

# Initiatives locales montréalaises et lutte contre l'exclusion et la pauvreté

Jean-Marc Fontan, Université du Québec à Montréal, sociologie \\ ARUC-ÉS - CRISES

Communication présentée au congrès annuel de l'Association des sciences régionales de langue française tenu en août 2008 dans le cadre d'une séance sur le thème « Économie sociale et lutte à la pauvreté et à l'exclusion ».

Le présent texte s'inscrit dans une démarche de recherche de type « action concertée » lancée par le Fonds québécois de recherche sur la science et la culture (FQRSC). Le projet est sous la direction de Juan-Luis Klein<sup>1</sup> du département de géographie de l'Université du Québec à Montréal.

L'objectif que nous poursuivons dans cet article est de présenter le cadre d'analyse que nous utiliserons pour traiter les données recueillies lors de la réalisation de dix études de cas portant sur des initiatives locales intervenant dans des milieux métropolitain, urbain et rural québécois.

Le cadre général de la recherche et les données relatives aux études de cas réalisées à ce jour seront présentées au colloque ASRDLF 2008 de Rimouski par les différents membres de notre équipe.

Dans le présent texte, nous rappellerons rapidement l'objet de la recherche que nous menons. Dans la seconde section nous introduirons deux éléments. Premièrement, nous brosserons un rapide portrait de la situation de pauvreté et de l'exclusion sur le territoire de Montréal et présenterons rapidement les cinq cas étudiés. Deuxièmement, nous identifierons les dimensions d'analyse que nous utiliserons pour traiter les données recueillies pour la réalisation des dix études de cas. Dans la troisième section, et à partir du cas montréalais, nous procéderons à une analyse préliminaire des informations dont nous disposons. En conclusion, nous énoncerons des remarques préliminaires sur les grands constats qui se dégagent à cette étape ci de l'avancement de nos travaux.

## 1.0 Présentation du cadre de la recherche réalisée

Cette étude s'inscrit dans le cadre d'une action concertée de recherche portant sur la pauvreté et l'exclusion sociale. Action concertée qui est sous l'initiative du Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC). Notre projet s'intitule « *L'initiative locale et lutte à la pauvreté et à l'exclusion : connexion et pluralité* ».

La recherche vise à documenter des initiatives ou des projets liés à l'action communautaire ou à l'économie sociale afin d'identifier les effets positifs qu'ont de telles initiatives sur la lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale. Notre postulat de départ s'énonce comme suit : les problèmes d'exclusion et de pauvreté vécus par les populations de zones dévitalisées relèvent de la dualisation de l'économie locale et de leur déconnexion des réseaux liés à la nouvelle économie.

---

<sup>1</sup> L'équipe est constituée de Juan-Luis Klein (UQAM), Carol Saucier (UQAR), Majela Simard (Université de Moncton), Pierre-André Tremblay (UQAC), Diane-Gabrielle Tremblay (TEL-UQ), Jean-Marc Fontan (UQAM) et des assistants de recherche Denis Bussièrès et Christine Champagne (UQAM).

Dans un tel contexte, nous nous demandons si les initiatives locales de développement qui mobilisent le capital social et l'économie sociale peuvent rectifier cette situation et recréer des liens sociaux facilitant ainsi une gouvernance locale prospère ? Nous avons posé l'hypothèse qu'elles le peuvent à la condition que ces initiatives ne cantonnent pas la mobilisation de ressources à l'échelle locale. Si la mobilisation des acteurs endogènes est très importante, 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.

Notre hypothèse principale se décline en hypothèses secondaires de travail selon lesquelles la réussite des initiatives locales dépendrait de quatre facteurs :

- la capacité des leaders et des acteurs locaux de mobiliser une grande diversité de ressources aussi bien endogènes qu'exogènes et de les combiner ;
- l'existence d'un leadership socialement construit ;
- l'existence d'instances et d'organisations qui permettent de régler localement les conflits entre les acteurs et d'apprendre à agir collectivement ;
- l'identification collective d'objectifs stratégiques destinés à utiliser les programmes publics et d'autres structures d'appui au développement des collectivités.

Au plan méthodologique, notre recherche prend la forme d'études de cas choisis dans trois régions du Québec, soit les régions de Montréal, du Saguenay-Lac-Saint-Jean et du Bas-Saint-Laurent. Le choix des cas et l'ensemble de l'analyse ont été ou seront effectués en étroite collaboration avec des acteurs socio-économiques locaux qui sont concernés ou interpellés par la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale.

Pour la région de Montréal, nous avons retenu d'étudier cinq cas :

- le Centre communautaire de loisir Côte-des-Neiges ;
- le Centre NA Rivé ;
- le Conseil local des intervenants communautaires (CLIC) de Bordeaux-Cartierville ;
- la Cuisine collective Hochelaga-Maisonneuve ;
- l'organisation Mères avec pouvoir.

## **2.0 Situation de pauvreté à Montréal et présentation des cinq cas étudiés**

La situation économique de Montréal a connu une nette amélioration au cours de dix dernières années par rapport à celle qui prévalait entre 1976 et 1995. Pendant cette période, Montréal a connu des taux de chômage dépassant les 15 % auxquels s'ajoutaient des taux d'aide sociale très élevés, supérieurs à 10 %. Nombre de personnes se trouvaient alors en situation de non emploi. La reconversion économique de Montréal à la nouvelle économie a signifié un nombre important de licenciements collectifs et de fermetures d'entreprises (Fontan, Klein, Tremblay, 2004).

