont effectivement présentes et nécessaires dans tous les cas étudiés, mais elles sont aussi arrimées à d'autres ressources provenant de l'extérieur pour permettre la réalisation et la combinaison de divers projets.

L'analyse de ces initiatives donne à voir diverses formes de mobilisation de ressources. Mais dans tous les cas, il s'agit de combiner production endogène de richesse et captation de financements publics, privés ou sociaux. Il importe alors d'arrimer les actions et les ressources afin d'assurer qu'un financement soit disponible pour tous les projets. Il devient alors nécessaire de mettre en place un dispositif misant sur :

- une logique de redistribution de ressources publiques (État) ou privées (fondations) ;
- une logique de production de richesse par l'échange marchand (par l'économie sociale) ;
- une logique reposant sur le don (bénévolat).

Cette stratégie a avantage à s'appuyer sur une approche territoriale intégrée où un milieu se concerte non seulement pour mettre en place des initiatives sur son territoire, mais aussi pour assurer son financement à partir de logiques de production de richesse et de captation de ressources.

Les ressources mobilisées par les initiatives locales sont de différents ordres. Il y a d'abord une mobilisation de ressources financières assurant la viabilité du projet. Il s'agit des ressources financières provenant de bailleurs de fonds publics, privés ou sociaux. Deuxièmement, nous observons une mobilisation sociale de ressources en appui à la finalité portée par le projet. Des personnes, des compétences individuelles et organisationnelles et des savoirs sont alors mobilisés par l'initiative. Pour y parvenir, les leaders doivent déborder leurs organisations, aller chercher les citoyens et non pas seulement les organisateurs professionnels et les intervenants. Troisièmement, nous observons une mobilisation politique de ressources organisationnelles. C'est dans cette perspective que se décline un ensemble de positionnements sectoriels et territoriaux liés à des activités de concertation réalisées par les leaders pour faciliter le développement de projets sur leur territoire ou pour revendiquer la signature d'ententes locales ou régionales propices au développement sectoriel ou territorial.

Fait important à noter, la capacité des acteurs à mobiliser des ressources endogènes et exogènes et à combiner différentes formes d'action au profit de la collectivité dépend du capital social développé aussi bien par l'organisation que par les acteurs chargés de la coordination du projet. Concrètement, cette capacité repose sur la combinaison et l'arrimage des compétences individuelles et collectives, de l'équipe d'intervention, des bénévoles (dont les membres du conseil d'administration) et des réseaux qui appuient l'initiative mise en œuvre.

La mobilisation des ressources endogènes et exogènes pose un défi de taille. Il faut répondre aux attentes des bailleurs de fonds par rapport aux financements obtenus, un problème présent dans toutes les initiatives

étudiées. L'État et les fondations sont les principaux pourvoyeurs de fonds des initiatives locales, mais ils exigent une reddition de comptes en fonction d'objectifs et de visions du développement qui correspondent très rarement à ceux des organisations. Cette réalité est porteuse de tensions et de conflits dans la construction de la capacité d'intervention d'une initiative locale. Pour échapper à ces contraintes, de plus en plus de leaders :

- se tournent vers des sources complémentaires pour trouver des revenus provenant de sources non gouvernementales. Nous songeons notamment au cas de Mères avec pouvoir qui a repris son élan lorsque l'organisation a pu combiner le financement public avec un financement de la Fondation André et Lucille Chagnon ;
- envisagent le développement de ressources autonomes en mettant sur pied un projet d'économie sociale. C'est le cas de N A Rive, de la Cuisine collective d'Hochelaga-Maisonneuve et de CODERR qui ont développé une entreprise d'insertion.

Le partenariat avec l'État est souvent complété par un partenariat avec des organisations de la société civile (fondations, communautés religieuses) ou par le développement d'une activité économique. Des dispositions organisationnelles et des compétences individuelles ou collectives sont requises pour mener à bien ces partenariats. Une telle situation pose la question des compétences générales et spécifiques nécessaires non seulement à la direction des initiatives locales, mais aussi à la réalisation des projets développés.

