

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES CORPORATIONS DE DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE AU
QUÉBEC : PROCESSUS D'INSTITUTIONNALISATION ET TRAJECTOIRES
SOCIOTERRITORIALES SPÉCIFIQUES

THÈSE
PRÉSENTÉE
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN ÉTUDES URBAINES

PAR
CAROLE TARDIF

SEPTEMBRE 2007

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

AVANT-PROPOS

Au terme du long voyage que représente la réalisation de cette thèse, je ne peux que penser à celles et ceux qui ont été mes compagnons de route et qui m'ont soutenu dans cette aventure. Il est maintenant venu le temps de vous remercier et de vous dédier, à chacune et à chacun d'entre vous, les résultats de cette recherche car, sans votre support, cette dernière n'aurait jamais vu le jour. Ceci est une certitude.

J'aimerais remercier, en tout premier lieu, mon directeur de recherche, le professeur Juan-Luis Klein, du département de géographie de l'Université du Québec à Montréal. Notre rencontre lors de mon admission au programme de maîtrise en Géographie en 1994 fut déterminante en ce qui a trait à mon cheminement universitaire et intellectuel jusqu'à ce jour. J'ai souvent eu l'impression que vous avez cru plus que moi-même au fait que je pourrais atteindre mon objectif. Les mots ne sauraient exprimer toute ma gratitude à votre égard.

En second lieu, mes remerciements s'adressent au jury qui a évalué mon projet de thèse. Leurs commentaires et leurs questions ont su faire progresser ma recherche et l'orienter dans une direction qui pourra la rendre utile, je l'espère, au développement de la société québécoise et au développement de l'action communautaire autonome.

J'aimerais aussi exprimer toute mon appréciation à différentes personnes du milieu universitaire. À mes collègues du programme de doctorat en études urbaines et, surtout aux membres du « Club de la Sangria » : nos « soupers de filles » qui nous ont souvent servi de soupape, mais c'est surtout votre amitié et votre support indéfectibles tout au cours de ces années que je retiens et que je tiens à souligner. Je pense aussi à tous les professeur-e-s, étudiant-e-s, et aux nombreuses personnes que j'ai côtoyées et qui m'ont fait confiance à l'occasion des différentes recherches et événements scientifiques (colloques, etc.) auxquels j'ai eu la chance de participer à divers titres. La liste serait longue à énumérer ici mais une pensée particulière vous est dédiée.

Je ne saurais aussi passer sous silence le soutien financier reçu par l'institution universitaire sous différentes formes. Je remercie d'abord les professeurs du collectif CRIEST, rattaché au CRISES, lesquels m'ont accordé un support financier à plusieurs reprises. Je remercie aussi le Syndicat des chargés de cours (SCCUQ-UQAM) ainsi que l'Université du Québec à Montréal pour la Bourse de perfectionnement long qu'ils m'ont octroyée pour l'année 2004-2005. Sans cette bourse, je n'aurais pas pu accomplir ce travail de recherche. Je remercie par ailleurs le département d'études urbaines (UQAM) pour la bourse PAFARC reçue lors de ma première année de scolarité en 1997-1998, l'Université du Québec à Montréal pour une seconde bourse obtenue en 2000-2001 pour une période d'étude à Toulouse ainsi que le Département de géographie (UQAM) et le CRISES pour m'avoir donné la possibilité d'enseigner et de faire de la recherche à maintes reprises. En plus d'être une source de revenus nécessaire à la poursuite de mes études et de magnifiques occasions d'échanges, les projets et les événements scientifiques auxquels j'ai eu la chance de participer, ainsi que les cours qui m'ont été accordés, m'ont permis d'acquérir une connaissance plus globale des problématiques de développement abordées selon différentes approches, de porter un regard plus vaste sur notre Société et notre Monde : ils m'ont permis de grandir...

Par-dessus tout, cette recherche n'aurait pas été possible sans le support et la participation des Corporations de développement communautaire (CDC) et de la Table nationale des Corporations de développement communautaire du Québec (TNCDC). Il existe, au moment où j'écris ces lignes, 42 CDC au Québec réunies au sein de ce réseau national. C'est donc, au minimum, 43 fois merci. Je vous dédie les résultats de cette recherche en espérant qu'ils sauront contribuer au développement et à la consolidation de vos organisations à la même hauteur que celles-ci contribuent au développement socioéconomique de la société québécoise. Je tiens à souligner particulièrement la contribution des coordonnatrices et du coordonnateur des trois CDC qui m'ont servi d'études de cas, Mme France Brochu de la CDC de Rosemont, Mme Claire Bilocq et Mme Julie Gendron de la CDC du KRTB, M. Georges Young de la CDC de Trois-Rivières, ainsi que celle des (ex)-coordonnateurs de la TNCDC, messieurs Pierre Ducasse, André Beaudry et Denis McKinnon. J'exprime aussi toute mon appréciation à Mme Jacinthe Boislard, adjointe administrative à la Table nationale,

qui a su répondre rapidement et efficacement à mes demandes d'information, et aux membres de son conseil d'administration pour m'avoir accordé la permission d'assister à leurs activités au cours de l'année 2005-2006. Votre accueil, votre ouverture et vos réflexions m'ont grandement stimulée et m'ont confortée dans la réalisation de cette recherche. J'exprime aussi ma gratitude envers celles et ceux qui ont répondu à mes questions, soit les membres des CDC, les représentants des diverses institutions et organisations, partenaires et collaborateurs des CDC, qu'ils proviennent du secteur public, parapublic ou communautaire.

En tout dernier lieu, j'exprime mes remerciements sincères et toute mon affection à mes parents, Bertrand et Dolorès, à mes frères et sœurs, à « mes amies de tous les jours et de toujours », Sonia Randin, Céline Gélinas, Lyndha Paradis et les autres, ainsi qu'à mon « grand chum de la régionalisation au Québec », Guy Dufresne, qui ont « subi » ce long processus, ses hauts et ses bas, de façon quotidienne... Je crois que vous allez tous dire tout comme moi : « Ouf, finalement ! ».

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS.....	II
TABLE DES MATIÈRES.....	V
LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX.....	XIV
LISTE DES SIGLES.....	XX
RÉSUMÉ.....	XXV
INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE	
L'INSTITUTIONNALISATION DU MOUVEMENT D'ACTION COMMUNAUTAIRE AUTONOME AU QUÉBEC : UN DOUBLE PROCESSUS.....	9
CHAPITRE 1	
ÉMERGENCE, DIVERSIFICATION ET CONSOLIDATION DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE AU QUÉBEC.....	10
1.1. Émergence des groupes populaires : expérimentations locales à l'intérieur d'un projet social et économique d'échelle nationale.....	13
1.2. Diversification et densification du mouvement communautaire : réponse au changement de rôle de l'État ?.....	17
1.2.1. Une nouvelle gouvernance d'échelle régionale.....	17
1.2.2. L'essor du mouvement communautaire.....	18
1.2.3. Les regroupements : densification du mouvement communautaire.....	21
1.3. Consolidation du mouvement communautaire : deux trajectoires.....	22
1.3.1. Un contexte de réformes institutionnelles accélérées.....	24
1.3.2. Le Sommet pour l'économie et l'emploi de 1996 : une « victoire » pour l'économie sociale.....	28

1.3.3. L'action communautaire autonome : une trajectoire institutionnelle différente de l'économie sociale	33
1.3.3.1. Le Secrétariat à l'action communautaire autonome : l'intermédiaire étatique	34
1.3.3.2. Le Comité aviseur : l'intermédiaire national du mouvement communautaire autonome	38
1.3.3.3. La Politique de reconnaissance et de soutien à l'action communautaire : le compromis institutionnel.....	43
1.4. Un portrait du mouvement communautaire québécois : profil du financement gouvernemental.....	53
1.4.1. Financement à la mission.....	55
1.4.2. Financement selon le rayonnement des organismes communautaires.....	55
1.4.3. Financement des regroupements d'organismes communautaires	55
1.4.4. Financement selon la localisation urbaine-rurale.....	56
1.4.5. Financement par ententes de services	56
1.4.6. Financement des projets ponctuels.....	57
1.5. Régime de transition et impacts induits par la Politique de reconnaissance et de soutien à l'action communautaire	57
1.6. Gouvernance et développement territorial : quels enjeux se dessinent pour les CDC et la TNCDC ?	61

CHAPITRE 2
CADRE CONCEPTUEL ET DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE :
L'APPROCHE INSTITUTIONNALISTE 69

2.1. La théorie institutionnaliste en développement local et régional : les concepts-clés	69
2.1.1. L'alternative institutionnaliste : une troisième voie entre l'État et le Marché	78

2.1.2. L'action collective et les mouvements sociaux : le problème de la mobilisation des ressources endogènes et exogènes	85
2.1.2.1. L'approche de la mobilisation des ressources.....	88
2.1.2.2. Les structures d'opportunités politiques et les processus de cadrage	94
2.1.3. Le rôle des institutions : le problème de l'institutionnalisation de l'action collective	97
2.1.4. La gouvernance : le problème de l'inclusion des acteurs du mouvement communautaire autonome et l'institutionnalisation de la « troisième voie ».....	103
2.1.5. Les capacités organisationnelles et l'épaisseur institutionnelle territoriale	108
2.1.5.1. Les capacités organisationnelles	108
2.1.5.2. La notion d'épaisseur institutionnelle territoriale	113
2.2. Les questions et les hypothèses de recherche	117
2.2.1. La démarche méthodologique et empirique.....	120
2.2.1.1. Revue de la littérature sur les Corporations de développement communautaire québécoises	120
2.2.2. La recherche documentaire et par entrevue	123
2.2.2.1. La TNCDC	125
2.2.2.2. La CDC de Rosemont	126
2.2.2.3. La CDC de Trois-Rivières	126
2.2.2.4. La CDC du KRTB.....	128
2.2.3. La grille d'analyse.....	129

CHAPITRE 3

LES CORPORATIONS DE DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE ET LEUR RÉSEAU NATIONAL..... 132

3.1. La CDC des Bois-Francis : une expérience fondatrice	132
3.2. La Table nationale des CDC : naissance du réseau	134
3.3. La mission de la TNCDC	141
3.4. La structure organisationnelle de la TNCDC	142

3.5. Les politiques internes de la TNCDC	144
3.5.1. Le cadre de référence des CDC	144
3.5.2. La politique d'accompagnement et d'accréditation des CDC.....	148
3.6. Les réalisations et les acquis de la TNCDC	148
3.6.1. La promotion et la préservation du modèle des CDC	149
3.6.2. La défense des intérêts et les représentations.....	154
3.6.2.1. L'enjeu de la reconnaissance et du soutien de l'action communautaire	154
3.6.2.2. L'enjeu de l'économie sociale	157
3.6.2.3. L'enjeu du développement local	159
3.6.2.4. Les alliances et représentations ponctuelles.....	160
3.6.3. Les services aux membres.....	160
3.6.4. La consolidation et le développement de la TNCDC.....	163
3.7. Les capacités organisationnelles et institutionnelles de la TNCDC.....	165

CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE

LE DOUBLE PROCESSUS D'INSTITUTIONNALISATION DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE AUTONOME ET LA SPÉCIFICITÉ DU RÉSEAU DES CDC	174
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------

L'institutionnalisation du secteur de l'action communautaire autonome	174
La spécificité du réseau national des Corporations de développement communautaire	177

DEUXIÈME PARTIE

TRAJECTOIRES SOCIOTERRITORIALES SPÉCIFIQUES.....	181
---------------------------------------------------------	------------

CHAPITRE 4

LA CDC DE ROSEMONT.....	182
--------------------------------	------------

4.1. De l'espace métropolitain à l'espace du quartier	183
4.1.1. Les échelles de l'administration territoriale à Montréal	184

4.1.2. Le quartier Rosemont : un territoire d'appartenance et d'intervention.....	188
4.2. L'émergence de la CDC de Rosemont.....	190
4.2.1. Le comité Vie de Quartier (COVIQ)	190
4.2.2. L'adoption du modèle CDC	195
4.3. La structure organisationnelle de la CDC de Rosemont	196
4.3.1. L'assemblée des membres.....	196
4.3.2. Le conseil d'administration et le comité exécutif.....	201
4.4. Le financement de la CDC de Rosemont.....	202
4.5. La mission de la CDC de Rosemont	204
4.5.1. Les services aux membres.....	205
4.5.2. La participation au développement local et à la gouvernance territoriale ..	209
4.5.2.1. Les liens avec la CDEC de Rosemont—Petite-Patrie.....	210
4.5.2.2. Les liens avec le CLSC de Rosemont	215
4.5.2.3. La concertation comme pratique locale	217
4.5.2.4. Les comités de priorité de quartier.....	218
4.5.2.5. Le Comité BRIC : Bâtir Rosemont par l'Innovation et la Concertation	223
4.5.2.6. Le Concerto sur le développement social local : un exercice de concertation élargie	228
4.5.2.7. La participation à la gouvernance territoriale	230
4.5.3. La visibilité et la promotion du mouvement communautaire	240
4.5.3.1. Visibilité et promotion locale.....	241
4.5.3.1. Coalitions et luttes sociales	242
4.6. Conclusion : l'épaisseur institutionnelle locale et les capacités organisationnelles et institutionnelles de la CDC de Rosemont	244
4.6.1. La contribution de la CDC de Rosemont à l'épaisseur institutionnelle du quartier	244
4.6.2. Les capacités organisationnelles et institutionnelles de la CDC de Rosemont	252

CHAPITRE 5	
LA CDC DE TROIS-RIVIÈRES.....	256
5.1. Le mouvement d'action communautaire en Mauricie : un portrait à partir du financement gouvernemental	256
5.1.1. Profil du financement à la mission globale	258
5.1.2. Profil du financement par entente de services.....	259
5.1.3. Profil du financement pour les projets ponctuels.....	259
5.1.4. Fondations privées et publiques et les œuvres de bienfaisance	260
5.2. De « Capitale des pâtes et papiers » à « Capitale du chômage »	260
5.3. L'émergence de la CDC de Trois-Rivières : naissance d'un regroupement	263
5.4. La structure organisationnelle de la CDC de Trois-Rivières	266
5.4.1. L'assemblée des membres.....	266
5.4.2. Le conseil d'administration, le comité exécutif et les autres comités.....	272
5.5. Le financement de la CDC de Trois-Rivières	273
5.6. La mission de la CDC de Trois-Rivières	275
5.6.1. Les services aux membres.....	277
5.6.2. La participation au développement local et à la gouvernance territoriale ..	280
5.6.2.1. Le document Position sur le développement local.....	282
5.6.2.2. Le document Position sur l'économie sociale.....	283
5.6.2.3. La gouvernance d'échelle locale.....	284
5.6.2.4. La gouvernance d'échelle régionale.....	287
5.6.2.5. La politique municipale de développement social	291
5.6.3. La visibilité et la promotion du mouvement communautaire	298
5.6.3.1. La reconnaissance du mouvement communautaire	298
5.6.3.2. Coalitions et luttes sociales	302
5.7. Conclusion : L'épaisseur institutionnelle locale et les capacités organisationnelles et institutionnelles de la CDC de Trois-Rivières	303
5.7.1. La contribution de la CDC à l'épaisseur institutionnelle locale	303

5.7.2. Les capacités organisationnelles et institutionnelles de la CDC de Trois-Rivières.....	311
CHAPITRE 6	
LA CDC DU KRTB	314
6.1. Le mouvement d'action communautaire dans le Bas-Saint-Laurent : un portrait à partir du financement gouvernemental.....	314
6.1.1. Profil du financement à la mission globale.....	315
6.1.2. Profil du financement par ententes de service.....	316
6.1.3. Profil du financement par projets ponctuels.....	317
6.1.4. Fondations publiques, privées et œuvres de bienfaisance.....	317
6.2. Le KRTB comme territoire d'appartenance et d'intervention	319
6.3. L'émergence de la CDC du KRTB : fusion de regroupements communautaires	323
6.4. La structure organisationnelle de la CDC du KRTB	325
6.4.1. L'assemblée des membres.....	326
6.4.2. Le conseil d'administration, le comité exécutif et les comités	329
6.5. Le financement de la CDC du KRTB	330
6.6. La mission de la CDC du KRTB.....	335
6.6.1. Les services aux membres.....	336
6.6.2. La participation au développement local et à la gouvernance territoriale ..	340
6.6.2.1. Les tables de concertation locale informelles	340
6.6.2.2. L'expertise de la CDC du KRTB : développement local et économie sociale.....	344
6.6.2.3. Un partenariat local durable : le projet d'Animation rurale de la MRC de Rivière-du-Loup.....	345
6.6.2.4. Le développement du transport collectif dans le KRTB : rôle de la CDC du KRTB	347
6.6.2.5. La gouvernance d'échelle locale.....	354

6.6.2.6. La gouvernance d'échelle régionale.....	357
6.6.3. L'appartenance et la promotion du mouvement communautaire.....	360
6.6.3.1. Promotion et reconnaissance.....	361
6.6.3.2. Coalitions et luttes sociales.....	362
6.7. Conclusion : L'épaisseur institutionnelle et les capacités organisationnelles et institutionnelles de la CDC du KRTB.....	364
6.7.1. La contribution de la CDC du KRTB à l'épaisseur institutionnelle sous-régionale.....	364
6.7.2. Les capacités organisationnelles et institutionnelles de la CDC du KRTB	371

**CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE
LE PROCESSUS D'INSTITUTIONNALISATION DES CORPORATIONS DE DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE À L'ÉCHELLE LOCALE: QUELLES TRAJECTOIRES SPÉCIFIQUES ?.....**

7.1. La politique dédiée à l'action communautaire autonome et les CDC : quel effet sur leurs capacités organisationnelles et institutionnelles ?.....	377
7.2. La politique de soutien au développement local et régional : quel effet de la réforme sur la contribution des CDC ?.....	384
7.3. Les nouveaux arrangements institutionnels : flexibilité, résilience et épaisseur institutionnelle locale.....	389

CONCLUSION GÉNÉRALE.....

BIBLIOGRAPHIE.....

Sources scientifiques.....	404
Sources documentaires.....	420

ANNEXES MÉTHODOLOGIQUES.....

Annexe 1 : Schéma d'entrevue collective exploratoire à la TNCDC.....	438
----------------------------------------------------------------------	-----

Annexe 2 : Schéma d’entrevue exploratoire	439
Annexe 3 : Schéma d’entrevue semi-dirigée (Projet de transport adapté et collectif du KRTB).....	440
Annexe 4 : Schéma d’entrevue semi-dirigée (Politique municipale de développement social de Trois-Rivières)	441
Annexe 5 : Schéma d’entrevue semi-dirigée (Comité BRIC à Rosemont).....	442
Annexe 6 : Liste des entrevues	443
Table nationale des CDC (TNCDC)	443
CDC de Rosemont.....	443
CDC de Trois-Rivières.....	443
CDC du KRTB	444
Annexe 7 : Liste des activités observées.....	445
Annexe 8 : Liste des membres de la CDC de Rosemont en 2005.....	446
Annexe 9 : Liste des membres de la CDC de Trois-Rivières en 2005.....	447
Annexe 10 : Liste des membres de la CDC du KRTB en 2005	449

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

TABLEAU 1.1. : ÉMERGENCE ET INSERTION DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE AUTONOME (ACA) DANS LE MODÈLE QUÉBÉCOIS DE DÉVELOPPEMENT ENTRE 1960 ET 2005	12
FIGURE 1.1. : ÉVOLUTION DU MOUVEMENT D'ACTION COMMUNAUTAIRE.....	23
TABLEAU 1.2. : STRUCTURE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU COMITÉ AVISEUR	41
TABLEAU 1.3. : CLASSIFICATION DES ORGANISMES D'ACTION COMMUNAUTAIRE SELON LE CADRE DE RÉFÉRENCE	47
TABLEAU 1.4. : PARAMÈTRES CADRANT L'INTERVENTION GOUVERNEMENTALE EN MATIÈRE D'ACTION COMMUNAUTAIRE	50
TABLEAU 1.5. : VARIABLES MODULANT LE SOUTIEN À LA MISSION GLOBALE DES ORGANISMES D'ACTION COMMUNAUTAIRE SELON LEUR CLASSIFICATION PAR LE CADRE DE RÉFÉRENCE DE LA POLITIQUE	51
TABLEAU 1.6. : L'ÉVOLUTION DU FONDS D'AIDE À L'ACTION COMMUNAUTAIRE AUTONOME, 1996-2005	54
FIGURE 1.2. : LE CHAMP INSTITUTIONNEL DU MOUVEMENT COMMUNAUTAIRE AUTONOME AU QUÉBEC	60
FIGURE 1.3. : LES LIENS DES CDC AVEC LEUR ENVIRONNEMENT LOCAL ET RÉGIONAL	62
FIGURE 2.1. : EFFETS STRUCTURANTS DES INITIATIVES LOCALES SELON KLEIN (2006 : 155)71	
TABLEAU 2.1. : QUELQUES ÉTUDES RÉCENTES SUR L'ACTION COLLECTIVE ET LES MOUVEMENTS COMMUNAUTAIRES AU QUÉBEC.....	83
FIGURE 2.2. LES CINQ DIMENSIONS DES CAPACITÉS DES ORGANISATIONS INTERMÉDIAIRES	110
TABLEAU 2.2. : LES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES, INDICATEURS ET INTERACTIONS..	112
TABLEAU 2.3. : SOMMAIRE DES ÉTUDES DE CAS	124
TABLEAU 2.4. : LA GRILLE D'ANALYSE SUR LES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES ET L'ÉPAISSEUR INSTITUTIONNELLE ET LES INDICATEURS	130
TABLEAU 3.1. : LES TROIS VAGUES DE DIFFUSION DU MODÈLE DES CDC.....	135
FIGURE 3.1. : LES TROIS VAGUES DE DIFFUSION DU MODÈLE DES CDC AU QUÉBEC	136

FIGURE 3.2. : ÉVOLUTION DU NOMBRE DE CDC MEMBRES DE LA TNCDC ENTRE 1991-2005	139
TABLEAU 3.2. : PORTRAIT DU RÉSEAU DES CDC MEMBRES DE LA TNCDC PAR RÉGION ADMINISTRATIVE EN 2006. TERRITOIRE D'INTERVENTION, ANNÉE D'INCORPORATION, ANNÉE D'ACCREDITATION CDC ET MEMBERSHIP.....	139
FIGURE 3.3. : ARTICULATION DES DIFFÉRENTS MANDATS DE LA TNCDC.....	141
FIGURE 3.4. : ÉVOLUTION DE L'ENVELOPPE DÉDIÉE AUX CDC ET À LA TNCDC PAR LE SACA	152
TABLEAU 3.3. : LIEU DES RENCONTRES NATIONALES ET LES THÈMES ABORDÉS ENTRE 2000 ET 2005.....	162
TABLEAU 3.4. : REVENUS ET DÉPENSES DE LA TNCDC, 1997-2005.....	164
TABLEAU 3.5. : LES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES ET INSTITUTIONNELLES DE LA TNCDC	166
FIGURE 3.5. : CARTE RELATIONNELLE DE LA TNCDC EN FONCTION DE L'INTENSITÉ DES LIENS	170
TABLEAU 4.1. : INDICATEURS SOCIOÉCONOMIQUES DE L'AGGLOMÉRATION DE MONTRÉAL	187
FIGURE 4.1. : PROCESSUS DE FORMATION DE LA CDC DE ROSEMONT.....	191
FIGURE 4.2. : ORGANIGRAMME DE LA CDC DE ROSEMONT EN 2005.....	197
TABLEAU 4.2. : MEMBRES DE LA CDC DE ROSEMONT, 1998-2005.....	199
TABLEAU 4.3. : REVENUS ET DÉPENSES DE LA CDC DE ROSEMONT EN 1998, 2001 ET 2004.....	202
TABLEAU 4.4. : SYNTHÈSE DE LA MISSION DE SERVICES AUX MEMBRES DE LA CDC DE ROSEMONT. OBJECTIFS, MOYENS, PARTENAIRES ET RÉALISATIONS.....	209
TABLEAU 4.5. : COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA CDEC-ROSEMONT— PETITE-PATRIE AVANT ET APRÈS LA RÉFORME DES INSTANCES DE GOUVERNANCE.....	213
TABLEAU 4.6. : QUELQUES RÉALISATIONS DU COVIQ ENTRE 1990 ET 1998.....	218
FIGURE 4.3. : LES COMITÉS DE PRIORITÉ DE QUARTIER.....	219

TABLEAU 4.7. : LES TABLES DE CONCERTATION PRÉSENTES À ROSEMONT EN 2005 INCLUANT LES COMITÉS DE PRIORITÉ ISSUS DE LA CDC DE ROSEMONT.....	222
TABLEAU 4.8. : COMPOSITION DU COMITÉ BRIC ET DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DES HABITATIONS LOGGIA EN 2005	227
TABLEAU 4.9. : PROFIL DU FINANCEMENT À LA MISSION DES GROUPES COMMUNAUTAIRES PAR ARRONDISSEMENT MONTRÉALAIS EN 2003-2004	233
TABLEAU 4.10. : SYNTHÈSE DE LA MISSION DE PARTICIPATION AU DÉVELOPPEMENT LOCAL ET À LA GOUVERNANCE TERRITORIALE PAR LA CDC DE ROSEMONT. OBJECTIFS, ÉCHELLES, ACTEURS, RÉALISATIONS.	240
TABLEAU 4.11. : ACTIVITÉS AUXQUELLES A PARTICIPÉ LA CDC EN 2005.....	241
TABLEAU 4.12. : SYNTHÈSE DE LA MISSION DE PROMOTION DU MOUVEMENT COMMUNAUTAIRE DE LA CDC DE ROSEMONT. OBJECTIFS, MOYENS, PARTENAIRES, RÉALISATIONS.	243
TABLEAU 4.13. : CONTRIBUTION DE LA CDC DE ROSEMONT À L'ÉPAISSEUR INSTITUTIONNELLE DU QUARTIER	245
TABLEAU 4.14. : SYNTHÈSE DE LA PERCEPTION DES ACTEURS SUR LA CONTRIBUTION LOCALE DE LA CDC DE ROSEMONT.....	248
FIGURE 4.4. : CARTE RELATIONNELLE CDC DE ROSEMONT SELON L'INTENSITÉ DES LIENS	252
TABLEAU 4.15. : LES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES ET INSTITUTIONNELLES DE LA CDC DE ROSEMONT	253
TABLEAU 5.1. : INDICATEURS SOCIOÉCONOMIQUES DE LA RÉGION DE LA MAURICIE	257
TABLEAU 5.2. : ÉVOLUTION DE LA POPULATION DU GRAND TROIS-RIVIÈRES, 1961-2001 .	261
TABLEAU 5.3. : FERMETURES ET PERTES D'EMPLOIS DANS LE GRAND TROIS-RIVIÈRES ENTRE 1997 ET 2001	262
TABLEAU 5.4. : DONNÉES SOCIOÉCONOMIQUES DE 1996 (CLSC DES FORGES, CLSC CLOUTIER-DU RIVAGE, CLSC VALLÉE DE LA BATISCAN).....	263
FIGURE 5.1. : PROCESSUS D'ÉMERGENCE DE LA CDC DE TROIS-RIVIÈRES.....	264
TABLEAU 5.5. : ÉTAPES DE L'ÉVOLUTION DU TERRITOIRE D'INTERVENTION DE LA CDC DE TROIS-RIVIÈRES DE 1994 À 2001	266
FIGURE 5.2. : ORGANIGRAMME DE LA CDC DE TROIS-RIVIÈRES.....	267

TABLEAU 5.6. : ÉVOLUTION DU NOMBRE DE MEMBRES DE LA CDC ENTRE 1996 ET 2005...	269
TABLEAU 5.7. : COMPARAISON DU NIVEAU DE FINANCEMENT DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES PAR MRC EN MAURICIE POUR L'ANNÉE 2003-2004	270
TABLEAU 5.8. : LES SECTEURS D'ACTIVITÉS DES GROUPES MEMBRES DE LA CDC DE TROIS- RIVIÈRES EN 2005.....	271
TABLEAU 5.9. : LES REVENUS ET LES DÉPENSES EN 1999, 2002 ET 2005	274
TABLEAU 5.10. : SYNTHÈSE DE LA MISSION DE SERVICES AUX MEMBRES DE LA CDC DE TROIS-RIVIÈRES. OBJECTIFS, MOYENS, PARTENAIRES, RÉALISATIONS.....	280
TABLEAU 5.11. : STRUCTURE ET INSTANCES DÉCISIONNELLES DE LA SDE-CLD DE TROIS RIVIÈRES EN 2005.....	286
TABLEAU 5.12. : INSTANCES RÉGIONALES DE CONCERTATION : LE CRDM ET LA CRE	290
FIGURE 5.3. : PROCESSUS MENANT À L'ADOPTION DE LA POLITIQUE MUNICIPALE DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL	292
TABLEAU 5.13. : COMPOSITION DU COMITÉ CONSULTATIF ET DU COMITÉ DE TRAVAIL DE LA POLITIQUE MUNICIPALE DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL DE TROIS-RIVIÈRES	293
TABLEAU 5.14. : SYNTHÈSE DE LA MISSION DE PARTICIPATION AU DÉVELOPPEMENT LOCAL ET À LA GOUVERNANCE TERRITORIALE DE LA CDC DE TROIS-RIVIÈRES. MOYENS, ÉCHELLES, PARTENAIRES, RÉALISATIONS.	297
TABLEAU 5.15. : SYNTHÈSE DE LA MISSION DE RECONNAISSANCE ET DE PROMOTION DU MILIEU COMMUNAUTAIRE DE LA CDC DE TROIS-RIVIÈRES. OBJECTIFS, MOYENS, PARTENAIRES, RÉALISATIONS.	303
TABLEAU 5.16. : LA CONTRIBUTION DE LA CDC DE TROIS-RIVIÈRES À L'ÉPAISSEUR INSTITUTIONNELLE LOCALE	304
FIGURE 5.4.: CARTE RELATIONNELLE DE LA CDC DE TROIS-RIVIÈRES SELON L'INTENSITÉ DES LIENS	309
TABLEAU 5.17. : SYNTHÈSE DE LA PERCEPTION DES ACTEURS DE LA CONTRIBUTION DE LA CDC DE TROIS-RIVIÈRES	310
TABLEAU 5.18. : LES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES DE LA CDC DE TROIS-RIVIÈRES .	312
TABLEAU 6.1. : INDICATEURS SOCIOÉCONOMIQUES DU BAS-SAINT-LAURENT	315

TABLEAU 6.2. : QUELQUES INDICATEURS SOCIOÉCONOMIQUES DES MRC DU KRTB EN 1996	321
FIGURE 6.1. : PROCESSUS DE FORMATION DE LA CDC DU KRTB	324
FIGURE 6.2. : ORGANIGRAMME DE LA CDC DU KRTB	325
TABLEAU 6.3. : ÉVOLUTION DU NOMBRE DE MEMBRES DE LA CDC DU KRTB ENTRE 1999 ET 2005.....	327
TABLEAU 6.4. : FINANCEMENT DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES LOCALISÉS DANS LES MRC COUVERTES PAR LA CDC DU KRTB EN 2003-2004	327
TABLEAU 6.5. : LES REVENUS ET LES DÉPENSES DE LA CDC DU KRTB EN 1999, 2002 ET 2005	331
TABLEAU 6.6. : SOURCES DE FINANCEMENT DU PROJET D'ANIMATION RURALE EN 2005 ...	332
TABLEAU 6.7. : LES FORMATIONS OFFERTES PAR LA CDC DU KRTB ET PARTICIPATION, 2004-2005	337
TABLEAU 6.8. : SYNTHÈSE DE LA MISSION DE SERVICE AUX MEMBRES DE LA CDC DU KRTB. OBJECTIFS, MOYENS, PARTENAIRES ET RÉALISATIONS.	339
FIGURE 6.3. : LIENS DE LA CDC AVEC LA STRUCTURE DE GOUVERNANCE TERRITORIALE AU NIVEAU LOCAL ET RÉGIONAL	344
FIGURE 6.4. : PROCESSUS D'IMPLANTATION DES PROJETS DE TRANSPORTS COLLECTIFS DANS LA KRTB.....	348
TABLEAU 6.9. : CADRE GÉNÉRAL DU FINANCEMENT DES PROJETS DE TRANSPORTS COLLECTIFS	352
TABLEAU 6.10. : RÉPARTITION DES SIÈGES DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION DES CLD DU KRTB AVANT ET APRÈS LA RÉFORME DE 2003	356
TABLEAU 6.11. : INSTANCES DU CONSEIL RÉGIONAL DE DÉVELOPPEMENT DU BAS-SAINT- LAURENT AVANT ET APRÈS LA RÉFORME EN 2003.....	358
TABLEAU 6.12. : SYNTHÈSE DE LA MISSION DE PARTICIPATION AU DÉVELOPPEMENT LOCAL ET À LA GOUVERNANCE TERRITORIALE DE LA CDC DU KRTB. OBJECTIFS, ÉCHELLES, PARTENAIRES, RÉALISATIONS.	360
TABLEAU 6.13. : SYNTHÈSE DE LA MISSION DE PROMOTION DU MOUVEMENT COMMUNAUTAIRE DE LA CDC DU KRTB. OBJECTIFS, MOYENS, PARTENAIRES ET RÉALISATIONS.	363

TABLEAU 6.14. : LA CONTRIBUTION DE LA CDC DU KRTB À L'ÉPAISSEUR INSTITUTIONNELLE SOUS-RÉGIONALE.....	365
TABLEAU 6. 15. : SYNTHÈSE DE LA PERCEPTION DES ACTEURS DE LA CONTRIBUTION DE LA CDC DU KRTB À L'ÉPAISSEUR INSTITUTIONNELLE TERRITORIALE	369
FIGURE 6.5. : CARTE RELATIONNELLE DE LA CDC DU KRTB SELON L'INTENSITÉ DES LIENS	370
TABLEAU 6.16. : LES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES ET INSTITUTIONNELLES DE LA CDC DU KRTB	372
TABLEAU 7.1. : COMPARAISON DES VARIABLES MODULANT LE FINANCEMENT DES REGROUPEMENTS SELON LE CADRE DE RÉFÉRENCE DE LA POLITIQUE ET FINANCEMENT DES CDC SELON LEUR CADRE DE FINANCEMENT AU SACA	380
TABLEAU 7.2. : VOIES D'INSTITUTIONNALISATION DES CDC ÉTUDIÉES À L'ÉCHELLE LOCALE	386

LISTE DES SIGLES

ACA	ACTION COMMUNAUTAIRE AUTONOME
ACLDQ	ASSOCIATION DES CENTRES LOCAUX DE DÉVELOPPEMENT DU QUÉBEC
ALPAR	ASSOCIATION DE LOISIRS POUR PERSONNES À AUTONOMIE RÉDUITE
AQDR	ASSOCIATION QUÉBÉCOIS DE DÉFENSE DES RETRAITÉES
AQIS	ASSOCIATION DU QUÉBEC POUR L'INTÉGRATION SOCIALE
ARQ	ASSOCIATION DES RÉGIONS DU QUÉBEC
BAEQ	BUREAU D'AMÉNAGEMENT DE L'EST DU QUÉBEC
BRIC	BÂTIR ROSEMONT PAR L'INNOVATION ET LA CONCERTATION
CA	CONSEIL D'ADMINISTRATION
CAB	CENTRE D'ACTION BÉNÉVOLE
CACE	CENTRE D'AFFAIRES ET D'APPRENTISSAGE EN COMMERCE ÉLECTRONIQUE
CALACS	CENTRE D'AIDE ET DE LUTTE CONTRE LES AGRESSIONS À CARACTÈRE SEXUEL
CAMER	CENTRE D'ANIMATION MULTIETHNIQUE ET ÉDUCATIF DE ROSEMONT
CAP	COMITÉ D'ACTION POLITIQUE
CCM	COLLÈGE COMMUNAUTAIRE DE MONTRÉAL
CDC	CORPORATION DE DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE
CDE	CORPORATION DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE
CDEC	CORPORATION DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE COMMUNAUTAIRE
CE	COMITÉ EXÉCUTIF
CECM	COMMISSION DES ÉCOLES CATHOLIQUES DE MONTRÉAL
CFCM	CENTRE DE FORMATION COMMUNAUTAIRE DE LA MAURICIE
CFP	CENTRE DE FORMATION POPULAIRE
CHSLD	CENTRE HOSPITALIER DE SOINS LONGUE DURÉE
CIP	CANADIAN INTERNATIONAL PAPERS
CJE	CARREFOUR JEUNESSE EMPLOI

CLD	CENTRE LOCAL DE DÉVELOPPEMENT
CLE	CENTRE LOCAL D'EMPLOI
CLSC	CENTRE LOCAL DE SERVICES COMMUNAUTAIRES
COC	COLLECTIF DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES DE RIVIÈRE-DU-LOUP
COCES	COMITÉ D'ORIENTATION ET DE CONCERTATION SUR L'ÉCONOMIE SOCIALE
COMSEP	CENTRE D'ORGANISATION MAURICIEN DE SERVICES EN ÉDUCATION POPULAIRE
COVIQ	COMITÉ VIE DE QUARTIER
CSDM	COMMISSION SCOLAIRE DE MONTRÉAL
C-TROC	COALITION DES TABLES RÉGIONALES DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES EN SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX
CTQM	COALITION DES TABLES DE QUARTIER DE MONTRÉAL
CPE	CENTRE DE LA PETITE ENFANCE
CRD	CONSEIL RÉGIONAL DE DÉVELOPPEMENT
CRCD	CONSEIL RÉGIONAL DE CONCERTATION ET DE DÉVELOPPEMENT
CRDIM	CONSEIL RÉGIONAL DE DÉVELOPPEMENT DE L'ÎLE DE MONTRÉAL
CRDM	CONSEIL RÉGIONAL DE DÉVELOPPEMENT DE LA MAURICIE
CRE	CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUÉS
CRES	COMITÉ RÉGIONAL EN ÉCONOMIE SOCIALE
CRIE	COMITÉ DES RESSOURCES EN INTERVENTION ENVIRONNEMENTALE
CRIS	CENTRE DE RELÈVEMENT ET D'INFORMATION SOCIALE
CSMO-ESAC	COMITÉ SECTORIEL DE LA MAIN-D'ŒUVRE EN ÉCONOMIE SOCIALE ET EN ACTION COMMUNAUTAIRE
DEC	DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE CANADA
DSP	DIRECTION DE LA SANTÉ PUBLIQUE
ECOF	ÉCONOMIE COMMUNAUTAIRE DE FRANCHEVILLE
EPA	ÉDUCATION POPULAIRE AUTONOME
FIES	FONDS D'INVESTISSEMENT EN ÉCONOMIE SOCIALE