Entre 1976 et 1995, on a assisté au recul de l'emploi salarié à temps plein et à la croissance de l'emploi atypique (travail à temps partiel, travail à durée déterminée ou temporaire, travail à domicile ou télétravail, travail autonome) (Ministère du Travail Québec 1998). De 1996 à 2001, en période de croissance économique, il y a eu une régression importante des emplois atypiques dans la création d'emplois. Néanmoins, la structure générale de l'emploi n'a pas été modifiée de façon importante et **la proportion des emplois atypiques dans l'emploi total est demeurée stable, autour de 36 %** (Bernier *et al.* 2003). La part du travail atypique en proportion de l'emploi total est plus importante pour les femmes. Elle varie aussi selon les groupes d'âge, la part de l'atypie tendant à croître avec l'âge. Ce type de travail est très souvent faiblement rémunéré, échappe à la protection des lois du travail, génère de l'insécurité, entre autres car ces personnes se trouvent exclues de nombreux avantages ou protections dont bénéficient les salariés. **Associés à d'autres facteurs comme la charge familiale et la présence, ou non, d'un deuxième gagne-pain dans le ménage, le travail atypique est désormais un facteur à considérer dans l'augmentation de la pauvreté** (Chung 2004, Fleury et Fortin 2004).

Centraide du Grand Montréal, *Un portrait de la pauvreté sur le territoire de Centraide du Grand Montréal*, document synthèse, Montréal, 2007, p. 3.

À partir de la deuxième moitié de la décennie des années 1990, la situation se stabilise et s'améliore tranquillement. Plusieurs facteurs agissent en ce sens. D'une part, nous observons les effets d'une diminution du nombre de personnes de souche entrant année après année sur le marché du travail ; la fin du baby-boom de l'après-guerre se fait sentir et exerce des pressions dans certains secteurs d'emploi où des pénuries de main-d'œuvre sont alors envisagées. D'autre part, une réelle reprise économique est en place. Non seulement il se crée des emplois, mais nombre de ces derniers sont à la fois des emplois à temps plein et des emplois qui facilitent l'entrée de femmes et de jeunes travailleurs sur le marché du travail.

#### Île de Montréal (2006)

- Taux d'emploi : 59,4 %
- Taux d'activité : 66 %
- Taux de chômage : 10 % (14 % en 1996)
- Aide sociale : 60 400 (104 000 en 1996)

Bilan de l'agglomération, Montréal, 2006

Si nous observons une amélioration de la situation économique, cette dernière s'accompagne d'un processus de reconfiguration de la pauvreté et de l'exclusion sociale. D'une part, comme le

mentionne des représentants du Forum régional sur le développement social de l'Île de Montréal dans un Rapport sur la pauvreté à Montréal (2004), cette dernière affecte trois personnes sur dix, soit environ 30 % de la population résidente de l'Île. Évidemment, la distribution des personnes pauvres n'est pas homogène sur le territoire montréalais et se concentre dans certains arrondissements de l'Île, particulièrement ceux de la Ville de Montréal où l'on observe qu'une personne sur quatre vit en situation de pauvreté. Nous avons donc choisi d'étudier des initiatives locales sises dans cinq arrondissements de la Ville de Montréal, là où se concentre le plus la pauvreté en zone métropolitaine. Enfin, nous indique le rapport du Forum, des coupures importantes ont été effectuées dans des programmes sociaux et dans les infrastructures urbaines, une situation qui n'est pas sans avoir de répercussion sur les personnes en situation de vulnérabilité économique.

Que dire du visage montréalais de la pauvreté et de l'exclusion tel qu'il se présente au début du 21<sup>e</sup> siècle ?

Premièrement, il appert que les personnes pauvres sont à la fois des personnes sans emploi, mais aussi et surtout des personnes en emploi gagnant de faibles salaires. Il s'agit là d'une distinction importante par rapport à la période fordiste (1945-1975) où avoir un emploi était garant d'une sortie de la pauvreté.

Deuxièmement, de nouvelles couches de la population sont affectées. Nous parlons particulièrement des populations immigrantes. Ces dernières, bien qu'en moyenne plus scolarisées que la population de souche, ont plus difficilement accès à un emploi ou du moins à obtenir un emploi décent.

La proportion d'immigrants récents (arrivés depuis dix ans ou moins) dont le revenu familial était inférieur au seuil de faible revenu a monté de 24,6% en 1980 à 31,3% en 1990 et à 35,8% en 2000 (Picot et Sweetman, 2005). La situation s'est améliorée de 1995 à 2000, les taux tombant de 47,0% à 35,8%, mais n'a pas renversé la tendance de détérioration des taux de faible revenu observée depuis 20 ans. Les conditions des immigrants sur le marché du travail à Montréal comme ailleurs au Canada se sont dégradées considérablement. Le fait que les cohortes récentes d'immigrés soient plus instruites n'y change rien. On invoque entre autres comme facteurs explicatifs la possibilité d'une hausse des attitudes discriminatoires sur le marché du travail reliée à l'évolution de la composition des pays d'origine des immigrants, celle d'un manque de reconnaissance de leurs expériences et compétences avant l'immigration et d'une compétition accrue avec une population canadienne de plus en plus scolarisée (Picot et Sweetman, 2005).