Alors que les projets étudiés ont tendance à diversifier leurs actions, à sortir du créneau unique (une fonction égale un organisme) et à s'affirmer en tant qu'espaces d'opportunités, en tant que lieux de vie et de socialisation, le financement public ou privé demeure associé à des missions spécifiques évaluées par les bailleurs de fonds. Cet état de fait décuple le temps nécessaire aux demandes de financement et oblige les organismes à jongler avec différentes enveloppes budgétaires afin de soutenir l'ensemble des volets d'une mission, qui évolue au gré de l'expression de nouveaux besoins du milieu. Le défi qui se pose alors est celui d'être capable d'arrimer de façon cohérente l'ensemble de ces ressources, sans le faire au détriment de la mission générale portée par l'initiative.

Le cas du MAP illustre bien la difficulté propre aux initiatives locales qui adoptent une approche multidimensionnelle et qui, de ce fait, requièrent un financement provenant de plusieurs ministères et de plusieurs fonds. Le montage financier réalisé pour soutenir le projet MAP s'est fait à partir d'une mise en commun d'expertises des secteurs de la petite enfance, du logement social, de l'intervention psychosociale et de la recherche en développement social. L'alliance entre ces quatre types d'expertise, développés par les organisations partenaires du projet, favorise la combinaison

de ressources importantes de fonds publics différents. Chaque « expert-partenaire » met à profit son réseau sectoriel afin d'encourager une large mobilisation de ressources. Le financement obtenu traduit alors un montage en silos et il est difficile d'imposer l'approche holistique ou globale lorsqu'on doit satisfaire plusieurs bailleurs de fonds. La stratégie consiste à multiplier lesdits silos pour être en mesure de financer chacune des dimensions d'un projet qui ne pourrait être financé dans son ensemble, car hors-norme ou hors-programme. La Cuisine collective d'Hochelaga-Maisonneuve se heurte au même problème. Elle y répond non pas par le transfert du financement d'un secteur d'intervention à l'autre, ce qui risquerait de fragiliser l'organisation, mais par le regroupement des infrastructures. Ainsi, son financement et son savoir-faire profitent à l'ensemble des projets.

Le cas de la communauté de Sainte-Irène illustre un autre problème. Presque tous les bailleurs de fonds ont été approchés. De plus, Sainte-Irène a mobilisé la quasi-totalité des ressources publiques. Dans un tel contexte, il faut alors envisager la possibilité de développer ou d'appuyer des projets provenant de l'extérieur de la communauté.

Gestion des conflits et apprentissage collectif

Bien que les expériences témoignent surtout de concertation et d'intégration, cela n'exclut pas l'existence de tensions et d'une capacité à surmonter ces tensions. C'est lorsque les différends conduisent à des compromis que les initiatives progressent. Dans le cas contraire, l'expérience risque d'avorter. Les cas du MAP et de la Coopérative de consommateurs de Saint-Bruno confirment l'importance d'aboutir à des compromis qui assurent la gouvernance des projets.

L'analyse du cadre d'émergence et de développement des initiatives étudiées révèle deux choses. Premièrement, les projets découlent d'un processus d'incubation et de maturation qui se fait dans et par une construction sociale issue de la communauté. Le processus se déroule dans un environnement de mobilisation continue de ressources au fur et à mesure que les besoins se précisent, que les contraintes sont levées et que les alliances se consolident. Les initiatives étudiées nous montrent que la réussite de cette étape d'incubation est déterminée par la capacité des initiatives d'apporter des réponses adéquates à trois éléments :

- une ou des propositions d'action concrète face aux problèmes de la pauvreté économique ou de l'exclusion sociale ;
- une ou des propositions concernant le problème de la concurrence entre les initiatives locales pour la mobilisation de ressources financières, organisationnelles ou citoyennes ;

- une ou des propositions concernant la gouvernance collective des projets de façon à susciter le débat et à trouver des consensus.