FQIS	FONDS QUÉBÉCOIS D'INITIATIVES SOCIALES
FRAPRU	FRONT D'ACTION POPULAIRE EN RÉAMÉNAGEMENT URBAIN
FTQ	FÉDÉRATION DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DU QUÉBEC
GRT	GROUPE DE RESSOURCES TECHNIQUES
IFDEC	INSTITUT DE FORMATION EN DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE COMMUNAUTAIRE
JAL	SAINT-JUSTE—AUCLAIR—LEJEUNE
KRTB	KAMOURASKA—RIVIÈRE-DU-LOUP—TÉMISCOUATA—LES BASQUES
MAC	MOUVEMENT D'ACTION COMMUNAUTAIRE DU BAS-SAINT-LAURENT
MDERR	MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE RÉGIONAL ET DE LA RECHERCHE
MEPACQ	MOUVEMENT D'ÉDUCATION POPULAIRE ET D'ACTION COMMUNAUTAIRE 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
MRC	MUNICIPALITÉ RÉGIONALE DE COMTÉ
MSSS	MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX
OPDQ	OFFICE DE PLANIFICATION ET DE DÉVELOPPEMENT DU QUÉBEC
OSBL	ORGANISME SANS BUT LUCRATIF
OVEP	ORGANISME VOLONTAIRE D'ÉDUCATION POPULAIRE
PICOM	PROJET D'INTERVENTION COMMUNAUTAIRE
PLACÉE	PLAN LOCAL D'ACTION CONCERTÉE POUR L'ÉCONOMIE ET L'EMPLOI
PQ	PARTI QUÉBÉCOIS
PROS	PLAN RÉGIONAL D'ORGANISATION DES SOINS
PRUI	PROGRAMME DE REVITALISATION URBAINE INTÉGRÉE
PSAPA	PROGRAMME DE SOUTIEN À L'ALPHABÉTISATION POPULAIRE AUTONOME
PSEPA	PROGRAMME DE SOUTIEN À L'ÉDUCATION POPULAIRE AUTONOME
PSOC	PROGRAMME DE SOUTIEN AUX ORGANISMES COMMUNAUTAIRES EN SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX

RCM	REGROUPEMENT DES CITOYENNES DE MONTRÉAL
« R »	REGROUPEMENT DES CENTRES DE FEMMES
RIOC	REGROUPEMENT INTERSECTORIEL DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES DE MONTRÉAL
RN	RENCONTRE NATIONALE
ROC	REGROUPEMENT D'ORGANISMES COMMUNAUTAIRES
ROVEP	REGROUPEMENT DES ORGANISMES VOLONTAIRES EN ÉDUCATION POPULAIRE
RQIIAC	RÉSEAU QUÉBÉCOIS DES INTERVENANTS ET INTERVENANTES EN ACTION COMMUNAUTAIRE DES CLSC ET DES CENTRES DE SANTÉ
SACA	SECRÉTARIAT À L'ACTION COMMUNAUTAIRE AUTONOME
SADC	SOCIÉTÉ D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS
SAR	SECRÉTARIAT AUX RÉGIONS
SDA	SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT ANGUS
SDE	SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE
SDHM	SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DE L'HABITATION DE MONTRÉAL
STOC	SOLIDARITÉ TÉMISCOUATAINE DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES
SODER	SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT ENVIRONNEMENTAL DE ROSEMONT
TACA	TABLE D'ACTION COMMUNAUTAIRE AUTONOME DES BASQUES
TCOCK	TABLE DE CONCERTATION DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES DU KAMOURASKA
TDV	TOUT D'Y VOIR (JOURNAL DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE)
TFONEPA	TABLE DES FÉDÉRATIONS ET ORGANISMES NATIONAUX EN ÉDUCATION POPULAIRE AUTONOME
TNCDC	TABLE NATIONALE DES CORPORATIONS DE DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE DU QUÉBEC
TROC	TABLE RÉGIONALE DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES EN SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX
TRPOCQ	TABLE DES REGROUPEMENTS PROVINCIAUX DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES, BÉNÉVOLES EN SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX
TROVEP	TABLE RÉGIONALE DES ORGANISMES VOLONTAIRES EN ÉDUCATION POPULAIRE

TVCBF	TÉLÉVISION COMMUNAUTAIRE DES BOIS-FRANCS
UMRCQ	UNION DES MUNICIPALITÉS RÉGIONALES DE COMTÉ
UMQ	UNION DES MUNICIPALITÉS DU QUÉBEC
UQAM	UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
UQAR	UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
UQTR	UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES
ZLEA	ZONE DE LIBRE ÉCHANGE AMÉRICAIN

RÉSUMÉ

La recherche porte sur l'action communautaire autonome et son apport à la gouvernance territoriale dans un contexte où de nombreux changements institutionnels et organisationnels conduisent à une modification des rapports entre les acteurs du mouvement communautaire et l'État. Notre objectif est de démontrer de quelle façon l'action collective portée par les regroupements communautaires autonomes se distingue de celle des autres regroupements de développement territorial. Les résultats de cette recherche pourront contribuer à une meilleure compréhension des stratégies d'actions adoptées par les acteurs communautaires autonomes pour contribuer au développement de leur collectivité. La réforme de l'appareil gouvernemental et des structures de gouvernance territoriale ainsi que le dépôt d'une politique de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire modifiant considérablement le régime des relations entre les acteurs, il est impératif de comprendre les dynamiques à l'œuvre au niveau des territoires. Il s'agit, entre autres choses, de voir si la reconnaissance et la légitimité des organisations communautaires autonomes comme partenaires et acteurs seront renforcées ou, au contraire, remises en question par ces processus. Le cas des Corporations de développement communautaire (CDC) québécoises et de leur réseau national (TNCDC) sert de support à l'analyse. Au moment de la recherche, il existait 42 CDC réparties dans 11 des 17 régions administratives du Québec. Les CDC sont des regroupements multisectoriels locaux d'organismes communautaires autonomes qui ont pour mission de contribuer au développement socioéconomique de leur milieu. Une première partie de la recherche s'intéresse au processus d'institutionnalisation de l'action communautaire autonome à l'échelle nationale en analysant la naissance, l'évolution ainsi que les réalisations de la TNCDC. Une seconde partie se penche sur les tensions qui émergent lors de l'institutionnalisation des CDC comme acteurs de la gouvernance et du développement aux échelles locale et régionale. Trois études de cas de CDC ont été complétées soit la CDC de Rosemont, la CDC de Trois-Rivières et la CDC du KRTB. Ces trois CDC sont localisées dans des espaces différents, ce qui permet de mettre à jour des trajectoires socioterritoriales ainsi que des stratégies d'intervention spécifiques. La méthode d'analyse des résultats est qualitative et la démarche empirique se base sur une enquête documentaire et par entrevues. 46 entretiens ont été réalisés avec les CDC et leurs partenaires au cours de l'année 2005-2006. La recherche est complétée par l'observation d'événements tenus par les CDC et la TNCDC. Nous posons l'hypothèse que l'application de la politique de reconnaissance et de soutien à l'action communautaire et la réforme des instances de gouvernance et de développement renforcent une dynamique sectorielle du développement de l'action communautaire autonome et ce, aux dépens de l'approche plurielle et territoriale qui rejoint davantage la philosophie des CDC.

MOTS-CLÉS : Développement communautaire local, action communautaire autonome, action collective, institutionnalisation, innovation, trajectoire socioterritoriale, gouvernance, économie sociale, regroupement intermédiaire, corporation de développement communautaire, Québec.

INTRODUCTION

L'idée de réaliser cette thèse sur les Corporations de développement communautaire (CDC) fait suite à une première recherche produite pour la Table nationale (TNDCDC) entre 2001 et 2003 par une équipe universitaire affiliée à l'ARUC-Économie sociale (Klein, Tardif, Tremblay et Tremblay, 2004 ; Ducasse *et al.*, 2003). Cette première recherche avait pour objectif de documenter la contribution des CDC au développement des collectivités locales. Il s'agissait alors d'obtenir une meilleure connaissance de « l'impact » des groupes communautaires sur le développement socioéconomique dans un contexte où la TNDCDC et ses membres cherchaient un meilleur positionnement politique face aux différentes restructurations institutionnelles en cours et une plus grande reconnaissance de leur rôle de développement local.

Sur ce sujet de la connaissance et de la reconnaissance de la contribution du mouvement communautaire au développement de la société québécoise, Michel Venne, dans sa chronique du 20 décembre 2004 en référence à une édition de la revue française *Express* sur les succès québécois, rappelait que l'on ignore ou que l'on oublie souvent, au Québec, le « pouvoir communautaire », c'est-à-dire : « *la puissance des mouvements communautaires, leur apport au développement social mais aussi au développement économique, la richesse de leurs réseaux, leur capacité d'innovation et de résilience, leur contribution à la cohésion sociale et à l'éducation des citoyens* ». Affublé d'une connotation négative (revendicateur, chialeux, en attente des financements gouvernementaux), le mouvement communautaire est pourtant à l'origine de nombreuses innovations sociales et a formé des réseaux qui couvrent l'ensemble du Québec. Selon Venne : « *Nos groupes communautaires ont compris bien avant les théoriciens de la post modernité la logique des réseaux. Claude Ryan disait qu'il était essentiel de permettre l'existence, entre l'individu et l'État, d'un tiers secteur fort, de donner de l'épaisseur à la société [...]. Aujourd'hui le gouvernement est tenté de circonscrire ce mouvement en gelant ses budgets et en rationalisant ses activités. C'est une erreur.* ». Voilà, exposé en quelques mots, le problème qui nous intéresse...

Les résultats obtenus par la recherche entreprise en 2001 en collaboration avec la TNCDC ont permis de mieux connaître les groupes de base membres des CDC mais pas les CDC elles-mêmes. Ainsi, la recherche a permis de cerner l'ancrage et l'appartenance des groupes communautaires de base regroupés au sein des CDC, leurs secteurs d'activités, les services offerts, les emplois créés, etc. Concernant les CDC comme regroupements de groupes communautaires autonomes voués à la concertation et au développement local, des questions importantes subsistaient : comment naissent les CDC, quelles sont leurs caractéristiques institutionnelles et organisationnelles, comment fonctionnent-elles, quelles sont leurs actions et leurs réalisations, comment participent-elles au développement et à la gouvernance territoriale, etc. ? De plus, au cours de cette première recherche, nous avons constaté que peu d'informations existaient sur ces regroupements issus de l'action communautaire autonome et ce, tant d'un point de vue théorique qu'empirique. La présente recherche vise donc à combler ce manque de connaissances sur ce que sont et font les CDC et, surtout, sur leur contribution à la gouvernance et au développement des territoires.

Un autre objectif poursuivi par notre recherche est de démontrer de quelle(s) façon(s) l'action collective portée par les regroupements communautaires autonomes se distingue de celle des autres regroupements qui ont pour mandat la concertation et la participation au développement territorial. Nos résultats pourront ainsi contribuer à une meilleure compréhension de la contribution des acteurs communautaires autonomes au développement de leur collectivité et ce, dans un contexte où la société québécoise connaît une période de grandes transformations sociales, économiques et politiques. En effet, la réforme de l'appareil gouvernemental et des structures de gouvernance ainsi que le dépôt d'une Politique de reconnaissance et de soutien à l'action communautaire modifient considérablement les relations entre les acteurs. Il est impératif de comprendre les dynamiques à l'œuvre à l'intérieur des territoires. Il s'agit, entre autres, de vérifier si la reconnaissance et la légitimité des organisations communautaires autonomes comme partenaires et acteurs du développement sont renforcées ou, au contraire, seront remises en question. Nous avançons l'hypothèse que l'application de la politique de reconnaissance et de soutien à l'action communautaire conjuguée à la réforme des instances de gouvernance et de développement

renforce la dynamique sectorielle du développement de l'action communautaire et ce, aux dépens de l'approche plurielle et territoriale qui rejoint davantage la philosophie des CDC.

Pour vérifier la validité de cette hypothèse, nous avons procédé en deux temps. La première étape a consisté en une analyse de la problématique et du contexte institutionnel entourant l'action communautaire autonome au Québec à l'échelle nationale. Il s'agissait de cerner les enjeux auxquels étaient confrontés les Corporations de développement communautaire et leur réseau national dans leurs rapports face à l'acteur étatique. Nous avons alors retracé l'évolution et la structuration du mouvement communautaire depuis son émergence, dans les années 1960, jusqu'en 2005. Par la suite, nous avons examiné l'évolution de la TNCDC à l'intérieur de ce mouvement dans le but de dégager la spécificité de son mandat en tant que réseau de regroupements multisectoriels locaux. Cette première étape de la recherche a été réalisée à partir d'une revue de la littérature sur le mouvement communautaire québécois. Nous avons aussi étudié les rapports annuels, les mémoires et différents autres rapports de recherche produits par la Table nationale depuis sa fondation en 1996. De plus, nous avons assisté, à titre d'observatrice, aux différentes activités tenues par la Table (assemblée générale et rencontres nationales) au cours de l'année 2005-2006. Une entrevue de groupe exploratoire et des entretiens semi dirigés ont été organisés avec des membres et les coordonnateurs de la TNCDC ainsi que différents intervenants institutionnels en lien avec cette organisation.

La seconde étape de la recherche veut démontrer, à l'échelle locale et régionale, le rôle et la contribution des CDC au développement socioéconomique et à la gouvernance territoriale et cerner l'impact des transformations institutionnelles sur leur action collective. Nous avons choisi de faire le portrait de cette contribution à partir de trois études de cas de Corporations localisées dans des contextes socioterritoriaux différents et qui pourront ainsi illustrer des trajectoires d'institutionnalisation spécifiques. Cette question est importante. En effet, la croissance anticipée du réseau à travers la province laisse entrevoir l'émergence de regroupements CDC dans des territoires possédant des caractéristiques territoriales différentes tant du point de vue de leur étendue que des dynamiques socioéconomiques. Que nous apprendront nos études de cas à cet effet ? Compte tenu que ces regroupements multisectoriels locaux sont très peu connus, notre démarche de recherche a examiné, dans un

premier temps, leur évolution organisationnelle, leur mission, leurs mandats ainsi que leur membership. Nous avons ensuite analysé leurs réalisations en ce qui concerne d'une part, leur rôle en tant qu'outil de développement communautaire et, d'autre part, leur rôle d'acteur du développement local ainsi que leur participation aux instances de gouvernance locale et régionale. Cette partie de la recherche se base sur l'étude des documents produits par les CDC (rapports annuels, bilans, recherches, etc.). L'analyse documentaire a été complétée par des entretiens avec les membres ainsi que les partenaires et collaborateurs des Corporations. Au cours de l'année 2005-2006, près d'une trentaine d'entrevues semi-dirigées ont ainsi été réalisées dans les trois territoires à l'étude.

La présentation des résultats de la recherche est structurée en deux parties comprenant sept chapitres. La première partie, *Institutionnalisation de l'action communautaire autonome au Québec : un double processus*, se compose de trois chapitres. Le Chapitre 1, intitulé *Émergence, diversification et consolidation du mouvement communautaire*, pose un regard sur l'évolution de l'action communautaire au Québec et sur les tensions qui présidèrent à son institutionnalisation. Nous verrons alors que le processus d'institutionnalisation de l'action communautaire autonome a conduit à une approche spécifique qui la distingue de celle poursuivie par l'économie sociale au Québec.

Le Chapitre 2 expose les bases théoriques et conceptuelles inspirées de la théorie institutionnaliste telle qu'elle est appliquée dans les études touchant le développement des territoires par la nouvelle géographie économique et les nouvelles études urbaines et régionales. Il s'agit de formuler un cadre théorique permettant de cerner les tensions qui surgissent lors des processus d'institutionnalisation des actions collectives territorialisées. Nous verrons, dans un premier temps, quelles sont les conditions favorables à l'émergence et à l'institutionnalisation des innovations sociales en provenance des actions collectives de la société civile. Dans un second temps, nous verrons de quelle façon et par quels processus les institutions soutiennent ou contraignent les dynamiques innovantes en provenance des organisations de la société civile. Dans un troisième et dernier temps, nous poserons un regard sur l'ouverture des institutions face aux organisations de la société civile en déterminant comment elles permettent ou refusent l'accès des acteurs issus des actions

collectives aux structures de gouvernance et de développement. Pour étayer cette argumentation en trois volets, nous introduisons alors les concepts de capacités organisationnelles (Glickman et Servon, 1998) et institutionnelles ainsi que d'épaisseur institutionnelle (*institutionnal thickness*) (Amin et Thrift, 1995) comme conditions présidant au succès des espaces économiques « gagnants » tels que les districts industriels marshalliens (Benko et Lipietz, 1992). Ce deuxième chapitre se termine avec la présentation de la démarche méthodologique et empirique qui a structuré la recherche sur le terrain.

Le Chapitre 3 applique le cadre théorique institutionnaliste et les concepts de capacités organisationnelles et institutionnelles ainsi que d'épaisseur institutionnelle à la trajectoire d'institutionnalisation suivie par le mouvement d'action communautaire autonome au Québec, tel qu'illustrée au Chapitre 1, mais en s'appuyant sur l'exemple des Corporations de développement communautaire et de la Table nationale des CDC. Au moment de notre recherche empirique, en 2005, il existait 42 CDC réunies au sein de ce réseau national. Nous présenterons l'émergence, la diffusion territoriale et la mise en réseau de ces acteurs intermédiaires suite à la reconnaissance institutionnelle reçue par l'expérience fondatrice de la CDC des Bois-Francs. Nous verrons ensuite le processus d'institutionnalisation interne au mouvement des CDC en présentant les conventions qu'elles ont adoptées pour formaliser leurs structures ainsi que les rapports qu'elles entretiennent avec l'appareil étatique et les autres instances de gouvernance. Finalement, nous examinerons les réalisations et les acquis obtenus par le réseau de la TNCDC. Ceci nous permettra de déterminer le champ des relations qu'elle entretient avec les autres acteurs du développement socioéconomique à l'échelle nationale et, à partir de celui-ci, d'évaluer les capacités organisationnelles et institutionnelles de la Table et sa contribution au développement du mouvement communautaire autonome du Québec.

La seconde partie, intitulée *Trajectoires socioterritoriales spécifiques*, présente trois études de cas de CDC qui, chacune, fait l'objet d'un chapitre (Chapitres 4, 5 et 6). Les trois CDC étudiées, soit la CDC de Rosemont, la CDC de Trois-Rivières et la CDC du KRTB, ont été retenues en raison des dynamiques socioterritoriales spécifiques qu'elles représentent. Elles sont localisées dans des espaces géographiques et des contextes institutionnels différents, ce

qui permet de couvrir — et de découvrir — diverses stratégies d'action adoptées par ces organisations intermédiaires. La CDC de Rosemont agit dans le contexte métropolitain montréalais où les conditions de la gouvernance ont été transformées par les restructurations économiques et institutionnelles. La CDC de Trois-Rivières a aussi subi les impacts de ces restructurations, mais dans un contexte urbain situé en région intermédiaire. La CDC du KRTB, pour sa part, a la particularité d'agir en région éloignée et périphérique et sur un territoire qui, contrairement aux deux autres CDC, comprend quatre MRC. Chaque monographie présente : 1- le contexte sociogéographique du territoire d'intervention de la CDC et un bref portrait du mouvement communautaire régional, 2- l'émergence de la CDC et son évolution, 3- sa structure organisationnelle, 4- sa mission et ses mandats, 5- son financement, 6- ses réalisations, 7- sa contribution au développement local et à la gouvernance territoriale. Nous identifierons alors la contribution de la CDC à l'épaisseur institutionnelle territoriale et les capacités organisationnelles et institutionnelles qui permettent la concrétisation des mandats des CDC ainsi que les tensions qui surgissent dans le processus d'institutionnalisation de ces acteurs intermédiaires à l'échelle locale.

La conclusion de la seconde partie présente une analyse de la contribution des CDC à la gouvernance et au développement de leur territoire à partir de nos questions et hypothèses de recherche. Il s'agit de cerner ce que chacune peut nous apprendre sur les questions qui nous préoccupent, à savoir leur contribution à la gouvernance et au développement des collectivités locales et l'impact des transformations institutionnelles sur leurs actions. Finalement, une brève conclusion portera sur les enjeux actuels auxquels font face les CDC et la TNCDC et sur les perspectives qui s'ouvrent devant elles.

La recherche empirique sur les CDC a débuté en mai 2005 et s'est terminée en mai 2006. C'est au cours de cette période que nous avons réalisé les deux étapes structurant notre démarche soit la recherche documentaire et la recherche par entrevues sur le terrain. La méthode d'analyse des résultats est qualitative et comprend principalement des analyses du contenu des entrevues et des documents produits par les CDC (rapports annuels, mémoires, enquêtes, etc.) et par certains organismes tels les Centres locaux de développement (CLD), les Conférences régionales des élus (CRE), etc. Cette documentation constitue nos données

de première main. Différentes informations secondaires ont aussi servi de support à notre recherche, dont les données de recherches antérieures et les rapports en provenance de certains organismes gouvernementaux ou institutionnels tels que le Secrétariat à l'action communautaire autonome (SACA).

Il est à noter que notre recherche se limite aux frontières du Québec. Nous n'avons pas tenté de comparer le modèle des CDC tel qu'il s'est mis en place dans le contexte institutionnel québécois avec d'autres organisations du même nom (les *Community Development Corporations* canadiennes et états-uniennes entre autres) ou possédant les mêmes objectifs ou caractéristiques et évoluant à l'intérieur d'autres contextes institutionnels ou nationaux. Cette question pourra faire l'objet d'une recherche ultérieure.

Une autre remarque doit être apportée ici. Le contexte entourant cette recherche et la période au cours de laquelle elle a été réalisée sont circonscrits par d'importants changements en ce qui concerne les rapports entre les CDC, la TNCDC et l'appareil gouvernemental. De façon générale, c'est l'ensemble du mouvement communautaire autonome qui est affecté par les différentes réformes telles l'adoption et l'application de la Politique de reconnaissance et de soutien à l'action communautaire (2001) et la reformulation de la Politique de soutien au développement local et régional (2003). Le mouvement communautaire autonome doit composer avec la réingénierie de l'État. Comme l'ont souligné plusieurs de nos interlocuteurs au cours de nos entrevues, c'est dans un contexte de réformes permanentes que vivent —et tentent de survivre— les groupes communautaires. Ainsi, au moment de la réalisation de notre recherche de terrain, les CDC et la TNCDC étaient toujours en négociation avec les instances gouvernementales pour leur rattachement à un port ministériel et pour le renouvellement de leur entente de financement à la mission. Cet exercice découle directement de l'application de la Politique de reconnaissance et de soutien à l'action communautaire. Une entente est intervenue en juillet 2006 au moment de la rédaction finale de notre thèse. Nous ne présentons donc que des informations sommaires sur cette entente.

Le principal objectif poursuivi par cette thèse est de documenter et de cerner la contribution des Corporations de développement communautaire québécoises au développement socioéconomique des collectivités et à la gouvernance des territoires. Comme nous l'avons mentionné plus haut, les résultats de notre recherche viennent combler un vide théorique et empirique sur ces regroupements intermédiaires issus de l'action communautaire autonome. Ils soulignent, dans un premier temps, les conditions informant le processus d'institutionnalisation de ces organisations ainsi que les effets des réformes institutionnelles qui modifient leurs rapports à l'État et aux autres acteurs du développement local et de la gouvernance territoriale. Dans un second temps, nos résultats permettent de saisir et d'analyser les rôles joués par les Corporations de développement communautaire dans leurs milieux d'appartenance en tenant compte des trajectoires et des contextes sociogéographiques et institutionnels spécifiques de ceux-ci. Ces résultats pourront donc aider à comprendre les stratégies adoptées par les CDC relativement à leur participation au développement local et à la gouvernance territoriale. Finalement, nous espérons que ces résultats de recherche pourront aussi servir à la reconnaissance et au soutien de ces rôles d'acteur et de partenaire du développement socioéconomique des collectivités locales que jouent les CDC et la TNCDC.

PREMIÈRE PARTIE

**L'INSTITUTIONNALISATION DU MOUVEMENT D'ACTION
COMMUNAUTAIRE AUTONOME AU QUÉBEC : UN DOUBLE
PROCESSUS**

CHAPITRE 1

ÉMERGENCE, DIVERSIFICATION ET CONSOLIDATION DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE AU QUÉBEC

Ce chapitre poursuit deux objectifs. Le premier est de différencier les regroupements de l'action communautaire autonome¹ des autres regroupements issus du mouvement communautaire ayant les mêmes mandats de concertation et de participation au développement local. Il s'agit, entre autres choses, d'identifier le champ institutionnel (DiMaggio et Powell, 1983) qui régit l'institutionnalisation des relations entre l'État et les groupes communautaires autonomes et de voir comment ces derniers participent au développement des territoires et à leur gouvernance. Le second objectif vise à spécifier le rôle et la place qu'occupent les acteurs du mouvement d'action communautaire autonome dans la gouvernance et le développement territorial au Québec. Nous établirons que les relations entre les acteurs communautaires autonomes et les autres acteurs du développement se structurent à l'échelle locale, régionale et nationale² et qu'elles diffèrent selon l'époque et la spécificité de l'interlocuteur étatique.

La période historique étudiée s'étend des années 1960 à nos jours et une attention particulière sera accordée à la période 1995-2005. Seront ainsi couvertes les principales étapes du développement du mouvement d'action communautaire autonome au Québec soit :

¹ Nous adoptons la définition du mouvement communautaire autonome établie par la Politique de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire (Québec, 2001). Ce mouvement rassemble des groupes communautaires autonomes qui agissent sur le développement social par des actions qui favorisent l'amélioration du tissu social et de la qualité de vie et qui correspondent souvent à des actions de lutte contre la pauvreté, la discrimination et l'exclusion. En raison de cette finalité, les groupes appartenant au mouvement d'action communautaire autonome se distinguent des autres organismes d'action socioéconomique tels que les coopératives, les OSBL corporatifs, religieux ou créés par des instances publiques. C'est principalement la définition de l'autonomie des groupes, s'appuyant sur quatre critères, qui distingue l'action communautaire autonome des autres groupes communautaires. Ces critères sont : 1- d'être constitué à l'initiative des gens de la communauté, 2- de poursuivre une mission propre qui favorise la transformation sociale, 3- de posséder des pratiques citoyennes et globales, 4- d'avoir un conseil d'administration indépendant du réseau public. Voir la section 1.3.3.3 du présent chapitre.

² L'échelle nationale réfère à l'intérieur de cette thèse au territoire québécois et à son administration par le gouvernement du Québec et ses instances.

l'émergence (1960-1979), la diversification et la densification institutionnelles (1980-1994), ainsi que la consolidation du mouvement (1995-2005). Cependant, depuis 2001, l'environnement institutionnel a subi un ensemble de transformations. Ces dernières touchent autant le mode de gouvernance des territoires que leur développement (réforme municipale, réformes des instances de concertation et de développement local et régional, etc.). Par ailleurs, l'État a adopté, la même année, une politique de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire. Un des buts de notre recherche est de déterminer l'influence de ces réformes sur la dynamique des acteurs issus de l'action communautaire, plus spécifiquement de celle qualifiée d'autonome, et de cerner leur contribution à la gouvernance et au développement territorial. Notre hypothèse principale veut que les réformes mentionnées renforcent le processus d'institutionnalisation sectoriel et vertical de l'action communautaire aux dépens d'une approche territoriale locale et transversale favorisée par certains acteurs issus de l'action communautaire autonome, notamment les Corporations de développement communautaire (CDC).

Une première grille d'analyse, influencée par les approches institutionnalistes et régulationnistes ainsi que par l'ensemble du corpus théorique associé à la nouvelle géographie économique et au développement territorial, servira de support à l'exposé. Le Tableau 1.1 indique les principaux points de repère de l'évolution des rapports qui se sont instaurés entre le mouvement communautaire autonome et les instances de gouvernance et de développement territorial au Québec depuis les années 1960. Les différentes politiques influençant le développement régional servent de fil conducteur à cette analyse. Cette grille illustre l'évolution de la conception étatique du développement local et régional dans le contexte du modèle québécois de développement (Bourque, 2000). Les conditions de la gouvernance seront soulignées en réponse aux questions suivantes. Quel est le mode de régulation institué à chacune des époques ? Quelles sont les structures mises en place ? À quelles échelles ? Et quels sont les acteurs qui président à la gouvernance et au développement des territoires ? Ainsi, cette grille nous permet d'identifier la place des acteurs de l'action communautaire autonome à l'intérieur du mode de régulation institué et les rôles joués par ceux-ci au sein des structures de gouvernance. Ce faisant, elle dégage le champ institutionnel à l'intérieur duquel œuvrent les CDC et leur réseau (Table nationale des

Corporations de développement communautaire du Québec – TNCDC) tant à l'échelle locale qu'aux échelles régionale et nationale.

Tableau 1.1 : Émergence et insertion de l'action communautaire autonome (ACA) dans le modèle québécois de développement entre 1960 et 2005

Années	ÉTAT / ACA	Processus	Structures	Acteurs
1960-1979	État : Modernisateur Moteur Providence	Régionalisation Déconcentration Décentralisation	Région Éducation et santé Institutions du modèle québécois	COER-CRD Élus Entreprises privées Syndicats
	ACA	Animation et action sociale Éducation populaire Émergence Diversification	Conseil des œuvres Nouveaux mouvements sociaux Regroupements sectoriels	Comité de citoyens Comité d'action politique (CAP) Opérations Dignité Groupes populaires Groupes communautaires
1980-1994	État : Accompagnateur	<i>Aménagement du territoire</i> <i>Le choix des régions (1983)</i> Concertation	MRC CRCD Sommets économiques régionaux Ententes-cadres	Élus Entreprises Syndicats Société civile
	Partenaire ACA	<i>Développer les régions du Québec (1992)</i> Diversification Densification	Regroupements sectoriels / multi Regroupements territoriaux	Groupes de base CDC / TNCDC CDEC / Inter-CDEC Tables de quartiers / CTQM
1995-2000	État : Partenaire	Sommet 1996 : Reconnaissance de l'économie sociale <i>Politique de soutien au développement local et régional (1997)</i>	Chantier ES CRD CLD / CLE Ententes-cadres Ententes spécifiques	Élus Privé Syndicats Société civile
	ACA	Consolidation	SACA Comité aviseur	Groupes de base Regroupements de l'ACA
2001-2005	État : « Réformateur »	Fusion municipale Réformes sectorielles <i>Politique de la ruralité (2001)</i> <i>Devenir maître de son développement : La force des régions (2003)</i>	CRÉ CLD - MRC Solidarité rurale	Quels rôles pour l'ACA ? Quels impacts ?
	ACA	<i>Politique de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire (2001)</i>	Quels impacts ?	Quels impacts ?

1.1. ÉMERGENCE DES GROUPES POPULAIRES : EXPÉRIMENTATIONS LOCALES À L'INTÉRIEUR D'UN PROJET SOCIAL ET ÉCONOMIQUE D'ÉCHELLE NATIONALE

Avant la révolution tranquille au Québec, la majeure partie de l'action et de l'organisation sociales était portée par l'Église et quelques autres institutions caritatives (Conseil des œuvres du Québec, entre autres) avec, parfois, des incursions timides de la part de l'État dans les domaines de la santé ainsi que de la protection sociale et du revenu. Les syndicats, les unions et les partis politiques occupaient principalement le champ de l'action et de l'organisation politiques. Pour leur part, les entreprises privées, provenant souvent du capital étranger, tenaient le haut du pavé dans l'espace économique. Quelques coopératives étaient actives dans les secteurs de la consommation, de la production et de la finance avec des organisations telles que les coopératives agricoles, les Caisses populaires, etc. La révolution tranquille et la mise en œuvre du projet national québécois viendront chambarder cette « division du travail » en instituant, sous l'initiative étatique, un nouveau modèle de développement qui prendra le nom de « modèle québécois » (Bourque, 2000).

L'État devient alors modernisateur et providentialiste, moteur du développement socioéconomique de l'espace national. Il met en place les institutions économiques nécessaires à la réalisation du projet d'affirmation nationale (Société générale de financement, Caisse de dépôts et de placements, etc.). Il instaure aussi une série de mesures de déconcentration et de régionalisation des différents services gouvernementaux (création des régions administratives et de l'Office de planification et de développement du Québec—OPDQ, réseaux de la santé et de l'éducation, sécurité du revenu, etc.). L'objectif de ces mesures est de réduire les inégalités socioéconomiques entre les différentes régions et de garantir une accessibilité universelle aux services de l'État. Des expériences de planification et de développement régional sont tentées telles que le BAEQ³ dans le territoire-pilote du Bas-Saint-Laurent, de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine, devenant dès lors l'Est du Québec. Toutefois, l'échelle de la gouvernance territoriale et du développement demeure sous la coupelle du gouvernement provincial qui en contrôle tous les outils. Ce n'est que vers

³ Bureau d'aménagement de l'Est du Québec.

la fin des années 1970 que ce cadre de gouvernance sera modifié. En 1979, la loi sur l'aménagement et l'urbanisme institue un palier « supra local », les Municipalités régionales de comté (MRC). Ces dernières regroupent, à partir de la notion de « région d'appartenance », les villes et les villages d'un même territoire. Les MRC se voient attribuer une série de pouvoirs, d'abord au niveau de l'aménagement, puis au niveau du développement. Les maires détiennent le monopole décisionnel de cette nouvelle institution. Dans les régions métropolitaines et centrales, les Communautés urbaines rempliront un rôle équivalent à celui des MRC.

C'est dans le brassage institutionnel initié par l'État au cours de la révolution tranquille, et dans une dynamique sociale particulière (montée des mouvements étudiant, souverainiste et de la « nouvelle gauche ») que l'on voit émerger une première génération de groupes populaires et communautaires (Favreau et Lévesque, 1996). Ces années marquent la naissance d'organismes qui regroupent des citoyens contestant certaines injustices sociales et économiques (Godbout et Collin, 1977 ; TNCDC, 1999c ; Sévigny, 2003 ; Shragge, 2006). Les membres de ces groupes proviennent du quartier ou de la localité et vivent les situations qu'ils dénoncent. Les décisions se prennent en assemblée générale annuelle et les membres sont des bénévoles/militants. La plupart du temps, il n'y a pas de permanence ou de coordination dans ces groupes (Tour d'y voir—TDV⁴, 2005f ; Télévision communautaire des Bois-Francs—TVCBF, 2005).

Deux options se dégagent des expérimentations mises en place un peu partout dans la province par cette première génération de groupes populaires. Une première option provient des groupes qui se donnent une approche de développement communautaire local. Dans cette lignée, on retrouve, en région rurale, les organisations de gestion en commun telles que le JAL⁵, issu des Opérations Dignité I, II et III qui se sont opposées aux conclusions du BAEQ et du Rapport Higgins, Martin et Raynaud (1970). Les comités de citoyens dans les régions

⁴ Le *Tour d'y voir* est un quotidien communautaire électronique qui fait le tour de l'actualité pertinente sur tout ce qui touche de près ou de loin à l'action communautaire (prise dans son sens large) ainsi que l'économie sociale au Québec et ailleurs.

⁵ JAL : Regroupement de trois villages de la MRC du Témiscouata : Saint-Juste-du-Lac, Auclair et Lejeune.

urbaines s'associent aussi à cette tendance du développement communautaire local pour contrer des projets de rénovation urbaine et d'expropriation de logements. Une seconde option, plus politique, vise l'action sociale. Ce sont les Comités d'action politique, comme le CAP Saint-Jacques à Montréal, et les groupes de défense collective des droits (Shragge, 2006 ; TVCBF, 2005 ; Sévigny, 2003 ; TNCDC, 1999c ; Godbout et Collin, 1977). De façon générale, ces groupes s'inscrivent dans un rapport conflictuel face à l'État et se caractérisent par leur autonomie :

Dans le domaine communautaire, le nouveau départ fut marqué par la création d'organismes capables de mobiliser les gens pour les aider à faire entendre leur voix sur une grande variété d'enjeux sociaux et pour contester l'ordre social dominant. [...] Une des caractéristiques principales du mouvement communautaire était son autonomie. Celle-ci n'était pas menacée directement par tel mode de financement et dans certains cas, quand on ferma le robinet, cela provoqua une vive colère. [...] La séparation entre les groupes et l'État était sous haute surveillance et la structure des organisations tout comme leur vision et leurs activités n'étaient pas directement influencées par leur mode de financement. (Shragge, 2006 : 55)

Malgré différentes tensions concernant l'adoption d'approches soit radicales, libérales ou progressives (Shragge, 2006 ; Collin et Godbout, 1985 ; Gagnon, 1982 ; Godbout et Collin, 1977), une convergence rapproche ces deux options d'action sociale et du développement local portées par les groupes populaires au Québec. Cette convergence constitue l'appartenance (l'identité et les caractéristiques) de ces groupes à ce que nous nommons l'action communautaire autonome (ACA) ainsi qu'au mouvement qui lui est associé. Elle se réalise sur trois aspects :

- l'**objectif** de transformation sociale poursuivi par ces groupes ;
- les **valeurs** de justice sociale, d'équité, de solidarité, d'élimination de la discrimination, d'égalité, de participation, etc., qu'ils mettent de l'avant ;
- les **approches d'intervention** favorisant l'éducation populaire et la prise en charge individuelle et collective qu'ils priorisent.

Nous pouvons retracer, à l'intérieur de cette convergence tridimensionnelle de l'action communautaire québécoise, l'influence de certains courants sud-américains et états-uniens ainsi que l'émergence du paradigme « *From Below* » en développement régional (TVCBF,

2005 ; Shragge, 2006)⁶. Selon la définition, adoptée en 1978 par les groupes d'éducation populaire autonome (EPA) du Québec, et qui fait toujours l'objet d'un large consensus, cette approche correspond à :

L'ensemble des démarches d'apprentissage et de réflexion critique par lesquelles des citoyens mènent collectivement des actions qui amènent une prise de conscience individuelle et collective au sujet de leurs conditions de vie et de travail et qui visent à court, moyen ou long terme, une transformation sociale, économique, culturelle et politique de leur milieu. (TDV, 2005a).