Centraide du Grand Montréal, *Un portrait de la pauvreté sur le territoire de Centraide du Grand Montréal*, document synthèse, Montréal, 2007, p. 5.

Troisièmement, nous observons la présence de femmes dans les données statistiques sur la pauvreté, dont des cheffes de famille monoparentale, lesquelles s'y retrouvent en nombre relativement important.

La nouvelle réalité de la pauvreté et de l'exclusion sociale affecte donc les personnes ayant de faibles revenus, lesquelles ont une capacité limitée de consommer des biens et des services. Pour rendre compte de cette situation, notre étude permettra de porter un regard sur trois interventions favorisant l'accès à des biens et à des services de base : l'alimentation, avec le cas de la Cuisine collective d'Hochelaga-Maisonneuve, et le logement, avec l'initiative développée par le Clic Bordeaux-Cartierville et celle portée par Mères avec pouvoir dans l'arrondissement Ville-Marie.

## **CLIC de Bordeaux-Cartierville**

- **Créé en 1991 par des intervenants suite à croissance de pauvreté dans le quartier – table de concertation intersectorielle et multiréseaux pour l'amélioration de la qualité de vie (60 membres dont 4 entrepreneurs et 3 citoyens) et le développement communautaire**
- **Petite organisation (budget de base de 55 000 \$ - pour la fonction centrale de concertation, auquel s'ajoute du financement par projets (30 000 \$))**
  - Places en mouvement – dont le projet Place Acadie (population immigrante)
  - Démarche Revitalisation urbaine intégrée (Cartierville)
  - Milieu ouvert sur ses écoles et Complexe aquatique, sportif et communautaire
  - Activité de mobilisation citoyenne
  - Aide aux devoirs...
- **Concertation centrée sur les instances sectorielles du quartier (+ de dix dossiers) & représentation des intérêts du quartier sur tout projet à incidence locale**
- **Impacts : dynamise les ressources locales pour appuyer la réalisation de projets structurants pour la cohésion sociale et la prévention d'une dévitalisation sociale en raison de la fragilité d'une partie de la population de ce secteur de l'arrondissement**

Cette nouvelle réalité de la pauvreté est liée aux difficultés d'accès à l'emploi pour des personnes appartenant aux deux grandes catégories les plus vulnérables : les femmes et les personnes immigrantes. Trois des études de cas portent sur des organisations œuvrant au développement de compétences, donc du capital social détenu par les personnes, en vue de faciliter leur insertion au marché du travail. Il s'agit de Mères avec pouvoir, une organisation intervenant auprès de femmes cheffes de famille monoparentales et offrant un service de logement social et de garderie afin de faciliter leur réinsertion économique, du Centre NA Rivé, une entreprise d'insertion œuvrant dans le secteur alimentaire, et de la cuisine collective Hochelaga-Maisonneuve qui est aussi dotée d'un plateau d'insertion au travail.

## Mères avec pouvoir (MAP)

- Démarche initiée en 1996 par l'IRDS et des intervenants du Centre jeunesse de Montréal, DSP de Montérégie et Centre Travail-Québec – effet aimant auprès d'autres groupes (UQAM, Inter Loge, CLSC Faubourg, CPE Carrefour...) – regroupe alors 17 organisations – ouverture du projet 2001 (7 M\$) – transformation du partenariat
- Intervention sociale et professionnelle auprès femmes monoparentales avec enfants de 0 à 5 ans
  - Intervention directe individuelle et de groupe
    - Conseils – ateliers – responsabilité sociale...
  - Logement social : 30 unités – 4½
  - Service de garde intégré au site (80 places / 40 places in situ prioritaires)
  - CA de 9 personnes ; Comité de partenaires de 25 personnes dont 17 organisations
- Impact : insertion sociale, sortie de l'isolement, prise en main, apprentissages divers, mise en action (école ou travail), modèles d'intervention en diffusion, défragilisation de l'unité familiale face à la grande pauvreté

Enfin, face aux transformations dans les actions posées par l'État canadien, tant sous ses volets fédéral, provincial que municipal, en termes de coupures dans les infrastructures sociales et urbaines, une des études de cas réalisée se penche plus spécifiquement sur le développement du capital socio-territorial en lien avec la question de la qualité des services communautaires dans un des quartiers centraux de Montréal. Pour ce faire, nous avons retenu d'étudier le Centre communautaire de loisir Côte-des-Neiges.

## CCL de Côte-des-Neiges

- Créé en 1976 par des citoyens – alors peu d'organismes communautaires dans le quartier
- Loisir : plateforme de développement social et communautaire
  - Activités de loisir (enfants, adolescents, adultes, familles (Projet Répit)) / camp d'été
  - Base de bénévoles (ou - + 200/an) – fonction insertive
  - Cours de francisation / accès informatique
  - Halte garderie – activités parents-enfants // café Internet
  - Organisations fêtes, repas communautaires...
- CA formé de citoyens -- AG (140 à 160 personnes // gestion participative // moments de formation - réflexion
- Organisme très réseauté à l'échelle locale et principalement sectoriel national
- Au cœur de la structuration de la vie communautaire du quartier
  - Veille-Incubatrice d'initiatives : journal communautaire, Maison de jeunes, Conseil communautaire...
  - Médiateur : animation communautaire, expertise, interface crise (verglas)

Les organisations que nous avons retenues s'adressent donc aux différentes dimensions de la fracture socio-territoriale qui affectent les populations montréalaises considérées les plus vulnérables aux transformations socio-économiques en cours.