Les initiatives étudiées évoluent dans un environnement incertain où leur bon fonctionnement dépend du maintien d'un équilibre et leur potentiel d'être efficaces, efficientes et pertinentes. Rien n'est joué d'avance. Les initiatives doivent constamment s'adapter à une situation changeante. De leur côté, les acteurs qui les mettent en œuvre doivent souvent proposer de nouvelles idées pour assurer leur croissance. Par conséquent, ces derniers doivent constamment être à l'affût des contraintes pouvant nuire au développement de leur projet. Il faut donc souligner :

- l'importance de pouvoir s'adapter à une situation de crise économique endémique. C'est le cas de la crise forestière qui touche particulièrement les communautés de Sainte-Irène et de Ferland-et-Boilleau. C'est aussi celui des jeunes mères monoparentales de l'organisme Mères avec pouvoir. Enfin, nous songeons également aux actions visant l'insertion des nouveaux arrivants, menées par le CLIC Bordeaux-Cartierville, ou de personnes de communautés culturelles aux prises avec des difficultés importantes d'intégration au marché du travail, comme dans les cas de N A Rive ou du Centre de loisir de Côte-des-Neiges.
- l'importance de la cohésion sociale. L'échec de la Coopérative de consommateurs à Saint-Bruno-de-Kamouraska est attribuable aux divisions internes dans cette collectivité.
- l'importance de surmonter les difficultés du dialogue qui existent entre des partenaires. Les tensions entre les partenaires initiaux du projet MAP et l'absence d'une vision commune autour d'un intérêt commun, ainsi que la présence d'un leadership faiblement reconnu, sont autant d'éléments qui ont grandement nui au développement du projet dans sa phase initiale.

Les tensions, les situations de concurrence et les crises peuvent provoquer la disparition d'une initiative locale comme elles peuvent faciliter sa consolidation. Or, des conditions favorables au développement d'une trajectoire gagnante en réponse aux enjeux et aux défis qui se présentent peuvent être dégagées.

Une première condition tient au développement d'un consensus fort sur le problème central à affronter collectivement. Sans une lecture claire du problème et des motifs de l'action, il devient difficile d'identifier et de travailler sur la base d'un intérêt commun. Les intérêts particuliers (individuels : cas de Saint-Bruno, ou organisationnels : cas du projet MAP) peuvent alors prendre le pas sur la solidarité. Un partenaire peut en arriver à participer à une initiative uniquement pour en retirer un avantage corporatif. Être capable de bien problématiser la question ou d'identifier le

problème à résoudre pour répondre à la situation de pauvreté ou d'exclusion sociale devient crucial pour construire le consensus, les alliances et la solidarité nécessaires au bon développement du projet et à la mobilisation des ressources financières, organisationnelles et citoyennes endogènes qui lui sont indispensables. La phase de problématisation est donc incontournable.

Une deuxième condition tient au développement d'une volonté commune de maintenir un équilibre de pouvoir entre les forces vives regroupées et surtout de mutualiser les risques encourus au cours du projet. Sur ce point, l'incorporation de l'initiative sous la forme juridique d'OBNL ou de coopérative est fondamentale. Ces formes sont propices et appropriées à une mobilisation et à une participation active des partenaires. Elles facilitent le partage des informations et des responsabilités tout en permettant la reconnaissance des compétences et des expertises. Elles favorisent un fonctionnement plus vertical des organisations en plus d'assurer un leadership plus cohérent, d'où l'importance d'une définition claire des rôles et des statuts des partenaires et des partenariats, et évidemment des rôles et des fonctions des ressources humaines mobilisées par l'initiative en question.

Une troisième condition tient à l'importance de favoriser l'épanouissement de la dimension innovatrice de l'initiative locale. Á cette fin, la mobilisation de ressources doit se faire au profit de la collectivité et non à celui des intérêts particuliers. Le cas du MAP est révélateur sur ce point puisque le projet a été défini par le sommet sans que le travail de traduction entre les ressources mobilisées, qui étaient très nombreuses au départ, ait permis une réelle appropriation du projet par les partenaires.

Nous avons observé le soin que prennent certains leaders à faciliter la circulation de l'information, le développement des compétences et la réflexion : espaces d'échange de type cafés-causeries, assemblées publiques, formations d'appoint, gestion participative, reconnaissance des leaderships spécifiques présents au sein d'une équipe, etc. À cet égard, le cas du Centre de la Côte-des-Neiges est exemplaire.