Les principes de l'éducation populaire autonome reposent : 1- sur la transformation sociale et le travail en amont des problématiques sociales ; 2- sur des démarches d'apprentissage menant à des actions collectives ; 3- sur le travail avec des populations qui ne contrôlent peu ou pas leurs conditions de vie ou de travail, et ; 4- sur la prise en charge par le groupe et sur des démarches collectives entreprises par les membres. L'adoption de cette définition et de ces paramètres visait à dissocier le travail fait par les groupes d'éducation populaire de celui qui se faisait par le réseau institutionnel traditionnel (public et privé) de l'éducation. Ce travail d'organisation communautaire par l'éducation populaire autonome permettra l'éclosion d'initiatives sociales tels les comités de logement, les associations de consommateurs, les groupes de défense de droits des non-syndiqués, les groupes de personnes assistées sociales, etc. (TDV, 2005a et 2005b).

Le gouvernement du Québec reconnaîtra l'apport des groupes populaires à l'amélioration des conditions de vie individuelle et collective et il les soutiendra financièrement. Ainsi, dès 1971, la Direction générale de l'éducation des adultes au ministère de l'Éducation crée le Programme volontaire d'éducation populaire (Programme OVEP), dédié à soutenir les

⁶ L'influence sud-américaine s'appuie entre autres sur les idées de P. Friere (1974). *Pédagogie des opprimés* et P. Freire (1975). *L'éducation : pratique de la liberté*. Du côté américain, voir S. Alinski (1971). *Rules for Radicals* et S. Alinski (1989). *Reveille for radicals*. Pour une discussion de la contribution et des idées d'Alinski sur l'organisation et le développement communautaires, voir Mayo (2004). Pour le paradigme de développement « par le bas », voir Stöhr et Taylor (Dir.) (1981). *Development from above or below ? The dialectics of regional planning in developing countries*. Voir aussi Stöhr (2003). *Development from below : vingt ans plus tard*, dans Fontan, Klein et Lévesque (Dir.), *Reconversion économique et développement territorial*, pp. 119-144.

initiatives des groupes populaires. Il s'agissait alors de répondre à l'énorme besoin des adultes québécois qui vivaient dans un état de sous scolarisation. Ainsi, cette première génération de groupes populaires a participé à différentes transformations sociales reconnues et institutionnalisées par l'État telles que la loi sur la protection du consommateur, l'aide juridique, les CLSC, etc. (TVCBF, 2005 ; TNDCDC, 1999c ; Sévigny, 2003 ; Shragge, 2006 ; Bourque, 2006).

1.2. DIVERSIFICATION ET DENSIFICATION DU MOUVEMENT COMMUNAUTAIRE : RÉPONSE AU CHANGEMENT DE RÔLE DE L'ÉTAT ?

1.2.1. Une nouvelle gouvernance d'échelle régionale

Au cours des années 1980 à 1994, l'agenda gouvernemental de régionalisation et de déconcentration se poursuit mais sous une autre forme. L'État fait alors le pari de la concertation et du partenariat pour assurer le développement socioéconomique des territoires et des régions. De multiples réformes se produisent alors dans différents secteurs dont celui de la santé et des services sociaux avec de nombreuses coupures dans les programmes d'aide sociale. Par ailleurs, l'État possède de moins en moins les moyens financiers d'aplanir les effets de la dualisation sociale et économique découlant du contexte de la mondialisation et de la transformation des modes de production et de régulation à l'échelle macro structurelle. Les fonctions et les rôles des structures locales et régionales dans la régulation du modèle québécois de développement sont alors amplifiés.

Le gouvernement fait *Le choix des régions* (1983) et instaure une série de sommets économiques régionaux ainsi que la formule des ententes-cadres de développement pour les régions. La réforme Picotte (*Développer les régions du Québec*), qui interviendra en 1992, renforce ces processus et ces mécanismes de gouvernance qui misent sur la concertation et le partenariat entre le gouvernement et les régions, avec la signature d'ententes de développement spécifiques à l'intérieur des ententes-cadres régionales. Ainsi, les acteurs locaux et régionaux sont de plus en plus sollicités pour intervenir directement dans la planification et la mise en œuvre du développement social et économique des territoires.

En ce qui a trait aux régions administratives, les Conseil régionaux de développement (CRD) accueillent de nouveaux acteurs et de nouvelles fonctions avec la signature des ententes de développement et la gestion des fonds régionaux. Le milieu des affaires, le secteur institutionnel, les syndicats et le milieu communautaire se retrouvent aux côtés des élus dans l'élaboration des plans stratégiques de développement. L'Association des régions du Québec (ARQ) sera mise sur pied comme instance de représentation des régions. L'OPDQ est remplacé par le Secrétariat aux régions (SAR). À l'échelle locale, les nouvelles MRC se structurent et développent un espace de référence tel qu'elles deviennent le « nouveau local » pour le développement des territoires (Klein, Tardif, Carrière et Lévesque, 2003).

1.2.2. L'essor du mouvement communautaire

En parallèle, des années 1980 jusqu'au milieu des années 1990, le mouvement communautaire autonome connaît un développement à la fois quantitatif et qualitatif. Ce développement se fait dans deux directions : premièrement, la diversification des groupes de base et de leurs activités et, deuxièmement, la densification du mouvement par la structuration de regroupements sectoriels, régionaux et nationaux de plus en plus organisés. Un appui financier supplémentaire sera apporté par l'État dans certains secteurs de l'action communautaire « de moins en moins autonome » (TNCDC, 1998c, 1999c ; TVCBF, 2005 ; Sévigny, 2003).

En premier lieu, partout dans la province, de nouveaux groupes se développent en représentation de certains groupes sociaux tels les femmes, les jeunes, les personnes avec un handicap, etc. (Shragge, 2006) et viennent diversifier l'étendue des champs d'intervention occupés par le mouvement d'action communautaire autonome : centres de femmes, groupes de jeunes, groupes environnementaux, etc. À cette diversification horizontale et sectorielle s'ajoute une augmentation dans la gamme des activités offertes par les groupes (TNCDC, 1999c ; TVCBF, 2005). Ces nouveaux services viennent répondre d'une part, au délestage dans les services publics en raison de la remise en cause de l'État providence et, d'autre part, aux nouveaux besoins sociaux qui émergent parallèlement aux effets de la restructuration dans la sphère productive et du travail et de la dualisation socioéconomique de plus en plus

présente dans le système capitaliste (chômage structurel et crise de l'État, voir Favreau et Lévesque, 1996).

En second lieu, les groupes poursuivent la dynamique de professionnalisation entamée au cours de la période antérieure (Godbout et Collin, 1976) : les membres deviennent plus des « usagers » qui s'impliquent dans les activités que des militants. Les permanents (coordination et employés) acquièrent de l'importance dans la gestion quotidienne et ils offrent les services à leur clientèle. Les conseils d'administration, composés des membres de l'organisme, jouent un rôle actif dans la prise de décision quotidienne. Ils tirent leurs mandats de l'assemblée générale annuelle des membres. Par ailleurs, les usagers ne sont plus nécessairement des membres de l'organisme : ce sont de plus en plus des consommateurs de services (TDV, 2005f ; Sévigny, 2003).

Ainsi, dans le contexte d'un repli économique et d'une réduction de soutien de l'État providence, l'importance du secteur communautaire s'est accrue. L'accent fut mis sur la fourniture de services, souvent de manière novatrice, avec un professionnalisme accru et des relations avec l'État davantage encadrées. (Shragge, 2006 : 63)

Au cours des années 1990, apparaissent les « entreprises communautaires ». Les membres achètent leur carte et l'assemblée générale devient publique. Des personnes extérieures à l'organisme peuvent siéger au conseil d'administration (des experts, des élus politiques, des gens plus influents). L'importance de la permanence et de la coordination augmente. Ces fonctions deviennent plus complexes et une certaine hiérarchisation entre la direction et les autres travailleurs de l'organisme apparaît. Souvent, les usagers sont référés par d'autres organismes externes dont certains services gouvernementaux tels Emploi-Québec, les centres de santé, etc. (TDV, 2005f ; Sévigny, 2003 ; Panet-Raymond, 1999 ; Shragge, 2006).

Avec les différentes réformes institutionnelles et administratives qui se poursuivent dans l'appareil gouvernemental, d'importants changements interviennent dans le type de support financier apporté par l'État. Par exemple, en 1981, le programme OVEP, que nous avons présenté plus haut, sera scindé en deux volets : un premier programme dédié au soutien de l'éducation populaire autonome (PSEPA) et un autre pour l'alphabétisation populaire

autonome (PSAPA) (TDV, 2005b). Ces changements produiront deux effets sur la trajectoire empruntée par les groupes de ce secteur. Premièrement, l'éducation populaire sera de plus en plus associée à une activité quantifiable : assemblée d'information, café rencontre, production d'un journal, etc. En second lieu, elle sera identifiée au programme de financement gouvernemental du PSEPA : « *comme si, sans cette subvention, les groupes communautaires ne pouvaient plus faire d'éducation populaire...* ». (TDV, 2005d : 3) Dès lors, plusieurs groupes ont cessé de s'identifier formellement à ce secteur d'activités et au mouvement d'EPA. On assiste en quelque sorte à la dénaturation de la démarche et de la pratique de l'EPA par sa dé-politisation et son institutionnalisation (TDV, 2005b et 2005d).

D'autres secteurs d'activités seront soutenus par le gouvernement à l'aide de programmes spécifiques : par exemple, le secteur de la santé et des services sociaux. Entre 1966 et 1972, les retombées de la Commission Castonguay-Nepveu (loi 165) mettent en place l'architecture du système de santé et de services sociaux du Québec moderne avec la création du ministère des Affaires sociales (1970) et des 800 organismes dispensant ces services, tels les CLSC, les centres hospitaliers, les Conseils de la santé et des services sociaux, tous gérés par des conseils d'administration. D'autres modifications suivront, entre autres, celles issues de la Commission Rochon (1988) et surtout celles liées à la réforme Côté (1990). Avec cette dernière réforme, les organismes communautaires seront reconnus formellement pour leur apport dans ce secteur d'activités (Savard et Harvey, 2006 ; Hamel et Jouve, 2006). Ils conserveront aussi leur autonomie dans le choix de leurs activités et de leur approche. Grâce à cette réforme, les groupes communautaires obtiennent une représentation de quatre sièges aux conseils d'administration des Régies régionales de la santé et des services sociaux. Ces sièges pourront être occupés par des salariés des groupes communautaires. Il y a alors une modification des rapports à l'État dans ce secteur d'activités et une évolution dans la désignation des groupes communautaires :

- en 1972 : l'État définissait le secteur communautaire comme des *services résiduels* à ses propres services ;
- en 1984 : le secteur communautaire devient *complémentaire* à l'État avec la mise en place du Programme de soutien aux organismes communautaires (PSOC) qui aura pour effet de quadrupler le financement des groupes. On assiste ainsi à une certaine privatisation ou de « communautarisation » des services gouvernementaux ;

- en 1990 : les groupes communautaires deviennent *partenaires* de l'État, d'où un danger de plus en plus grand à l'égard leur autonomie. Nous assistons à un processus d'intégration et d'institutionnalisation des groupes communautaires vis les ententes de services (TNCDC, 1998c ; TVCBF, 2005).

En effet, les groupes d'action communautaire suivent le mot d'ordre de l'époque, soit la concertation et le partenariat pour le développement socioéconomique des territoires (Savard et Harvey, 2006 ; Hamel et Jouve, 2006) avec, comme conséquence, une reformulation de la relation existant entre ces derniers et l'appareil étatique :

Pourtant, grâce au savoir-faire et à l'organisation du secteur communautaire, des relations plus stables furent établies entre celui-ci et le gouvernement. [...] cela s'est perpétué et s'est même accentué pour revêtir un caractère officiel au moyen de partenariats structurés. La fourniture de services, soumise à des normes précises et définie par du financement spécifique (particulier) accordé en fonction des programmes, commença à modeler la relation entre les communautés et l'État. (Shragge, 2006 : 64)

1.2.3. Les regroupements : densification du mouvement communautaire

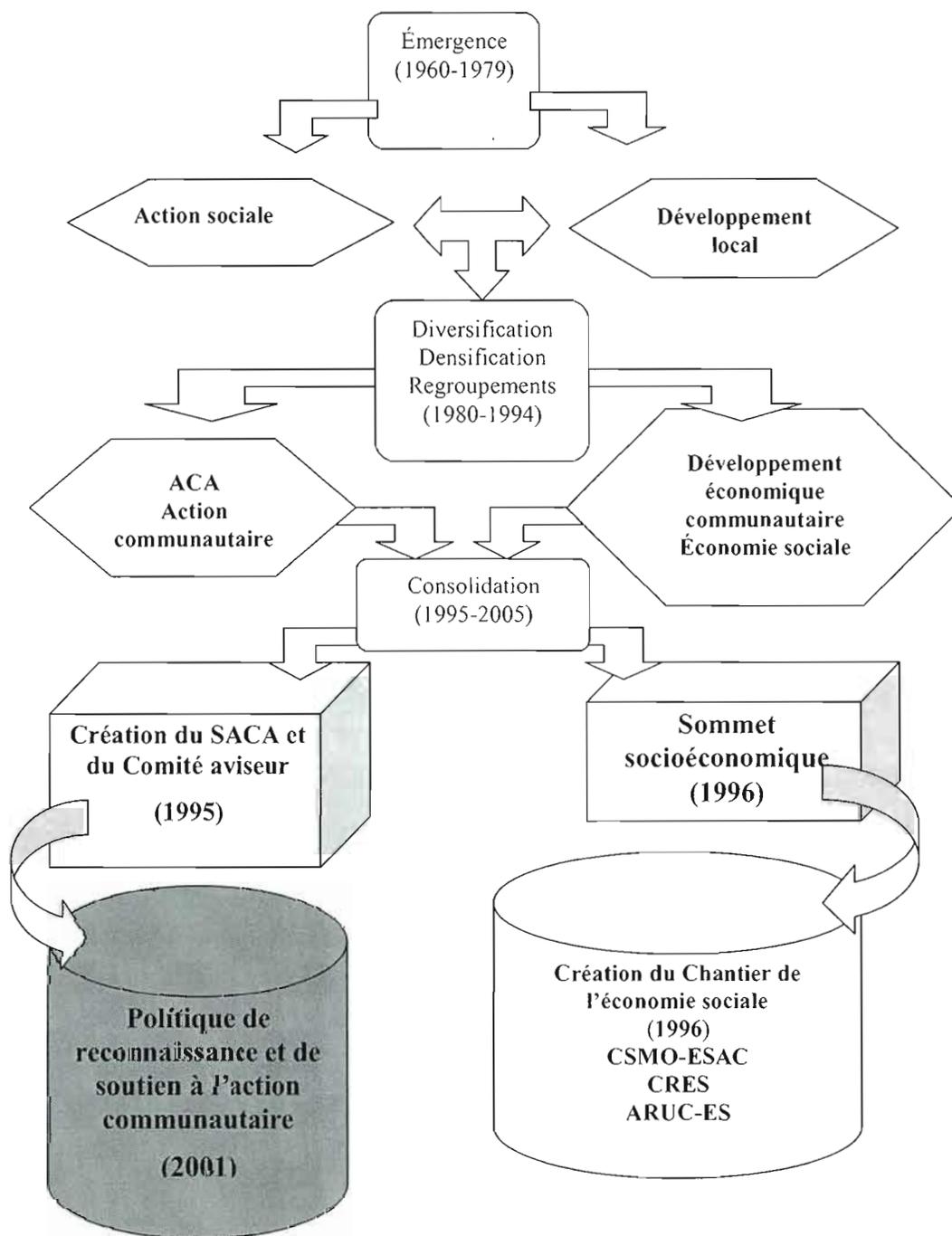
La seconde direction que prend le mouvement d'action communautaire autonome au cours de cette période allant de 1980 à 1994 correspond à un processus de densification institutionnelle et organisationnelle. À cette époque, la dynamique de création de structures de représentation sectorielle et multisectorielle, locale, régionale et nationale s'accélère. Les organismes communautaires se regroupent pour former « l'R » des Centres de femmes, les TROVEP (Tables régionales des organismes volontaires en éducation populaire) avec le Mouvement d'éducation populaire et d'action communautaire du Québec (MEPACQ) au niveau national, les Tables régionales des organismes communautaires en santé et services sociaux (TROC) avec leur coalition nationale (C-TROC), etc. Des regroupements locaux sont aussi mis sur pied tels que les regroupements des organismes communautaires (ROC) de telle municipalité ou tel territoire MRC (voir Klein et Gagnon, 1989). Par ailleurs, de nouveaux regroupements intermédiaires naissent et prennent de l'essor, tels que les Corporations de développement communautaire (CDC) en milieu rural et semi urbain, les Corporations de développement économique communautaire (CDEC) en milieu urbain, ainsi que les Tables de quartier à Montréal (Favreau et Lévesque, 1996). Ces nouveaux regroupements se

structureront à leur tour aux échelles régionale et nationale (Table nationale des CDC en 1993, Coalition des Tables de quartier de Montréal à la fin des années 1990). Ces regroupements intermédiaires ont pour particularité de mettre de l'avant des approches multisectorielles et territorialisées. Ils ont pour objectifs d'assurer une meilleure concertation entre les groupes et, entre les groupes et les autres acteurs du développement socioéconomique local, régional et national. Ils assument la fonction de la représentation des intérêts du mouvement communautaire autonome face à ces mêmes acteurs et, plus particulièrement, face à l'État et à ses instances (TNCDC, 1999c ; Favreau et Lévesque, 1996). Toutefois, ces divers groupes et regroupements, qui proviennent tous de la même « mouvance communautaire autonome » poursuivront des trajectoires différentes mais complémentaires à partir de 1995.

1.3. CONSOLIDATION DU MOUVEMENT COMMUNAUTAIRE : DEUX TRAJECTOIRES

Les années 1995 à 2005 marquent un tournant pour le mouvement d'action communautaire autonome. Le contexte se modifie autant de l'intérieur du mouvement communautaire lui-même qu'à l'égard des actions entreprises par l'appareil étatique. En 1995, les mobilisations et les luttes sociales s'expriment à travers des manifestations d'envergure telles celles organisées autour du mouvement des femmes et de leur Marche *Du pain et des roses*. L'année suivante, lors de la tenue du Sommet sur l'économie et l'emploi, les décideurs choisiront d'appuyer le développement de l'économie sociale, définie comme un ensemble d'entreprises communautaires et à but non lucratif qui produisent des biens et des services par l'intermédiaire du marché, tout en retardant la reconnaissance de l'action communautaire autonome (TNCDC, 1999c). C'est donc, d'une certaine manière, la victoire de la « perspective économique » sur la « perspective sociale » et un changement de trajectoire pour un versant du mouvement communautaire (Figure 1.1).

Figure 1.1. : Évolution du mouvement d'action communautaire



1.3.1. Un contexte de réformes institutionnelles accélérées

Comme conséquence de la tenue du Sommet sur l'économie et l'emploi, le rôle de l'État est encore une fois redéfini. L'ensemble du modèle québécois de développement est questionné, revu et corrigé. Comme ce fût le cas au cours de la période précédente, les réformes sectorielles sont nombreuses et la plupart auront des répercussions sur les groupes communautaires autonomes. Par exemple, en 1997, le gouvernement crée le ministère de la Famille et de l'Enfance qui regroupera l'Office des services de garde et le Secrétariat à la famille. Le nouveau système des Centres de la Petite enfance (CPE), supporté par le gouvernement, transforme le système des garderies privées et familiales au Québec. Ces nouveaux services sont coordonnés par le milieu, les groupes communautaires et les intervenants régionaux. Leur financement devient un enjeu dès la naissance du réseau. Les réformes administratives viennent freiner le développement des garderies à but lucratif, mais aussi celles à but non lucratif initiées par le milieu communautaire, qui seront désormais fortement réglementées et sous financées, sans marge de manœuvre pour favoriser la créativité et la démocratie participative (TNCDC, 1998c). Depuis l'élection du gouvernement libéral en 2003, les CPE sont au cœur d'une réforme administrative qui aboutira à l'adoption d'une loi spéciale en décembre 2005.

Ces organismes sont un cran plus institutionnalisés que les organismes en santé et en services sociaux. Ils ont négocié, avec l'État, d'avoir une espèce d'uniformisation du réseau, avec un tarif unique, etc. Ils ont encore un conseil d'administration, ils sont encore autonomes dans leur façon de rendre leurs services mais ils sont encore plus normés parce que leurs services sont plus universels. Ce n'est peut être pas un si gros inconvénient, considérant les gains qu'a obtenu le réseau. (TDV, 2006a : 3).

En 1997 toujours, dans le secteur du logement social, le gouvernement crée le Fonds québécois d'habitation communautaire, géré par les organismes communautaires qui sont majoritaires au conseil d'administration. Toutefois, le gouvernement se réserve un droit de veto et les paramètres de gestion sont établis selon certaines priorités étatiques. Pour le développement des projets de logement, un financement de contrepartie municipale est prévu mais sans obligation législative. Trois types de projets seront priorisés : le logement communautaire, le logement pour les personnes en perte d'autonomie et le logement pour les

besoins spéciaux. La politique se retrouve ainsi soumise aux préoccupations ministérielles, celles du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) entre autres, qui l'utilise pour réduire l'institutionnalisation des personnes présentant des contraintes physiques ou mentales (TNCDC, 1998c).

Dans le secteur de la main-d'œuvre et de la sécurité du revenu et dans la foulée du Sommet de l'économie et de l'emploi, le gouvernement crée le ministère de l'Emploi et de la Solidarité (MESS), qui s'aligne sur les priorités énoncées par le ministère du Revenu. Le livre vert (*Un parcours vers l'insertion, la formation et l'emploi*) implante différentes mesures d'insertion plus ou moins volontaires. En ce qui concerne la main-d'œuvre, le gouvernement met en place la Commission des partenaires du marché du travail et crée Emploi-Québec. Le milieu communautaire obtient une participation sur cette Commission (deux sièges sur un total de 16). À l'échelle locale, les organismes communautaires en développement de la main-d'œuvre et en employabilité concluront des ententes de services de plus en plus serrées avec les Centres locaux d'emploi (CLE), implantés en 1998. Pour les organismes communautaires de ce secteur d'activités, c'est une trajectoire vers une institutionnalisation et une sous-traitance de plus en plus marquée. En ce qui a trait la sécurité du revenu, les réformes visent premièrement, à distinguer les « aptes et les inaptes » au travail tout en réduisant l'admissibilité et l'universalité des mesures et deuxièmement, à (ré) insérer un maximum de personnes grâce à différents parcours d'insertion à l'emploi. Les personnes visées par ces modifications institutionnelles sont, et en très grand nombre, des membres et/ou des utilisateurs des organismes communautaires autonomes⁷. Les mobilisations et les luttes sociales de l'époque ont souvent visé la dénonciation de ces mesures (TNCDC, 1998c).

En 1998, la réforme de la santé et les services sociaux modifie l'infrastructure de services que le gouvernement désire déréglementer. Un pouvoir décisionnel accru est dévolu aux Régies régionales avec la disparition des assemblées générales publiques, la modification de la composition des conseils d'administration et, surtout, le retrait de la représentation accordée

⁷ Voir entre autres les résultats sur le profil socioéconomique des usagers et du membership des organismes communautaires de base dans l'enquête nationale de la TNCDC ; voir Klein, Tardif, Tremblay et Tremblay (2004) et Ducasse *et al.* (2003).

aux usagers et aux salariés des organismes communautaires par la réforme Côté. Le processus de fusion des établissements s'amorce. Les organismes communautaires se voient forcés d'intégrer les Plans régionaux d'organisation des services (PROS) à titre de ressources externes ou intermédiaires. Ces réformes représentent, d'une part, une perte à l'égard de la démocratie et de la représentation des organismes communautaires et, d'autre part, une atteinte à leur autonomie de fonctionnement (TNCDC, 1998c).

Au chapitre de la gouvernance et du développement territorial, les fusions municipales se préparent. Une nouvelle politique de développement local et régional est mise de l'avant en 1997. Encore une fois, les structures de gouvernance et de développement territorial sont modifiées dans la continuité du processus de régionalisation entrepris par le gouvernement du Québec depuis le tournant des années 1980. La *Politique de soutien au développement local et régional* découle directement du rapport du groupe de travail Régions-Municipalités : *Pour l'entrepreneurship local et régional*. Il s'agit, à l'intérieur de cette nouvelle politique, de clarifier et de définir les rôles des trois paliers décisionnels : le national doit définir les grandes orientations du développement socioéconomique, le régional a pour responsabilités la planification et la concertation et le local (MRC) devient le lieu de programmation et d'opérationnalisation des plans d'action locaux. Cette politique change les structures et les acteurs du développement régional et local. Entre autres, on peut remarquer :

- la création du ministère des Régions;
- la réorientation de la table Québec-Région et des mandats dévolus aux Conseils régionaux de développement (CRD);
- l'implantation des Centres locaux de développement (CLD) et des Centres locaux d'emploi (CLE) ;
- la mise en place de mesures de soutien à l'économie sociale.

Les groupes communautaires et leurs représentants seront invités à participer aux différentes instances décisionnelles locales et régionales, aux côtés des autres acteurs du développement socioéconomique (TNCDC, 1998c et 1999c).

Dans le secteur des affaires municipales, les enjeux concernent les nouvelles compétences dévolues aux villes et aux municipalités avec, en toile de fond, l'exercice, volontaire ou

forcé, des fusions. Avant la mise en place des Centres locaux de développement, la majorité des municipalités étaient déjà impliquées dans des démarches de développement local, soit de nature économique avec des corporations de développement économique (CDE) ou des commissariats industriels, soit de nature plus sociale avec des projets tels le programme Ville et Village en santé. Ainsi, les nouveaux Centres locaux de développement se voient confier les mandats auparavant attribués aux anciens commissariats industriels, avec le territoire de la MRC comme espace de référence et d'intervention. Le financement des nouvelles structures est bipartite (gouvernement provincial et MRC) avec une entente de gestion entre les deux partenaires. Les CLD sont conçus en vue de donner plus d'autonomie aux communautés locales et de permettre la création d'une identité propre à chaque région. Leur conseil d'administration fait une place à de nouveaux acteurs, tels que ceux issus du mouvement communautaire autonome, tout en favorisant la multi et l'intersectorialité (affaires, municipal, coopératif, communautaire, et institutionnel). Dans cette structure, ni le pouvoir municipal, ni aucun autre groupe, n'obtiennent la majorité des sièges et l'équité (femmes, jeunes) est favorisée (TNCDC, 1998c et 1999c). On note donc un élargissement des mandats et des partenaires à l'intérieur de cette nouvelle instance de gouvernance et de développement local.

En 2001, le gouvernement institue un autre dispositif pour le développement des territoires et des collectivités rurales. Il adopte une Politique nationale de la ruralité et nomme l'organisme Solidarité rurale du Québec comme mandataire de sa mise en œuvre. Cette politique a pour objectifs de stimuler et de soutenir le développement durable, de renforcer les réseaux et de favoriser l'engagement des partenaires dans les MRC possédant des territoires ruraux. Pour atteindre ces objectifs, la Politique nationale de la ruralité met en place des ententes, les Pactes ruraux, entre le gouvernement et chacune des 91 MRC concernées. Une enveloppe globale de 90 millions de dollars a été allouée aux Pactes ruraux pour la période de 2001-2006 (Belley, 2006).

1.3.2. Le Sommet pour l'économie et l'emploi de 1996 : une « victoire » pour l'économie sociale

La Marche des femmes en 1995 a permis de mettre l'économie sociale à l'avant-scène. Le mouvement des femmes revendique, entre autres, la mise en place par le gouvernement « d'infrastructures sociales » produisant des emplois accessibles aux femmes ainsi que la reconnaissance des ressources mobilisées par les collectivités pour améliorer leur qualité de vie, combattre les inégalités et la discrimination, briser l'isolement, favoriser l'entraide et la prise en charge, favoriser le développement de l'éducation populaire, du sentiment d'appartenance et de la participation citoyenne. Pour les participantes à cette grande mobilisation, l'économie sociale représente une alternative à l'exclusion de beaucoup de femmes de l'économie de marché (Panet-Raymond, 1999 ; TNCDC, 1998c).

Le gouvernement répondra à ces revendications par la création d'un Comité d'orientation et de concertation sur l'économie sociale (COCES) et par l'injection de 225 millions de dollars sur une période de cinq ans pour les projets de développement en économie sociale. Il institue des Comités régionaux en économie sociale (CRES) dans 15 régions administratives et qui seront sous la responsabilité du ministère de la Sécurité du revenu et de la Condition féminine. Rapidement s'instaure une pratique s'appuyant sur une équivalence entre les termes « économie sociale » et « employabilité » et les comités régionaux appliquent des mesures et des programmes d'employabilité maquillés, reformulés, peu compatibles avec les demandes initiales du mouvement des femmes. En 1996, le Comité d'orientation et de concertation dépose son rapport, *Entre l'espoir et le doute*, à l'intérieur duquel ces contradictions sont soulignées (Panet-Raymond, 1999 ; TNCDC, 1998c).

Par la suite, en vue de la tenue du Sommet de 1996, un groupe de travail sur l'économie sociale est créé à l'intérieur du Chantier sur l'économie et l'emploi. Ce chantier de réflexion rassemblait les principaux acteurs et décideurs des secteurs économiques (entreprises privées, syndicats, entreprises d'économie sociale, secteurs public et parapublic) sous la présidence de l'homme d'affaires Jean Coutu. Le groupe de travail sur l'économie sociale, présidé par Nancy Neatman de la Corporation de développement économique communautaire RESO (CDEC du Sud-Ouest de Montréal), dépose un rapport, *Osons la Solidarité*, qui établit les

paramètres et les critères de définition de l'économie sociale. Des engagements en faveur de l'économie sociale seront pris au cours du Sommet. Toutefois, le compromis entre l'objectif gouvernemental « Déficit zéro » et l'objectif communautaire « Pauvreté zéro » amoindrira la portée de la Déclaration de clôture qui sera adoptée et qui ralliera la majeure partie des intervenants présents, sauf ceux du mouvement communautaire autonome et du mouvement des femmes qui quitteront la rencontre établissant ainsi une démarcation avec les groupes et les organisations d'économie sociale adhérant aux conclusions du Sommet (Panet-Raymond, 1999 ; TNCDC, 1998c).

La Déclaration de clôture du Sommet donne lieu à la constitution du Fonds de lutte contre la pauvreté par l'insertion au travail (250 millions sur trois ans) qui relèvera du ministère de l'Emploi et de la Solidarité. Ce mode de fonctionnement avait pourtant été écarté lors du Sommet. Le Chantier de l'économie sociale assurera le suivi des engagements. Il est composé de représentants des mouvements communautaire et coopératif, des groupes de femmes, du développement local, des milieux de la culture et de l'environnement. Un comité sectoriel de la main-d'œuvre en économie sociale et en action communautaire (CSMO-ESAC) est aussi créé (Panet-Raymond, 1999 ; TNCDC, 1998c).

Ces mesures gouvernementales auront une influence sur l'ensemble du mouvement communautaire incluant les groupes autonomes. En effet, la tentation reste forte pour le gouvernement de faire jouer un certain rôle aux groupes communautaires et le Fonds de lutte est un incitatif assez puissant pour les orienter dans ce sens. L'économie sociale se trouve de plus en plus dirigée par le haut et de façon mur-à-mur : il s'agit aussi d'une forme d'institutionnalisation des services assurés par les groupes communautaires. Les débats internes au mouvement communautaire autonome entourant cette trajectoire d'institutionnalisation se font sentir principalement entre les groupes de défense des droits et les groupes de services (Panet-Raymond, 1999 ; TNCDC, 1998c ; Sévigny, 2003 ; Giguère, 1997). Ainsi, le mouvement communautaire voulait obtenir une politique gouvernementale pour assurer sa reconnaissance et un financement stable pour l'action communautaire telle qu'elle devrait se définir, c'est-à-dire avec un objectif de développement communautaire (*community development*), de changement social et de participation citoyenne,

comparativement à ce qu'elle serait devenue selon certains acteurs soit un réseau bureaucraté de groupes de services spécialisés où les employés sont des activistes professionnels, souvent plus professionnels qu'activistes. L'impact réel de la reconnaissance du secteur communautaire aurait « conduit à une institutionnalisation qui s'appuierait sur sa cooptation » (Panet-Raymond, 1999).

Ainsi, l'aile la plus radicale du mouvement communautaire autonome parle de la « récupération étatique » des groupes communautaires par l'économie sociale (Sévigny, 2003). Cette récupération fait suite aux appréhensions des années 1985-1990 en regard du changement du rôle de l'État, du virage effectué dans la dispensation des services et l'allocation des ressources dirigées vers les communautés locales. Il conviendrait alors d'établir un partenariat entre le milieu communautaire et l'État et mieux aligner les politiques et les pratiques. L'aile radicale cherche à garder ses distances face aux objectifs d'intégration étatique et milite pour un financement garantissant l'autonomie des groupes en vue de préserver les acquis du mouvement communautaire. L'économie sociale est ainsi vue comme un repli défensif par rapport aux revendications initiales qui s'inscrivaient plutôt dans le sens d'une rupture et d'une contestation radicale du système capitaliste.

Pourtant, l'économie sociale émerge à l'intérieur même du mouvement d'action communautaire autonome. À cet égard, Sévigny (2003) parle de la création des Corporations de développement économique communautaire (CDEC) auxquelles il associe les Corporations de développement communautaire (CDC) issues de l'expérience de Victoriaville, ainsi que du débat qui s'engage au sein de ces regroupements sur la question économique. Pour lui, l'apparition et la mise en application du concept de partenariat se présentent graduellement comme une nouvelle stratégie d'intervention communautaire qui exercera une influence grandissante. Cette orientation vers le partenariat constitue un élément nouveau dans l'histoire du mouvement communautaire et de la gauche populaire au Québec. Dans la pratique, c'est dans les CDEC, calquées sur le modèle états-unien des *Community Development Corporations*⁸, que s'articule le mouvement de l'économie sociale. Ces

⁸ Voir entre autres les articles de Glickmann et Servon (1998), Lowe (2004), Donzelot et Mével (2002), Gibbs Knotts (2005) sur le modèle américain.

dernières utilisent la concertation et le partenariat, ce qui contribuerait à brouiller l'idée originale d'un développement communautaire local centré sur les luttes pour la justice sociale et qui demeure celle du mouvement communautaire autonome. L'espace et la visibilité acquis par l'économie sociale tendent alors à associer l'ensemble du mouvement communautaire à cette pratique et à en faire le principal représentant auprès de l'État et de la population :

La participation du communautaire aux sommets socioéconomiques est l'exemple parfait dont on se sert le plus pour démontrer que le communautaire est maintenant reconnu comme un acteur incontournable. Mais, dans les faits, quel communautaire est sorti reconnu de ces sommets-là : celui qui a claqué la porte ou celui qui est resté ? (Sévigny, 2003 : 41).

On se souviendra que le mouvement communautaire autonome, représenté par le Front d'action populaire pour le réaménagement urbain (FRAPRU), de même que le mouvement des femmes, représenté par la Fédération des femmes du Québec (FFQ), ont quitté la Conférence et que les promoteurs de l'économie sociale sont restés. Quelles ont été les motivations des promoteurs de l'économie sociale ? Serait-ce une occasion pour sortir de la marginalité politique ? Ou encore un opportunisme financier ? Pour l'aile radicale, le devenir du mouvement communautaire autonome se tourne désormais vers un rapprochement avec les initiatives issues des mouvements de l'altermondialisation et revendiquant le changement et la transformation sociale (Sévigny, 2003 ; Shragge, 2006). Mais, sur ce plan, les deux tendances se rejoignent.

D'autre part, la trajectoire vers l'économie sociale peut être vue plus positivement, avec quelques bémols toutefois. Certains écueils seraient à éviter. En effet, le gouvernement pourrait être amené à considérer de plus en plus le mouvement communautaire « *comme une fée de service, besogneuse et dévouée, fiable, apte à prendre sur son dos et à gérer à peu de frais toutes les pauvretés et les misères de notre société.* » (Giguère, 1997 : 21). Incidemment, le mouvement communautaire viendrait répondre aux différents problèmes de la pauvreté souvent induits par des logiques de soutien gouvernemental à visées néolibérales. L'État et les entreprises « externalisent » les effets pervers du système capitaliste en les déléstant vers les groupes communautaires qui se présentent comme une option à valoriser. Mais : « *Quand le gouvernement et les grands partenaires socioéconomiques acceptent de*

transiger d'égal à égal avec les sans culottes du communautaire, ils posent là, consciemment ou non, un geste lourd de plusieurs significations. » (Giguère, 1997 : 22). Premièrement, ils admettent que le problème de la pauvreté est devenu socialement et politiquement incontournable. Il leur faut donc agir... Deuxièmement, ils avouent leur impuissance à corriger la situation et même à enrayer la poursuite de l'épidémie. Troisièmement, ils reconnaissent la légitimité du communautaire comme porteur de la demande des appauvris ainsi que son expertise dans la proposition de solutions. Mais quels moyens les décideurs mettront-ils à la disposition des groupes communautaires pour agir sur ces problématiques de dualisation et d'appauvrissement socioéconomique ? « *Ils choisiront de reconnaître et d'appuyer l'économie sociale* » (Giguère, 1997 : 23).