Les territoires retenus sont à la fois de vieux quartiers industriels (Centre-Sud et Hochelaga-Maisonneuve), un quartier de transition (Petite-Patrie), et des quartiers connaissant un développement plus récent (Côte-des-Neiges et Bordeaux-Cartierville). Les quartiers sont situés de part et d'autre de l'axe central que constitue le boulevard Saint-Laurent et permettent de rendre compte de la diversité socioculturelle montréalaise actuelle.

### **3.0 Dimensions d'analyse**

Pour valider notre hypothèse de travail, nous avons retenu une méthode de recherche basée sur la production de dix études de cas qui ont été réalisées entre l'automne 2007 et l'été 2008. Des personnes clés des organisations ont été rencontrées et des entrevues d'une durée moyenne de deux heures ont été effectuées.

Les entrevues nous ont permis de valider l'information qui avait été recueillie préalablement à partir de documents diffusés par chaque organisation, souvent celles-ci sont dotées d'une page internet. Nous avons donc une idée générale sur l'histoire, sur les activités courantes et sur le fonctionnement général de chaque initiative retenue avant le début des entrevues.

Ces dernières portaient principalement sur des dimensions clés que nous voulions aborder avec les répondantes. Dans la majeure partie des cas, les personnes que nous avons rencontrées étaient des femmes. Ces dimensions portaient sur :

1. Les conditions d'émergence de l'organisme
2. Les ressources mobilisées
3. Les impacts : ce qui est perçu comme satisfaisant ou insatisfaisant du point de vue de l'organisme par rapport aux activités réalisées. Nous voulions aussi vérifier de façon plus précise les impacts de l'intervention tant au niveau sectoriel que territorial.
4. Le leadership : son importance passée, présent et futur pour le développement de l'organisme et pour le développement de la communauté. Nous voulions aussi vérifier le type et la nature du leadership rencontré. Enfin, cette section nous permettait de saisir la vision que les leaders ont de la gouvernance territoriale actuelle ou future.
5. Le réseautage : la qualité des réseaux en place, les secteurs réseautés, les modalités de liaison entre organismes et entre individus. Plus précisément, nous tentions de cerner la place occupée par l'organisme dans le réseautage territorial en place.
6. Enfin, en fonction de la nature de l'organisme et du type de fracture socio-territoriale à laquelle l'organisation s'adresse, nous approfondissions une dimension particulière de son intervention. Par exemple, pour le Centre communautaire de loisir de Côte-des-Neiges, nous avons abordé la fonction incubateur de projets communautaires qu'a exercé et que continue à faire cette organisation.

La documentation recueillie et les données tirées des entrevues nous ont permis de rédiger des monographies d'une longueur moyenne de 35 à 40 pages. De ce premier rapport d'écriture, nous avons retravaillé les études de cas en fonction d'un format standard d'une vingtaine de pages qui a été transmis aux répondantes que nous avons rencontrées à des fins de validation de l'information recueillie et analysée.

Pour illustrer le contenu présenté dans les monographies, nous avons réalisé un tableau synthèse qui permet d'illustrer les informations recueillies.

<b>Initiative locale</b>	<b>CLC - CDN</b>	<b>CLIC</b>	<b>MAP</b>
<b>Émergence et contexte</b>	Communautaire Potentielle fracture	Institutionnelle Fracture existante	Institutionnelle Exclusion sociale
<b>Intervention</b>	Services - Incubation	Projets - Concertation	Services individualisés
<b>Leadership organisationnel</b>	Communautaire	Collectif de table – gouvernance	Collectif de projet
<b>Connectivité</b>	De lien social De cohésion sociale	De prévention	D'insertion
<b>Réticularité</b>	Locale forte Externe faible	D'intermédiation territoriale	Centrée sur l'intervention
<b>Identité territoriale</b>	Très forte	Construction	Faible Forte de proximité
<b>Solidarité</b>	Communautaire	Institutionnelle	D'institutionnelle à organisationnelle
<b>Sentier innovation</b>	Innovation de modèle	Isomorphisme	Innovation de modèle
<b>Apprentissage</b>	Réflexivité – Formation - Transfert	D'adaptation à des opportunités	Via conflit – problèmes - pratique
<b>Leadership entrepreneurial</b>	Entrepreneuriat collectif	Entrepreneuriat social	Entrepreneuriat social
<b>Mobilisation de ressources</b>	•Publique nationale •Publique municipale Communautaire	•Programme table de concertation •Institutionnelle locale •Communautaire locale	•Institutionnelle •Fonds publics au départ •Fondations

Pour chacune des dimensions, nous dégagons un bref commentaire qui permet de résumer une partie des informations recueillies. Par exemple, sur la dimension mobilisation de ressources,

nous avons seulement illustré la diversité des sources de financement pour les trois organisations. En fait, les ressources mobilisées par les organisations ne sont pas que financières. Chaque dimension pourrait faire l'objet d'un tableau synthèse afin de rendre compte de la qualité des données recueillies.

En présentant les données pour trois des cinq études de cas sur Montréal, cela nous permet de voir les différences entre les organisations et de poser les bases pour une analyse comparative. Cette dernière devra se faire pour les dix études de cas tout en tenant compte des différences importantes entre les situations rencontrées en milieux métropolitain, urbain et rural.