Utilisation créative de programmes publics d'appui au développement des collectivités

De façon claire et explicite, les études de cas indiquent que toute action locale doit compter sur une présence de l'acteur public. Cette présence se traduit certes par le transfert ou la redistribution de ressources, mais aussi par la capacité de faciliter une prise en charge locale au moyen d'un cadre susceptible de faciliter des ententes régionales qui ont une incidence à l'échelle locale. Sur ce dernier point, nous avons pu observer le rôle central que peut exercer l'interaction entre l'instance publique locale, (municipalité ou MRC en milieu rural et arrondissements en milieu urbain), les

organisations qui servent d'intermédiaires entre le gouvernement et les acteurs entrepreneurs sociaux (CDEC, CLD), ainsi que les acteurs locaux qui portent les projets et qui assurent un leadership dans la communauté.

Il se dégage très clairement des cas étudiés que le repérage d'une possibilité d'action prend naissance de différentes façons, mais que celles-ci sont toutes liées à des arrimages avec l'instance publique. Les initiatives que nous avons examinées tirent profit des occasions que présentent les programmes publics pour voir le jour (par exemple CODERR à Alma) ou pour développer des projets spécifiques (par exemple la RUI au CLIC). Or, nos études de cas confirment l'importance d'aller au-delà des objectifs et des normes établies par les programmes publics, c'est-à-dire de les considérer comme une occasion et un moyen, et non comme une finalité.

Dans le cadre de la recherche, une intervenante évoquait le besoin d'être un peu délinquant, c'est-à-dire de transgresser les normes des programmes publics et de construire de façon créative des objectifs visant l'amélioration de la qualité et des conditions de vie des citoyens. Ceci n'est possible que lorsqu'il existe localement des instances de gouvernance qui ont des objectifs clairs et qui peuvent jumeler des ressources diversifiées afin de revitaliser le milieu local et de générer de nouveaux projets.

La dimension innovatrice de l'utilisation des fonds publics prend toute son importance lorsqu'elle permet aux acteurs d'élaborer de nouveaux projets en partenariat avec des acteurs endogènes et exogènes. Mais il importe que le leadership dans l'utilisation des fonds soit exercé par les acteurs locaux. Cette capacité de leadership du porteur local est cruciale car c'est grâce à lui qu'il est possible d'amorcer un processus de développement à long terme. C'est aussi dans cette mesure que la collectivité locale peut se reconvertir et infléchir les tendances à l'appauvrissement et à l'exclusion en injectant un nouveau dynamisme dans la collectivité.

L'utilisation innovatrice des fonds disponibles pour l'action des acteurs locaux s'exprime dans plusieurs cas par la mise en relation d'acteurs de divers niveaux territoriaux (local, régional, provincial, fédéral). Par ailleurs, cette combinaison créative et multiscalaire se combine avec le croisement de divers types de réseaux (territoriaux et sectoriels). L'importance de l'arrimage entre secteurs et territoires constitue l'une des principales conclusions de notre recherche.

Construction d'une identité positive et d'un sentiment d'appartenance

Les initiatives locales permettent la revitalisation des collectivités lorsqu'elles rendent les populations locales fières de leur appartenance, lorsqu'elles parviennent à renforcer l'estime de soi des personnes marginalisées.

Deux éléments contribuent à changer la vision que les citoyens ont de leur appartenance : la capacité de réussir un projet et la reconnaissance individuelle et sociale. En ce qui concerne le premier aspect, les initiatives doivent donner des résultats tangibles, même préliminaires, à court terme. Quant à la seconde dimension, l'estime de soi permet aux citoyens de se voir comme des acteurs de leur développement. C'est ainsi que se crée une identité locale et que se construit la conscience territoriale.

L'identité locale est un actif intangible qui favorise la mobilisation des ressources endogènes telles que le bénévolat ou le capital humain. Mais l'identité ne va pas de soi. Elle n'est pas donnée d'avance. Elle est le résultat d'une construction sociale où l'histoire de la communauté et les modalités d'intégration des différents groupes sociaux qui la composent sont importantes. L'histoire s'exprime à travers la référence aux fondateurs, aux anciennes batailles et au mouvement social dans lequel les initiatives s'inscrivent. Cet aspect est fort en milieu rural, où l'histoire des villages est utilisée par les leaders pour développer la fierté locale (par exemple à Sainte-Irène). Mais elle agit aussi en milieu urbain, surtout dans les quartiers où il y a des traditions historiques fortes, tels que les quartiers ouvriers ou ceux à forte présence communautaire (par exemple Centre-Sud ou Alma). Quant à l'intégration sociale, elle est cruciale pour assurer la cohésion nécessaire à l'action collective et à la gouvernance territoriale. Il s'agit de créer des ponts et d'établir des liens entre les différents groupes qui composent une collectivité. En milieu rural, le problème de la cohésion sociale concerne entre autres les résidants de souche et les néoruraux. En milieu urbain, ce problème touche l'interrelation entre les différents groupes ethniques, d'une part, et les différentes classes sociales, d'autre part, en regard aussi bien de l'insertion au marché du travail que des échanges culturels nécessaires à la construction de l'identité. Une société atomisée ne peut pas agir ensemble, comme le montre le cas de Saint-Bruno.