Malgré la spécialisation sectorielle et les tensions entre des logiques d'action autonomistes ou complémentaristes (Bourque, 2006 ; Savard et Harvey, 2006), l'approche communautaire est traversée en permanence par une perspective « milieu » qui tend à s'inscrire dans une solidarité territoriale et à « *rapprocher le communautaire de la communauté* » (Giguère, 1997 : 23). Ceux qui étaient déjà dans la barque du développement économique se retrouvent donc avec plus de moyens, de la reconnaissance, etc. Selon cette approche, il y a des « *problèmes plus fondamentaux et des stratégies qui sont plus déterminantes et structurantes que d'autres* » : le chômage et l'exclusion sont des problèmes fondamentaux. Il faut alors reconnaître que le mouvement communautaire est une mosaïque diversifiée et qu'il existe un vaste spectre de positions et d'approches différentes. « *La question est de savoir quelles sont celles qui sont les plus à même de régler l'exclusion et le chômage ?* » (Giguère, 1997 : 23)

Les initiatives apparentées à l'économie sociale sont nombreuses et diversifiées à l'intérieur des expérimentations liées au développement local, au développement communautaire, au développement économique communautaire, au développement solidaire, dans les secteurs coopératifs, les services de proximité ou d'utilité collective. Comme nous l'avons souligné plus haut, dans les années 1980 au moment où le gouvernement fait « le choix des régions », des structures intermédiaires d'échelle locale issues du mouvement d'action communautaire se sont développées, telles que les Corporations de développement économique communautaire (CDEC) et les Corporations de développement communautaire (CDC) ou les

Tables de quartier. Celles-ci sont multisectorielles et territoriales et tendent à développer des réseaux de concertation et des partenariats. La question qui se pose ici est celle des rapports qu'elles entretiennent entre elles : Y a-t-il eu rupture dans le mouvement d'action communautaire, donnant lieu à deux mouvements séparés ou encore, existe-t-il des points de contacts et de convergence entre ces deux visions du développement communautaire, l'une étant plus sociale et l'autre plus économique ?

1.3.3. L'action communautaire autonome : une trajectoire institutionnelle différente de l'économie sociale

Les revendications en faveur de la reconnaissance par l'État de l'action communautaire apparaissent dès l'émergence du mouvement (Sotomayor et Lacombe, 2006). Elles furent reformulées périodiquement depuis, et d'une manière spécifique par le mouvement communautaire dit « autonome » :

Le problème c'est que le gouvernement du Québec, d'autres acteurs ou fondations privées créaient des organismes dits communautaires qui n'étaient pas, selon nous, de vrais organismes communautaires qui émergeaient du milieu. Le problème était que tout l'argent allait dans le communautaire non autonome, par exemple, les CJE [*Carrefour Jeunesse Emploi*], alors que plein de groupes crevaient : le gouvernement décide de créer les CJE et leur donne un financement de 27 millions. C'est de l'institutionnel déguisé en communautaire. Ce qu'on voulait dans le fond, c'est que les groupes qui émergent des milieux qui, eux, se donnent des moyens, soient reconnus plutôt que les groupes mis sur pied par le gouvernement ou qui viennent de nulle part. Malgré que la distinction n'est pas facile et parce qu'il y a des groupes qui ont commencé vraiment comme de l'action communautaire mais qui se sont institutionnalisés au fil des ans : ils ont été récupérés par les ententes de services. Le gouvernement du Québec, sous le PQ [*Parti Québécois*], c'était un gouvernement très écologiste parce qu'il était très bon pour récupérer le communautaire ou l'économie sociale. La revendication du communautaire a toujours été une politique de reconnaissance et de financement de l'action communautaire autonome. (Entrevue 40)

En 1994, le Parti Québécois souscrit aux revendications du mouvement communautaire autonome en les inscrivant à l'intérieur de son programme électoral (TVCBF, 2005). En 1995, le gouvernement péquiste fait un premier pas vers la réalisation de cette promesse en instituant trois dispositifs, soit un Secrétariat à l'action communautaire autonome (SACA), un

Comité aviseur à l'action communautaire autonome et un Fonds d'aide à l'action communautaire (Sotomayor et Lacombe, 2006).

Le Fonds d'aide à l'ACA est financé à partir d'un montant équivalent à 5 % des bénéfices annuels nets des casinos d'État et des commerces qui profitent de ce secteur d'activités. Le SACA est rattaché au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) et contribue à sa mission de lutte contre le chômage et l'exclusion sociale (SACA, 2003). En 1997, le Conseil des ministres reconnaîtra le Comité aviseur comme représentant du mouvement d'action communautaire autonome. Un nouvel acteur s'ajoute en 1997 : un comité interministériel voit le jour afin de soutenir l'action du SACA dans l'élaboration de la future politique de soutien et de financement de l'action communautaire autonome. Le rôle du comité interministériel en sera un de concertation de l'action des ministères ayant une influence sur les différents secteurs dans lesquels œuvrent les organismes communautaires et de tenir compte des diverses réformes institutionnelles et organisationnelles en cours. Ce comité dresse un premier bilan de l'action gouvernementale : en 1996-1997, une somme de 280 millions a été attribuée aux organismes communautaires (SACA, 2003).

1.3.3.1. Le Secrétariat à l'action communautaire autonome : l'intermédiaire étatique

Le Secrétariat, responsable de la coordination de l'ensemble du processus d'adoption de la politique, réalisa, en 1997, une première consultation auprès de 8 000 organismes communautaires. Près de 3 000 groupes ont répondu à cette invitation. Un comité d'orientation (Comité aviseur et représentants ministériels) est formé pour cibler les attentes du communautaire, cerner une définition de l'action communautaire autonome et alimenter la réflexion en regard de cette politique et de ses enjeux. Le gouvernement réitère alors son engagement malgré les délais qui s'accumulent. Une première proposition du ministère de la Solidarité sociale est soumise au Comité aviseur de l'action communautaire autonome qui remettra un avis et ses recommandations en février 2000.

En avril 2000, le gouvernement québécois dépose une offre globale de partenariat et crée la Commission Larose qui sera chargée de consulter le mouvement communautaire quant à son

contenu (Larose, 2000). Cette offre partenariale se traduisait en une invitation à participer aux grands forums ou débats et aux différents lieux de consultation et de concertation. La consultation Larose, qui s'est tenue sur une courte période (du 24 août au 22 septembre 2000), a permis de recueillir les commentaires de près de 2 000 personnes lors des 29 séances tenues dans les 17 régions du Québec où près de 600 mémoires ont été déposés. Préalablement, une trentaine de rencontres avec des représentants des réseaux gouvernementaux et des représentants non gouvernementaux ont eu lieu. Les instances gouvernementales et le comité interministériel qui transigent avec les organisations du mouvement communautaire ont été rencontrés ainsi que le Comité aviseur de l'action communautaire autonome. Dans le rapport final remis à la ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale, un consensus s'est dégagé sur certains points quant au soutien à être accordé aux organismes communautaires :

- 1- un financement récurrent et triennal favorisant la consolidation des organismes;
- 2- un soutien aux regroupements ainsi que pour la formation ;
- 3- un financement des activités de concertation ;
- 4- une harmonisation entre les différents ministères et instances gouvernementales.

Toutefois, des appréhensions surgissent lorsque les orientations gouvernementales tendent à favoriser les organismes communautaires inscrivant leurs activités à l'intérieur des priorités étatiques plutôt que ceux qui tendent à répondre aux besoins de leur base et de leur collectivité. Plus spécifiquement, neuf enjeux ont été identifiés par la Commission Larose (Larose, 2000).

Un premier enjeu concerne le champ d'application de la politique : vise-t-elle le mouvement communautaire dans son ensemble ou s'adresse-t-elle au communautaire autonome ? L'ajout du qualificatif « autonome » lors de la création du SACA et du fonds d'aide vient confirmer la seconde option. L'action autonome, contrairement à d'autres ressources communautaires telles que celles liées à l'économie sociale, ne dispose pas de dispositif de soutien et de reconnaissance formel : la politique doit remplir ce vide.

Le partenariat révèle un second enjeu et permet d'identifier trois positions à l'intérieur du mouvement communautaire autonome :

- 1- le rejet complet de cette proposition de partenariat en raison du déséquilibre des rapports de force existant entre le gouvernement et les groupes communautaires. De plus, les orientations privilégiées par chacun des partenaires sont souvent divergentes et il n'y a pas de reconnaissance véritable des expertises spécifiques. L'orientation de défense de droits demeure hautement problématique à ce niveau;
- 2- une position modérée : les groupes communautaires pourraient s'accommoder de ce type de relations. Toutefois, les conditions préalables à la constitution d'un véritable partenariat public-communautaire autonomesont absentes;
- 3- troisième position : les groupes reconnaissent l'existence d'une relation partenariale mais celle-ci reste conflictuelle.

Ces constats conduisent à établir différents types de relations entre l'État et le mouvement communautaire autonome qui devront être modulés différemment : quels seraient alors les critères ?

Le troisième enjeu, lié de près au partenariat, concerne le choix entre une approche utilitariste des groupes communautaires par le gouvernement ou une autre alternative favorisant l'autonomie des groupes. La politique souligne la nécessaire cohérence entre la Politique de soutien à l'action communautaire autonome et les autres grandes politiques du gouvernement, notamment celle en matière de soutien au développement régional et local adoptée en 1997. Par ailleurs, il faut établir une concordance entre les priorités gouvernementales et la continuité des services à la population.

Le quatrième enjeu est central : il s'agit du maintien de l'autonomie pleine et entière des groupes communautaires. Mais de quelle autonomie est-il question ? L'autonomie matérielle fait référence aux ressources dont disposent les groupes. Celle des groupes d'action communautaire autonome est très faible car ces derniers évoluent dans le secteur non marchand de l'économie sociale. Il faut donc une reconnaissance sociale et politique grâce à laquelle les groupes du mouvement autonome pourront accéder à ces ressources. À cet égard, les groupes communautaires restent dépendants des volontés extérieures : celle des collectivités, celle des autres secteurs communautaires, associatifs et privés, et celle de l'État.

Le cinquième enjeu touche les activités de défense collective des droits. L'État doit reconnaître pleinement la fonction critique et démocratique assumée par ces organismes d'action communautaire autonome. Le soutien qui leur sera accordé devra être le plus neutre, indépendant et transparent possible. La Commission Larose recommande que cette responsabilité demeure sous l'autorité du SACA.

Le sixième enjeu concerne la participation ministérielle au financement de base. Il existe des variations à l'intérieur des ministères et des instances gouvernementales en regard de leur culture institutionnelle, dans leurs façons de faire, leurs critères de reddition de compte, etc. Dès lors, l'harmonisation des critères sera nécessaire dans l'application de la politique.

Certains financements pourraient être sectoriels et régionalisés comme dans le cas des régies régionales de la santé. C'est le septième point soulevé par la Commission Larose, soit la question de la régionalisation. En ce qui a trait à son rôle institutionnel et national, le SACA est perçu positivement et ce, même si les fonds disponibles demeurent insuffisants. L'inclusion et la compréhension de la spécificité de l'action communautaire autonome (financement, soutien, etc.) au sein de cette instance est conséquente avec les pratiques des groupes. Il serait donc nécessaire de maintenir et de renforcer régionalement cette instance.

Huitièmement, la proposition de politique n'annonce pas d'engagements financiers concrets pour soutenir l'action communautaire autonome. Ceux-ci se révéleront importants selon l'orientation qui sera donnée par celle-ci. En d'autres mots, la politique aura-t-elle les moyens de remplir pleinement ses objectifs ?

Finalement, la place des femmes constitue le dernier enjeu de la Politique. La présence et la contribution marquées des femmes à l'intérieur des groupes communautaires doivent être reconnues comme telles.

Selon l'auteur du rapport, la politique prendra tout son sens dans les changements de culture qu'elle pourra provoquer. Il souligne une certaine évolution dans les pratiques ministérielles et dans la prise en compte des spécificités de l'action autonome, mais :

Il faut cependant mieux soutenir le développement du capital social et l'enrichissement du patrimoine collectif par le biais de l'ACA. Présentement l'ACA se trouve fragilisée par la précarité des subventions. D'un autre côté, le mouvement de l'ACA doit prendre de l'assurance dans ses relations face à l'État, il devrait faire confiance en ses moyens et se montrer moins frileux et replié sur lui-même. Le communautaire doit faire ses débats, trancher démocratiquement et assumer ses responsabilités. (Larose, 2000 :15)

Le nouveau mandat du SACA, tel que reformulé par la Politique de soutien et de reconnaissance de l'action communautaire déposée en 2001, couvre neuf champs soit :

- l'administration du fonds d'aide ainsi que des crédits supplémentaires qui seront attribués conformément à la politique;
- l'émission d'avis sur le soutien gouvernemental accordé aux organismes communautaires;
- l'action en tant que fiduciaire et agent payeur pour le compte du Secrétariat à l'aide humanitaire internationale (un autre fonds pour cette action est constitué à partir de 1 % des bénéfices des casinos d'État);
- la contribution au financement de l'action communautaire et à la défense collective des droits;
- l'action en tant que médiateur entre les organismes communautaires et les ressources gouvernementales (information, références et orientation);
- la diffusion de la connaissance de l'action communautaire et de l'action bénévole, à la fois à l'intérieur de l'appareil gouvernemental et dans la population en général;
- l'administration du Prix Hommage-Bénévolat Québec;
- la coordination de l'ensemble des travaux qui visent la mise en œuvre de la politique, notamment les travaux du Comité interministériel, les travaux de la Table de concertation et les travaux du Comité aviseur;
- l'évaluation de la mise en place de la Politique.

1.3.3.2. Le Comité aviseur : l'intermédiaire national du mouvement communautaire autonome

En même temps que le SACA et le Fonds d'aide, le gouvernement crée un Comité aviseur à l'action communautaire autonome « provisoire ». Le mouvement communautaire se donne alors rendez-vous pour concrétiser la mission, le mandat et le fonctionnement de cette

nouvelle instance de représentation. Les États généraux se tiennent en novembre 1996. Cette grande rencontre du mouvement communautaire autonome au Québec a permis de rassembler 125 délégués provenant de l'ensemble des secteurs couverts par l'action communautaire autonome. Entre autres, s'y retrouvaient cinq organismes multisectoriels et les représentants de quinze secteurs. Deux autres types d'organismes étaient présents à titre d'observateur lors de cette rencontre, soit les Regroupements des organismes volontaires en éducation populaire (ROVEP) ainsi que les Tables de quartier de Montréal. D'autres rencontres nationales suivront en 1998⁹ et 2001 et elles auront pour thèmes principaux la reconnaissance de l'action communautaire par le gouvernement (Comité aviseur, 2006 ; Sotomayor et Lacombe, 2006).

La « Déclaration » du Comité aviseur, adoptée suite à cette première rencontre, constituera la plate-forme de revendication du mouvement communautaire autonome au Québec. Elle marque la constitution formelle du Comité aviseur comme « vis-à-vis organisé » et interlocuteur privilégié du SACA en ce qui concerne toute question relevant de l'action communautaire autonome, particulièrement son soutien et son financement, et ce, dans le contexte de l'élaboration de la politique québécoise¹⁰ (Comité aviseur, 2006 ; Sotomayor et Lacombe, 2006). La déclaration énonce les principes de la reconnaissance et du financement que l'État devrait mettre en œuvre. Ces principes touchent :

- les valeurs qui accompagnent l'action collective autonome (justice sociale, solidarité et égalité);
- le type de collaboration souhaitée par le mouvement communautaire (refus de l'appauvrissement, de la sous-traitance, du bénévolat comme substitut à la déresponsabilisation étatique);
- le contexte de dualisation socioéconomique, de mondialisation, d'internationalisation des échanges, le développement des technologies ainsi que les motivations (remise en question du rôle de l'État en matière de redistribution de la richesse collective et de régulation de l'économie, la diversification ethnoculturelle de la société, le droit et

⁹ Cette rencontre souligne le 10^e anniversaire de la première rencontre du mouvement communautaire qui a eu lieu en 1988 sous le thème « Nous connaissez-vous ? ». Le thème choisi pour les États généraux de 1998 reprendra le thème de la reconnaissance avec la question : « Vous nous reconnaissez ? ».

¹⁰ L'action du Comité aviseur en tant qu'organisme de représentation et comme porte-parole du mouvement communautaire autonome est circonscrite au Québec seulement. Le Comité aviseur ne possède pas le mandat d'exercer des représentations face au gouvernement fédéral dans le domaine de l'action communautaire (Entrevue 43).

la responsabilité de tous de s'impliquer dans la Cité) qui incitent les organismes communautaires à agir au niveau du développement des collectivités.

Dès lors, le mouvement communautaire autonome, par la voix du Comité aviseur, « réaffirme » sa position face au rôle qui incombe à l'État. D'une part, ce dernier doit maintenir son rôle envers la population en matière de services publics, de redistribution de la richesse collective et de lutte contre la pauvreté et l'exclusion ainsi que de soutien aux initiatives de prise en charge individuelle et collective. D'autre part, il a un rôle à jouer envers le mouvement communautaire lui-même en ce qui a trait à :

- 1- la reconnaissance de la mission des organismes communautaires et de leur rôle de représentation des catégories les plus vulnérables, de leurs besoins en ressources financières, humaines et techniques, du respect de leur autonomie, de leur spécificité, etc.;
- 2- le financement récurrent à la mission globale, accru, balisé de façon conjointe avec le milieu communautaire, impartial, indépendant, sans normalisation et déresponsabilisation de la part des ministères;
- 3- la mise en place d'une structure gouvernementale spécifique et responsable, ce qui est un « geste politique de reconnaissance formelle », et qui « incarne » la Politique de soutien et de financement de l'action communautaire autonome et le leadership gouvernemental en la matière (Comité aviseur, 2006).

La mission du Comité aviseur vise ainsi la concertation et la représentation du mouvement communautaire sur toutes les questions reliées à l'ACA. Son mandat est de formuler des avis à l'endroit du gouvernement et du SACA sur :

- la politique de reconnaissance et de soutien à l'action communautaire;
- les orientations gouvernementales en la matière;
- la promotion et la défense de l'autonomie des groupes communautaires;
- l'impact de la régionalisation et de la décentralisation gouvernementale;
- le mandat du SACA;
- le financement de l'action communautaire autonome;
- le cadre juridique (Comité aviseur, 2006).

Depuis 1996, le Comité aviseur a organisé et tenu différentes activités : consultations, rencontres de réflexion et de formation, publication de documents d'information, coordination d'actions politiques et de mobilisation, émissions d'avis, rencontres de travail et

de négociation avec le gouvernement, sensibilisation auprès des médias et de la population en général (Comité aviseur, 2006 ; Sotomayor et Lacombe, 2006).

En 2005, le Comité aviseur rassemble 180 regroupements. Son conseil d'administration est formé des représentants de quinze regroupements sectoriels et de cinq regroupements multisectoriels. Ensemble, ces derniers représentent environ 4 000 groupes d'action communautaire autonome. Ces regroupements sectoriels et multisectoriels sont considérés comme la « colonne vertébrale » de l'action communautaire, l'architecture de base donnant un sens à la diversité intrinsèque au mouvement (Entrevue 43). Comme regroupements multisectoriels nationaux, nous retrouvons la Coalition des Tables régionales des organismes communautaires en services sociaux et en santé (C-TROC) ; la Table des regroupements provinciaux des organismes communautaires, bénévoles, santé et services sociaux (TRPOCQ) ; le Mouvement d'éducation populaire et d'action communautaire du Québec (MEPACQ) ; la Table des Fédérations et organismes nationaux en éducation populaire autonome (surnommée « Table des Fédés », TFONEPA) ; ainsi que la Table nationale des Corporations de développement communautaire du Québec (TNCDC), l'objet de la présente recherche (Tableau 1.2).

Tableau 1.2. : Structure du conseil d'administration du Comité aviseur

Représentations multisectorielles nationales	TRPOCB ↓ (1990) 29 organisations en SSS	C-TROC ↓ (1995) 16 tables multisectorielles en SSS (TROC)	TNCDC ↓ (1993) 42 CDC	MEPACQ ↓ (1973) 11 tables régionales en EPA (TROVEP)	TFONEPA Table des Fédés ↓ (1988) 14 organismes en EPA
	Action bénévole	Autochtones	Communication	Consommation	Défense de droits
	Éducation solidarité internationale	Environnement	Famille	Femmes	Formation
Secteurs représentés par des regroupements nationaux	Jeunes	Logement	Loisirs communautaires	Réfugiés, immigrants et communautés ethniques et culturelles	Personnes handicapées

La C-TROC existe depuis 1995 et elle s'est incorporée officiellement en 2000. Cette coalition représente les seize tables multisectorielles en santé et services sociaux de chacune des régions administratives du Québec. La C-TROC était présente lors de la fondation du Comité aviseur et elle assure toujours la même représentation au sein de cette instance du mouvement communautaire autonome. La TRPOCB a été fondée officiellement en 1995, mais ses racines remontent aux travaux de la Commission Rochon (en 1990). Cette organisation, qui œuvre aussi dans le secteur de la santé et des services sociaux, représentait 33 organisations lors de la création du Comité aviseur. Depuis, son membership est descendu à 29 membres (en 2003). Elle se donne comme objectif la mobilisation, la réflexion et l'analyse ainsi que la concertation et elle entretient des liens très étroits avec les TROC qu'elle a soutenues activement lors de leur création. Le MEPACQ regroupe onze tables régionales des organismes volontaires en éducation populaire (TROVEP). Les TROVEP ont un objectif de transformation sociale dans une perspective de justice sociale et ils privilégient l'éducation populaire autonome. Les origines du regroupement remontent à 1973 à la constitution du Comité de coordination des Organismes volontaires en éducation populaire (OVEP) qui deviendra le MEPACQ en 1981. Ce dernier travaille à la reconnaissance, au financement et au développement de l'éducation populaire autonome au Québec. Son champ d'action se situe au niveau de la lutte sociale. Cet organisme a enregistré sa dissension au sein du Comité aviseur lors de la consultation sur la Politique de soutien et de financement en 2000 (Entrevue 43 ; Entrevue 40). Pour sa part, la « Table des Fédés » fut fondée officiellement en 1988, lors d'une scission intervenue au sein du MEPACQ. Elle se donne comme objectif la promotion et la défense des organismes dans le cadre du Programme de soutien à l'éducation populaire autonome (PSEPA) du ministère de l'Éducation. Le membership de ce regroupement a subi une forte diminution depuis sa fondation et la mise en application de la Politique de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire autonome. En effet, la Table de Fédés comptait 30 membres en 1988, 25 en 1996 et seulement 14 en 2005. Elle serait appelée à disparaître¹¹ (Entrevue 43 ; Entrevue 44).

¹¹ Selon notre interlocutrice (Entrevue 45), la Politique a eu un « effet dévastateur » sur son organisme car l'EPA est devenue alors un secteur transversal. Les transferts des groupes communautaires d'EPA, lors de sa mise en oeuvre, les ont dirigés vers d'autres ministères « plus directement en lien » avec leur mission. La Table des Fédés se ferait « hara-kiri ». Voir la section 1.5 du présent chapitre concernant les impacts induits par l'application de la politique.

Quinze secteurs sont représentés par leurs regroupements nationaux dûment mandatés au conseil d'administration du Comité aviseur. Ces secteurs identifiés sont : l'Action bénévole, les Autochtones, les Communications, la Consommation, la Défense de droits, l'Éducation à la solidarité internationale, l'Environnement, la Famille, les Femmes, la Formation (qui englobe maintenant l'alphabétisation et l'éducation populaire), les Jeunes, le Logement, les Loisirs communautaires, les Réfugiés, immigrants et communautés culturelles et ethniques et, finalement, les Personnes handicapées. Présentement, de nouveaux secteurs émergent et demandent à être reconnus par le Comité aviseur tels que le secteur des personnes âgées et celui des gais et des lesbiennes (Entrevue 42 ; Entrevue 43).

Le Comité aviseur a tenu un colloque d'orientation à l'automne 2006. Ce colloque visait à réévaluer le rôle et la place du Comité, sa composition et son fonctionnement ainsi qu'à faire le point sur l'application de la politique en prévision de l'adoption d'un nouveau plan d'action gouvernemental en matière de soutien d'action communautaire. Les principaux enjeux discutés ont touché : l'autonomie des groupes, la régionalisation, la relève, le nouveau plan d'action, la politique et son évaluation, le rôle et le mandat du Comité aviseur, la réforme du droit associatif, la consolidation du financement, les alliances stratégiques à développer, la promotion de l'action communautaire autonome et la co-habitation privé/communautaire/économie sociale. Une vaste tournée de consultation régionale s'est tenue au printemps et à l'été 2006 (Lavergne, 2006f ; Comité aviseur, 2006 ; Sotomayor et Lacombe, 2006 ; Entrevue 43) en prévision de la tenue de ce colloque.

1.3.3.3. La Politique de reconnaissance et de soutien à l'action communautaire : le compromis institutionnel

En 2001, le gouvernement provincial dépose et adopte, par décret ministériel (Entrevue 43), la version finale de la politique de reconnaissance et de soutien à l'action communautaire qui sera intitulée *L'action communautaire : une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec* (Gouvernement du Québec, 2001a). Cette politique constitue le compromis institutionnel issu, d'une part, d'une trentaine d'années de revendications du mouvement communautaire pour la reconnaissance de sa contribution au développement socioéconomique de la province et, d'autre part, d'un long processus de

consultation et de concertation entre le gouvernement et le mouvement communautaire (Gouvernement du Québec, 2001 ; Guay *et al.*, 2003 ; TNCDC, 2004).

La politique s'accompagne d'un *Plan de mise en œuvre* (Gouvernement du Québec, 2001b), d'un *Cadre de référence en matière d'action communautaire* (Gouvernement du Québec, 2004a) dédié aux agences gouvernementales et aux ministères et, d'un *Plan d'action gouvernemental en matière d'action communautaire* (Gouvernement du Québec, 2004b) valide jusqu'en 2006. Ces documents norment et encadrent les relations ainsi que les décisions concernant l'attribution du soutien financier aux organismes communautaires. L'intention est d'orienter les actions gouvernementales à partir de balises claires qui viendront soutenir et consolider le développement du mouvement communautaire. D'entrée de jeu, la politique mentionne que :

Doter le Québec d'une politique gouvernementale de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire, c'est situer sans équivoque les organismes communautaires au centre du renouvellement des pratiques sociales québécoises ; c'est reconnaître pleinement leur rôle dans le développement social et économique du Québec. (Gouvernement du Québec, 2001a : 2)

Ainsi, contrairement à d'autres politiques nationales, la politique québécoise reconnaît la spécificité de l'action communautaire autonome (ACA) comme « *véhicule de participation sociale* » (Gouvernement du Québec, 2001a : 13): Dans divers pays, le tiers secteur, sous des appellations diverses telles que économie sociale, secteur bénévole, économie solidaire, etc., regroupe un ensemble d'organismes sans but lucratif au sein duquel prédomine la dimension de prestation de services, donc les aspects économiques (Vaillancourt, 2006). Dans le contexte québécois, c'est la contribution au développement social qui est plutôt valorisée :

De la création des premiers groupes populaires issus des comités de citoyens fondés dans les années 1960 jusqu'à aujourd'hui, le milieu communautaire a toujours eu à cœur la défense de valeurs fondamentales tels l'enracinement dans une collectivité, le devoir d'intervenir localement sur les réalités génératrices d'exclusion ainsi qu'une vie démocratique et associative dynamique. [...] Le Québec s'inscrit dans la foulée du mouvement international du soutien à l'émergence du tiers secteur. Des dispositifs sont actuellement en place afin de consolider, notamment, le secteur de l'économie

sociale et le secteur coopératif. Le gouvernement du Québec désire toutefois innover par cette politique de reconnaissance et de soutien et se démarquer par la mise en place de dispositifs particuliers destinés à reconnaître et à mieux soutenir l'action communautaire, dont celle qualifiée d'autonome. (Gouvernement du Québec, 2001a : 9 et 15)

Le gouvernement valorise, en tout premier lieu, l'expertise et la vision développées par le mouvement communautaire dans divers secteurs d'activités et sur différentes problématiques (justice sociale, exclusion socioéconomique, défense de droits, etc.). Il évoque alors le rôle joué par le mouvement communautaire dans la naissance du réseau des CLSC dans les années 1970. En second lieu, il reconnaît la notoriété et le pouvoir d'influence qu'a acquis le mouvement communautaire dans la sphère politique et souligne des événements charnières tel le Sommet sur l'économie et l'emploi de 1996 et le Forum sur la jeunesse de 1998, où le mouvement communautaire a joué un rôle majeur.

Par ailleurs, le gouvernement admet que le partenariat public-communautaire pose des défis stratégiques en raison de la nature conflictuelle de ce genre de relation et de la disproportion des moyens à la disposition des acteurs. Or, pour qu'une telle relation se développe, certains paramètres devront être pris en compte. En effet, le partenariat et la collaboration demandent : 1- une adhésion libre et volontaire des acteurs ; 2- d'être amorcés sur une base ponctuelle et pour des projets précis ; 3- que l'expertise de chacune des parties prenantes soit reconnue et ; 4- d'être fondés sur la confiance, la transparence et le respect mutuel (Gouvernement du Québec, 2001a).

Dès lors pour répondre aux enjeux identifiés par la Commission Larose (2000) et faire suite à ses recommandations, la politique invoque cinq principes :

- le respect de l'autonomie des organismes communautaires;
- la reconnaissance de l'action communautaire comme outil de développement de la citoyenneté et de développement des collectivités;
- la reconnaissance de l'action communautaire comme outil important de développement social;
- la reconnaissance du rôle, de la contribution et de la place des femmes dans le développement de l'action communautaire;

- la reconnaissance du milieu communautaire en tant que réseau d'interventions, d'activités et de services à la population apprécié et novateur (Gouvernement du Québec, 2001a : 17).

Le respect de l'autonomie des groupes communautaires constitue depuis toujours un enjeu majeur. Cette autonomie se présente, pour le gouvernement, comme la distance critique à maintenir entre l'État et le monde communautaire pour que s'instaure une relation véritablement dynamique à l'intérieur de laquelle le communautaire protégera son identité et une marge de manœuvre dans les relations qu'il entretient avec les pouvoirs publics. Le respect de l'autonomie se base, pour les organismes communautaires, sur le postulat que leur action constitue en soi une réponse de la communauté face à certains besoins. C'est alors un processus qui comprend non seulement la détermination du besoin comme tel, mais aussi la mise en œuvre des moyens appropriés. C'est leur autonomie dans la définition de leur mission, orientations, pratiques, modes d'intervention, approches et modes de gestion (Gouvernement du Québec, 2001a).

Dans un premier temps, le gouvernement québécois, en accord avec les demandes du milieu communautaire, établit une distinction entre les organismes d'action communautaire autonome et ceux issus de l'économie sociale et des secteurs coopératifs. Le Secrétariat à l'action communautaire reconnaît toutefois que ces frontières entre les diverses catégories d'organismes peuvent être « artificielles » et que :

Comme tout effort de classification, il se peut que les catégories retenues soient appelées à évoluer et il ne faut pas les considérer comme étant nécessairement exclusives les unes par rapport aux autres. Ainsi, il est possible que les organismes puissent appartenir à plus d'une catégorie ; par exemple, un OSBL peut être un organisme communautaire pour une partie de son action et une entreprise d'économie sociale pour une autre partie des services qu'il offre. (SACA, 2003b)

Un premier effet attendu de la politique sera donc d'identifier, à l'aide du Cadre de référence qui lui est rattaché, quel type d'action collective et quel type de groupes seront soutenus et quel sera le ministère responsable de ce soutien. Désormais, les groupes communautaires et les regroupements d'organismes communautaires sectoriels seront accrédités par un ministère

d'attache, lequel est déterminé en fonction de la mission du groupe et de son secteur d'activités. Pour leur part, les regroupements multisectoriels sans port d'attache demeurent sous la responsabilité du SACA jusqu'à ce qu'intervienne une entente spécifique en ce sens avec un ministère.

Dès lors, la politique ne s'applique pas à un certain nombre de groupes et d'organismes qu'elle classe sous l'appellation d'organismes d'action socioéconomique. Ceux-ci regroupent les coopératives, ainsi que d'autres organisations telles que les ordres professionnels, les organisations politiques et syndicales, les organismes à caractère religieux, les fondations, les OSBL corporatistes et OSBL créés par les instances publiques, etc. (Tableau 1.3).

Tableau 1.3. : Classification des organismes d'action communautaire selon le Cadre de référence

Organismes de base	Organismes de soutien social	Accueil, écoute, éducation, orientation
		Défense collective de droits
		Aide, entraide, dépannage
		Soutien aux milieux de vie
	Organismes d'intervention particulière	Maison d'hébergement
		Autres problématiques aiguës
Regroupements	Regroupement d'organismes de base	Par exemple : les CDC
	Regroupement de regroupements	Par exemple : la TNCDC
	Regroupement de défense collective de droits	Par exemple : le FRAPRU
Organismes explicitement exclus	Ordres professionnels Organisations politiques Organisations syndicales Associations à caractère religieux Fondations (redistribution de fonds) OSBL pour servir des intérêts particuliers OSBL institué par administration publique	

Source : Gouvernement du Québec, 2004a.

Il est estimé qu'il existe près de 8 000 OSBL au Québec dont la moitié environ s'associe au mouvement d'action communautaire (Gouvernement du Québec, 2001a ; Guay, Reichhold et Bélanger, 2003), c'est-à-dire que leur pratique communautaire est axée sur le développement social. Cette pratique est engagée dans des actions visant l'amélioration du tissu social et de la qualité de vie. Ces actions s'expriment souvent dans la lutte contre la pauvreté, la discrimination et l'exclusion :

L'action communautaire est une action collective fondée sur des valeurs de solidarité, de démocratie, d'équité et d'autonomie. Elle s'inscrit essentiellement dans une finalité de développement social et s'incarne dans des organismes qui visent l'amélioration du tissu social et des conditions de vie ainsi que le développement des potentiels individuels et collectifs. Ces organismes apportent une réponse à des besoins exprimés par des citoyennes ou des citoyens qui vivent une situation problématique semblable ou qui partagent un objectif de mieux-être commun. L'action communautaire témoigne d'une capacité d'innovation par les diverses formes d'intervention qu'elle emprunte et se concrétise par un mode organisationnel qui favorise une vie associative axée sur la participation citoyenne et la délibération. (Gouvernement du Québec, 2004a : 41)

La Politique de reconnaissance et de soutien à l'action communautaire s'adresse à tous les organismes communautaires de façon générale, mais vise de façon plus spécifique les groupes issus de l'action communautaire autonome. De plus, elle porte une attention particulière aux organismes de défense de droits collectifs. En effet, ces derniers, compte tenu de leur mission, constituent une catégorie beaucoup plus conflictuelle dans la construction d'une relation partenariale avec le gouvernement. La reconnaissance de cette relation particulière est considérée comme le « fleuron » de la politique, un gain majeur obtenu par le mouvement d'action communautaire et la principale spécificité de la politique québécoise par rapport aux autres contextes nationaux (Entrevue 43).

Selon la politique, un groupe communautaire répond aux quatre critères suivants :

- être un organisme à but non lucratif (ONBL);
- être enraciné dans la communauté;
- avoir une vie démocratique et associative;
- déterminer sa mission, ses orientations, ses approches et ses pratiques.

Pour répondre à l'appellation de groupe d'action communautaire autonome, un organisme doit de plus :

- être constitué à l'initiative des gens de la communauté;
- poursuivre une mission qui lui soit propre et qui favorise la transformation sociale;
- faire preuve de pratiques citoyennes et d'approches larges axées sur la globalité de la problématique à laquelle il veut répondre;

- avoir un conseil d'administration indépendant du réseau public (Gouvernement du Québec, 2004a).

Une distinction supplémentaire est apportée quant à la nature du groupe, que ce dernier soit un groupe de base ou un regroupement. Les groupes de base sont de deux catégories : les organismes de soutien social (s'adresse à la population en général) et les organismes d'intervention particulière (problématique de crise). Les groupes de soutien social relèvent de quatre catégories :

- accueil, sensibilisation, écoute, éducation, information, référence;
- défense collective de droits;
- entraide, dépannage;
- réponse non spécialisée (par exemple les centres de femmes, de loisirs, etc.).

Dans la catégorie des organismes d'intervention particulière, on retrouve les maisons d'hébergement et une centaine d'autres groupes comme les lignes téléphoniques d'urgence, etc. Pour leur part, les regroupements constituent une catégorie diversifiée. Ces derniers œuvrent surtout au niveau de la formation, de la représentation, de l'information, de la sensibilisation. Ils se distinguent par leur taille, leur territoire d'intervention, l'étendue de leurs activités et de leurs problématiques ainsi que par leur membership. Il existe des regroupements d'organismes de base, des regroupements d'organismes sectoriels ou multisectoriels. On distingue aussi les regroupements pour la défense collective de droits. Cette classification de l'action collective et des organismes communautaires a pour objectif d'assurer l'équité à l'échelle sectorielle (taille, activité, clientèle comparable) et l'équité gouvernementale (mêmes balises d'évaluation) (Gouvernement du Québec, 2004a).

Une liste de paramètres et de variables est ainsi incluse dans le cadre de référence pour évaluer chaque type de groupe, que ce dernier appartienne à l'action communautaire au sens large ou, plus particulièrement, à l'action communautaire autonome et à la défense collective des droits. Ces paramètres servent d'encadrement pour guider l'intervention gouvernementale en matière de soutien à l'action communautaire et assurer ainsi la transparence dans les décisions prises à cet égard. Cinq paramètres sont d'ordre général et six autres sont d'ordre opérationnel (Tableau 1.4). Les paramètres opérationnels s'appliquent à l'évaluation des

groupes pris individuellement. De plus, certains critères pourront être attachés à l'évaluation spécifique des orientations opérationnelles. Par exemple, l'enracinement dans la communauté s'exprime, selon le gouvernement, par la qualité de la présence de l'organisme dans son milieu. Il se traduit en retour par la reconnaissance de l'organisme par ce même milieu et par les appuis concrets qui en résultent. L'enracinement s'évaluera ainsi selon neuf critères :

- invitation à la communauté à participer à son développement (critère fondamental);
- présence de la communauté sur le conseil d'administration de l'organisme (critère fondamental);
- existence de liens avec les autres organismes (critère fondamental);
- travail en concertation;
- soutien de la communauté (financement et autres types de soutien);
- activités ouvertes à la communauté;
- engagement bénévole;
- ouverture au bénévolat;
- implication lors d'événements extraordinaires (par exemple, la crise du verglas) (Gouvernement du Québec, 2004a).