Pour Montréal, nous observons déjà une distinction entre des organisations qui œuvrent au niveau sectoriel et celles qui ont une intervention territoriale clairement identifiée. La comparaison des données entre le Centre communautaire de loisir Côte-des-Neiges et Mères avec pouvoir permet bien de cerner ces différences.

Dans le cas du Centre communautaire de loisir, il s'agit d'une offre de services qui, tout en répondant à un besoin en termes de loisir, est aussi une source de cohésion sociale par la mise en relation entre des individus. Par l'intermédiaire du bénévolat, le Centre est en mesure de rejoindre 300 bénévoles par année, dont une majorité de personnes immigrantes, et de leur permettre de jouer un rôle important dans les activités de l'organisme. De plus, par son réseautage local, le Centre est au cœur des activités de gouvernance locale et a historiquement joué un rôle très important dans la structuration du secteur communautaire de Côte-de-Neiges, participant ainsi fortement à l'élévation du capital socio-territorial de l'arrondissement.

Dans le cas de Mères avec pouvoir, il s'agit d'une offre de services dédiée à une population exclue. L'approche sectorielle vise l'élévation du capital humain des individus et, ce faisant, permet aux femmes concernées d'acquérir ou de renouer avec des compétences et des habiletés touchant la vie de quartier. L'impact recherché auprès des cheffes de famille monoparentales est avant tout une reprise en main de leur vie en leur redonnant confiance et en leur fournissant des outils de base appropriés. La personne est donc au cœur de l'intervention et l'impact sur le quartier ou le territoire bien qu'important est indirect.

L'écart existant entre les deux cas rend compte de la situation prévalant en milieu métropolitain où la concentration des problèmes rencontrés et des ressources existantes pousse les organisations communautaires et d'économie sociale à une certaine spécialisation dans leurs interventions. Une situation moins rencontrée en milieu urbain et certainement absente en milieu rural où les problèmes y sont tout aussi complexes qu'en milieu métropolitain sans pouvoir compter sur un grand nombre d'organisations pour s'y adresser. L'intervention en milieu métropolitain tend alors à se cantonner dans un secteur ou un type d'activités. Elle requiert des mécanismes de concertation à différentes échelles pour être en mesure de rendre logique la structure d'ensemble. L'intervention en milieu rural verra plus facilement l'intervention se construire autour d'une organisation centrale, nécessitant moins de médiation par des structures de concertation au niveau local et plus par la présence à des instances de concertation sises au niveau régional.

#### **4.0 Analyse préliminaire des données**

Un premier regard sur les données recueillies pour trois des cinq cas montréalais permet de caractériser le type de fracture socio-territoriale affectant les populations étudiées et surtout de qualifier l'intervention mise de l'avant par des intervenants du secteur communautaire et de

l'économie sociale. Le tableau suivant permet de rendre compte d'une analyse très préliminaire des données, illustrant ainsi le type de résultats auxquels nous nous attendons en fin de processus de recherche. Concrètement, notre intention est de dégager des conditions favorables à la revitalisation de milieux aux prises avec des problèmes de pauvreté et d'exclusion sociale. Évidemment, nous serons aussi en mesure de mettre en relief des éléments moins favorables aux interventions étudiés ou des irritants qui rendent moins évidente l'action de développement.

<b>Fracture</b>	<b>Espaces centraux</b>	
<b>Potentielle - intégration sociale CDN</b>	Prise en main du développement social par l'offre de services communautaires	Clusterisation sociale / Responsabilisation face à des externalités
<b>Réelle - intégration socio-territoriale Bordeaux-Cartierville</b>	Prise en main de l'aménagement d'un territoire par un réseau local	Reconversion territoriale / Pluralité d'actions
<b>Réelle - exclusion sociale Cheffes de familles monoparentales</b>	Prise en main de conditions de vie par un projet inclusif	Reconversion de personnes / Par une mise en action
<b>Conditions favorables</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le maintien d'une action publique forte mais flexible ;</li> <li>2. Une gouvernance locale plurielle autour d'une vision claire ;</li> <li>3. Une mobilisation large dont universitaire ;</li> <li>4. Un leadership communautaire ;</li> <li>5. Un entrepreneuriat social, dont économie sociale ;</li> <li>6. Une implication citoyenne.</li> </ol>		

Sans parler de recette, nous comptons montrer comment certains choix d'action, certaines combinaisons de ressources, certains types de leadership et certaines modalités organisationnelles peuvent avoir un effet positif sur des processus d'appauvrissement ou sur des processus porteurs d'exclusion sociale ou encore d'exclusion territoriale.

L'exercice d'analyse fournira donc des matrices de référence aux intervenants publics, sociaux et privés concernés par l'amélioration de la qualité de vie dans des territoires dévitalisés ou en voie de dévitalisation. Nous comptons d'ailleurs valider les éléments d'analyse auprès des organisations avec lesquelles nous avons travaillées à la réalisation de cette recherche. Afin de rendre plus explicite le travail que nous allons effectuer dans cette direction, nous allons passer en revue quelques unes des conditions favorables que nous avons identifiées à date.

## **Conditions favorables**

L'analyse préliminaire des trois études de cas pour Montréal nous permet de dégager cinq conditions de réussite aux efforts déployés par des entrepreneurs sociaux pour contribuer à la revitalisation et à la dynamisation de leur milieu de vie.