À ce propos, les activités de nature culturelle comportant la prise de parole ainsi que le développement d'occasions et de lieux d'échange public sont essentielles. Les activités de loisir ou les groupes de cuisine intègrent la dimension partage et interrelation. Un des facteurs de la pauvreté est l'isolement. Toutes les initiatives étudiées confirment l'importance de briser l'isolement et de produire des occasions propices à la construction du lien social. Il s'agit donc de transformer la mixité en interrelation de façon à permettre aux acteurs de promouvoir les besoins des citoyens et de développer de nouveaux services. Par exemple, la création du CLIC, à Bordeaux-Cartierville, répond spécifiquement au besoin de créer des liens entre une population bien implantée, bien nantie et de nouvelles populations immigrantes peu ancrées dans le quartier et faiblement intégrées au marché du travail et qui vivent tous les problèmes de la pauvreté (logement insuffisant, faible revenu, non-reconnaissance des compétences professionnelles, etc.).

Cependant, les études de cas nous montrent en même temps que l'identité locale qui amène les acteurs à converger et à agir ensemble se combine avec l'appartenance à des réseaux qui dépassent le plan local et qui sont sectoriels. Plusieurs de ces réseaux sont d'ailleurs d'envergure québécoise, tels ceux des entreprises d'insertion, des cuisines collectives, des ressourceries, de la foresterie ou du logement. L'efficacité des initiatives locales est donc déterminée par l'existence d'identités locales qui incitent les acteurs à construire des systèmes locaux d'action collective. Elle est aussi déterminée par l'insertion de ces systèmes dans des réseaux sectoriels qui permettent la connexion à des réseaux plus larges. C'est à travers ceux-ci que les ressources exogènes peuvent être mobilisées. Mais c'est aussi grâce à l'existence d'une identité locale cohésive que leur mise en valeur au profit de la collectivité locale peut être assurée.

Vers une stratégie plurielle et intégrée soutenue par un leadership local

Dans cette section, nous répondons aux interrogations qui ont inspiré la recherche dont il est question dans ce livre. Rappelons que notre question initiale portait sur la capacité des initiatives locales à apporter des réponses à la pauvreté et à l'exclusion avec le soutien de l'économie sociale et l'action communautaire.

L'appui essentiel de l'économie sociale

Toutes les initiatives étudiées mobilisent des ressources de l'économie sociale et de l'action communautaire. On peut donc constater que cette base est importante pour le lancement d'initiatives dans des milieux locaux où les acteurs ont difficilement accès à d'autres ressources sur lesquelles s'appuyer. Dans les premières étapes de l'initiative, l'économie sociale agit comme un incubateur permettant aux leaders d'acquérir la reconnaissance nécessaire à la construction du leadership et permettant aussi à l'initiative d'évoluer et de susciter l'adhésion de la collectivité. Or, si l'économie sociale contribue à la revitalisation d'un milieu et pourvoit les communautés en ressources sur lesquelles elles peuvent bâtir des projets, elle ne parvient pas seule à infléchir des tendances trop ancrées. À elles seules, l'économie sociale et l'action communautaire ne suffissent pas. Elles doivent être combinées à l'économie publique et privée, les acteurs devant mettre en place une stratégie plurielle de développement.

Appuyées seulement par l'économie sociale, même si celle-ci est une composante importante du capital social des collectivités locales, les initiatives locales ne parviennent pas à revitaliser leur milieu d'une façon durable.