Tableau 1.4. : Paramètres cadrant l'intervention gouvernementale en matière d'action communautaire

Paramètres	Objectifs
Généraux	Responsabilité gouvernementale face à l'offre de service public
	Respect de la capacité financière de l'État
	Respect des priorités nationales en développement social
	Équité entre les régions, particularités régionales et sous-régionales
	Équilibre entre les objectifs de consolidation des organismes existants et la marge de manœuvre nécessaire au développement en réponse à de nouveaux besoins
Opérationnels	Équité entre les groupes de taille, achalandage, d'activités et de clientèles comparables
	Respect de l'autonomie appliquée à l'ensemble des organismes communautaires
	Respect des caractéristiques de l'ACA
	Stratégies des organismes pour atteindre leurs objectifs et les efforts d'innovation déployés
	Respect des exigences d'une saine gestion
	Enracinement dans la communauté
	Autres sources de soutien financier

Source : Gouvernement du Québec, 2004a.

Un second effet attendu de la politique est de clarifier les balises du financement auquel les groupes communautaires pourront avoir accès. Trois formes de financement sont prévues : le

soutien à la mission globale ; les ententes de services complémentaires aux services publics ; le financement ponctuel et de courte durée. Le soutien à la mission est stabilisé pour une période triennale et sera évalué à partir des paramètres généraux et opérationnels mentionnés plus haut pour assurer, d'une part, l'équité entre les groupes, les secteurs et les territoires et, d'autre part, la cohésion, la cohérence et la responsabilité gouvernementales. Des variables servent à moduler le soutien en fonction du stade de développement et la nature de l'organisme (Tableau 1.5) (Gouvernement du Québec, 2004a).

Tableau 1.5. : Variables modulant le soutien à la mission globale des organismes d'action communautaire selon leur classification par le Cadre de référence de la Politique

Type d'organisme	Type d'intervention	Variable de modulation du financement
Soutien social	Accueil, écoute, éducation et orientation Défense collective de droits Aide, entraide, dépannage Soutien aux milieux de vie	Personnel rémunéré
		Infrastructure matérielle et d'intervention
		Type d'intervention
		Taille
		Territoire couvert
Intervention particulière	Maison d'hébergement	Heures d'ouverture
		Personnel rémunéré
		Infrastructures d'intervention
	Autres problématiques aiguës	Immobilisation
		Heures d'ouverture
		Personnel rémunéré
Regroupements	Tous les types de regroupements	Infrastructures d'intervention
		Immobilisation
		Taille
		Type d'organismes membres
		Territoire couvert
		Portée de l'intervention

Source : Gouvernement du Québec, 2004a.

Un troisième effet attendu concerne la régionalisation du financement qui sera défini en fonction de balises nationales appliquées en tenant compte des réalités locales et régionales. Sur ce point on peut noter un certain « glissement » dans la priorité accordée à l'objectif de consolidation par rapport à l'objectif de développement des groupes communautaires. En effet, l'énoncé de la politique, en accord avec les acquis de la *Politique de soutien au développement local et régional*, cherche à maintenir l'équité entre les régions, en tenant compte des particularités régionales et sous-régionales, de l'étendue du territoire, des moyens de transports et de la richesse relative de ce dernier. Elle met aussi de l'avant le principe du

maintien de l'équilibre entre les objectifs de consolidation des groupes communautaires et le développement de nouveaux organismes. Le gouvernement souligne alors la capacité des groupes à reconnaître et à déterminer les besoins en émergence et leur capacité d'offrir des services pour y répondre.

Toutefois, selon le Cadre de référence rattaché à la Politique, un dilemme pourrait surgir entre ces deux objectifs :

Cependant, la volonté de faire place à l'innovation peut signifier, pour ce secteur comme pour les autres, qu'à défaut de réévaluer leur orientation et de réorienter leurs activités, certains organismes seront appelés à être remplacés par d'autres, mieux adaptés aux besoins de l'heure.

L'équilibre souhaité dans l'énoncé de ce paramètre n'indique pas que la consolidation et le développement sont sur un pied d'égalité ; la « marge de manœuvre » pour le développement dont il est question ici laisse la prédominance à l'objectif de consolidation (Gouvernement du Québec, 2004a : 15).

Finalement, l'objectif de consolidation des groupes communautaires est clairement énoncé dans le document du Plan de mise en œuvre :

D'emblée, avant d'envisager des mesures de rehaussement, les ministères devront effectuer une analyse approfondie des sommes qu'ils versent aux organismes communautaires pour en évaluer la pertinence et éliminer les possibles chevauchements. De plus, le soutien gouvernemental sera octroyé en privilégiant la consolidation des organismes existants plutôt que la création de nouveaux organismes. S'il est utile que des nouveaux organismes émergent pour répondre à de nouveaux besoins, il reste difficile, pour l'État de soutenir chacun d'eux. (Gouvernement du Québec, 2004b : 17)

Un appel est donc lancé pour mettre à contribution les autres partenaires potentiels afin que ceux-ci participent au soutien et au financement des groupes communautaires. Selon un texte publié par le SACA (2006a : 9), on peut lire un commentaire à l'effet que seulement 56 % de l'ensemble des revenus des organismes communautaires provient des subventions du gouvernement provincial, ce qui démontrerait, selon cet organisme, l'effort déjà réalisé par

ceux-ci dans la diversification de leurs sources de financement. Un effort supplémentaire leur est ainsi demandé.

Depuis 2001, le SACA a procédé au transfert des organismes communautaires à leurs différents ports d'attache ministériels et le programme du Fonds d'aide à l'action communautaire a été modifié pour accueillir les organismes orphelins (sans port d'attache ministériel). En 2003-2004, 1 452 organismes communautaires, tous secteurs confondus, ont ainsi été transférés. Les regroupements et les organismes de défense de droits sont restés sous la responsabilité du SACA. En 2004-2005, 270 autres organismes du secteur Famille ont été transférés au ministère de l'Emploi, Solidarité sociale et de la Famille et les organismes de crédit communautaire ont été dirigés vers le ministère du Développement économique et Régional et de la Recherche (MDERR).

Le plan de mise en œuvre de la politique prévoit qu'une évaluation de son application devra être réalisée par le SACA et les ministères. Au printemps 2006, le plan accuse quelques retards à ce niveau. Toutefois, un premier volet de l'enquête, de nature quantitative, a été réalisé par le biais d'un envoi de questionnaires aux organismes communautaires. Les résultats ne sont pas encore connus et la firme responsable procède à l'analyse des données qui ont été recueillies. Un second volet, de nature qualitative, a été entamé à l'été 2005 et s'étendra sur une période de deux ans. Ce volet est réalisé par une équipe universitaire et comprend une vingtaine d'études de cas et des entrevues avec les intervenants touchés par l'application de la politique (Lavergne, 2006d)¹². Des profils régionaux du financement accordé aux différents organismes communautaires ont été publiés au début de l'année 2006 (Lavergne, 2006b et 2006c ; SACA, 2006a, 2006b et 2006c).

1.4. UN PORTRAIT DU MOUVEMENT COMMUNAUTAIRE QUÉBÉCOIS : PROFIL DU FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL

Selon le SACA, depuis 2001, le nombre d'organismes soutenus pour leur mission serait en croissance ainsi que leur financement. Ce dernier est passé de 472 millions de dollars en

¹² Voir le site Internet de l'équipe de recherche : www.evalprsac.com

2000-2001 à 631 millions en 2004-2005. On se souviendra que l'évaluation de la première étude du SACA, en 1996-1997, chiffrait le financement gouvernemental à 280 millions de dollars (Tableau 1.6). Entre 2000 et 2005, la part de l'enveloppe dédiée à la mission globale des groupes communautaires est passée de 42 % à environ 54 %, tandis que le pourcentage de financement par entente de service passait de 50 % à 37 % du financement total. Le financement pour les projets ponctuels est stable, soit autour de 8 %. Selon le Comité avisier, ces données ne font pas de distinction entre le financement accordé à l'action communautaire prise au sens large et celui accordé à l'action communautaire dite autonome. Selon notre interlocuteur, le montant dirigé vers l'action communautaire autonome s'évaluerait plutôt à 575 millions de dollars pour l'année 2004-2005 (Entrevue 43). Selon les limites de la compilation du SACA (SACA, 2004 et 2005), ces données ne tiennent pas compte du financement gouvernemental accordé aux entreprises et aux coopératives en économie sociale. Elles excluent aussi les sommes attribuées aux organismes communautaires à partir du Fonds de lutte à la pauvreté, les subventions salariales, ainsi que les montants en provenance des organismes tels que les Centres locaux de développement (CLD), les Conseils régionaux de développement devenus les Conférences régionales des ÉluEs en 2003 (CRD-CRE), les fondations publiques et privées, etc.

Tableau 1. 6. : L'évolution du Fonds d'aide à l'action communautaire autonome, 1996-2005

Année	Financement total	% attribué à la mission	% attribué aux ententes de services	% attribué aux projets
1996-1997	280,0 millions	n.a.	n.a.	n.a.
2000-2001	472,0 millions	41,6	49,9	8,5
2001-2002	493,0 millions	50,0	42,0	8,0
2002-2003	530,0 millions	53,0	39,0	8,0
2003-2004	587,0 millions	55,0	37,0	8,0
2004-2005	631,1 millions	54,0	37,0	9,0

Sources : SACA, État de situation de l'intervention gouvernementale en matière d'action communautaire, Éditions 2003-2004 et 2004-2005.

Les profils régionaux (SACA, 2006a) nous permettent de faire le point sur le financement accordé en 2003-2004 aux organismes communautaires selon les trois modes prévus par la Politique en plus de nous donner un aperçu sur le rayonnement des organismes, leur localisation en milieu urbain ou rural ainsi que leur échelle d'intervention.

1.4.1. Financement à la mission

Rappelons qu'en 2003-2004, à l'échelle du Québec (Tableau 1.6), ce sont 587 millions qui ont été alloués par le gouvernement provincial et ses ministères pour le financement des organismes communautaires, dont 55 % pour leur mission globale, 37 % pour des ententes de services et 8 % pour des projets ponctuels. Lors de cette période, quinze ministères ont soutenu 4 116 organismes communautaires pour une enveloppe à la mission globale équivalant à 323 millions de dollars. Le ministère de la Santé et des Services sociaux est le port d'attache responsable du financement à la mission de 66 % des organismes communautaires et distribue 79 % de l'enveloppe. Le Programme de soutien aux organismes communautaires (PSOC) de ce ministère existe depuis plus de trente ans. Il est géré par les Agences régionales de la santé et des services sociaux, responsables de l'allocation des fonds aux échelles locale et régionale.

1.4.2. Financement selon le rayonnement des organismes communautaires

En ce qui a trait au rayonnement des organismes communautaires, les données indiquent que 60 % des groupes communautaires sont d'échelle locale. Ces groupes ont retenu 65 % du financement à la mission. La valeur médiane de la subvention se situait à 49 214 \$. Les groupes d'échelle régionale forment 21,9 % des 4 116 groupes communautaires financés à la mission. Ils ont retenu 25,7 % du financement pour une valeur médiane de 58 630 \$. Les groupes supra régionaux qui ne comptent que pour 0,8 % seulement de l'effectif, se sont pourtant vus attribuer 1,6 % de l'enveloppe, avec un financement médian de 118 946 \$. Les groupes d'envergure nationale, 8,3 % de l'échantillon, ont reçu 7,7 % du financement à la mission. La valeur médiane est de 62 763 \$.

1.4.3. Financement des regroupements d'organismes communautaires

En 2003-2004, il existait, au Québec, 270 regroupements financés pour leur mission. Ils ont reçu 20,8 millions de dollars pour leurs activités de concertation, de mobilisation et de représentation. Le Comité aviseur reconnaît 180 de ces regroupements comme faisant partie du mouvement autonome (Entrevue 43). Selon les données du SACA, il existait 48

regroupements locaux (18 % de l'effectif) et ils se sont partagé 13,4 % de l'enveloppe. Le financement médian était de 60 000\$. Le SACA note que ces regroupements locaux sont majoritairement des Corporations de développement communautaire (CDC). Pour leur part, les 108 regroupements régionaux (40 %) ont reçu 30,4 % du financement à la mission avec une subvention médiane de 58 229 \$. Les regroupements nationaux au nombre de 113, soit 42 % des regroupements financés, ont reçu 56,2 % de l'enveloppe avec un financement médian de 95 815 \$. Selon le Comité aviseur, il existe 78 regroupements nationaux rattachés à l'action communautaire autonome (Entrevue 43).

1.4.4. Financement selon la localisation urbaine-rurale

En 2003-2004, la population rurale¹³ du Québec représentait 24,5 % de la population totale. Les données des profils régionaux indiquent que 27,2 % des groupes communautaires étaient localisés en milieu rural et que ceux-ci n'ont reçu que 20 % de l'enveloppe à la mission, soit 65,8 millions de dollars. Les organismes ruraux sont donc moins financés. En effet, les données indiquent que leur financement moyen est inférieur de 27 109 \$ à la moyenne du financement accordé dans l'ensemble du Québec. La médiane indique, pour sa part, un écart négatif de 16 099 \$ avec les groupes urbains.

1.4.5. Financement par ententes de services

Toujours en 2003-2004, 1 652 organismes communautaires québécois ont conclu des ententes de services avec un ministère pour un montant total de 214,7 millions de dollars. Emploi-Québec est le plus important ministère responsable de ces ententes de services avec 380 groupes communautaires contractuels, soit 62 % de l'enveloppe. Les ententes avec ce ministère se chiffrent en moyenne à 346 756 \$, ce qui est largement supérieur à la moyenne générale de 129 999 \$. Pour sa part, le ministère de la Santé et des Services sociaux a conclu des ententes de services de l'ordre de 48 millions de dollars avec 886 organismes communautaires.

¹³ Selon la définition de Statistique Canada qui détermine la population rurale comme étant celle qui est localisée à l'extérieur des 31 agglomérations urbaines de recensement du Québec.

1.4.6. Financement des projets ponctuels

Les données sur les projets ponctuels sont très variables en fonction des différents ministères. On peut cependant dire qu'en 2003-2004, 1 439 organismes communautaires se sont vus attribuer 49 millions de dollars et que, le ministère de la Santé et des Services sociaux a soutenu 571 organismes communautaires de cette façon.

1.5. RÉGIME DE TRANSITION ET IMPACTS INDUITS PAR LA POLITIQUE DE RECONNAISSANCE ET DE SOUTIEN À L'ACTION COMMUNAUTAIRE

La mise en œuvre de la politique a instauré un régime de transition et, selon les années, des programmes se voient exclus, ajoutés ou encore modifiés. Par exemple, en 2003-2004, le gouvernement finançait les groupes communautaires à partir de 63 programmes et mesures sous la responsabilité de 21 ministères. De ces programmes, 26 étaient dédiés à la mission des organismes (SACA, 2003 ; 2004 et 2005). En 2004-2005, 75 programmes et mesures, en provenance d'une vingtaine de ministères, ont été utilisés pour le financement des organismes communautaires selon les trois modes prévus par la Politique et 34 d'entre eux ont servi pour le financement à la mission. Il faut donc tenir compte de ce régime de transition afin de comparer la répartition des enveloppes annuelles dédiées soit à la mission, soit aux ententes de services ou aux projets.

Par exemple, le Programme de soutien à l'éducation populaire autonome (PSEPA), dont nous avons parlé précédemment, a disparu. En effet, la Politique reconnaît l'EPA comme un aspect intrinsèque de l'ACA et comme l'une des quatre manifestations de la défense collective des droits. Concrètement, les journaux communautaires, qui recevaient un financement par le biais du programme PSEPA ainsi que du programme de défense collective des droits du SACA, ont été redirigés, avec ces enveloppes, vers le ministère de la Culture et des Communications (MCC), leur nouveau port d'attache. Toutefois, le MCC aurait comme objectif de mettre fin, d'ici 2007, au financement provenant de ces deux programmes pour les réinvestir dans des activités structurantes sur l'ensemble du secteur des communications. Ces activités seraient déterminées conjointement par le MCC et les associations nationales des

médias communautaires. La justification de cette décision se trouverait dans le souci d'équité entre les différents médias communautaires dont une partie ne recevait pas ces financements. Pour *La Gazette de la Mauricie*, un journal touché par cette coupure, ce geste correspond à une non-reconnaissance du financement et de la mission d'éducation populaire et de défense collective de droits des groupes communautaires. Ainsi, ce geste qui représente une infraction à la loi appelle à la vigilance dans les autres secteurs, car il pourrait se reproduire. En effet, le secteur des médias communautaires est le quatrième à subir ce genre de compressions : avant lui, l'environnement, les personnes réfugiées et immigrantes, et l'éducation à la solidarité internationale ont vu leur financement coupé par leur nouveau port d'attache respectif (Lavergne, 2005e).

On peut prévoir déjà qu'il sera question des défis qui vont confronter le mouvement communautaire. C'est-à-dire la consolidation du financement et le rehaussement du financement. La plupart des groupes n'ont pas été indexés depuis des années. On sait qu'il y a eu gel au niveau du financement pour plusieurs secteurs. Il y a aussi eu des ministères délinquants qui ont vidé complètement les programmes de soutien destinés aux groupes d'action communautaires. (Lavergne, 2006f :1)

Par ailleurs, la composition et la représentation au sein du Comité aviseur ont été conservées dans leurs grandes lignes, mais certains changements observés seraient causés, en majeure partie, par la mise en œuvre de la Politique de soutien et de financement de l'action communautaire autonome. Les secteurs de l'Alphabétisation et de l'Éducation populaire autonome (EPA) ont particulièrement été touchés, car ils sont désormais intégrés à celui de la Formation. La disparition du secteur de l'EPA a aussi entraîné la remise en question de l'existence de la « Table des Fédés » et conséquemment sa présence et sa représentation en tant que regroupement multisectoriel au conseil d'administration du Comité aviseur :

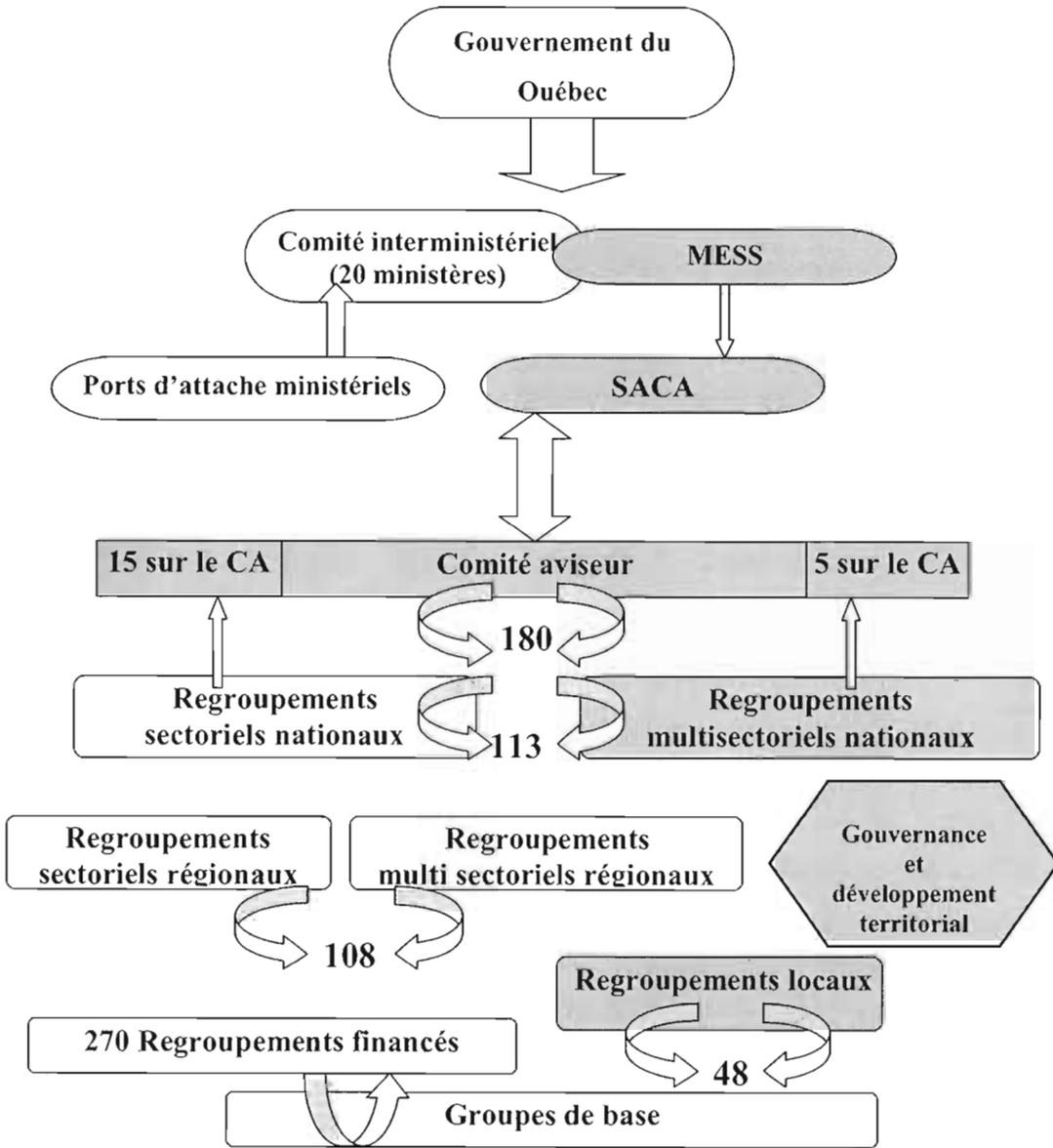
Depuis l'avènement de la mise en œuvre de la Politique, l'adoption tant du cadre de référence que du plan d'action était l'objet des vœux pieux de l'ensemble du mouvement communautaire de l'ACA. À ce titre, porteur des aspirations globales de ce mouvement, le plan d'action déçoit ; [...] il propose à la fois d'intéressantes perspectives et des mesures propres à fragiliser la situation de l'ACA. [...] Il s'agit ici, on l'aura compris, d'un plan d'action transitoire qui consolide certaines composantes de l'ACA, qui en élimine d'autres, ou en ignore d'autres, qui lance des promesses tout en laissant planer

de sérieuses menaces sur le sort d'éléments pourtant essentiels de notre vision de l'ACA. (Le Croqué-vif, 2004b)

Dès lors, le Comité aviseur mise sur le colloque d'orientation de l'automne 2006 et sur une « véritable négociation » du prochain plan d'action de la politique prévue pour l'année 2007-2010 afin de débattre ces questions. Soulignons que le plan d'action 2003-2006 a été adopté par décret en même temps que la politique. Le contexte politique entourant la fin du mandat du gouvernement libéral élu en 2003 serait largement favorable à cette re-négociation des outils de la mise en œuvre de la Politique (Entrevue 43).

Il nous est maintenant possible de dégager le champ institutionnel dans lequel évoluent les CDC et la TNCDC à partir : 1- des données sur les regroupements et leur rayonnement indiquées par le profil du financement gouvernemental publié par le SACA pour l'année 2003-2004, 2- de l'environnement institutionnel découlant du Cadre de référence de la politique en 2004 et 3- de l'architecture adoptée par l'organisation du mouvement communautaire autonome depuis 1995. La Figure 1.2 présente cet univers institutionnel. Les espaces grisés identifient les catégories de regroupements où logent les CDC et les lieux où elles se retrouvent. Il existe donc 270 regroupements financés par le gouvernement pour leur mission qui visent des activités de concertation de mobilisation et de représentation. Le Comité aviseur reconnaît 180 de ces regroupements comme faisant partie de l'action autonome. À l'échelle locale, le gouvernement a financé 48 regroupements et nos données indiquent que le réseau des Corporations de développement communautaire comptait 40 regroupements à l'époque et que certains n'étaient pas encore inclus dans l'entente de financement intervenue entre la Table nationale et le Secrétariat à l'action communautaire autonome (voir la Section 2 au Chapitre 3). À l'échelon régional, le profil ne fait pas de distinction entre les 108 regroupements sectoriels et multisectoriels soutenus par le gouvernement. Finalement, la Table nationale des CDC est présente parmi les 113 regroupements nationaux sectoriels et multisectoriels qui ont été soutenus pour leur mission et elle siège au conseil d'administration du Comité aviseur à titre de regroupement multisectoriel.

Figure 1.2 : Le champ institutionnel du mouvement communautaire autonome au Québec



Cette architecture fait face au dispositif institutionnel gouvernemental composé des ports d'attache ministériels directement en lien avec les groupes de base et les représentants des regroupements. Ces ministères forment le Comité inter ministériel qui est en lien avec le SACA, responsable de l'application de la politique. Ce dernier relève du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale qui met en forme les orientations du gouvernement du Québec concernant le développement de l'action communautaire. La section suivante traitera des aspects touchant l'implication des CDC dans la sphère de la gouvernance et du développement territorial et sur les enjeux qui découlent des réformes intervenues en 2003.

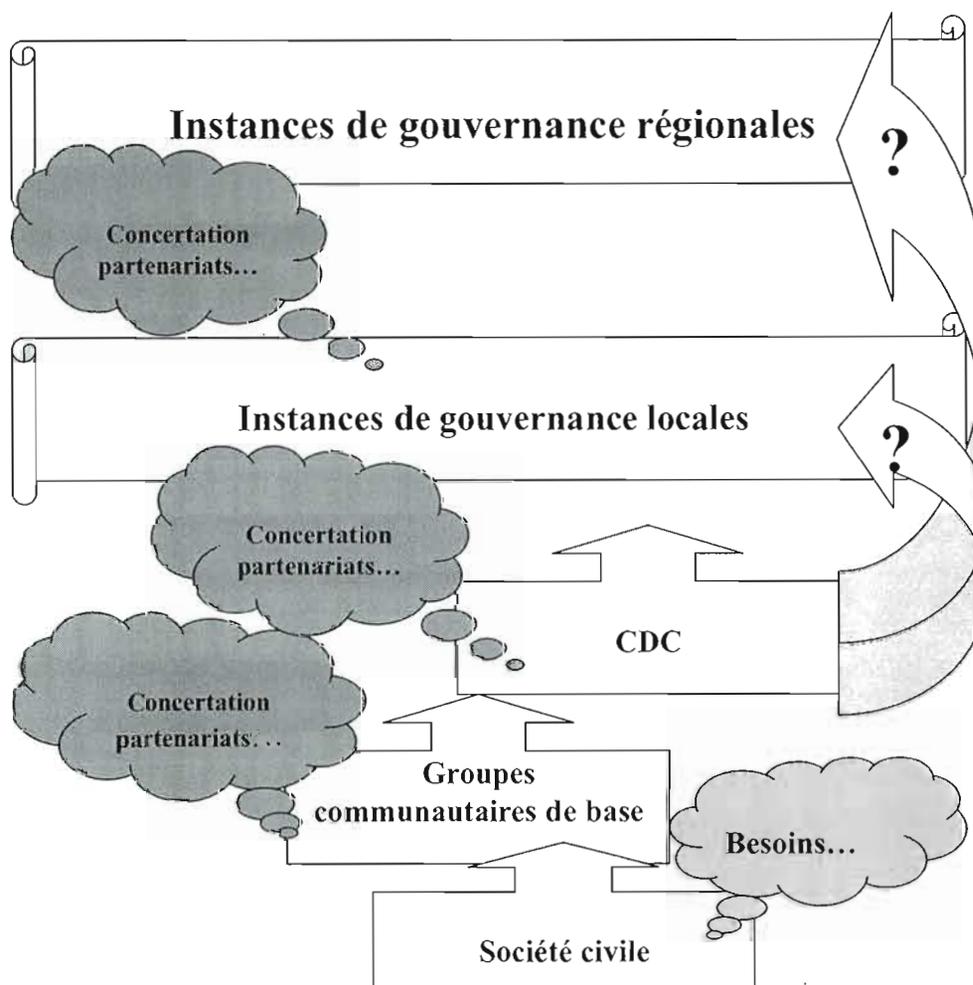
1.6. GOUVERNANCE ET DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL : QUELS ENJEUX SE DESSINENT POUR LES CDC ET LA TNCDC ?

Au Québec, les différentes politiques de développement régional depuis les années 1980 soulignent une modification dans le mode de régulation inscrit à l'intérieur du modèle de développement. Le rôle de l'État, par des processus de déconcentration et de régionalisation successifs, est passé d'un rôle moteur, à un rôle d'accompagnateur pour ensuite devenir partenaire du développement local et régional. Pendant ce temps, le mouvement communautaire autonome émerge, consolide ses structures et occupe une place de plus en plus remarquée à l'intérieur du modèle québécois de développement. Sa contribution au développement des territoires locaux et régionaux gagne en importance en raison du désengagement progressif de l'État dans certains domaines d'activités. Par ailleurs, il acquiert une reconnaissance et une crédibilité auprès de l'État qui institutionnalise plusieurs des innovations sociales issues de ses expérimentations. Le mouvement communautaire autonome accède alors au statut de partenaire et est convié à participer aux instances de gouvernance territoriales (Figure 1.3).

La Politique de soutien au développement local et régional adoptée en 1997 intégrait les acteurs communautaires aux côtés des autres acteurs du développement socioéconomique dans les structures de concertation et de développement régionales (CRD) et locales (CLD). À l'échelle des territoires locaux, comment les acteurs du communautaires se sont-ils intégrés à la structure des CLD ? Quelle place occupent les Corporations de développement

communautaire à l'intérieur de celle-ci ? Selon une première enquête, effectuée un an après l'implantation de ces instances locales (TNCDC, 1999c), on pouvait dénombrer 143 membres du mouvement communautaire siégeant sur les conseils d'administration des 102 CLD du Québec, à l'exception de Montréal et de Laval.

Figure 1.3. : Les liens des CDC avec leur environnement local et régional



Selon cette recherche interne, les représentants des regroupements d'organismes communautaires du type CDC sont les plus présents aux conseils d'administration des CLD avec 19 % des réponses. De plus, les Corporations de développement communautaire ont largement contribué à l'implantation de leur Centre local de développement. Elles ont assuré

un rôle d'information sur les enjeux et les objectifs ainsi que la formation auprès des groupes communautaires pour que ceux-ci s'approprient cette nouvelle instance de concertation locale. Souvent, ce sont les permanents des Corporations qui sont délégués aux conseils d'administration. Toutefois, la provenance diversifiée des autres représentants du mouvement communautaire démontre une représentation multiple et variée des groupes communautaires locaux ainsi que leur unité en ce qui concerne des valeurs communes qui dépasse les spécificités sectorielles : les enjeux et les débats entourant prioritairement le développement social, l'économie sociale et la création d'emplois, les unissent beaucoup plus qu'ils ne les divisent.

Il faut pourtant souligner que la représentation du mouvement communautaire au sein des conseils d'administration des Centres locaux de développement demeurerait faible comparativement à celle accordée aux autres collèges électoraux. En effet, sur les 18 membres que comptait un conseil d'administration moyen, le municipal occupait 30 % des sièges, le secteur des affaires, 16 %, l'institutionnel, 10 % et, le communautaire, 8 % (TNCDC, 1999c). Ce 8 % équivaut à 1,4 siège par CLD, bien que certains aient pu obtenir plus d'un siège : « *cette représentation s'est négociée, ardemment parfois, au niveau des comités d'organisation provisoires. Sur 73 CLD, 47 ont une représentation communautaire, 20 ont deux représentations, 3 ont trois représentations et 2 ont cinq et six représentations communautaires* » (TNCDC, 1999c : 19).

Par ailleurs, la participation du mouvement communautaire au sein des Centres locaux s'élargit aux différents comités mis en place par cette instance. C'est sur les comités exécutifs et les comités d'économie sociale où les groupes communautaires sont les plus présents. La participation sur les comités exécutifs est considérée stratégique : « *c'est là que les décisions se prennent et si on veut voir passer le train vaut mieux y être* » (TNCDC, 1999c : 21). Souvent, les représentants communautaires accèdent aux postes d'officiers et même à la présidence des comités, ce qui témoigne d'une reconnaissance par les autres acteurs de leur rôle et de leur expertise en développement local et ce, malgré le choc entre les cultures organisationnelles et les identités occasionné par l'inter et la multisectorialité de la structure. Il faut aussi mentionner que les CLD ont parfois remplacé les corporations de développement

économique actives dans certaines municipalités et qui possédaient leur propre histoire et leurs pratiques (TNCDC, 1999c). Au moment de la tenue de cette enquête, les Centres locaux de développement en étaient à leur première année d'existence et les acteurs vivaient une période d'expérimentation et d'approvisionnement à l'intérieur de cette structure.

Depuis 2003, un ensemble de modifications, initiées plus ou moins unilatéralement par le gouvernement du parti Libéral, telles que la « réingénierie » et la modernisation des structures administratives, les fusions et dé-fusions municipales, etc., dénote une volonté de renouvellement du rôle de l'État dans le modèle de développement. En matière de développement régional, entre autres, la « réingénierie » prévoit une réduction des programmes ainsi qu'une réorganisation des structures de gouvernance. L'énoncé de la réforme politique, *Devenir maître de son développement : la force des régions*, vise à établir un nouveau partage des responsabilités et à « faire confiance aux régions » pour leur développement. En effet, le gouvernement veut inciter et habiliter les élus municipaux à assumer de plus grandes responsabilités à l'égard du développement social, économique et culturel de leur région. C'est un changement de gouvernance qui est proposé dans ce « nouveau » projet de régionalisation prolongeant les politiques de développement local et régional antérieures. Le gouvernement souligne que, depuis 1994, plus de 250 ententes spécifiques de développement ont été conclues et qu'on dénombre une multiplicité d'intervenants dispersés sur le territoire. De plus, on retrouve plusieurs fonds de développement local et régional auxquels il faut ajouter les programmes fédéraux. Les nouvelles Conférences régionales des éluEs (CRE), qui succéderont aux Conseils régionaux de développement (CRD), devront évaluer l'efficacité de ces dispositifs. Le gouvernement souhaite ainsi mettre en œuvre une nouvelle approche partenariale, plus souple et plus dynamique.

Un point majeur de cette réforme du développement local et régional a trait à la composition et à la représentation à l'intérieur des instances CRE et CLD qui ont été modifiées de façon à remettre entre les mains des élus municipaux les pouvoirs en matière de développement local et régional. Conséquemment, l'espace accordé aux acteurs du secteur de l'action communautaire autonome par la politique précédente n'est plus aussi assuré. Au cours des

prochains chapitres, nous questionnerons le rôle et la place des Corporations de développement communautaire et de la Table nationale dans l'exercice de la gouvernance et du développement des territoires en les situant dans le contexte des réformes institutionnelles du développement régional et de la mise en œuvre de la politique de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire. Assisterions-nous présentement à une rupture dans l'exercice de la gouvernance et du développement territorial au Québec ? Le contexte des transformations institutionnelles a conduit certains acteurs du mouvement communautaire autonome à exprimer des craintes à cet égard :

Au cours des cinq années qui ont précédé son adoption [la politique sur l'action communautaire autonome], des efforts particulièrement intenses ont été fournis autant par les représentants des milieux communautaires autonomes que par les représentants de l'État pour doter enfin le Québec d'une telle politique gouvernementale. Or, alors que nous en sommes toujours à en orchestrer la mise en œuvre, voilà que votre gouvernement fraîchement élu annonce qu'il va procéder à la « réingénierie » de l'État québécois. Mais quelle place occupera l'action communautaire autonome dans vos projets, M. le Premier ministre ? (Guay, Reichhold et Bélanger, 2003).

Nous avons répertorié dans ce premier chapitre les principaux éléments de la problématique entourant l'institutionnalisation de l'action communautaire dite autonome dans le contexte institutionnel québécois. Ce processus d'institutionnalisation doit être analysé en prenant en compte les transformations institutionnelles qui se profilent à chacune des échelles de l'organisation territoriale. En effet, les processus d'institutionnalisation sont reliés aux tendances macro-structurelles et aux mutations économiques et sociales issues principalement de la transformation du mode de production fordiste et qui ont donné naissance à une société post-industrielle (Bell, 1999) et informationnelle (Castells, 1996). Parallèlement à ces restructurations, qualifiées ailleurs de « destruction créatrice » (Brenner et Theodore, 2002), nous assistons à l'adaptation des modes de régulation et d'accumulation encadrant le système économique capitaliste. Ainsi, l'avènement et le fonctionnement de la société informationnelle ont conduit à des réorganisations économiques, sociales et spatiales à

l'intérieur desquelles les réseaux prennent une place primordiale (Castells, 1996 ; Melucci, 1997 ; Klein et Tardif, 2006). La « performance » des individus, des organisations et des entreprises, voire des collectivités et des États, devient conditionnelle à leur intégration et à leur participation aux différents réseaux qui structurent les activités ainsi que les territoires. Le phénomène est globalisé et mondialisé : il fait ressentir ses impacts à toutes les échelles avec toutefois, une intensité et des caractéristiques différentes selon les lieux. Un effet de ces mutations structurelles est la dissociation des réseaux économiques, sociaux et géographiques (Castells, 1996 ; Klein, 1997). Nous observons alors la restructuration des systèmes attachés à la gouvernance (*re-scaling*) (Brenner, 2001, 2003 et 2004 ; Swyngedouw, 2000 ; Claval et Sanguin, 1997) de ces espaces à l'intérieur desquels d'immenses portions de territoires se retrouvent exclus tandis que d'autres, les espaces dits gagnants (Benko et Lipietz, 1992), émergent et se développent. De plus, à l'intérieur même des espaces gagnants, l'exclusion socioéconomique côtoie la richesse (Côté, Klein et Proulx, 1995 ; Klein, 1997 ; Fontan, Klein et Lévesque, 2003).

Ainsi, à l'échelle nationale, le modèle québécois de développement (Bourque, 2000) fait l'objet d'un questionnement relativement à sa capacité d'apporter des solutions aux collectivités qui vivent des problèmes socioéconomiques découlant des transformations dans le contexte global que nous venons de décrire : « *L'État keynésien était centralisateur et bureaucratique, donc rigide et trop lourd pour s'ajuster aux modifications des marchés avec la flexibilité nécessaire. Surtout, il est incapable de mobiliser les initiatives personnelles et individuelles indispensables à une croissance soutenue [...].* » (P.-A. Tremblay, 2003). Le paradigme de développement lié au modèle québécois, sa conceptualisation aussi bien que sa mise en œuvre, sont ébranlés. Le changement de rôle de l'État conduit à une crise de gouvernance au sein de laquelle les compromis sociaux antérieurs sont reformulés et nous assistons alors à la transformation des approches et des politiques de développement. Une des solutions proposées, et que nous pouvons observer à travers les processus de régionalisation et de décentralisation qui se sont succédés depuis le tournant des années 1990, consiste en la mise en œuvre d'un projet néolibéral se basant sur un nouveau partenariat public-privé recentré sur les forces du marché. Ce faisant, l'État abandonne une partie de ses responsabilités sociales à l'initiative locale et régionale. Cette orientation dite aussi de

désengagement de l'État, est contestée par les mouvements sociaux qui, à partir d'actions collectives portées principalement par les organisations communautaires, proposent des alternatives de développement et un projet de gouvernance plus participative (Klein, Tremblay et Dionne, 1997).