### La présence d'une action publique innovante

Le rôle de l'État est central pour appuyer, soutenir ou initier des actions développementales. Outre le fait que l'État doive maintenir sa présence et consacrer des ressources financières, techniques et organisationnelles aux projets de développement des territoires locaux et régionaux et des secteurs économiques, les études de cas que nous avons effectuées nous informent aussi sur un autre point. Non seulement il importe pour l'État de mettre en place des ressources, mais il est important que cet engagement entre des fonctionnaires, des élus et des leaders d'initiatives locales prenne la forme d'une relation de confiance forte, flexible, soutenue et innovante. Cette qualité relationnelle ne va pas de soi; lorsqu'elle est possible et qu'elle s'implante, il devient alors possible d'adapter les programmes publics, de nuancer la façon d'appliquer les normes et les critères d'attribution de l'aide gouvernementale. 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. Des répondants nous ont indiqué que le climat de confiance avec des vis-à-vis de la fonction publique faisait en sorte que la compréhension dont ils faisaient preuve contribuait au succès de l'initiative locale. Ce faisant, ils devenaient des atouts indispensables à la réussite du projet, contribuant à leur façon au développement d'un entrepreneuriat collectif.

### Une mobilisation large, dont celle de ressources universitaires

Un des effets de la nouvelle économie a certes été de contribuer à l'élévation du niveau de capital humain présent au sein de divers projets de développement. Non seulement les entrepreneurs sociaux et privés ont-ils des niveaux de scolarité plus élevés, mais il en est ainsi des travailleurs qu'ils emploient et des consommateurs à qui les produits ou les services sont adressés. Aujourd'hui, la société du savoir se traduit par un niveau général d'éducation plus élevé qu'il ne l'était au lendemain de Révolution tranquille.

Pour les entrepreneurs sociaux, le développement de leur projet sous la forme d'une initiative locale nécessite parfois, comme ce fut le cas pour certains des projets que nous avons étudiés, une mise en relation avec le milieu de l'éducation. Que ce soit des interfaces avec des enseignants du milieu collégial ou des mises en relation avec des chercheurs universitaires, les modalités de collaboration sont de plus en plus sophistiquées et diversifiées. Les Bureaux de liaison avec l'entreprise agissant à l'échelle territoriale et les Centres de liaison et de transfert, intervenant de façon sectorielle, se sont multipliés, de même que les Alliances de recherche partenariale. Les CEGEP et les universités se rapprochent des communautés et des secteurs socio-économiques afin d'appuyer le développement d'initiatives locales.

Les études de cas nous informent sur la nature des mises en contact entre des leaders d'initiatives locales et des chercheurs universitaires. Elles portent sur des activités de formation (Centre communautaire de loisir Côte-des-Neiges), d'accompagnement universitaire sur le terrain (Mère

avec pouvoir). Dans tous les cas, le milieu de la recherche a su transformer son offre de service de façon à rendre possible et efficace le développement d'un partenariat avec l'initiative locale concernée. Pour les leaders porteurs de projets de développement, la mise en relation avec le monde de la formation et de la recherche ne va pas de soi. Il implique une disponibilité et une transformation des comportements puisque la façon de mobiliser ces ressources repose moins sur la définition d'une commande de recherche ou de formation qu'une action de coproduction de l'activité de formation ou de recherche.

### Un leadership partagé entre des leaders charismatiques et un esprit communautaire

Les initiatives locales que nous avons étudiées relèvent d'une variété de champs d'activité. Elles mettent en scène une diversité d'acteurs sociaux. Se pose alors la question du leadership. Ce leadership, nous le qualifions d'entrepreneurial au sens traditionnel du terme, c'est-à-dire de réalisation d'une quête par une ou par un petit groupe de personnes qui en a fait sa raison d'être première. Bien qu'ils partagent souvent une personnalité de leader et une motivation importante, les leaders que nous avons rencontrés se distinguent des entrepreneurs traditionnels du monde des affaires. Ce sont des entrepreneurs sociaux. Ils ont à cœur un projet communautaire qu'ils veulent mener à terme non pas tant pour réaliser un enrichissement personnel mais davantage pour permettre un enrichissement collectif. Ces personnes disposent généralement d'un charisme qui facilite la mobilisation endogène et exogène de ressources et qui contribue à rendre légitimes leurs actions. Cette légitimité est d'autant plus facilitée qu'elle repose sur un esprit communautaire où le don de soi, par et pour la réalisation du projet visé, se fait au nom de l'intérêt général, de la communauté concernée.

Fait surprenant, cet entrepreneuriat social n'était souvent pas évident au départ. Ces leaders n'ont pas été formés comme tels au leadership. Ils n'étaient pas destinés à devenir des leaders de projets communautaires. L'apprentissage a souvent été réalisé sur le tas, au fil d'un engagement social diversifié dans leur milieu communautaire.

Autre fait intéressant à noter, non seulement les leaders ont été formés en s'impliquant dans la communauté, mais cette dernière aussi apprend de l'expérience portée par une initiative locale. Le savoir faire collectif augmente par le cumul des actions portées par des leaders locaux. L'initiative locale contribue en quelque sorte à faire de la communauté une communauté apprenante.

### L'économie sociale, un des vecteurs de la revitalisation d'un milieu

L'entrepreneuriat social que nous avons observé relève souvent, mais pas toujours, de l'économie sociale. La majeure partie des cas étudiés appartient au secteur de l'économie sociale, les autres peuvent être associés à l'action communautaire ou sont le fait d'entrepreneurs privés. Deux des trois familles juridiques de l'économie sociale sont présentes : la coopérative et l'organisation sans but lucratif (OBNL). La troisième famille, celle des mutuelles, est plus présente sous la forme d'une mutualisation de ressources que sous l'angle de la création comme telle d'une mutuelle.