Son cadre juridique et normatif, ainsi que ses valeurs et ses principes facilitent la mobilisation de ressources financières, humaines ou organisationnelles. Ils fournissent aussi aux leaders de projets le capital social qu'ils pourraient difficilement mobiliser autrement. Mais cela ne suffit pas. Les ressources de l'économie sociale doivent être combinées aux efforts de l'État et à la participation du secteur privé. L'arrimage avec les ressources financières et les instances publiques est une condition nécessaire à la réussite des initiatives locales, à condition que les instances publiques se soumettent au leadership local ou participent à sa construction.

L'arrimage avec l'action publique

L'arrimage des ressources de l'économie sociale à celles provenant des trois niveaux de gouvernement est crucial pour la réussite des initiatives locales qui luttent contre l'appauvrissement des collectivités. À cet égard, cependant, la logique qui doit primer relève d'un partenariat axé sur le soutien aux objectifs établis par les acteurs locaux. Il importe aussi que l'État soit en mesure de suivre et d'adapter ses programmes et ses modalités de gestion aux besoins portés par les initiatives locales et les collectivités où elles s'insèrent. Les initiatives locales qui réussissent adaptent leur action aux occasions que présentent les programmes publics et à l'évolution des besoins. Leur action s'arrime au contexte institutionnel, ce qui pose des problèmes d'arbitrage (les activités face à la mission). Le défi relève alors de la capacité du leadership d'utiliser ces ressources de façon créative pour respecter la mission globale de l'organisme. Le financement étatique devrait tenir compte de cette réalité et couvrir la globalité des actions portées par l'initiative locale (par exemple, sous la forme d'un financement de base adéquat). La pauvreté et l'exclusion ne relèvent pas d'un seul facteur, mais de plusieurs. Les démarches pour en sortir doivent donc combiner plusieurs facettes.

Nos études empiriques montrent que la réussite des initiatives locales qui mobilisent des ressources de l'économie sociale, c'est-à-dire leur capacité d'infléchir la tendance à la dévitalisation et enclencher des processus qui améliorent le niveau et la qualité de vie des citoyens, dépend d'un certain nombre de conditions, la première étant de ne pas se confiner aux seules ressources fournies par l'économie sociale à l'échelle locale. L'économie sociale apparaît comme une importante plate-forme pour inciter les entrepreneurs sociaux locaux à élaborer des projets et à assurer leur viabilité dans les premières étapes de leur élaboration. En même temps, le lien avec l'économie sociale assure la dimension collective du projet ainsi que son ancrage dans l'économie locale.

Le principal défi d'une communauté réside donc dans la capacité de ses acteurs de transcender l'économie sociale et son insertion sur le territoire local tout en y restant ancré. Il s'agit de mobiliser des ressources exogènes diversifiées et de les combiner avec les ressources locales. Ceci pose cependant le problème du leadership. Les acteurs doivent construire les instances et les dispositifs permettant de conserver un leadership local. Sinon, leur mobilisation ne servirait qu'à revaloriser le territoire et à le remettre dans le circuit du marché, mais pas nécessairement au profit des collectivités locales. Elle pourrait mettre en œuvre un processus d'embourgeoisement, aussi bien en milieu urbain qu'en milieu rural, un processus susceptible d'écarter la population locale.

Les modalités du soutien étatique

Le rôle de l'État est primordial pour appuyer, soutenir ou engager des actions développementales. Outre le fait que l'État doit maintenir sa présence et consacrer des ressources financières, techniques et organisationnelles aux projets visant à appuyer le développement de territoires locaux et régionaux en perte de vitesse ou visant des interventions auprès de populations ciblées, il importe que son intervention se développe dans un climat de confiance avec les autres acteurs.

Cette qualité relationnelle ne va pas de soi. Une telle relation de confiance prend place lorsque les parties prenantes sont capables de discernement, d'instaurer entre elles un dialogue respectueux, en fonction de la nature de chaque projet, des logiques d'intervention de l'État, de la société civile et du marché. La confiance avec des interlocuteurs de la fonction publique prend du temps à s'établir, mais lorsqu'elle s'établit, elle devient une condition de la réussite de l'initiative locale. Autant le leadership local sous-entend de la part des personnes qui assurent ce leadership une attitude ouverte aux occasions qui se présentent, au besoin de créer et d'innover en mettant en interrelation des réseaux multiples, autant il demande une attitude ouverte et flexible de la part des personnes qui assurent la direction des programmes publics à l'échelle locale.