Or, comme nous l'avons démontré à l'intérieur de ce chapitre, les actions collectives issues du mouvement communautaire se sont institutionnalisées en empruntant deux trajectoires. Le Sommet socioéconomique de 1996 consacre en quelque sorte la séparation entre les deux tendances du mouvement communautaire. En effet, à partir de cette date, la tendance de développement social et la tendance de développement économique seront enchassées dans deux champs institutionnels spécifiques. Une première trajectoire donne naissance au secteur de l'économie sociale à partir du développement économique communautaire et des organisations intermédiaires telles que les Corporations de développement économique communautaire (CDEC). La seconde trajectoire est celle du mouvement d'action communautaire autonome qui se construit à partir d'une conception du développement communautaire davantage sociale. Les Corporations de développement communautaire (CDC), qui sont aussi des organisations intermédiaires (Favreau et Lévesque, 1996), font partie de cette seconde trajectoire communautaire.

La structuration de ces deux champs institutionnels s'est concrétisée à travers deux processus d'institutionnalisation. Le premier processus identifiable se réalise à l'intérieur du mouvement communautaire. Le second lui est extérieur. En effet, dans un premier temps, le mouvement communautaire s'est diversifié, professionnalisé et il s'est consolidé en se structurant en divers regroupements horizontaux et verticaux de plus en plus organisés dans leur fonctionnement. Dans un second temps, l'État s'est engagé dans un processus de reconnaissance et d'institutionnalisation des groupes d'action communautaire en tant qu'acteurs et partenaires du développement socioéconomique. D'une part, il a adopté une politique dédiée à la reconnaissance et au soutien de ce secteur d'activités et, d'autre part, il l'a invité à participer aux différentes instances décisionnelles ayant un rôle d'orientation et de planification du développement des territoires, soit les Centres locaux de développement (CLD) à l'échelle locale et, les Conseils régionaux de développement (CRD) à l'échelle

régionale. Ainsi, une partie du mouvement communautaire, celle favorisant une approche de développement économique communautaire, s'est progressivement institutionnalisée dans un dispositif d'organisation et de développement qui conduira à la constitution et à la reconnaissance gouvernementale du Chantier de l'économie sociale du Québec. L'autre partie du mouvement communautaire, à caractère plus social, a emprunté une trajectoire d'institutionnalisation différente avec la création du Secrétariat à l'action communautaire autonome et du Comité aviseur. Notre recherche s'intéresse à cette seconde trajectoire et à ses organisations intermédiaires et nous interrogeons le rôle de ces acteurs et leur contribution au développement et à la gouvernance des territoires. Nous voulons déceler et expliquer les tensions qui président à leur institutionnalisation. Le chapitre suivant se consacre à la tâche de fournir un cadre théorique et méthodologique pertinent à l'analyse de ces processus d'institutionnalisation.

CHAPITRE 2

CADRE CONCEPTUEL ET DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE : L'APPROCHE INSTITUTIONNALISTE

Ce chapitre a pour objectif de formuler le cadre théorique et méthodologique qui servira à analyser l'apport des Corporations de développement communautaire à la gouvernance et au développement territorial au Québec. Il comprend deux parties. La première partie est de nature théorique et conceptuelle. Elle se compose de quatre sections, chacune visant à développer un aspect du processus d'institutionnalisation des organisations de développement communautaire autonome en scrutant la relation et les tensions qui se développent entre celles-ci et les autres institutions impliquées dans les efforts de développement des territoires locaux et régionaux. Cette section se base principalement sur la théorie institutionnaliste et sur ses applications en développement local et régional. La seconde partie du chapitre présente la démarche méthodologique et empirique utilisée pour analyser l'apport de l'action communautaire autonome au développement et à la gouvernance territoriale au Québec. Elle relate les éléments ayant structuré les deux principales étapes de la recherche, soit l'étude de la littérature et de la documentation, ainsi que les trois études de cas réalisées pour documenter nos hypothèses et répondre à nos questions concernant le rôle joué par ces regroupements intermédiaires issus de l'action communautaire autonome.

2.1. LA THÉORIE INSTITUTIONNALISTE EN DÉVELOPPEMENT LOCAL ET RÉGIONAL : LES CONCEPTS-CLÉS

Partons tout d'abord d'un postulat théorique encadrant la définition que nous donnons au concept de développement. Les approches du développement en géographie ainsi que dans les autres sciences humaines ont évolué au cours des cinquante dernières années (Blais, 2006). Dans les premières approches théoriques qui avaient pour principal objectif d'expliquer les problèmes de sous-développement des territoires, la notion de développement a longtemps été assimilée à la croissance économique et au progrès. De nos jours, en raison de l'intérêt marqué envers le développement local et le développement durable, c'est plutôt le

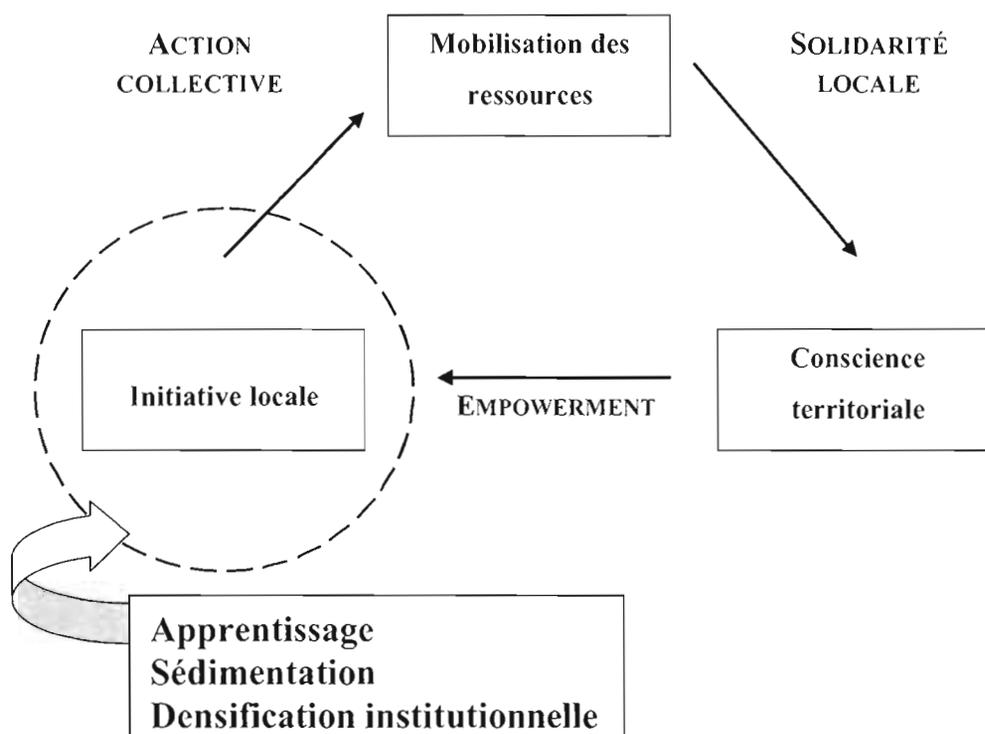
rôle des multiples acteurs impliqués et leurs capacités à mettre en œuvre des initiatives qui retiennent l'attention, ce qui conduit les chercheurs à s'intéresser à la gouvernance des territoires, à l'environnement local dans ses multiples dimensions et ce, de manière « trajective » ou transversale, c'est-à-dire en intégrant à la fois les stratégies de développement élaborées « par en bas » et « par en haut » (Blais, 2006). Dès lors, les dictionnaires indiquent que le développement se rattache à l'ensemble des transformations structurelles (économiques, sociales, politiques, etc.) qui rendent possibles et accompagnent la croissance et l'élévation du niveau de vie d'un ensemble social¹⁴. Selon Perroux, cité par Legouté (2004 : 15) : « *C'est la combinaison des changements mentaux et sociaux d'une population qui la rendent apte à faire croître, cumulativement et durablement, son produit réel et global.* ». Cette définition qualitative du développement dépasse la seule notion de croissance économique et nous amène à nous interroger sur la place du social et les acteurs sociaux.

La Figure 2.1 illustre les effets structurants des initiatives locales à partir des actions collectives (Klein, 2006). Dans ce modèle, le développement local est une forme d'action collective territorialisée. Elle est mise en œuvre par une collectivité d'individus partageant des identités géographiques, des formes d'organisation et des institutions représentatives. Cette action collective vise à mobiliser l'ensemble des ressources disponibles pour concrétiser et réaliser les initiatives et les projets de développement, que ces ressources soient de nature tangible ou intangible, qu'elles soient endogènes ou exogènes à la collectivité locale. Par ailleurs, le local se définissant à partir de cette action collective ne correspond pas à une délimitation spatiale précise mais plutôt à une échelle de structuration et de configuration des rapports sociaux pouvant adopter des territorialités variables selon la sphère d'activité et les acteurs impliqués. Le territoire local devient alors « *un système d'acteurs qui se concertent parce qu'ils ont une identité commune ancrée dans un territoire, un sentiment d'appartenance qui les amène à développer une conscience territoriale et à réaliser des actions partenariales* » (Klein, 2006 : 154). La récurrence des actions partenariales et des

¹⁴ Par exemple, le *Dictionnaire de la géographie* de Pierre George et de Fernand Verger (1996 : 136) confronte les notions de développement et de croissance et selon la définition donnée au développement, celui-ci « *implique des transformations qualitatives et des modifications des structures sociales et économiques* ».

initiatives locales permet la sédimentation des apprentissages et la densification des liens entre les acteurs du développement. Des arrangements institutionnels locaux spécifiques pourront émerger de cette dynamique (*institutional building*, voir Eaton, 1972). Ces nouveaux arrangements favorisent l'augmentation de la capacité collective à agir sur la destinée des individus et de la communauté tant du point de vue du développement économique que social (processus d'*empowerment*). Les institutions sont essentielles à la structuration du territoire local. Elles assurent la gouvernance du développement territorial et jouent un rôle d'intermédiaire entre les acteurs locaux et les acteurs extérieurs au territoire. C'est par les institutions que s'opère « le passage de l'espace au territoire » (Perrat, 1998).

Figure 2.1. : Effets structurants des initiatives locales selon Klein (2006 : 155)



Selon le modèle élaboré par Klein (2006), le cheminement d'une initiative locale, individuelle ou collective, se réalise en certaines étapes qui pourront conduire à des projets assumés en partenariat et ce, dans la perspective de contrer le processus de déstructuration du territoire. Une première étape consiste à désigner un acteur porteur du projet et, si aucune

organisationne peut répondre à ce besoin, une nouvelle structure pourrait voir le jour. La mise en œuvre du projet de développement provoque souvent —voire toujours— des réactions ou des oppositions. Ces résistances peuvent être internes et rendent ainsi visibles les rapports de pouvoir et les divergences au sein de la collectivité relativement à l'utilisation et la mise en valeur des ressources. Lorsque les réactions proviennent de l'extérieur de la collectivité, c'est plutôt l'expression de la concurrence entre les territoires en vue de s'attribuer les ressources exogènes. Les discours élaborés autour de la pertinence du projet permettent aux différents leaders de solliciter d'autres organisations et de susciter des appuis. Une collectivisation de l'action devient possible grâce à la formulation d'un compromis qui ralliera l'intérêt collectif entre les acteurs assurant le leadership du projet. Les acteurs locaux mobilisent par la suite un ensemble de ressources (organisationnelles, institutionnelles, humaines et/ou financières) endogènes et exogènes pour influencer les instances décisionnelles dans le sens de leur projet.

Il est entendu qu'une collectivité dont les actifs financiers internes sont faibles, par exemple, peut et doit mobiliser des ressources extérieures et ainsi s'enrichir et renforcer ses capacités à produire de la richesse et de la partager. Nous désignons cet ensemble de ressources susceptibles d'être mobilisées par le vocable de capital socioterritorial. (Klein, 2006 : 156)

Les différentes mobilisations consolident le tissu social et les relations entre les acteurs qui développent ainsi une conscience et une plus forte appartenance au territoire. Le sentiment d'appartenance territoriale servira de base commune pour la mise en œuvre des partenariats qui pourront, s'ils se pérennisent et se multiplient, conduire à des formes organisationnelles spécifiques à la collectivité territoriale en cristallisant les apprentissages et les expérimentations.

Y a-t-il une concordance entre « le local » et la « communauté » ? À quel moment peut-t-on parler de communauté et de mouvement communautaire et quels seraient leurs rapports à l'espace ? La dialectique entre la « société » et la « communauté » date des débuts de la sociologie moderne et est toujours d'actualité. Le débat en sciences sociales met l'emphase sur la nature et l'intensité des liens sociaux qui existent entre les individus. Ainsi, la communauté s'appuierait essentiellement sur des liens primaires, plus organiques et plus

intimes entre les individus tandis que la société permettrait un affranchissement vis-à-vis ces liens qui conduirait à des comportements plus individualistes et plus anonymes (Charbonneau, 1998, P.-A. Tremblay, 1998). Certains parlent d'un sentiment de nostalgie face à une « communauté perdue » qu'il faudrait retrouver (Charbonneau, 1998). Or, selon P.-A. Tremblay (2003), les groupes communautaires produisent certaines recherches pour démontrer leur contribution au développement social et économique de leur milieu d'appartenance. Les résultats obtenus par ces recherches démontrent qu'en réalité ces groupes contribuent à développer un « *sentiment de communauté* » mais sans réussir à donner du contenu à cette notion. Par ailleurs, les mouvements sociaux construisent divers types de communautés : politiques, d'intérêts, identitaires, etc. (Charbonneau, 1998 ; Castells, 1996 ; P.-A. Tremblay, 2003) mais ces communautés ne sont pas dissociées des processus plus larges, tels que la mondialisation, ni des contextes institutionnels dans lesquels elles sont enchâssées. Dès lors, leur structuration et leur configuration ne dépendent pas seulement des acteurs englobés dans les frontières géographiques ou administratives (P.-A. Tremblay, 2003 ; Klein, Tardif, Carrière et Lévesque, 2003).

Ce sont donc les actions collectives qui donnent lieu à un groupe, à un « nous » territorial structuré à partir de l'appartenance à un territoire, à un territoire qui sert de base à des initiatives avec lesquelles il entretient un rapport dialectique. Ce sont les initiatives locales qui créent une conscience locale et donc un sentiment d'appartenance et des identités locales. Et ce sont les collectivités aux identités fortes et aux appartenances ancrées qui donnent lieu aux initiatives les plus robustes. À notre avis c'est là que se trouve la clé du dynamisme d'un milieu, soit son aptitude à engendrer des initiatives. [...] Il faut favoriser l'émergence d'initiatives et les appuyer, encourager la formation de réseaux entre les acteurs, doter le milieu de dispositifs permettant la transmission de l'information et de moyens qui permettent aux initiatives de prendre leur envol. (Klein, 2006 : 157-158)

Par ailleurs, la proximité territoriale facilite les processus de densification institutionnelle locale selon les recherches issues de la nouvelle géographie économique. Celles-ci se penchent sur les questions touchant la spécialisation et les externalités produites par la proximité spatiale et organisationnelle conduisant à la création d'avantages compétitifs pour les régions (Benko et Lipietz, 1992 ; Pecqueur, 2007). Ainsi, les dimensions spatiales de la compétitivité relèvent des aspects culturels et sociaux ainsi que des arrangements

institutionnels spécifiques à un territoire. La formulation des arrangements institutionnels ainsi que leur formalisation sont favorisées par la proximité et par les réseaux qui intègrent les connaissances et les apprentissages à la base des avantages des « régions gagnantes » (Benko et Lipietz, 1992 ; Amin, 1999 ; Klein et Tardif, 2006). La proximité spatiale fournit donc les paramètres territoriaux des arrangements institutionnels et sociaux enchâssés dans les actions économiques. Elle définit des rationalités et des traditions locales qui encadrent les comportements. Pour tirer avantage des potentiels de développement découlant de cette proximité, les orientations des politiques publiques en développement régional et local devraient dès lors soutenir la construction d'une base institutionnelle et matérielle locale susceptible d'engendrer un territoire compétitif et un espace gagnant (Amin, 1999).

Ainsi, pour que la communauté adopte un sens spatial, il faut préalablement construire un lien entre les individus et leur territoire, créer un sentiment d'appartenance territoriale (Morin et Rochefort, 1998 ; Klein, 2006). Les stratégies élaborées par les *Community Development Corporations*, aux États-Unis et dans les espaces de tradition anglo-saxonne, s'appuient sur le principe du « *community building* » (Knoots, 2006 ; Van der Plaats et Barret, 2005 ; Mowbray, 2005 ; Kirk et Shutte, 2004 ; Lowe, 2004 ; Mc Call, 2003 ; Donzelot et Mével, 2002 ; Glickman et Servon, 1998 ; Favreau et Lévesque, 1996 ; Tremblay et Fontan, 1994). Sur le message porté par les CDC états-uniennes, Donzelot et Mével (2002 : 84) soulignent que :

[...] le relèvement physique d'un quartier constitue une excellente étape, mais une étape seulement, et qu'en rester au stade de la brique et du mortier conduirait une CDC à se comporter comme un simple promoteur, à rater, donc l'essentiel de sa mission, qui consiste à reconstruire une communauté en consacrant à cette tâche au moins autant d'énergie qu'à la construction des immeubles.

Les CDC américaines s'emploient alors à (re)construire une communauté locale à l'aide des outils de l'organisation communautaire : c'est-à-dire qu'elles visent à rassembler les individus d'un quartier ou d'un autre espace qu'elles délimitent¹⁵ et elles mettent en œuvre des activités qui favorisent l'apprentissage collectif et la prise en charge individuelle et

¹⁵ Les CDC états-uniennes possèdent une forte autonomie en ce qui concerne la délimitation de leur territoire d'intervention.

collective (processus d'*empowerment*) (Friedmann, 1992). Le développement communautaire local réfère ainsi à « *une stratégie formalisant cette possibilité de créer des liens de type communautaire* » entre des individus se voyant « *faire partie d'un même ensemble et se concevant comme parties prenantes d'une même destinée* » (P.-A. Tremblay, 2003). Cette approche qui favorise le développement des communautés correspond à :

[...] un processus de coopération volontaire, d'entraide et de construction de liens sociaux entre les résidents et les institutions d'un milieu local, visant l'amélioration des conditions de vie sur les plans physique, social et économique où la communauté évoque un regroupement de personnes vivant sur un territoire donné et partageant des intérêts communs à l'échelle de ce territoire. (Bourque, 2006 : 105)

Ou encore :

[...] une stratégie globale de revitalisation socio-économique d'une communauté marginalisée où, par la valorisation des ressources locales et le recours à de nouvelles solidarités, **des organisations et des institutions contrôlées démocratiquement par des représentants de la communauté sont créés et facilitent la représentation de la communauté [face] à des institutions extérieures qui exercent une influence sur la gestion des ressources locales.** (Fontan, 1993, cité dans Favreau et Ninacs, 1993 : 6, nous soulignons)

Notre recherche s'inscrit dans cette tradition théorique du « *community building* » tout en prenant en compte l'évolution du mouvement d'action communautaire au Québec. En effet, comme nous l'avons démontré au Chapitre I, l'action collective portée par le mouvement communautaire québécois depuis les années 1960, a évolué vers l'adoption d'objectifs nouveaux : [...] *visant d'une part, à contrer la dualisation socioéconomique présente dans certains territoires défavorisés et, d'autre part, à mettre en place une nouvelle logique économique qui, par la création de nouvelles institutions, permettra la valorisation des ressources d'une communauté.* (Tremblay et Fontan, 1994 ; nous soulignons). Selon Greffe (2000 : 141 ; nous soulignons) : « *Ces stratégies ne seront généralement mises en œuvre que si les institutions qui inscrivent ces perspectives dans leurs objectifs trouvent leur place au niveau local : le développement local devient indissociable du développement des institutions à but non lucratif ou encore, du troisième secteur.* ». Ainsi, les nouveaux objectifs adoptés

par le mouvement communautaire conduisent à : « [...] *la mise en œuvre de formes institutionnelles qui viennent renouveler le modèle de développement fordien grâce, entre autres, à l'action des mouvements sociaux qui s'impliquent dans le développement de leur collectivité.* » (Boucher et Favreau, 2001 ; nous soulignons). Ce qui est souligné ici, est le processus d'institutionnalisation de l'action collective issue du mouvement communautaire qui, pour se réaliser, nécessite la mise en œuvre de nouveaux arrangements institutionnels entre ses organisations et ses représentants et les autres acteurs du développement des territoires, que ces derniers œuvrent à l'échelle locale, régionale ou nationale.

Par ailleurs, avec la mondialisation et les restructurations de l'État providence, les politiques publiques et les programmes gouvernementaux ayant pour objectifs la reconnaissance et le soutien des initiatives de développement communautaire local sont nombreux : « [...] *la modernisation des institutions conduit la puissance publique à se tourner vers un secteur associatif ou communautaire pour partie issu des mouvements sociaux lui déléguant des pans entiers de la gestion sociale.* » (Bacqué, 2005 : 70). Ainsi, à l'intérieur des nouvelles politiques et approches du développement régional, une attention particulière est désormais accordée à la participation de la société civile et à l'action collective (Charbonneau, 1998 ; Amin, 1999 ; McCall, 2003 ; Klein, Tardif, Tremblay et Tremblay, 2004 ; Hautekeur, 2005 ; Van der Platt et Barrett, 2005). Malgré les contextes nationaux, politiques, institutionnels, historiques et culturels qui diffèrent (Hautekeur, 2005 ; Bacqué, 2005 ; Van der Platt et Barrett, 2005 ; Markey, 2005 ; Amin, 1999), le postulat à la base de tels programmes étatiques est que la communauté locale, en raison des caractéristiques qu'on lui attribue soit la solidarité, la cohésion, la coopération (ou encore, selon les travaux de Putman (1993, 1995 et 2000), son capital social) est la plus apte à définir des solutions appropriées à ses problèmes de dévitalisation et elle peut produire des effets positifs pour son développement. La Politique de soutien au développement local et régional ainsi que la Politique de reconnaissance et de soutien à l'action communautaire, que nous avons présentées au Chapitre I, s'inscrivent dans cette dynamique de reconnaissance de la contribution de l'action du mouvement communautaire et de la société civile au développement socioéconomique de la société québécoise.

Or, l'utilisation du vocable « communautaire » par l'appareil étatique pourrait conduire à une instrumentalisation de ces actions collectives et cette crainte est perceptible dans le discours des intervenants communautaires ainsi que dans les analyses des chercheurs qui se penchent sur ces questions de l'institutionnalisation de l'action collective (Bacqué, 2005 ; Shragge, 2006). En effet, apposer l'étiquette « communautaire » à un programme serait plus neutre et moins conflictuel : elle servirait à démontrer que la puissance étatique favorise la démocratie participative et une approche progressiste, ce qui peut toutefois camoufler des orientations néolibérales. L'appel au partenariat lancé à la communauté resterait ainsi soumis aux orientations et aux intérêts étatiques et servirait à légitimer les interventions gouvernementales à l'échelle locale (Bryson et Mowbray, 1981 ; Mowbray, 2005).

Selon nous, l'approche théorique institutionnaliste se révèle tout à fait appropriée à l'étude de ces processus touchant à la reformulation et à l'adoption de nouveaux arrangements institutionnels entre les acteurs de la gouvernance et du développement des territoires ainsi que les processus d'institutionnalisation de l'action communautaire autonome. Certains auteurs ont noté le tournant institutionnaliste emprunté par les études en développement régional depuis les dernières années (Amin, 1999 ; Henry et Pinch, 2001) et d'autres parlent d'un retour de cette théorie à l'intérieur du champ de la politique urbaine (Lowndes, 2001). Il est à noter, qu'à l'origine, les tenants de l'approche institutionnaliste avaient comme premier objectif de critiquer la pensée classique en économie sur ses postulats théoriques de base qui excluent les phénomènes sociaux intrinsèques aux relations économiques. Cette approche s'est ensuite étendue à l'ensemble des sciences sociales (politique, sociologie, géographie, etc.) et a formé deux principaux courants, l'« ancien institutionnalisme » et le « néo-institutionnalisme » (Hollingsworth, 2000 ; Rutherford, 1994 ; DiMaggio et Powell, 1991 ; North, 1990)¹⁶. Ainsi, les économistes institutionnalistes, tels que Landau (1972), North (1990), Rutherford (1994), reconnaissent que la diversité et la complexité des relations sociales enchâssées dans les dynamiques économiques influencent leur régulation. Ils considèrent que les activités économiques sont, en première analyse, des interrelations entre des acteurs individuels et collectifs possédant des logiques d'action différentes. Pour eux, les

¹⁶ Pour une analyse détaillée des convergences et des divergences entre ces deux courants, voir entre autres, Rutherford (1994).

institutions se définissent comme des systèmes de règles formelles et informelles, des routines et des traditions, qui régulent et encadrent l'action sociale. Elles permettent l'adoption de schémas de comportements sociaux qui réduisent l'incertitude présente dans les transactions socioéconomiques.

La théorie institutionnaliste s'intéresse donc plus particulièrement aux questions de résolution des conflits, de la coopération et de la coordination entre les acteurs. Le problème consiste à savoir comment émergent, se construisent et se pérennisent les compromis et les arrangements institutionnels, ces derniers permettant la production et la reproduction des sociétés (Hollingsworth, 2000). À l'aide de cette dernière, nous allons donc interroger successivement les liens à établir entre les actions collectives issues du mouvement communautaire autonome et les institutions, les processus d'institutionnalisation que ces liens impliquent ainsi que les tensions produites par l'inclusion des groupes communautaires comme acteurs dans les processus de gouvernance et de développement local et régional. Mais, voyons tout d'abord de quelle manière l'approche institutionnaliste aborde la problématique du développement local et régional.

2.1.1. L'alternative institutionnaliste : une troisième voie entre l'État et le Marché

La littérature institutionnaliste portant sur les questions de développement économique régional (Amin, 1999), s'appuie sur trois postulats théoriques encadrant les concepts de développement économique et de gouvernance territoriale. Un premier postulat est issu de la perspective de la sociologie économique pour laquelle le Marché est une institution construite socialement : les relations économiques sont enchâssées dans des réseaux et des liens interpersonnels qui impliquent des relations de mutualité, de confiance et de coopération. Ainsi, la force des liens et leur flexibilité déterminent les formes empruntées par les relations économiques qui se concrétisent dans les réseaux qui deviennent alors des acteurs économiques (Amin, 1999). Callon et Latour ont développé leur théorie interactionniste de l'acteur-réseau autour de ce constat (Callon, 2007). Le second postulat stipule que le type de rationalité adopté par les différents acteurs-réseaux conduit à divers processus décisionnels et comportements économiques. Ainsi, une rationalité instrumentale produirait un processus

décisionnel s'appuyant sur les règles, contrairement à une rationalité procédurale où l'adaptation aux changements se fait à partir des perceptions que l'acteur-réseau a de ceux-ci, ou encore, par opposition à un troisième type de rationalité plus réflexive où ce sont les processus d'apprentissage et d'innovation par l'acteur-réseau qui guident le processus décisionnel (Amin, 1999). Le dernier postulat constitue en fait une critique de l'individualisme méthodologique appliqué en économie classique. Il affirme que l'économie est formée par des forces collectives durables qui en font un processus institué par opposition à un système mécanique ou à l'agrégation des préférences individuelles. Pour les institutionnalistes, l'économie est encadrée par des institutions formelles et informelles qui conditionnent le développement et les transformations socioéconomiques. De plus, et c'est selon nous le point le plus important, ces institutions sont dépendantes du contexte ; elles sont donc évolutives et spécifiques à un territoire donné (DiMaggio et Powell, 1991 ; Amin, 1999 ; Hollingsworth, 2000 ; Klein et Harrisson, 2007).

L'approche institutionnaliste en géographie économique essaie de répondre à la question suivante : « [...] *to what extent and in what ways are the processes of geographically uneven capitalist economic development shaped and mediated by the institutional structure in and through which these processes take place ?* » (Martin, 2000, cité par Henry et Pinch, 2001 : 1178). Comme nous l'avons mentionné au Chapitre 1, les processus de régionalisation et de décentralisation proposent, comme solution à la crise de l'État providence, « une néolibéralisation » (Brenner et Theodore, 2002) des approches de développement à laquelle s'opposent les mouvements sociaux (Klein, Tremblay et Dionne, 1997 ; Maheu, 2005 ; Favreau, 2006). Brenner et Théodore (2002) ainsi qu'Amin (1999) soulignent que ces processus sont construits à l'intérieur de contextes pré-existants devant être pris en compte :

We emphasize the contextual embeddedness of neoliberal restructuring projects insofar as they have been produced within national, regional and local contexts defined by the legacies of inherited institutional frameworks, policy regimes, regulatory practices, and political struggles. An understanding of actually existing neoliberalism must therefore explore **the path dependent, contextually specific interactions between inherited regulatory landscapes and emergent neoliberal, market-oriented restructuring projects at a broad range of geographical scales.** (Brenner et Theodore, 2002 : 351, nous soulignons)

Or, les politiques de développement régional ou local « classiques », qu'elles soient keynésiennes ou néolibérales, se basent sur une même approche *top-down* et mur-à-mur, peu attentive à la spécificité des contextes territoriaux et de leurs institutions (Amin, 1999). En effet, selon les analyses institutionnalistes du développement local et régional, les deux paradigmes posent les mêmes postulats tirés de l'économie classique concernant la rationalité des acteurs et la firme comme l'unité de base des activités économiques. Par ailleurs, elles divergent quant au poids et au rôle à attribuer à l'État et au Marché à titre d'acteurs de la régulation socioéconomique. Ainsi, si on évalue les impacts de ces politiques à l'égard d'un développement endogène durable, les approches de développement top-down ont eu des succès mitigés dans les régions en difficulté (Amin, 1999 ; McCall, 2003 ; Stöhr, 2003 ; Klein, 2006). Donc, une alternative est proposée. Cette « troisième voie » correspond au développement « par le bas » et vise la mobilisation des ressources locales et la valorisation des potentiels existants. Cette alternative : [...] *recognize the collective or social foundation of economic behavior for which it can be described loosely as an institutionalist perspective on regional development.* » (Amin, 1999 : 366).

La formulation et la mise en œuvre des politiques de développement local et régional issues de la troisième voie requièrent certaines orientations (Amin, 1999). Notons que ces dernières rejoignent en grande partie les cinq propositions émises par Gerry Stoker (1998) concernant les processus de gouvernance. Premièrement, elles devraient favoriser le renforcement des réseaux plutôt que celui des actions individuelles. En second lieu, elles devraient encourager la participation, la négociation et l'émergence de rationalités procédurales et réflexives dans la perspective de renforcer des comportements favorisant une vision stratégique, l'apprentissage et l'adaptation. Troisièmement, leur but devrait être la mobilisation d'une pluralité d'organisations autonomes, car une gouvernance efficiente dépasse à la fois l'action des marchés et celle de l'État. Quatrièmement, elles devraient encourager la mise en place de formes intermédiaires de gouvernance œuvrant dans une optique de construction d'une « épaisseur institutionnelle territoriale » incluant les organisations de support aux entreprises, les institutions politiques ainsi que la société civile. Finalement, les politiques publiques visant la gouvernance devraient tenir compte des contextes spécifiques et des trajectoires locales de développement. Comme nous l'avons mentionné, l'approche institutionnaliste

souligne le caractère contextualisé et historique des trajectoires de développement (*path dependency*), ce qui interroge plus globalement les processus d'institutionnalisation qui supportent les dynamiques du développement à chacune des échelles de l'organisation territoriale.

Les politiques de développement régional alternatives, ou de la troisième voie, pourront être soutenues par quatre types d'action répondant à des enjeux différents (Amin, 1999). Le premier type d'action vise la construction d'un district ou d'une économie d'association locale selon la vision qui a été développée par Micheal Porter (1993). Toutefois, cette option s'éloigne souvent des enjeux entourant le caractère spécifique des trajectoires et des contextes des territoires locaux et régionaux eux-mêmes enchâssés dans des contextes plus larges.

Le second type d'action cherche à favoriser l'apprentissage et l'adaptation des territoires locaux et régionaux à la nouvelle économie du savoir. Ici, l'enjeu est de reconnaître que les régions en difficulté sont considérées comme telles en raison du décalage qu'elles connaissent face aux contextes institutionnels plus larges (Amin, 1999). Cet auteur indique alors qu'une gouvernance « institutionnellement mince » est souvent le fait d'une coalition d'élites conduisant à une sclérose institutionnelle. Cette dernière devient un frein à l'innovation et à une distribution élargie des ressources et du pouvoir. Ainsi, il faut questionner les conditions de la gouvernance des territoires : sont-elles favorables aux processus de « destruction créatrice » ? Sont-elles le résultat et la source d'innovations institutionnelles ? Par ailleurs, les régions à succès ont comme principale caractéristique d'avoir une vie collective active ; elles sont capables de se mobiliser et possèdent un fort capital social. Dans les régions moins favorisées, il s'agit souvent de reconstruire un capital social endommagé par des décennies de domination économique et de dépendance face à l'État, aux élites et à la grande entreprise. Cette reconstruction est favorisée par la réalisation de projets mobilisateurs à l'intérieur desquels le rôle de l'État se confine à favoriser les processus de développement local. Il s'agit pour l'État de soutenir et de favoriser l'appartenance locale, la participation, la confiance ainsi que le développement des capacités individuelles et collectives dans les communautés : « *The local authorities and the central*

government would play a facilitating role, providing, for exemple, resource and legislation, but they would not provide a direct steer on local priorities and projet. » (Amin, 1999 : 374).

Le troisième type d'action dégagé par Amin (1999) concerne l'élargissement de la base institutionnelle locale par le changement et l'innovation en favorisant l'élimination des processus de domination et d'inertie institutionnelle caractéristiques des territoires en difficulté. L'enjeu est de parvenir à instaurer des processus de construction et de renforcement des capacités locales et régionales à partir des processus de décentralisation : « *Region building has to be about mobilizing independant political power and capacity (...)* » (Amin, 1999 : 372). Mais ici, il faut faire attention : la vision institutionnaliste cherche à dépasser les dynamiques visant l'autonomie régionale et locale qui serait entendue dans le sens d'un régionalisme politique de fermeture ou d'un localisme défensif et de repli. Elle questionne plutôt les relations de pouvoir inscrites à l'intérieur des processus décisionnels du développement et de la gouvernance et cherche à déterminer qui prend les décisions et comment : « *It would be an error if regional institutional reform became a matter of simply substituting gouverment by the central state with a regional corporatism that lies on a small elite drawn from the regional gouverment officies, local autorities, development agencies, the business leadership and perhaps even mayors wielding extraordinary powers.* » (Amin, 1999 : 373).

Finalement, la quatrième et dernière orientation identifiée par Amin (1999) vise le soutien au développement du secteur de l'économie sociale. Nous reviendrons plus loin sur cette question de l'économie sociale et de ses enjeux vis-à-vis la gouvernance.

Notre recherche s'inscrit à l'intérieur de cette perspective analytique qui met l'emphase sur les « sentiers de dépendance » (*the path dependency*) et les contextes institutionnels informant l'action collective tout en nous basant sur les acquis des recherches antérieures sur le mouvement communautaire au Québec. D'aucuns admettront que cette question bénéficie déjà d'une large littérature scientifique ancrée dans plusieurs champs disciplinaires des sciences sociales et ce, à partir d'approches théoriques diverses. Le Tableau 2.1 indique quelques-unes des études récentes reliées à l'action collective et au développement

communautaire au Québec en fonction du paradigme de développement privilégié ainsi que de l'échelle du territoire d'étude.

Tableau 2.1. : Quelques études récentes sur l'action collective et les mouvements communautaires au Québec

Auteurs	Paradigme de développement	Secteur	Territoire
Klein et Gagnon (1989)	Développement local	Mouvement communautaire régional	Saguenay—Lac-Saint-Jean
Hamel (1991)	Développement local	Mouvements urbains	Montréal
Favreau et Ninacs (1993)	DEC et ES	CDEC et CDC	Plusieurs exemples
CRISES (1986-2004)	ÉS — innovation sociale	Multiple	Multiple
Morin (1994-1995)	DEC	DELIC/ CDEC	Montréal
Favreau et Lévesque (1996)	DEC et ES	Plusieurs exemples	Plusieurs exemples
Boucher, J.L. (2004)	ES	Logement social	Outaouais
D'Amours, M. (2002)	ÉS	Multiple	Québec
Saucier, C. <i>et al.</i> (2000)	ÉS	Multiple	Est du Québec
Saucier, C. et Légaré, M. (2003)	ÉS	Aide domestique	Est du Québec
Comeau <i>et al.</i> (2003)	Développement régional	Associatif	Gaspésie et Montréal
Morin et Rochefort (2003)	ÉS	Service de proximité	Montréal
Comeau <i>et al.</i> (2003)	Nouvelle ES	Communautaire	Chaudière-Appalaches
Kein, Tardif, Tremblay et Tremblay (2004)	Développement local	Communautaire autonome	Québec
Guay <i>et al.</i> (2005)	Altermondialisation	Action collective	Plusieurs exemples
Morel et Boisvert (2005)	Développement social	Santé et services sociaux	Général
Bacqué (2005)	Développement local	Action communautaire	Quartier
Fontan, Klein, Tremblay (2005)	Innovation socio-territoriale	Collectivités locales	Montréal
Shragge (2006)	Développement local	Action communautaire	Québec
Tremblay, Tremblay et Tremblay (2006)	Développement social	Multiple	Plusieurs exemples
D'Amours (2007)	DEC et ES	Chantier ES	Québec

De cette revue de littérature indicative, nous retenons que l'analyse des stratégies et des pratiques issues des mouvements communautaires et associatifs au Québec, a surtout été réalisée à partir des groupes communautaires de base, soit à l'aide d'études de cas ou de monographies à l'échelle locale du quartier (par exemple, Morin et Rochefort, 2003), ou à l'échelle de la région administrative (par exemple, Klein et Gagnon, 1989 ; Comeau, 2003), ou encore dans une perspective sectorielle (par exemple, Vaillancourt *et al.*, 2003 ; Boucher, 2004). De plus, il est possible de voir une forte tendance à analyser la problématique soit sous l'angle du développement économique communautaire (DEC) à partir de l'exemple des Corporations de développement économique communautaire (CDEC) montréalaises, soit

sous l'angle de l'économie sociale (ES) ou de l'innovation sociale (dans ces deux derniers cas, voir, entre autres, les nombreux travaux réalisés par les chercheurs appartenant aux réseaux de l'ARUC-Économie sociale et du Centre de recherche sur les innovations sociales—CRISES). Un autre courant théorique et empirique se tourne vers la notion de développement social (Tremblay, Tremblay et Tremblay, 2006 ; Morel et Boisvert, 2005).