Si la présence de l'économie sociale contribue à la revitalisation d'un milieu, elle n'est pas garante de revitalisation. À elle seule, cette économie ne suffit pas. Deux cas de figure ressortent bien des études de cas effectuées. D'un côté, nous nous trouvons devant une position que l'on pourrait qualifier de gagnante, au sens où les efforts déployés dans une collectivité par différentes

actions sont fructueux, dont les interventions conduisant à l'implantation d'initiatives locales de type économie sociale. D'un autre côté, nous trouvons aussi des situations où ce type d'effort n'est pas en mesure de contrer le déclin, tant le processus de dévitalisation est puissant et avancé.

L'initiative locale de type économie sociale ne peut donc, par sa seule présence, être un gage de réussite du développement d'un milieu. Elle constitue un des atouts à partir desquels une population pourra peut-être inverser un processus de dévitalisation et insuffler un processus de développement.

### Une implication citoyenne plurielle

Si l'intervention publique et l'économie sociale constituent deux des éléments clés pour revitaliser un milieu défavorisé, pour contrer l'appauvrissement et prévenir l'exclusion sociale, quels sont les autres éléments ?

Le premier a trait à l'engagement citoyen, qui s'observe à deux niveaux.

D'une part, il prend la forme du bénévolat exercé au profit de la communauté, et plus particulièrement auprès des dispositifs mis en place par la société civile, dont les initiatives locales de type économie sociale.

D'autre part, il s'inscrit dans les efforts déployés par des entrepreneurs et des agents de programmes publics qui croient dans le milieu local au point de vouloir y conduire des affaires ou au point d'agir de sorte que les programmes publics puissent aider et contribuer au développement du milieu.

### Une gouvernance locale plurielle porteuse d'une vision

Cette implication citoyenne demande à être orchestrée. Lorsque cette coordination fait défaut, les actions vont dans plusieurs directions sans que les fruits puissent être agencés de manière à favoriser une synergie entre les initiatives menées. Il importe donc qu'une gouvernance locale plurielle s'implante et qu'elle permette tant l'émergence que la réalisation d'un rêve ou d'une certaine vision.

Par gouvernance plurielle, nous entendons une ou des instances de mobilisation qui rassemblent en un même lieu ou en différents lieux les forces vives d'une communauté.

Par la réalisation d'un rêve ou d'une certaine vision, nous entendons le développement d'une vision qui fait progresser dans une direction, qui n'est pas toujours évidente au départ, les actions d'une communauté.

Parler de gouvernance plurielle et de rêve ne signifie pas que tous les membres de la communauté participent et qu'une seule vision, ou qu'une seule utopie existe. Tel n'est pas le cas. Il est très rare que tous les membres d'une communauté soient mobilisés et mobilisables en même temps. Il est tout aussi rare qu'un seul grand projet ou qu'un seul rêve anime l'ensemble d'une population locale. La force d'un leadership local est de pouvoir compter sur une partie appréciable des leaders locaux et régionaux pour les amener à s'investir dans la gestion politique du devenir d'une communauté. La force d'un leadership local est aussi de pouvoir maintenir actif la capacité de rêver d'une population tout en lui proposant une ou des actions fortes à court terme.

## Conclusion

Au terme de cette présentation des outils d'analyse qui seront utilisés pour mieux comprendre l'impact des initiatives locales de développement s'adressant aux processus d'appauvrissement et d'exclusion sociale, il importe de revenir brièvement sur notre hypothèse de travail. Cette dernière indiquait l'importance d'agir localement tout en étant en mesure de mobiliser des ressources exogènes. Elle faisait aussi ressortir la centralité du leadership, tant au niveau des intervenants concernés qu'au niveau de la capacité d'un territoire de se doter d'une gouvernance collective efficace, efficace et pertinente eu égard aux intérêts de la communauté. Enfin, l'hypothèse devait nous permettre de vérifier en quoi il est vital pour un milieu de dessiner des interventions qui soient en mesure de régler des conflits et d'agir en faveur de la mise en place d'une vision du développement, sous toutes ses formes, qui fasse consensus.

Il est encore prématuré pour indiquer jusqu'où notre hypothèse de travail est validée ou non. Certes, les premiers résultats vont dans le sens que nous pensions. Les intervenantes nous ont confirmé l'importance de la mobilisation de ressources externes, bien que ces dernières se limitent souvent à des ressources mises à leur disposition par l'État. Il est tout aussi clair que les ressources externes mobilisées sont principalement de nature financière. Par contre, les actions de mobilisation montrent bien qu'au niveau local, ce sont moins des ressources financières que des ressources humaines qui sont mobilisées. Il semble donc devoir s'établir un équilibre entre les deux types de mobilisation : le capital financier est exogène et le capital humain est endogène.