Par ailleurs, nous constatons le rôle central des administrations locales (municipalités, MRC, villes, arrondissements) dans la réussite des initiatives locales. Ce constat soulève la question de la déconcentration et de la décentralisation des ressources vers les échelles régionale et locale. Bien qu'il ne nous soit pas permis de statuer sur la meilleure façon d'assurer une telle déconcentration et décentralisation, il nous semble évident que l'attitude des responsables de l'application des programmes est très importante.

Le développement par l'initiative locale vu comme un mouvement social

Le développement par l'initiative locale prend la forme d'une lutte collective et d'un mouvement social territorialement ancré. Notre recherche révèle donc un lien fort entre le potentiel d'une initiative, la présence d'un environnement territorial d'intervention propice à son développement et la capacité de convaincre, de rallier ou d'attirer les personnes appropriées pour appuyer ou mettre de l'avant les projets. L'ensemble relève d'une « construction sociale » qui n'est pas donnée d'avance. Cette construction fait de l'initiative non pas un projet devant se déployer en fonction d'un plan conçu en amont, mais bien un plan qui s'écrit et se réécrit au fur et à mesure que se développe le projet. L'initiative locale ressemble à une expérience conduite en laboratoire : avec des essais et des erreurs, avec des avancées et des reculs, en combinant et en recombinant des idées et des ressources. L'initiative locale de revitalisation socioéconomique est très rarement formatée selon un plan prévu d'avance. Elle a tout avantage à se réaliser en fonction de critères et d'attributs combinant, souvent dans une logique de résolution de tensions et de conflits, les dimensions sociales, culturelles, économiques et politiques.

L'identification des facteurs de réussite des initiatives locales de lutte contre la pauvreté et l'exclusion, ainsi que l'analyse du contexte global dans lequel ces initiatives peuvent servir de jalons d'une stratégie globale intégrée, nous amènent à mettre l'accent sur les réseaux qui permettent aux acteurs de mobiliser et de combiner des ressources diversifiées, sur la capacité des acteurs locaux de s'insérer dans ces réseaux en contexte urbain et rural, dans des situations de centralité ou d'éloignement, et sur le leadership à exercer dans la mise en œuvre des initiatives et des projets qui en résultent. Une telle perspective inscrit l'économie sociale dans un contexte d'innovation et d'« économie du savoir », tout en réfutant les propositions de certains chercheurs qui l'associent à une économie de pauvres. Nos conclusions situent l'économie sociale au croisement de stratégies qui fait appel à la collectivité locale (développement local, économie communautaire, économie solidaire, économie populaire, action communautaire, créativité sociale), mais qui identifient la reconnexion de la communauté locale dans des réseaux globaux comme condition de leur réussite. C'est ainsi que l'économie sociale peut constituer une assise pour apporter des solutions durables aux collectivités locales tout en contribuant à la construction d'une économie globale plurielle plus juste et plus équitable.

NOTICES BIOGRAPHIQUES

- **Christine Champagne.** Agente de recherche au Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). Titulaire d'une maîtrise en géographie de l'Université du Québec à Montréal. Son mémoire a porté sur le renouvellement de l'habiter rural eu égard aux concepts de néoruralité et d'écologisme à partir du cas de Saint-Camille au Québec. Elle participe à différents projets de recherche en développement local et communautaire ainsi qu'en communication urbaine.
  christinechampagne@hotmail.com

- **Jean-Marc Fontan.** Titulaire d'un doctorat en sociologie, il est professeur de sociologie à l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Il est spécialiste dans le domaine de l'anthropologie économique et de la sociologie du développement. Actif dans le domaine du transfert des connaissances depuis plus d'une vingtaine d'années, il dirige un nouveau dispositif d'intervention liant production des connaissances à croisement des savoirs et des pratiques au sein de l'Incubateur universitaire *Parole d'excluEs* (<http://www.parole-dexclus.qc.ca/>).
  fontan.jean-marc@uqam.ca

- **Juan-Luis Klein.** Titulaire d'un doctorat en géographie, il est professeur au Département de géographie de l'Université du Québec à Montréal et, depuis 2009, directeur du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). Son enseignement porte sur la globalisation, la géographie

socioéconomique et le développement local. Ses projets de recherche actuels concernent les initiatives territoriales de lutte contre la pauvreté et l'exclusion, la cohésion sociale en milieu urbain et le développement par l'initiative locale.