Un grand nombre de ces analyses convergent vers l'affirmation que les nouvelles organisations et les institutions en provenance du mouvement communautaire participent au renouvellement du modèle québécois de développement (Klein et Gagnon, 1989 ; Lévesque, 2001 ; Boucher et Favreau, 2001 ; Hamel et Jouve, 2006). Il est reconnu par ces différents auteurs que les groupes communautaires ont été à l'origine d'innovations sociales dont certaines ont été institutionnalisées par l'État et que les actions collectives ont dès lors contribué à la coproduction de biens et de services publics ainsi qu'à la formulation de politiques publiques visant le développement social et économique (Vaillancourt *et al.*, 2003 ; Hamel et Jouve, 2006). Nous avons relevé quelques-unes de ces contributions au cours du Chapitre 1. Par ailleurs, le lien entre ces différents travaux serait le regard porté sur l'institutionnalisation de l'économie sociale et son apport au développement des territoires et des collectivités grâce aux innovations sociales qu'elle promeut (D'Amours, 2000 et 2007 ; Favreau *et al.*, 2003b ; Lévesque, 2006 ; Klein et Harrisson, 2007).

Ainsi, l'économie sociale, comme composante de la troisième voie du développement local et régional (Amin, 1999), constitue une source d'innovations sociales et sa reconnaissance par le gouvernement influence le mode de régulation du modèle québécois de développement et la gouvernance qui le caractérise. Or, nous avons constaté deux trajectoires et une séparation entre le champ institutionnel de l'action communautaire autonome et celui de l'économie sociale à partir des années 1995. Les conclusions issues des recherches sur l'économie sociale s'appliquent-elles de la même façon au mouvement communautaire autonome ? Est-ce que le dispositif institutionnel dédié à la reconnaissance de l'action communautaire autonome et la politique de soutien au développement local et régional offrent les mêmes opportunités et les mêmes capacités à l'égard du rôle d'acteur du développement et de la gouvernance des territoires joué par les organisations du mouvement autonome ? Cette

question soulève principalement trois problèmes théoriques que nous développerons dans les prochaines sections : la mobilisation des ressources par l'action communautaire autonome, le processus d'institutionnalisation spécifique à ces organisations et finalement, leur inclusion à titre d'acteur dans la gouvernance et le développement des territoires locaux et régionaux.

2.1.2. L'action collective et les mouvements sociaux : le problème de la mobilisation des ressources endogènes et exogènes

Mentionnons tout d'abord que notre cadre conceptuel n'aborde pas le débat théorique qui vise la différenciation des mouvements sociaux, des mouvements sociaux urbains et des mouvements ruraux. Ce débat, qui met en scène des auteurs tels que Manuel Castells, Chris Pickvance et Pierre Hamel, a pour objets principaux de déterminer la nature et la portée réelles des actions collectives issues des mouvements sociaux urbains quant aux transformations sociales globales (Pickvance, 2003). Par ailleurs, selon nous, poser l'existence de mouvements (sociaux) urbains induit celle des mouvements (sociaux) ruraux (voir entre autres, Beaudry, 2000) et, une discussion sur ces distinctions théoriques dépasse le cadre et les objectifs fixés par notre recherche, tout comme les questions de la transnationalisation (internationalisation) des mouvements sociaux que nous laisserons de côté¹⁷. Dans un autre ordre d'idées, Pickvance (2003) ainsi que d'autres auteurs (Ward et McCann, 2006, entre autres) notent un cloisonnement des recherches entreprises sur les deux objets sociologiques que sont le mouvement social et le mouvement urbain. Pickvance souligne ainsi le fait que seule la sociologie des mouvements sociaux s'est intéressée aux processus d'institutionnalisation de l'action collective. Pour ces raisons, nous ne discuterons pas des différences théoriques entre les deux approches et nous adopterons une définition large des mouvements sociaux pour les fins de notre recherche.

Selon Favreau (2006), le concept de mouvement social possède deux sens. Le premier correspond à une action collective visant la défense d'une cause particulière à partir d'objectifs circonscrits géographiquement et temporellement et ce, à l'aide de stratégies, de

¹⁷ Voir entre autres, Hamel, Lustiger-Thaler et Mayer (Dir), 2000 ; Köhler et Wissen, 2003 ; Marcuse, 2005 ; Guay, Hamel, Masson et Vaillancourt (Dir), 2005. Pour une synthèse récente voir le mémoire de maîtrise de Nathalie Guay (2007). *Échelles du pouvoir et actions collectives : l'effet de l'altermondialisme sur les mouvements sociaux québécois*, UQAM, Département de géographie.

règles de fonctionnement et de structures d'organisation clairement identifiées. Ces actions collectives sont portées essentiellement par des militants et elles sont plurielles dans leur composition. Le mouvement ouvrier, le mouvement des femmes et le mouvement écologiste, relèvent de ce type d'action collective. Le deuxième sens que Favreau accorde au concept de mouvement social est toujours celui d'une action collective, mais cette dernière a pour caractéristique d'être fédérative. Elle rassemble plusieurs types d'organisations qui convergent et établissent des stratégies s'inscrivant plutôt dans le long terme. Il identifie le mouvement altermondialiste et les Forums sociaux comme faisant partie de cette seconde catégorie. Ces actions fédératives innovent en s'ajustant à l'internationalisation et à la globalisation. Pour Favreau (2006), le mouvement social fédératif d'envergure mondiale correspondrait alors à une nouvelle échelle d'intervention de l'action collective. Le mouvement d'action communautaire autonome et ses organisations se rattachent à la première définition du mouvement social, sans toutefois écarter l'idée qu'il puisse se joindre à l'action fédérative mondialisée.

Posant la question des conditions présidant à l'émergence des actions collectives, Olson (1965) introduit la notion de la « rationalité » des acteurs qui s'y s'engagent. Pour Olson, la maximisation de l'intérêt personnel et égoïste des acteurs individuels pourrait conduire au problème du « voyageur clandestin » (*free rider*) : « [...] *since social movements deliver collective goods, few individuals will "on their own" bear the cost of working to obtain them. Explaining collective behavior requires detail attention to the selection of incentives, cost-reducing mechanism or structures, and careers benefits that lead to collective behavior.* » (McCarthy et Zald, 1977 : 1216). Selon la théorie institutionnaliste, un rôle joué par les institutions consiste justement à réduire les risques liés au problème du passager clandestin (Rutherford, 1994 ; North, 1990 ; Hollingsworth, 2000). Ainsi, l'action collective ne pourrait être réalisable qu'à la condition où des bénéfices exclusifs et substantiels pour chacun pourront être retirés et que des privilèges et des liens dans la sphère politique laissent prévoir l'atteinte des buts de l'action collective. Construisant sur ces travaux, d'autres chercheurs avanceront trois approches théoriques de l'analyse de l'action collective : la mobilisation des ressources (McCarthy et Zald, 1973), les structures d'opportunités politiques

(McAdam, Tarrow et Tilly, 2001) et les processus de cadrage (*framing processes*) (Benford et Snow, 2000)¹⁸.

La sociologie des mouvements sociaux a été enrichie par les travaux de Touraine, de Castells et de Melucci qui ont introduit les processus de construction identitaire et culturelle influençant l'émergence et le développement des actions collectives. Selon Melucci (1997), les individus et les groupes qui s'intègrent dans un mouvement social construisent leur action. Le conflit n'est pas évacué de cette apparente unité, bien au contraire. Melucci (1997) note, comme Castells (1996), l'éclatement de la société civile qui se révèle de moins en moins unitaire et homogène. De nouveaux groupes, sur la base d'identités culturelles, territoriales, etc., cherchent à se faire reconnaître et à s'approprier une partie des ressources disponibles. Encore une fois, nous avons décelé ce processus de diversification et de densification de l'action communautaire au cours du premier chapitre. Les acteurs intégrés aux actions collectives négocient et ajustent leurs orientations en fonction d'idéologies (ré)interprétées par leurs leaders. Les mouvements sociaux reposent ainsi sur des compromis. Ils véhiculent des valeurs et des symboles qu'ils opposent à la logique et à la rationalité des appareils technocratiques et dominants. Lorsqu'ils protestent et se mobilisent, lorsque l'action collective se réalise, celle-ci « *met au jour ce qui est caché ou exclu de la prise de décision* » (Maheu, 2005). Se pose alors la question de la démocratie, de la participation et de la représentation dans la société informationnelle (Castells, 2000).

Selon Benford et Snow (2000), la mobilisation des ressources, les structures d'opportunités ainsi que les processus d'encadrement se révèlent centraux à l'analyse des trajectoires empruntées par les mouvements sociaux et les actions collectives. Les deux prochaines sections exposent les bases conceptuelles de ces trois approches.

¹⁸ Dans une recension non exhaustive réalisée dans le cadre d'un doctorat en sociologie, Noiseux (2004) retrace près d'une quinzaine d'approches théoriques des mouvements sociaux.

2.1.2.1. *L'approche de la mobilisation des ressources*

Le courant théorique de la mobilisation des ressources voit l'action collective comme une action rationnelle qui possède une finalité mais pour laquelle il faut déterminer les contraintes et les moyens matériels et immatériels de réalisation. Les mouvements sociaux deviennent des acteurs collectifs qui s'appuient sur une mobilisation sociale afin de promouvoir leurs demandes ou leurs causes à partir des meilleures stratégies connues et en fonction des contraintes liées à la disponibilité des ressources en provenance de leur environnement. L'approche de la mobilisation des ressources retient cinq aspects explicatifs des formes empruntées par les actions collectives :

- 1- l'agrégation des ressources (humaines et financières) est cruciale;
- 2- l'agrégation des ressources et leur mobilisation nécessitent une forme minimale d'organisation;
- 3- le support extérieur (collectif ou individuel) à l'action collective est important pour son succès;
- 4- l'accès aux ressources doit prendre en compte l'offre et la demande en ressources par diverses organisations;
- 5- les coûts et les bénéfices tirés de l'action collective pour l'individu ou pour l'organisation doivent être pris en compte pour expliquer leur engagement et, ces derniers sont souvent liés à la structure sociale et à l'action des autorités (McCarthy et Zald, 1977).

La forme des organisations, c'est-à-dire les structures de l'action collective, illustre les dynamiques de mobilisation et les contraintes à l'égard des différentes ressources. Ces structures deviennent les moyens collectifs formels et informels qui permettent la mobilisation et l'engagement des individus dans l'action collective :

The resource mobilization approach emphasizes both societal support and constraint of social movement phenomena. It examines the variety of resources that must be mobilized, the linkages of social movement to other groups, the dependance of movements upon external support for success, and the tactics used by authorities to control or incorporate movements. [...] We want to move from a strong assumption about the centrality of deprivation and grievances to a weak one, which makes them a component, indeed, sometimes a secondary component in the generation of social movement. We are willing to assume [...] "that there always enough discontent in any society to supply the grass-root support for a movement **if the movement is**

effectively organized and has at its disposal the power and the resources of some established elite group". For some purpose, we go even further : grievances and discontent may be defined, created and manipulated by issue entrepreneurs and organizations. (McCarthy et Zald, 1977 :1213 et 1215, nous soulignons)

Dans l'élaboration de leur « théorie partielle », McCarthy et Zald (1977) s'intéresseront strictement aux organisations formelles des mouvements sociaux leur permettant de distinguer : 1- un secteur (*social movement sector*), 2- des « industries » (*social movement industries*) et, 3- des organisations (*social movement organizations*). Selon eux, un mouvement social réfère aux opinions et aux croyances dans une population et ces dernières représentent les préférences que cette population partage à l'égard des changements souhaités dans les structures sociales ou dans la sphère de la redistribution. Pour leur part, les organisations sont des structures formelles dirigées par des professionnels. Celles qui ont les mêmes objectifs se regroupent. Nous reviendrons sur cette dimension du regroupement des organisations dans la section suivante touchant les processus d'institutionnalisation et le phénomène d'isomorphisme organisationnel identifié par DiMaggio et Powell (1983). La typologie des structures de mobilisation formelles de McCarthy et Zald appliquée à notre description du mouvement communautaire autonome du Québec revient à identifier : les groupes communautaires autonomes de base (organisations), les regroupements (industries) et, finalement le Comité aviseur de l'action communautaire autonome (secteur).

McCarthy et Zald (1977) distinguent aussi entre les différentes formes de participation à l'intérieur d'un mouvement social. Ainsi, il existe des adhérents de conscience, les individus qui croient aux buts du mouvement social, et des « constituants », ceux qui lui fournissent des ressources. À un premier niveau, la fonction de mobilisation des ressources est de transformer les « adhérents » en « constituants », de maintenir l'engagement de ceux-ci et d'en recruter de nouveaux. Une dernière distinction apportée par McCarthy et Zald concerne ceux qui bénéficient directement de l'atteinte des buts du mouvement social (les bénéficiaires potentiels) et ceux qui en bénéficieront indirectement ou pas du tout mais qui participent à l'action collective (adhérents de conscience). À partir de ces distinctions entre les individus et les populations impliqués dans les mouvements sociaux, les organisations, les « industries » et le secteur du mouvement social, McCarthy et Zald (1977) développent un certain nombre

d'hypothèses et de sous-hypothèses sur la fonction de mobilisation des ressources et les structures formelles. À l'égard des ressources, du secteur du mouvement social et de la croissance des industries, ils formulent trois hypothèses principales.

- 1- À mesure que les ressources discrétionnaires (temps et argent potentiellement ré-affectables) d'une société augmentent, les ressources absolues et relatives disponibles pour le développement d'un secteur du mouvement social augmentent. Toutefois, il existe une compétition entre les différentes sphères d'activités pour l'accès à ces ressources. Quel serait « l'intérêt » d'une population, d'un individu, à s'investir à l'intérieur d'un mouvement social et de ses organisations plutôt que dans une autre sphère d'activité ?
- 2- À mesure que les ressources disponibles pour le développement d'un secteur du mouvement social augmentent, plus il est probable que de nouvelles organisations et de nouvelles industries vont se développer pour s'attribuer ces ressources.
- 3- Sans égard aux ressources disponibles en provenance des bénéficiaires potentiels du mouvement social, une plus grande part de ressources disponibles de la part des adhérents de conscience rendra plus probable le développement d'industries ou d'organisations venant répondre à certaines préférences pour le changement.

Cette dernière hypothèse viendrait expliquer le niveau de dépendance des organisations communautaires issues des collectivités défavorisées envers les ressources externes en provenance des « adhérents de conscience » :

Many collectivities with serious objective deprivations, and even with preexisting preferences for change, have been largely underrepresented by social movement organisations. These SMOs tend to be very limited in their control of discretionary resources. **It is only when resources can be garnered from conscience adherents that viable SMOs can be fielded to shape and represent the preferences of such collectivities.** (McCarthy et Zald, 1977 : 1226, nous soulignons)

Par la suite, McCarthy et Zald (1977) développent plusieurs hypothèses sur la structure des organisations et la mobilisation des ressources. Ils cherchent à déterminer comment le positionnement du mouvement social, les processus internes à ses industries et la structuration des organisations influenceront les processus de mobilisation des ressources. Ici émergent des considérations sur les exigences de la survie des organisations du mouvement social et sur les incitatifs qui conditionnent la participation des individus à l'action collective. Selon eux, une organisation désirant être active sur plusieurs territoires doit soit mobiliser les

ressources directement de ses adhérents ou encore, créer des « filiales » dans chaque espace et adopter une structure fédérative. Dans le premier cas, les rencontres face-à-face entre les « constituants » deviennent conditionnelles à la contrainte de la distance spatiale selon les caractéristiques du territoire d'intervention choisi par l'organisation. Les « constituants » seront alors jugés comme étant isolés. À partir de cette considération, McCarthy et Zald (1977) émettent les hypothèses suivantes :

- 4- Plus une organisation est dépendante de constituants isolés, moins le flux de ressources à sa disponibilité est stable.
 - a. Une dépendance plus grande envers des constituants isolés entraînera qu'une plus grande part de ses ressources sera accaparée par la promotion des buts et des objectifs de l'organisation.
 - b. Une dépendance plus grande envers des constituants isolés pour maintenir ses ressources fera que les changements dans le flux en ressources adopteront un profil de dépenses de consommation pour des biens marginaux et remplaçables.
- 5- Une organisation qui tente de lier des adhérents de conscience et des bénéficiaires à l'intérieur d'une structure fédérative à l'aide d'incitatifs de solidarité a de fortes chances de voir émerger des tensions et des conflits. « *The development of local chapters helps bind constituents to SMOs through network of friendship and interpersonal control.* » (McCarthy et Zald, 1977 : 1231).
- 6- Les anciennes organisations qui sont bien établies sont plus aptes que les nouvelles à être résilientes à l'intérieur des cycles de croissance et de déclin des industries du mouvement social.
- 7- Plus une industrie sera compétitive (en fonction du nombre et de la taille de ses organisations) plus il est probable que ses nouvelles organisations offriront des buts et des stratégies pointus.
- 8- Plus les revenus d'une organisation seront grands, plus ses ressources humaines seront professionnalisées et plus nombreuses.
- 9- Plus le mouvement social et plus les industries spécifiques seront grands, plus il est probable que des carrières dans le mouvement social se développent.
- 10- Quand une organisation est fondée par des constituants isolés, il est plus probable que les bénéficiaires du mouvement social soient recrutés à des fins stratégiques plutôt que pour du travail organisationnel.
- 11- Plus une organisation pourra compter sur des constituants étant des travailleurs bénéficiant de temps discrétionnaire à leur disposition, plus la mise en place d'équipes de travail ou de transition sera possible.

Nous l'avons souligné, les organismes communautaires sont désormais reconnus comme acteurs importants de la société civile. Toutefois, leurs principales faiblesses résident dans la difficulté d'élaborer des liens durables entre leur travail effectué à l'échelle des

communautés, le système sociopolitique et la structure institutionnelle dans lesquels ils sont enchâssés. Pour pallier à cette difficulté, des organisations intermédiaires sont créées depuis une vingtaine d'années. Ces nouvelles structures assurent le rôle de jonction entre la base locale et les autres sphères d'activités d'échelle régionale, nationale et internationale (Harvey, 2003). Suivant les différents auteurs, ces organismes de liaison sont appelés différemment : « *bridging organisations* », « *support organisations* », etc. (Sanyal, 2006 ; Brown, 2004). Les Corporations de développement communautaire (CDC), que nous étudions dans le cadre de cette recherche, ainsi que les Corporations de développement économique communautaire (CDEC) relèvent de ce type de structures de mobilisation des ressources (Favreau et Lévesque, 1996). Les organisations intermédiaires possèdent deux caractéristiques distinctives :

- 1- elles sont au cœur des relations entre divers acteurs tels que les groupes communautaires locaux, les agences gouvernementales, etc. ;
- 2- leurs activités comprennent des programmes innovants tels que la construction des capacités organisationnelles, la formation et le développement professionnels, la recherche, la défense de droits, la collecte et la circulation de l'information ainsi que le maillage inter-organisationnel.

Selon Sanyal (2006), les organisations intermédiaires ont pour principaux objectifs de soutenir et de favoriser la construction et le renforcement des capacités individuelles et organisationnelles des organisations communautaires de base et ce, afin de les habiliter à améliorer leur performance. Elles contribuent aux objectifs et au développement de l'agenda du mouvement communautaire en apportant des ressources supplémentaires aux organisations de base de la société civile. Par ailleurs, la position d'intermédiaire assurée par ce type d'organisation vient questionner les processus de la gouvernance et de développement (Sanyal, 2006) à savoir : quelles sont les conditions de leur participation à la gouvernance et au développement des territoires ? En dernière analyse, la position d'intermédiaire produit une tension entre le rôle d'organisation communautaire et le rôle de développement communautaire qu'elles sont appelées à jouer. Selon Sanyal (2006), les organisations intermédiaires qui ont le plus de succès sont celles qui ont les capacités institutionnelles et organisationnelles pour résoudre cette ambivalence :

(...) the source of this dilemma has to be trace to the choice of **appropriate organizational structures in sustaining collective action toward achievement of the end goal, which in this case are development and the inculcation of a “perspective” about it.** I argue that this is akin to the problem that social movement organizations confront in the creation of appropriate “mobilizing structure” (McAdam, McCarthy and Zald, 1996). Within the social movement literature, resource mobilisation theory (McCarthy and Zald, 1977) and the political process model (Tilly, 1978) address the creation of mobilisation structure. (Sanyal, 2006 : 68, nous soulignons)

Sanyal (2006) rejoint donc les préoccupations énoncées par McCarthy et Zald (1977) et leurs hypothèses sur les structures de mobilisation du mouvement communautaire qui adoptent soit une forme centralisée ou décentralisée. Cet auteur indique que les avantages attribués aux organisations bureaucratiques et centralisées sont déterminés par leur efficience quant à la mobilisation des ressources et la durabilité de l'action collective. Ces avantages découlent de l'expertise technique et de la coordination qu'elles peuvent se permettre car elles réussissent à accumuler les ressources adéquates. Elles peuvent d'autant plus influencer les changements institutionnels nécessaires à l'accomplissement de leurs objectifs. Pour leur part, les organisations informelles et décentralisées partagent le projet à réaliser mais elles sont moins efficaces dans l'élaboration des stratégies à long terme. Leur force réside plutôt dans leur capacité à favoriser la participation de la société civile. Ainsi, la décentralisation offre plus d'opportunités et une plus grande flexibilité tandis que la centralisation facilite un plus grand contrôle pour la mise en œuvre des actions collectives (Sanyal, 2006).

Le principal apport de l'approche de la mobilisation des ressources serait d'avoir ouvert la question de la place du politique et d'avoir souligné le fait qu'une organisation doit disposer de ressources suffisantes pour conduire une mobilisation collective. Deux critiques furent adressées à cette « théorie partielle » de McCarthy et Zald (McAdam, McCarthy et Zald, 1996). Premièrement, cette approche ne tient pas suffisamment compte des contextes dans lesquels s'inscrivent les actions collectives et elle s'appuie beaucoup trop sur une évaluation des coûts-bénéfices au niveau micro social. De plus, l'intérêt des auteurs sur les organisations formelles des mouvements sociaux les aurait conduits à négliger certains lieux potentiels de mobilisation ainsi que la présence de certains types d'acteurs pouvant faciliter la structuration

de l'action collective et la mobilisation sociale telles les institutions d'enseignement supérieur et de recherche. Les approches théoriques des structures d'opportunités politiques et des processus de cadrage tentent de corriger ces biais (McAdam, McCarthy et Zald, 1996).

Nous pourrions ajouter que cette première ébauche théorique ne permet pas d'identifier les différentes ressources pouvant être mobilisées par l'action collective. En effet, McCarthy et Zald (1977) mentionnent « le temps et l'argent ». Cette dimension demande à être développée, ce que nous ferons dans la partie traitant de la construction des capacités organisationnelles et institutionnelles (*capacity building*). Par ailleurs, nous reviendrons sur les hypothèses avancées par McCarthy et Zald à l'intérieur de la section portant sur le rôle des institutions et les processus d'institutionnalisation de l'action collective. En effet, ces hypothèses peuvent être éclairées et mises en relation avec la théorie institutionnaliste appliquée aux organisations (DiMaggio et Powell, 1983 et 1991) et à l'innovation (Hollingsworth, 2000 ; Klein et Harrison, 2007).

2.1.2.2. Les structures d'opportunités politiques et les processus de cadrage

Les approches de la structure d'opportunités politiques et des processus de cadrage viennent ajouter des éléments symboliques et culturels à l'analyse des actions collectives. Ces éléments sont complémentaires à l'approche de la mobilisation des ressources (Benford et Snow, 2000). L'analyse des structures des opportunités politiques vise à identifier les contraintes et les ouvertures présentes dans les contextes institutionnels et qui façonnent l'évolution des mouvements sociaux et de leurs organisations. Cette approche fait ainsi le lien entre les systèmes politiques et les mobilisations collectives et elle a été développée dans différentes directions, soit l'analyse de l'émergence et du développement des mouvements sociaux qui sont largement dépendants de la structure des opportunités offertes par le contexte institutionnel et par l'ouverture des acteurs politiques au pouvoir, d'une part, et d'autre part, l'étude comparative des mouvements sociaux et des régimes politiques spécifiques. La recherche s'est structurée autour de deux principales questions. La première s'intéresse à l'émergence des mouvements sociaux en fonction des changements observés dans la structure des opportunités politiques. La seconde cherche à expliquer les différences

dans la structure des opportunités politiques, le développement et l'impact de mouvements comparables à l'intérieur de contextes institutionnels différents. Les résultats ont permis d'analyser les variations dans les mobilisations sociales à différentes échelles, les variations des mouvements sociaux à l'intérieur d'un même secteur ainsi que l'influence des variations structurelles et conjoncturelles dans l'émergence et le développement des mobilisations collectives (McAdam, McCarthy et Zald, 1996).

Selon les travaux de Sidney Tarrow (1996), il faudrait toutefois distinguer les structures de pouvoir formelles et les relations de pouvoir qui pour leur part relèvent plus de l'informel. Cet auteur établit ainsi une typologie des opportunités politiques selon quatre dimensions soit : l'ouverture du système face aux mouvements sociaux, la stabilité des alignements politiques, la présence d'alliés d'influence à l'intérieur des structures de pouvoir et la division des élites sur les questions à l'origine de la contestation. D'autres éléments pourront être pris en compte et pourront être considérés comme faisant partie de la structure des opportunités : l'adoption d'une loi comme nouvelle norme, la capacité de l'État et son ouverture à la contestation, les stratégies dominantes face aux mouvements sociaux et le rôle d'arbitrage de l'État en faveur de l'une ou l'autre des mobilisations sociales, etc.

Sur la question des opportunités offertes par l'État, Coston (1998) a dressé une typologie des relations entre l'appareil gouvernemental et les organisations non gouvernementales à partir de quatre dimensions : le degré d'ouverture de l'appareil étatique au pluralisme institutionnel (co-production des services publics et politiques), l'intensité des relations (en nombre et en fréquence), leur degré de symétrie (équilibre du pouvoir) et le niveau d'institutionnalisation de la relation. Huit types de relations sont identifiés. Ces dernières peuvent aller de la répression à la collaboration selon l'intensité du lien entre l'État et les organisations non gouvernementales—ce qui inclut le contrôle sur les ressources—. L'intensité du lien laisse entrevoir la marge de manœuvre dont disposent les organisations dans leurs actions (autonomie totale, faible, modérée ou forte par opposition à une direction de l'État). Ce modèle a été adapté et appliqué par Savard et Harvey (2006) dans le cas des organismes communautaires de la santé et des services sociaux au Québec. Ces auteurs concluent que le mode de relation privilégié semble être la coopération qui dénote « [...] *une ouverture au*

pluralisme institutionnel, une intensité des relations, une symétrie des relations et un degré de formalisme modérés. » (Savard et Harvey, 2006 : 128). L'adoption des deux politiques que nous avons identifiées au Chapitre 1 vient modifier les modalités des relations entre les organismes communautaires autonomes et l'État québécois. Nous cherchons à déterminer dans cette recherche si ces transformations institutionnelles constituent des opportunités favorables ou bien des contraintes face à l'inclusion et la reconnaissance des acteurs du mouvement communautaire autonome dans l'exercice de la gouvernance et du développement des territoires.

De façon complémentaire, l'approche des processus de cadrage permet de comprendre les processus de médiation entre les structures d'opportunités politiques, l'organisation et l'action des mouvements sociaux. Cette dynamique passe par une interprétation et une traduction communes des problèmes, des buts et de la finalité portés par les acteurs du mouvement social. Elle analyse les efforts stratégiques des groupes pour rendre légitime leur action et inciter à la mobilisation sociale. L'utilité analytique de cette approche pour la compréhension des actions collectives est qu'elle éclaire la création, la diffusion ainsi que la fonction des discours mobilisateurs et contre mobilisateurs. Dès lors, les cadres de l'action collective sont des ensembles de croyances et de significations orientées par et pour l'action et qui inspirent et légitiment les activités et les mobilisations des organisations des mouvements sociaux (Benford et Snow, 2000). Cette approche permet :

- la conceptualisation des cadres de l'action collective et la déclinaison de leurs caractéristiques ;
- l'identification des processus d'encadrement inhérent à l'initiation, élaboration et la diffusion des cadres de l'action collective ;
- l'identification des facteurs contextuels socioculturels qui limitent ou facilitent les processus d'encadrement ;
- l'identification des conséquences ou des implications des processus d'encadrement à l'égard des autres processus du mouvement et de ses finalités (Benford et Snow, 2000).

Le processus de cadrage est ainsi un exercice de construction de la signification de l'action collective qui comprend leur fonction d'orientation de l'action (*core framing task*) ainsi que le cadre de mobilisation. La fonction d'orientation revient à réaliser une mobilisation autour

d'un consensus et d'une action collective (« *moving people from balconies to barricades* ») à partir d'un diagnostic identifiant à la fois le problème et son responsable, d'un pronostic sur le déroulement de l'action en termes de succès ou d'échec et les motivations à agir collectivement pour résoudre le conflit. Benford et Snow (2000) identifient ainsi des cadres de mobilisation plus unificateurs et consensuels qu'ils qualifient de « *master frame* » comme, par exemple, les mobilisations combattant les injustices sociales.

Ainsi, toute action collective est l'expression de revendications, d'enjeux et de conflits sociaux qui sont issus des rapports sociaux d'inégalités et de domination et traversant le tissu social. Elle fait référence à des actions non institutionnalisées, non routinières et hors normes qui, tout en étant inscrites à l'intérieur de formes sociales structurées, c'est-à-dire des cadres institutionnels, cherchent constamment à les transgresser ou à les modifier (Maheu, 2005). Encore une fois, le Chapitre I a permis de délimiter le contour de ces processus de cadrage de l'action communautaire autonome visant la transformation sociale en fonction de valeurs communes telles que la justice sociale, l'équité, etc., à partir d'une intervention qui favorise l'*empowerment* collectif et individuel à l'aide du moyen de l'éducation populaire et de l'organisation communautaire. À ces processus de cadrage, il faut ajouter toute la dimension touchant la volonté et l'attachement de ces organisations face au maintien de leur autonomie et qui vient en confrontation avec les processus d'institutionnalisation et le cadre institutionnel proposé par l'appareil étatique à l'intérieur de ses politiques publiques. La prochaine section examine cette question de la mise sous tension de la relation entre l'action collective et les institutions.

2.1.3. Le rôle des institutions : le problème de l'institutionnalisation de l'action collective

Selon les théories institutionnalistes, les institutions produisent des rigidités et des contraintes qui limitent le spectre des actions possibles (Hollingsworth, 2000 ; Rutherford, 1994 ; North, 1990 ; Landau, 1972). Or, il existe des cadres institutionnels « plus robustes », desquels il est plus difficile de s'émanciper, qui sont moins perméables au changement et à leur transformation. En effet, les capacités de régulation et de canalisation de l'action sociale attribuées à certains cadres institutionnels sont des plus puissants. Les institutions issues des

appareils étatiques possèdent ces caractéristiques contraignantes en raison des capacités financières et des autres ressources mises à leur disposition (Maheu, 2005 ; Stoker, 1998 ; Hollingsworth, 2000). Ces contraintes institutionnelles expliqueraient, en partie, l'adoption de pratiques moins radicales et moins revendicatrices de la part des mouvements sociaux contemporains (Hamel et Sylvestro, 2005 ; Maheu, 2005 ; Bacqué, 2005).

Selon Hollingsworth (2000 : 600) l'époque contemporaine est marquée par de grandes transformations institutionnelles et : « *The building of new institutions and redressing the decline of some of the most important institutions of our societies are among the most important problems of our time.* » Afin de clarifier la définition à donner aux institutions à savoir si celles-ci s'inscrivent comme étant « les règles du jeu » ou « les comportements induits par ces règles » d'une part, et d'autre part, la distinction à apporter entre « organisations » et « institutions », cet auteur propose un cadre analytique qui tient compte des multiples dimensions du changement institutionnel en lien avec les processus d'innovation. Il propose cinq niveaux d'analyse, chacun ayant ses propres caractéristiques et propriétés qui influencent leur stabilité et leur permanence dans la société.

Le premier niveau d'analyse correspond aux institutions entendues comme les normes, les règles, les conventions, les habitudes et les valeurs d'une société. Ce niveau correspond aux fondements sociaux les plus résistants et les plus permanents à l'égard du changement ou des transformations sociales. Ces institutions reflètent et informent le comportement et les préférences des acteurs. Toutefois, des systèmes de règles peuvent co-exister et des tensions surgissent : « *There are different sectors, groups and interests pursuing their own action logic, but through higher-order meta principles and rules there can be order, consensus and coherence in a society. It is through a set of meta rules that class and ethnic conflicts in society are contained.* » (Hollingsworth, 2000 : 602). Bien sûr, ces métarègles, ces normes, sont sujettes au jeu de la négociation entre les acteurs excluant ainsi tout individualisme méthodologique pour expliquer et analyser l'émergence ainsi que l'évolution de ces dernières. Afin d'évaluer la robustesse des normes et des règles ainsi que leurs impacts sur la société en termes de « sentier de dépendance », on propose d'appliquer les critères de

simplicité (clarté, complexité), de durabilité (légitimité) et de concordance (étendue d'application) à l'analyse des institutions.

Although actors have **some capacity** to alter the course of their history, they are constrained by their past, and the degree to which they can move beyond their past is limited. [...] at critical moments, norms, rules, habits, conventions and values are influencing each other components in the institutional framework discussed below, but these other institutional components feed back and can modify rules, norms, conventions etc. (Hollingsworth, 2000 : 604-605, nous soulignons).

Le second niveau des institutions correspond aux divers « arrangements institutionnels » impliqués dans la coordination des acteurs économiques. C'est le niveau institutionnel de la gouvernance qui se réalise soit par le Marché, par la hiérarchie et/ou les réseaux, les associations, l'État, les communautés ou les « clans ». Ces archétypes d'arrangements institutionnels servant à la coordination peuvent toutefois adopter différentes formes : par exemple, l'État peut se décliner sous divers types de régimes allant du plus démocratique au plus autoritaire. Une forme dominante de coordination présente dans une société influencera les autres formes de coordination et les possibilités de transformation (Hollingsworth, 2000). L'analyse des formes de coordination combine deux dimensions (le motif d'action et la distribution du pouvoir entre les acteurs) avec le contexte social dans lequel s'inscrivent les arrangements institutionnels. Ces arrangements suivent leur propre logique, leurs règles et leurs conventions :

A society with very little diversity in its coordination mechanisms would have little capacity to adapt to new circumstances. Configurations with considerable diversity of institutional arrangements provide for a certain amount of incoherence in governance, but they also provide of the capacity to adapt to new circumstances. (Hollingsworth, 2000 : 613).

Les secteurs institutionnels forment le troisième niveau d'analyse des institutions. Un secteur institutionnel comprend toutes les organisations d'une société produisant ou fournissant un bien ou un service. Il comprend aussi toutes les institutions (des premier et second niveaux institutionnels) qui régulent ou influencent cette production. Les secteurs institutionnels conjugués aux premier et second niveaux présentés précédemment forment un système social

de production et déterminent ses performances et ses capacités de transformation : « *A social system of production is the way that a society's institutions (...) its institutional arrangements (...) and its institutional sectors are integrated into a social configuration.* » (Hollingsworth, 2000 : 614). La logique et la cohérence de la configuration sociale et ce, malgré les divergences et les contradictions dans les buts poursuivis par les différents secteurs institutionnels, sont maintenues grâce aux contraintes découlant des arrangements institutionnels (modes de gouvernance) qui dominent dans une société et limitent les choix des acteurs individuels. Par ailleurs, les secteurs institutionnels d'une société sont interdépendants face à la distribution des différentes ressources présentes dans l'environnement et ainsi, une transformation dans un secteur institutionnel tendra à produire des changements dans un autre (Hollingsworth, 2000).

Le quatrième niveau d'analyse des institutions concerne les structures organisationnelles (Hollingsworth, 2000). Faudrait-il établir une distinction stricte entre les institutions et les organisations comme le suggère North (1990) ou bien convenir que les structures organisationnelles se déploient en accord avec les normes et les règles institutionnelles et les conventions présentes dans l'environnement ? Hollingsworth (2000) adopte la seconde option qu'il considère comme étant la plus heuristique. Selon lui, toutes les organisations d'un secteur institutionnel sont enchâssées dans un même environnement normatif influençant leur développement et, incidemment, elles tendront à adopter des comportements semblables : ce que DiMaggio et Powell (1983) ont appelé l'isomorphisme organisationnel (Hollingsworth, 2000). Finalement, le cinquième et dernier niveau de l'analyse des institutions concerne les produits et la performance de l'ensemble des institutions. C'est le niveau de base et celui qui est considéré comme étant le plus flexible.

Selon le concept d'isomorphisme organisationnel, l'institutionnalisation et la structuration des organisations de l'action collective conduisent à l'adoption de formes organisationnelles et institutionnelles homogènes qui définissent un champ institutionnel spécifique (DiMaggio et Powell, 1983 et 1991) : « *By organizational field, we mean those organizations that, in the aggregate, constitute a recognize area of institutional life : key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar*

services or products. » (DiMaggio et Powell, 1983 : 148). Ce champ se structure à partir de quatre processus :

- l'accroissement du niveau d'interaction entre les organisations qui font partie du champ ;
- l'émergence d'une structure de domination inter organisationnelle et des coalitions à l'intérieur de ce champ ;
- l'augmentation des flux d'informations internes au champ organisationnel ;
- l'établissement d'une reconnaissance mutuelle entre les participants des organisations du champ lorsqu'ils sont impliqués dans un projet commun (DiMaggio et Powell, 1983).