La question du leadership est vitale. En fait, l'analyse des conditions d'émergence et de développement de chaque initiative montre bien que nous sommes confrontés à des démarches entrepreneuriales. Dans une perspective où le capitalisme rend possible « une société de projets et la société par projets » les initiatives que nous étudions correspondent bien au nouvel esprit du capitalisme tel que décrit par Boltanski et Chiapello (1999). Dès lors, l'entrepreneuriat apparaît comme le moyen naturel de développement de la société moderne. En situation de dévitalisation, l'entrepreneuriat traditionnel est insuffisant pour assurer la mise en place de bonnes conditions de vie, l'entrepreneuriat social permettrait alors de combler les lacunes du marché et les apories de l'intervention étatique. Dans cette veine, le leadership individuel que nous avons observé correspond à un entrepreneuriat social. Cet entrepreneuriat ressemble à l'entrepreneuriat traditionnel sur certains points, le charisme et le risque lié à la conception et au développement d'un projet de type initiative locale par exemple, et il en diffère sur d'autres du fait qu'il est mis en place non pas pour satisfaire un intérêt particulier, mais bien pour être au service d'un intérêt général ou communautaire. Cette différence fait en sorte que de l'entrepreneuriat social exige le développement d'un leadership collectif pour appuyer sa mise en place et son développement.

Sur la place des conflits, les analyses préliminaires ne nous permettent pas encore de voir le rôle joué par ce dernier. En fait, le point de vue que nous défendons à partir de notre hypothèse de travail est que le conflit est porteur de cohésion sociale. Une des dimensions du conflit est de permettre ou de favoriser un rapprochement. Sans nier le fait que le conflit peut aussi aller dans une direction tout autre et signifier la fin de liens sociaux, nous considérons, à la suite des travaux de Pareto que le conflit peut aussi solidifier les liens sociaux. Qu'en est-il pour les cas étudiés ?

Le cas de l'initiative Mère au pouvoir va tout à fait dans le sens de notre hypothèse. Tant les conflits qui ont entouré le processus d'émergence du MAP que les tensions liés à l'exclusion sociale vécue par la population concernée par cette initiative, ont donné lieu à une organisation

plus forte et plus pertinente dont l'action est porteuse de résultats concluants pour les femmes concernées.

Les autres cas ne sont pas aussi concluants et une analyse plus fine est nécessaire. Il s'agit d'une voie que nous comptons explorer dans les étapes ultérieures de notre processus de recherche.

## **Bibliographie**

- AROCENA, J., (2001). *El desarrollo local: un desafío contemporaneo*. Montevideo, Universidad Católica.
- AYDALOT, P., (dir.) (1984a). *Crise et espace*, Paris, Economica.
- AYDALOT, P., (1984b). *Dynamique spatiale et développement régional*, Paris, Economica.
- ANDRÉ, C., DELORME, R., (1983), *L'État et l'économie : un essai d'explication sur les dépenses publiques en France (1970-1980)*, Seuil, Paris.
- BENKO, G. et LIPIETZ, A., (dirs) (1992). *Les régions qui gagnent : districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, Paris, Presses universitaires de France.
- BOLTANSKI, L., CHIAPELLO, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- CHASSAGNE, M.E. et A. ROMEFORT (1987). *Initiatives et solidarités pour le développement local: l'affaire de tous*, Syros/Adels, Paris.
- FONTAN, J.M., (2006). « Les mouvements de l'innovation en contexte de développement par le local d'une économie socialisée et politique », dans Tremblay, M., Tremblay, P.A., Tremblay, S., *Le développement social, un enjeu pour l'économie sociale*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, pp. 226 à 250.
- FONTAN, J.M., (2005), « De l'intégration à la connectivité, la norme codéfinie par l'action sociale et le système », dans Fecteau, J.M., Harvey, J., *La régulation sociale entre l'acteur et l'institution, pour une problématique historique de l'interaction*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, pp. 220 à 235.
- FONTAN, J.M., (2002). « De la connectivité », *Organisations & territoires*, Vol.11, n° 1, pp. 59-63.
- FONTAN, J.M., KLEIN, J.L., LÉVESQUE, B., (2005), « The Fight for Jobs and Economic Governance: The Montreal Model », dans Jouve, B., Booth, P., *Metropolitan Democracies, Transformation of the State and Urban Policy in Canada, France and Great Britain*, Burlington, Ashgate Publishing, chapitre 9, pp. 133 à 146.
- FONTAN, J.M., KLEIN, J.L., TREMBLAY, D.G., (2005), *Innovation socioterritoriale et reconversion économique : le cas de Montréal*, Paris, L'Harmattan.
- FONTAN, J.M., HAMEL, P., MORIN, R., SHRAGGE, E., (2006) « Urban Perspectives on CED Practice: The Montreal Experience », dans Eric Shragge and Mike Toye (editors) *Community Economic Development: Building for Social Change*, Cape Breton University Press, Sydney Nova Scotia, pp.108 à 124.
- KLEIN, J.L., (2002). « Pour sortir de l'approche centre – périphérie », *Organisations & territoires*, Vol.11, n° 1, pp. 33-38.
- LECLAIR, Y. et C. BÉLAND, (dir.) (2003). *La voie citoyenne, pour renouveler le modèle québécois*, Montréal, Éditions Plurimedia.
- LÉVESQUE, B., J.L. KLEIN et J.M. FONTAN, (1995). *Les systèmes locaux de production*, Montréal, Université du Québec à Montréal, Service aux collectivités.

TREMBLAY, D-G. et J.M. FONTAN, (1994). *Développement économique local : la théorie, la pratique, les expériences*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

WALLERSTEIN, I., (1995). *Impenser la science sociale, pour sortir du XIX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Presses universitaires de France.