klein.juan-luis@uqam.ca

- **Carol Saucier.** Titulaire d'un doctorat en sociologie, Carol Saucier a été professeur au Département Sociétés, territoires et développement de l'Université du Québec à Rimouski jusqu'en décembre 2010. Au sein de cette institution, il a enseigné au baccalauréat en développement social, à la maîtrise et au doctorat en développement régional. Ses champs de recherche portent principalement sur l'économie sociale, les coopératives et le développement territorial. À la retraite active, il est membre de divers centres de recherche : le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), le Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) et le Centre interdisciplinaire de recherche et d'information sur les entreprises collectives (CIRIEC-Canada).

carol_saucier@uqar.qc.ca

- **Majella Simard.** Titulaire d'un doctorat en développement régional, Majella Simard est professeur au Département d'histoire et de géographie à l'Université de Moncton au Nouveau-Brunswick. Il intervient aussi à la maîtrise en études de l'environnement et en études appliquées sur le vieillissement dans cette même institution. Auteur de plusieurs articles, ses domaines de recherche portent notamment sur le rôle de l'économie sociale, le développement socioéconomique des milieux ruraux à problèmes, mais aussi sur les incidences des disparités régionales en matière de développement territorial.

Majella.Simard@umoncton.ca

- **Diane-Gabrielle Tremblay.** Titulaire d'un doctorat en Sciences économiques, elle est professeure à la Télé-Université (Université du Québec), titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socioorganisationnels de l'économie du savoir et directrice de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux. Elle a été professeure invitée dans les universités de Paris I, Lille I, Toulouse II, Louvain-la-Neuve en Belgique, à l'IAE de Lyon III, à la European School of Management et à l'Université des sciences sociales de Hanoi, au Vietnam. Elle est l'auteure de plusieurs livres et de nombreux articles scientifiques. Elle mène des recherches sur l'articulation emploi-famille, les temps sociaux et temps de travail, le télétravail, les grappes industrielles, et elle est souvent interviewée dans les médias sur ces thèmes.

dgtrembl@teluq.uquebec.ca

- **Pierre-André Tremblay.** Titulaire d'un doctorat en anthropologie, il est professeur au Département des sciences humaines de l'Université du Québec à Chicoutimi, membre du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). Ses recherches portent sur les mouvements sociaux, le développement local et l'économie sociale envisagée au sens le plus large, y compris le secteur communautaire.

pierre-andre.tremblay@uqac.ca

Collection
INNOVATION SOCIALE
Sous la direction de Jean-Marc Fontan

L'économie sociale et l'action communautaire permettent de faire face à ce qui engendre la pauvreté et l'exclusion, mais elles ne parviennent pas à elles seules à les infléchir. Combinées à l'économie publique et privée cependant, elles peuvent être la base d'une stratégie plurielle de développement susceptible d'augmenter la richesse commune des collectivités locales. Voilà ce que montre l'analyse approfondie de dix cas d'initiatives locales de lutte contre la pauvreté et l'exclusion menées dans trois régions du Québec (Montréal, Saguenay Lac-Saint-Jean et Bas-Saint-Laurent).

Les auteurs révèlent les facteurs qui ont fait la réussite de ces initiatives afin que les chercheurs et les acteurs concernés par cette lutte puissent en tirer profit. L'existence d'un leadership fort, la capacité de mobiliser une grande diversité de ressources et l'utilisation créative des programmes publics sont quelques uns de ces facteurs clés qui participent à la mise en œuvre d'une dynamique de reconversion socioéconomique des communautés permettant l'amélioration de la qualité et du niveau de vie des citoyens.

- JUAN-LUIS KLEIN, Ph. D., est professeur au Département de géographie de l'Université du Québec à Montréal et directeur du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES).

- CHRISTINE CHAMPAGNE, M.A. en géographie, est agente de recherche au CRISES.

- Ont collaboré à cet ouvrage
  Jean-Marc Fontan
  Carol Saucier
  Majella Simard
  Diane-Gabrielle Tremblay
  Pierre-André Tremblay

ISBN 978-2-7605-3121-5