Ces considérations sur la structuration d'un champ organisationnel et institutionnel font le lien avec les hypothèses de McCarthy et Zald (1977) sur les structures de mobilisation des ressources que nous avons décrites plus haut. Le concept d'isomorphisme correspond à un processus contraignant forçant une organisation à ressembler aux autres organisations faisant face aux mêmes conditions (DiMaggio et Powell, 1983). Il relève de deux types, l'isomorphisme compétitif ou l'isomorphisme institutionnel. Le second est plus approprié à l'analyse de notre problématique concernant les processus d'institutionnalisation de l'action collective en provenance du mouvement communautaire autonome car ils sont moins régulés par les exigences du Marché. En effet, les institutionnalistes reconnaissent généralement que l'environnement institutionnel conditionne plus fortement les changements et le développement des structures formelles de l'action collective que les pressions en provenance du Marché.

Toujours selon DiMaggio et Powell (1983), trois principaux mécanismes permettent de comprendre, de manière analytique, les processus d'isomorphisme organisationnel. Il s'agit du mécanisme de la coercition découlant de l'influence de la sphère politique et de la nécessité de la légitimation des organisations, du mécanisme de mimétisme issu de la formulation d'une réponse standardisée à un problème d'incertitude ainsi que du mécanisme normatif associé pour sa part à la professionnalisation des organisations appartenant à un même champ « *[T]he major factors that organizations must take into account are other organizations. Organizations compete not just for resources and customers, but for legitimacy, for social as well as economic fitness.* » (DiMaggio et Powell, 1983 : 150).

Le mécanisme de la coercition correspond plus exactement aux pressions formelles et/ou informelles exercées par d'autres organisations détenant un certain pouvoir ou en raison d'attentes culturelles de la société envers l'organisation. Les institutions de l'État jouent ici un rôle indéniable comme le rappelle Maheu (2005). Toutefois, l'État n'est pas le seul à exercer cette pression vers l'homogénéisation des organisations : les bailleurs de fonds et ceux détenant les ressources et pouvant apporter une légitimité à l'organisation possèdent aussi ce pouvoir (DiMaggio et Powell, 1983). De son côté, l'isomorphisme mimétique cherche à réduire les avatars de l'incertitude par un processus d'imitation des stratégies et des formes organisationnelles qui se sont révélées gagnantes ailleurs (DiMaggio et Powell, 1983). Finalement, les processus de normalisation découlent de la professionnalisation du champ organisationnel. Cette professionnalisation est renforcée par la socialisation (réseaux d'experts, capital social) et la scolarisation (programmes universitaires, spécialisation, etc.) des ressources humaines œuvrant dans le champ organisationnel (DiMaggio et Powell, 1983).

Selon Hollingsworth (2000), la principale question découlant des différentes considérations sur la nature historique des institutions et leur rigidité vise à connaître la marge de manœuvre que possèdent les acteurs à faire naître de nouvelles institutions, d'innover et de transformer leur environnement institutionnel. Les processus d'institutionnalisation dépendent alors des différentes relations de pouvoir ainsi que de l'intensité et de la diversité des interactions entre les acteurs. Les acteurs possédant le moins de pouvoir et étant relativement isolés pourront difficilement faire valoir leurs préférences à l'égard des changements dans la société. En effet, la multiplication des relations favorise la circulation de l'information et des connaissances, elle conduit les acteurs à voir les problèmes différemment et à proposer de nouveaux arrangements et de nouvelles solutions.

It is this kind of collective action that brings about organizational change, change in institutional sectors, institutional arrangements, an even in the rules and norms of a society. And if we are to understand how the style of innovativeness of a society changes, we must understand the changes in its institutional makeup. It is highly unlikely that society will develop a new style of innovativeness without changing its institutional structure. (Hollingsworth, 2000 : 626).

La dimension du rapport aux institutions produit une dynamique dialectique particulière pour l'action collective en provenance des mouvements sociaux. En effet, elle pose, pour ces organisations, le dilemme d'être à la fois « *dans l'État et hors de l'État* » (Maheu, 2005 ; Shaw, 2003). Maheu (2005) demande alors si l'on peut encore parler de mouvements sociaux caractérisés par la contestation et le conflit vis-à-vis l'ordre établi étant donné leur degré d'institutionnalisation et de « routinisation ». Il répond positivement à cette question car, selon lui, les actions collectives contemporaines sont enracinées dans les formes actuelles de pouvoir et de domination qu'elles contestent toujours. En résumé, d'un côté les institutions régulent, encodent et encadrent l'action et, de l'autre, elles offrent des moyens pour habiliter à l'action (Hollingsworth, 2000) :

[...] l'institution se présente tout à tour comme un registre d'identités codées, de normes et d'expériences régulées et constituées en catégories d'usagers et de clients, mais tout autant comme un lieu, un espace, un point d'entrée et d'affirmation expérientielles pour les groupes d'acteurs mettant de l'avant des identités, des revendications, des normes, des conduites, bref des actions qui affirment et défendent des rationalités et des subjectivités distinctes et opposées. [...] La portée normative du concept de mouvements sociaux, pour une analyse qui entend donner du sens à leurs conduites collectives [...] ne peut que s'attarder à la tâche de produire un langage analytique nouveau des rapports entre mouvements sociaux et institutions et de ce qui en découle, soit l'institutionnalisation de l'action collective. (Maheu, 2005 : 30)

2.1.4. La gouvernance : le problème de l'inclusion des acteurs du mouvement communautaire autonome et l'institutionnalisation de la « troisième voie »

La notion de gouvernance est ancienne, mais elle jouit d'un regain d'intérêt depuis la fin des années 1980. La référence ancienne à la gouvernance concernait la gouverne. Toutefois la reprise de cette notion a bifurqué vers « la manière de gouverner ». La « nouvelle gouvernance » s'intéresse alors à l'exercice du pouvoir et de la prise de décision dans une conception plus large qui tient compte de la remise en question de l'État providence, de son rôle dans le développement socioéconomique, la redistribution de la richesse produite et la dispensation des biens et des services collectifs (Ème, 2007 ; Hamel et Jouve, 2006 ; Lévesque, 2001 et 2006 ; Delorme, 2005 ; Fontan, Morin, Hamel et Shragge, 2003a ; Stoker, 1998). La perspective de la gouvernance montre que l'État partage ces rôles avec le secteur

privé en concluant des ententes de partenariat et/ou en instituant des mécanismes de sous-traitance (Delorme, 2005). Mais quelle place est accordée au secteur communautaire autonome dans cette nouvelle conception de la gouvernance et dans le cadre de l'alternative proposée par l'approche institutionnaliste en développement local et régional (Amin, 1999) ?

Nous avons démontré dans la section précédente que la gouvernance s'inscrit comme le second niveau d'analyse des institutions (Hollingsworth, 2000 ; Klein et Harrison, 2007). Elle concerne les arrangements institutionnels gouvernant la coordination entre les acteurs. Selon Stoker (1998 : 19) : « *la gouvernance vise en dernière analyse à créer les conditions d'un pouvoir organisé et d'une action collective.* » Ainsi, la gouvernance se définit comme un « *mode de coordination d'une pluralité d'acteurs (...) lorsqu'ils s'organisent selon une structure intermédiaire d'apprentissage collectif, génératrice d'une dynamique collective spécifique* », et des « *mécanismes de négociation entre différents groupes* » (Gilly et Pecqueur (1995) et Le Galès (1995), cités dans Fontan, Morin, Hamel et Shragge, 2003a : 3). Elle se caractérise par « *une structure composée par différents acteurs et institutions permettant d'apprécier les règles et routines qui donnent sa spécificité à un lieu vis-à-vis d'autres lieux et vis-à-vis du système productif qui l'englobe* » (Gilly et Pecqueur, 1995 : 305). La mise en œuvre des nouvelles formes de gouvernance soulignent un passage du caractère hiérarchique et bureaucratique des organisations et des institutions vers des dispositifs partenariaux, maillés et systémiques (Lévesque, 2006 ; P.-A. Tremblay, 2003 ; Hamel et Sylvestro, 2005), ce qui nécessite la reformulation des arrangements institutionnels passés. Ce passage correspond à une modification évolutive des rapports existant entre les différents acteurs du développement socioéconomique. Par ailleurs, les acteurs qui participent à ces formes de gouvernance peuvent être nombreux; ils ont des intérêts, des cultures, des valeurs et des identités souvent opposées. Un ensemble de mécanismes tels la concertation, la participation, la mobilisation des ressources internes et externes, la coordination, l'apprentissage collectif, etc., sont mis de l'avant pour réduire les résistances et les obstacles pouvant nuire aux projets de développement (Lévesque, 2006 ; Eme, 2007).

L'adoption de nouveaux modes de coordination et de régulation sociale conduit à la restructuration des échelles de la gouvernance selon les secteurs d'activités tout en mettant en

co-présence des acteurs privés, publics et de la société civile. Ceux-ci établissent alors un consensus sur ce qui constitue l'intérêt collectif et général et ils élaborent des compromis qui deviendront les nouvelles normes et les nouvelles règles régissant l'action (Eme, 2007 ; Saucier et Lemssaoui, 2006 ; Lévesque, 2006 ; Fontan, Morin, Hamel et Shragge, 2003a). Klein (1997) distingue alors trois logiques territoriales adoptant des modes de régulation spécifiques. La première logique est celle des espaces de production qui donne naissance aux systèmes territoriaux de production. La seconde logique est celle des espaces habités et de leur articulation créant le phénomène de la métropolisation. Finalement, la troisième logique territoriale correspond à celle des espaces politiques où la concertation et le partenariat entre les acteurs locaux tissent des interrelations à la fois sociales et économiques. Le local se forge à travers cette troisième logique comme espace de régulation et de développement et il existe en relation au régional, au national et au global. Ici, la négociation et la formulation des compromis donnent une direction au développement sont rendues possibles.

Les politiques de régionalisation et de décentralisation mises de l'avant par l'État, ainsi que les exercices de réorganisation municipale, témoignent de ces changements dans le mode de régulation et dans la gouvernance. Klein, Tardif, Carrière et Lévesque (2003) ainsi que les membres de l'Axe Innovation sociale et territoire du CRISES (Saucier *et al.*, 2007) mentionnent que les interventions gouvernementales actuelles correspondent à une troisième génération de politiques publiques consacrées au développement des territoires. La première génération, qui correspond au modèle des années 1960-1970, est celle de la gouvernance hiérarchisée typique du modèle fordiste et keynésien. La seconde génération, issue du modèle des années 1980-1990, est attachée à une « gouvernance contestée » où prennent forme les orientations « par le bas » du développement des territoires. Finalement, la troisième génération, à partir des années 1990, correspond à la mise en œuvre d'une « gouvernance partagée » (Saucier *et al.*, 2007). Cette forme de gouvernance est l'objectif qui mène à la création des Centres locaux de développement (Saucier et Lemssaoui, 2006 ; Saucier *et al.*, 2007). Toutefois, c'est une configuration de « gouvernance duale » qui se serait mise en place (Fontan, Morin, Hamel et Shragge, 2003a).

Eme (2007) explique la dualisation des formes de gouvernance à partir d'une séparation des différents enjeux abordés de façon sectorielle, limitée et partielle et ne concernant que certains acteurs spécifiques. Il existe alors une multiplicité des lieux de gouvernance agissant à l'échelle des territoires locaux et cette situation illustre « *les problèmes de développement local* ». S'adressant à des projets spécifiques circonscrits dans le temps et dans l'espace, ces formes de gouvernance partielles ne parviennent pas à « *construire une politique territoriale globale de résolution des problèmes rencontrés par les gens dans leur vie ordinaire en articulant de manière prolongée les actions de la puissance publique selon les différents secteurs fonctionnels d'activité* » (Eme, 2007 : 163). Les formes de gouvernance se multipliant, leurs logiques entrent en concurrence. Une compétition qui « *se heurte au principe même de la coproduction de projets par la concertation et la délibération dans l'exercice de la gouvernance qui vise une territorialité de l'action* ». (Eme, 2007 : 165). Pour aller au-delà de ces conflits sectoriels, une gouvernance territoriale, grâce à des pratiques issues de la proximité et du partenariat, produit des effets bénéfiques : le renforcement du capital social local, l'apprentissage, le maillage et l'inter connaissance entre les acteurs. Institutionnaliser ce mode de régulation partenarial global, transversal et inclusif, le formaliser dans des conventions, des routines, etc. pour s'assurer de la coopération de tous les acteurs et favoriser la coordination des actions, constituent des défis à relever pour les collectivités territoriales et les communautés locales (Fontan, Morin, Hamel et Shragge, 2003a).

Sur le plan local et dans le domaine du développement économique communautaire, les Corporations de développement économique communautaire (CDEC) représentent une expression institutionnalisée du compromis négocié entre les mouvements sociaux, le marché et l'État autour d'un enjeu rassembleur, à savoir la lutte contre la pauvreté et le chômage (Fontan, Morin, Hamel et Shragge, 2003a ; Hamel et Silvestro, 2005). Rappelons que les CDEC ont obtenu le mandat d'agir à titre de Centre local de développement pour les arrondissements montréalais depuis le dépôt de la Politique de soutien au développement local et régional en 1997. Or, dans leur étude sur le rôle des CDEC dans les processus de gouvernance métropolitaine, Fontan *et al.* (2003a) notent qu'il existe peu de liens entre la structure métropolitaine et la structure locale dans le cas de Montréal. Selon eux, les acteurs

de la gouvernance métropolitaine s'orientent vers la promotion économique et cherchent à bonifier les aspects concurrentiels de l'espace montréalais face aux autres grandes métropoles mondiales tandis que les seconds se concentrent sur la gestion des problèmes socioéconomiques à l'échelle locale de leur arrondissement (revitalisation, reconversion et développement économique local). Ils ajoutent que le Conseil régional de développement de l'Île de Montréal (CRDIM), maintenant devenu la Conférence des éluEs de Montréal depuis la réforme de 2003, possède un mandat touchant le développement social mais détient un pouvoir limité d'intervention en la matière (Fontan, Morin, Hamel et Shragge, 2003a). Ainsi, les plans locaux et les stratégies métropolitaines de développement ne sont pas articulés. Fontan et ses co-auteurs (2003a) soulèvent quelques hypothèses à cet égard :

- les CDEC adoptent une identité trop défensive, repliée sur leur territoire local ou leur population cible ;
- leurs ressources sont insuffisantes pour assurer une représentation à cette échelle ;
- le processus de professionnalisation les a conduites à développer une expertise centrée sur le développement communautaire local uniquement ;
- les arrangements institutionnels entourant la mission et le mandat des CDEC et leur reconnaissance sont un compromis qui relègue leurs actions dans le champ de l'intervention auprès des populations cibles et des communautés locales en difficulté ;
- le projet métropolitain est axé sur la compétitivité et la croissance économique *stricto sensu* alors que le projet des CDEC est de l'ordre du développement socioéconomique local.

Dans notre recherche, nous cherchons à déterminer si ces conclusions et ces hypothèses sur l'insertion et la contribution des Corporations de développement économique communautaire (CDEC) à la gouvernance et au développement territorial s'appliquent de la même manière aux acteurs du mouvement communautaire autonome et plus particulièrement aux Corporations de développement communautaire (CDC). Est-ce que leur trajectoire d'institutionnalisation favorise leur insertion et la reconnaissance de leur rôle d'acteur dans la gouvernance et le développement des territoires compte tenu des contextes et des environnements institutionnels locaux et régionaux ? Est-ce que les acteurs du mouvement communautaire autonome possèdent les capacités institutionnelles et organisationnelles nécessaires pour jouer pleinement ce rôle ? Les politiques de développement local et régional

ainsi que la politique de reconnaissance et de soutien à l'action communautaire augmentent-elles leurs capacités en ce sens ?

2.1.5. Les capacités organisationnelles et l'épaisseur institutionnelle territoriale

L'intérêt marqué envers les organisations communautaires et la société civile ainsi que l'accroissement du rôle joué par les organisations intermédiaires questionnent la capacité et la légitimité de ces organisations à intervenir dans le développement socioéconomique et à participer à la gouvernance des territoires (Brown et Kalegaondar, 2002 ; Brown, 2004 ; Sanyal, 2006). La question principale vise à cerner si ces organisations intermédiaires issues du secteur autonome de l'action communautaire possèdent les capacités pour modifier leur environnement institutionnel et atteindre leur objectif de transformation sociale. Mais de quelles capacités parle-t-on et comment faire l'évaluation de projets ou d'activités visant la construction et le renforcement des capacités des communautés locales ? Souvent le concept de capacités reste flou, plurivoque, offrant ainsi la possibilité aux acteurs de l'interpréter selon leurs intentions. Par ailleurs, la construction des capacités et l'évaluation des projets qui soutiennent ce type d'action font souvent référence aux seules dimensions organisationnelles des groupes et des collectivités et ce, selon une perspective temporelle qui occulte la nécessité d'analyser et d'évaluer ces actions sur le long terme pour véritablement quantifier et qualifier le changement social (Brown, 2004 ; Wing, 2004).

2.1.5.1. Les capacités organisationnelles

Les actions visant la construction des capacités peut prendre plusieurs formes selon les niveaux d'analyse. Ces stratégies nécessitent une intervention soit :

- 1- **au niveau des capacités individuelles** : les activités cherchent à développer les aspects du leadership, la formation ou l'accroissement des habiletés de gestion des professionnels des organisations communautaires ou de leur clientèle ;
- 2- **au niveau des capacités organisationnelles** : les activités cherchent à consolider l'expansion et le développement des services offerts par les organisations de la société civile. Elles toucheront aussi les aspects de la planification stratégique, la gestion organisationnelle et financière, la gestion des ressources humaines (Brown, 2004). Wing (2004 :155) donne un exemple de la définition des capacités adoptée par

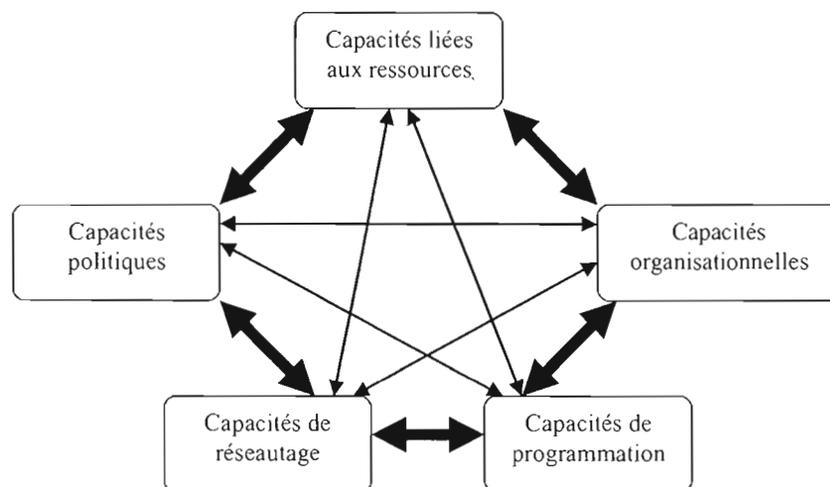
une association internationale de bailleurs de fonds : « *The ability of an organization to fulfill its mission through a blend sound management, governance, and a persistent rededication to achieving results.* » ;

- 3- **au niveau des capacités collectives de la société civile abordé comme secteur** : il s'agit de développer les capacités de la communauté des acteurs de la société civile à travailler sur des problèmes. Une première forme vise à créer et à supporter des institutions qui ont pour objet le partage de l'information et la coordination des organisations de la société civile. Une seconde cherche à développer les relations entre le secteur de la société civile et les autres secteurs tels que le gouvernement, le milieu de affaires, etc. Les initiatives cherchent à mobiliser les ressources de ces acteurs stratégiques pour le renforcement du rôle des acteurs de la société civile. Une dernière dimension concerne les relations avec les organismes internationaux tels que les bailleurs de fonds qui établissent des partenariats avec la société civile (Brown, 2004).

L'adoption d'une forme particulière dépend des interrelations complexes qui existent entre la culture politique, les arrangements institutionnels et la dynamique sociale locale. C'est donc un processus qui demande à être mis en contexte. Un des postulats du processus de construction des capacités mentionne que « *civil participation in defining needed capacities can combine with capacity-building to increase the capacity of civil society as a sector, and so to enable wider development impacts as well as enhanced legitimacy and accountability.* » (Brown, 2004 : 2). La participation de la société civile permettrait d'obtenir une durabilité des résultats de développement en raison de l'instauration d'une relation de confiance entre la communauté et les organisations communautaires, de la flexibilité de cette relation et, de l'adaptation des ressources mobilisées aux contextes locaux. Ainsi, les capacités les plus durables et celles qui sont considérées comme les plus stratégiques seraient co-construites par les acteurs de la société civile qui s'appuient sur les ressources extérieures afin de développer des connaissances spécifiques (Brown, 2004 ; Frei *et al.*, 2003).

Sur le plan analytique, Glickman et Servon (1998) définissent cinq composantes de la capacité des organisations à mettre en œuvre ce type de stratégies et qui correspondent plus spécifiquement aux deux derniers niveaux d'intervention (capacités organisationnelles et collectives) mentionnés par Brown (2004). Ces cinq dimensions s'influencent mutuellement comme le montre le schéma suivant (Figure 2.2).

Figure 2.2. Les cinq dimensions des capacités des organisations intermédiaires



Source : Glickman et Servon (1998 : 505)

Les capacités liées aux ressources déterminent l'habileté de l'organisation à produire et à acquérir des ressources soit par des dons, des contrats, des prêts ou d'autres mécanismes. C'est, en d'autres mots, son capital financier et monétaire. Les capacités organisationnelles concernent les habiletés en gestion des opérations internes qui incluent le style de gestion, les compétences du personnel, la taille de l'organisation, le rôle du conseil d'administration. C'est le capital humain de l'organisation. Les capacités de programmation, pour leur part, sont identifiées par les habiletés liées à la formulation et à l'exécution des services et des activités de l'organisation. Il s'agit de l'ampleur et de l'adéquation de l'offre de services à l'égard du mandat donné à l'organisation et des problèmes à résoudre dans la communauté. Les capacités de réseautage visent à déterminer l'habileté de l'organisation à interagir et à travailler avec les autres institutions tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la communauté. Il s'agit d'identifier le réseau des relations développées et maintenues. Ces capacités sont considérées comme stratégiques car elles sont liées intrinsèquement à la capacité de mobilisation des ressources et à l'influence politique de l'organisation dans son milieu. Finalement, les capacités politiques concernent l'habileté à représenter et à défendre les intérêts de la communauté au-delà des frontières du territoire d'intervention. Elles réfèrent

à la capacité de mobilisation communautaire et à son rôle de médiation dans la coproduction des services et politiques publiques. Ces deux dernières dimensions des capacités organisationnelles peuvent être interprétées comme le capital social de l'organisation (Glickman et Servon, 1998).

Les capacités organisationnelles interagissent les unes avec les autres (Tableau 2.2). Les ressources sont nécessaires pour accéder et former un personnel suffisant en nombre et en expertise pour développer les capacités organisationnelles ainsi que la programmation. Ces ressources déterminent aussi le pouvoir de l'organisation à développer son réseau local et extérieur. Pour leur part, les capacités organisationnelles jouent un rôle déterminant dans la mobilisation des différentes ressources que ce soient les aptitudes à mettre en œuvre des levées de fonds, des programmes qui viendront répondre adéquatement aux besoins du milieu ou encore pour établir des partenariats efficaces avec les autres organisations et institutions. Une programmation adéquate facilitera la reconnaissance de la légitimité de l'organisation comme acteur du développement. Cette reconnaissance facilite la mobilisation des ressources externes ainsi que l'appui politique et la participation du milieu pour la réalisation des objectifs de l'organisation. Le maillage sert à ancrer l'organisation dans son milieu et aide à la mobilisation des ressources locales et exogènes. Les partenariats jouent un rôle essentiel dans la construction des capacités des organisations intermédiaires. Ils aident à améliorer leur planification stratégique, leur fournissent un financement récurrent sur une période de temps déterminée, étendent le tissu relationnel et le capital social de l'organisation (Glickman et Servon, 1998).

Un dernier axe d'analyse des capacités organisationnelles cherche à déterminer la flexibilité de l'organisation face au changement institutionnel. Ceci revient à demander si l'organisation est résiliente et réflexive. La réflexivité représente l'habileté de l'organisation à changer ses orientations et ses objectifs (programmation et offre de service) en réponse aux transformations de son environnement. Toutefois : « (...) *it is important to distinguish between those CDCs that change direction in order to follow funding dollars than those that respond more directly to the needs in the community.* » (Glickman et Servon, 1998 : 506). La résilience, pour sa part, réfère à l'habileté de l'organisation à poursuivre ses activités et son

mandat malgré les contrecoups et les obstacles ou même, un environnement moins coopératif. Le niveau de résilience serait plus grand pour une organisation qui a atteint une certaine maturité (McCarthy et Zald, 1977).

Tableau 2.2. : Les capacités organisationnelles, indicateurs et interactions

Capacités	Indicateurs	Interaction entre les dimensions
Ressources	Support financier récurrent Stabilisation et expansion des fonds de développement Capital de développement Accès aux bailleurs de fonds Porte-feuille de capital de risque équilibré	Influence sur les capacités : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Organisationnelles : engagement du personnel et formation ➤ Programmation : choix des réponses à apporter face aux besoins ➤ Réseautage + Politique : Contrôle des ressources = pouvoir = meilleur réseautage
Organisationnelles	Leadership de la direction Personnel stable et compétent Gestion efficace Leadership du conseil d'administration Gestion de la croissance Gestion de projet Évaluation	Influence sur les capacités : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ressources : Recherche de financement ➤ Programmation : adéquation des services ➤ Réseautage + Politique : connections avec le système politique local et organisations stratégiques
Programmation	Développement d'une expertise : <ul style="list-style-type: none"> - sectorielle - développement économique - organisation communautaire Réponses aux changements Programmation intégrée	Influence sur les capacités : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ressources : attractivité des bailleurs ➤ Programmation : lien direct ➤ Réseautage + Politique : attractivité pour les décideurs et la communauté
Réseautage	Relations avec les organisations et institutions Promotion de l'agenda communautaire Accès aux ressources non financières	Influence sur l'ensemble des capacités : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ancrage ➤ Visibilité ; ➤ Partenariat
Politiques	Participation de la communauté Lever politique (alliés élus) Partenaires et alliés « éduqués » Gestion de conflits	Influence sur l'ensemble des capacités : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ancrage ➤ Visibilité ➤ Partenariat

Source : D'après Glickman et Servon (1998).

2.1.5.2. La notion d'épaisseur institutionnelle territoriale

Concernant la mise en œuvre de la gouvernance selon l'alternative de la troisième voie, le cadre théorique élaboré par Amin et Thrift (1994 et 1995) autour de la notion d'*institutionnal thickness* (que nous traduisons librement par épaisseur institutionnelle), pose l'hypothèse de la constitution d'une capacité institutionnelle locale permettant aux territoires de s'inscrire dans la dynamique économique actuelle en captant les opportunités présentes dans celle-ci. Selon nous, la notion d'épaisseur institutionnelle permet d'étudier le « profil » ou le « style » de gouvernance territoriale. Cette notion a surtout été utilisée dans des recherches sur le développement d'espaces économiques performants tels que les districts industriels de type marshallien (Amin et Thrift, 1995 ; Keeble *et al.*, 1999 ; Henry et Pinch, 2001). Nous avons pu aussi la retrouver dans une autre étude sur le développement rural (Day, 1998). Notre recherche se situe ainsi à un tout autre niveau, soit celui du développement communautaire local et constitue ainsi un autre test théorique et empirique de cette notion.

L'étude de Keeble *et al.* (1999) applique la notion d'épaisseur institutionnelle dans une perspective classique de la nouvelle géographie économique avec son intégration aux concepts de « milieu innovateur » et de « district industriel » en interrogeant le rôle joué par l'Université de Cambridge dans sa région. Leur approche du développement régional s'appuie sur les notions de système régional d'innovation et de régions apprenantes. Quant à la notion d'épaisseur institutionnelle, ils mentionnent que c'est la synergie des interactions, la représentation collective et le projet commun qui la caractérisent plus que le nombre des institutions. Ils concluent en insistant sur le processus d'institutionnalisation que demande la construction de l'épaisseur institutionnelle territoriale :

[...] the Cambridge region had developed some degree of institutional thickness, at least in relation to science park infrastructures and particular local services. Trends since then are, however, perhaps more interesting, with strong evidence of a "thickening" of regional institutional capacity [...] intense recent institutional activity in the region, aimed at developing collective consensus about, overcoming constraints on, and strengthening support structures for future technology based SMEs growth. (Keeble *et al.*, 1999 : 329)

Par ailleurs, pour Day (1998), la notion d'épaisseur institutionnelle colle bien aux images traditionnelles des sociétés rurales en raison de l'emphase mise sur le rôle des réseaux sociaux et de la confiance comme conditions de réussite et comme moyens d'habiliter la croissance et le développement : « [S]ustainable economic and social development in rural areas depends on creating social and institutional networks which embed change within the prevailing social and cultural resources of rural populations ». (Day, 1998 : 93). Il retient, de l'approche institutionnaliste et de la notion d'épaisseur institutionnelle appliquées au développement et à la gouvernance en territoire rural, la pertinence de la notion de « dépendance du sentier » et des aspects sociaux intrinsèques aux relations économiques ainsi que l'importance des réseaux et des hiérarchies. Selon lui, l'argument d'Amin et Thrift en ce qui concerne la notion d'épaisseur institutionnelle rejoint le contenu traditionnel du concept de communauté :

[...] referring to a whole pattern of life in which members are fully engaged, and in which various aspects and dimensions of social existence are woven together in a kind of seamless web. [...] Institutional thickness in enabling some places, cities and regions to stave off, and even gain from, global pressure towards fragmentation and disarticulation. The presence of high economic integrity provides the answer, and they [Amin et Thrift] suggest that there are lessons in this for the chances of local "empowerment" **in all sort of locality. In a global economy, the economic success of localities depends increasingly upon the way in which "economic" variable articulate with institutional "thickness".** » (Day, 1998 : 95 et 97, nous soulignons)

Day (1998) conclut que la culture régionale, comprise comme un ensemble distinctif de pratiques (savoir-faire) enchâssées dans des structures et des relations sociales particulières (réseau), sert à unifier une population donnée en lui procurant un objectif commun. Le succès de la construction d'une épaisseur institutionnelle locale s'appuie ainsi sur les forces sociales et institutionnelles existantes mises en relation avec les forces exogènes du développement.

Pour leur part, Henry et Pinch (2001) adoptent une position beaucoup plus critique face à cette notion d'épaisseur institutionnelle. Selon eux, les débats relatifs à cette notion ont interprété de manière étroite le sens donné aux institutions qui relèvent soit de l'État ou du

privé et il faudrait donc élargir le concept d'épaisseur institutionnelle à d'autres formes institutionnelles présentes dans les régions à succès :

The crucial issue when considering economic development therefore is not whether economically successful regions contain source of institutional thickness, but rather the precise nature of institutions in these areas (and those influencing it from the outside) and their relationship with the economic growth. (Henry and Pinch, 2001 : 1177).

Ils en arrivent même à remettre en question l'affirmation d'Amin et Thrift (1995) et de Day (1998) concernant la possibilité d'étendre à toutes les régions les caractéristiques et les qualités liées à l'épaisseur institutionnelle et que nous avons soulignée dans leurs citations respectives. En effet, selon eux, il existe des contraintes et des opportunités différentes selon les lieux. Ils critiquent également les équivalences faites entre « épaisseur = succès » et « minceur = échec ». Pour eux, toutes les combinaisons sont possibles, car une épaisseur institutionnelle peut aussi présenter des situations d'échec. D'ailleurs, le cas de Motor Valley qu'ils ont étudié, indiquerait qu'il peut y avoir un succès économique sans qu'il y ait présence d'une épaisseur institutionnelle telle que définie par Amin et Thrift. La réponse à « cette énigme » se retrouverait essentiellement dans le processus d'institutionnalisation inhérent à ce territoire, c'est-à-dire dans les agencements et les arrangements institutionnels qui ont pris forme en cours de route. Henry et Pinch (2001) mettent donc en garde contre certaines dérives de l'application d'une notion qui resterait floue et qui mettrait trop d'emphase sur le « local ». Il faut donc attirer l'attention sur les dimensions qualitatives de la notion d'épaisseur institutionnelle et insister sur la dynamique d'évolution où le temps et les institutions influencent les trajectoires de développement. C'est donc le processus d'institutionnalisation qu'il faut analyser plutôt que les institutions en elles-mêmes.

Selon nous, l'intérêt de la notion d'épaisseur institutionnelle territoriale vient du fait qu'elle propose une analyse englobant l'ensemble des éléments conceptuels et théoriques que nous avons relevés au cours de ce chapitre abordant les actions collectives, le rôle des institutions, les processus d'institutionnalisation et les conditions présidant à l'inclusion des organismes communautaires autonomes comme acteurs des processus de gouvernance et de développement des territoires du point de vue des théories institutionnalistes. L'épaisseur

institutionnelle d'un territoire permet aussi l'intégration de la notion de construction des capacités collectives et organisationnelles facilitant et soutenant le développement de partenariats entre les organisations issues de la société civile et les acteurs des autres secteurs pour le développement et la gouvernance des territoires (Glickman et Servon, 1998 ; Brown et Kalegaonkar, 2002 ; Brown, 2004 ; Sanyal, 2006). Cette notion permet par ailleurs de comprendre la structuration du local qui, selon Côté (2003), relève « [...] *d'une densité d'activités inter-reliées, d'un tissu relationnel modulé par les matrices institutionnelles, les visées des acteurs ainsi que les acteurs externes informant la dynamique locale* ».

D'un point de vue analytique, la notion d'épaisseur institutionnelle comprend quatre dimensions :

- 1- une forte présence institutionnelle : des entreprises, des centres de recherche, des agences gouvernementales, des syndicats, des associations, des chambres de commerces, etc.
- 2- un fort niveau d'interaction entre les institutions qui construit une « atmosphère » locale spécifique s'appuyant sur le partage de conventions, de règles, de normes communes, etc.
- 3- une structure de domination et des coalitions qui résultent en une forme de représentation collective (une pratique locale spécifique) permettant d'éliminer les comportements de « passager clandestin » ou déviant de la norme sociale locale ;
- 4- une conscientisation collective et mutuelle face à la définition d'un projet commun et partagé (Amin et Thrift, 1995).

L'épaisseur institutionnelle territoriale se construit à partir de mécanismes de coopération, des contacts et des échanges d'information entre les différents acteurs du développement socioéconomique. Les réseaux et les partenariats servent à construire l'épaisseur institutionnelle d'un territoire. Les territoires ayant cette épaisseur comme caractéristique bénéficient :

- d'institutions locales pérennes ;
- d'un savoir commun formel et informel ;
- d'une flexibilité institutionnelle permettant l'apprentissage et le changement ;
- d'une capacité d'innovation locale ;
- de la confiance et de la réciprocité inter-organisationnelle ;
- d'un sentiment de partage et d'engagement envers un projet commun ;

- d'une dynamique de mobilisation des ressources socioéconomiques locales rapide et efficace.

L'épaisseur institutionnelle serait ainsi :

[...] a simultaneous collectivization and corporatization of economic life, fostered and facilitated by particular institutional and cultural traditions, which appear to have been central to the generation of success within neo-Marshallian nodes in global networks. [...] Institutional thickness thus refers **to the capacity of places to develop, consolidate and transmit structure of representation, interaction and innovation [...]. This capacity is independant of the size or "urbaness" of a locality.** (Amin et Thrift, 1995: 103-107, nous soulignons).

2.2. LES QUESTIONS ET LES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Comme nous l'avons souligné au cours du premier chapitre, de multiples réformes sectorielles (en santé, services sociaux, sécurité du revenu, logement social, etc.) viennent affecter directement l'action collective des groupes communautaires autonomes. Au-delà de ces réformes, la Politique de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire ainsi que la réorganisation des structures de gouvernance du développement constituent des changements institutionnels majeurs de l'environnement des organismes communautaires autonomes. Le problème qui se pose alors concerne la trajectoire et le processus d'institutionnalisation de l'action communautaire autonome et les tensions qui se dessinent à la suite de la modification du contexte institutionnel. Notre recherche se développe à deux niveaux. Nous analysons d'abord les relations entre les Corporations de développement communautaire et leur champ institutionnel à l'échelle nationale et ensuite, à l'échelle des territoires locaux. Nous examinerons ainsi les trajectoires et les processus d'institutionnalisation des Corporations comme acteur du développement et de la gouvernance des territoires.

À l'échelle nationale, notre hypothèse principale veut que la Politique de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire, comme mécanisme d'isomorphisme organisationnel coercitif, renforce un processus d'institutionnalisation s'appuyant sur les dynamiques sectorielles du champ de l'action communautaire autonome et ce, aux dépens de l'approche

multisectorielle et territoriale portée par les Corporations de développement communautaire (CDC. Nous pensons que les pressions conduisant à l'isomorphisme organisationnel (DiMaggio et Powell, 1984), tels les mécanismes de coercition, de mimétisme et de normalisation, à l'œuvre dans le champ institutionnel de l'action communautaire autonome et encadrant le processus d'institutionnalisation selon une orientation sectorielle, sont de plus en plus présentes dans un contexte de rareté des ressources. Par conséquent, ce dispositif institutionnel limite, voire réduit, à la fois les capacités organisationnelles et les opportunités pour le développement et la réalisation des missions que se donne le réseau des CDC.

À l'échelle des territoires locaux, nous analysons l'impact des transformations institutionnelles sur la contribution des Corporations de développement communautaire aux processus de gouvernance et de développement territorial. Premièrement, est-ce que la Politique de soutien et de financement de l'action communautaire, puisque celle-ci tient compte des énoncés et des orientations en matière de développement local et régional, renforce la capacité d'action de ces organisations intermédiaires ? En relation avec notre hypothèse principale, notre hypothèse secondaire est qu'il existe plutôt un affaiblissement de leur capacité d'action créatrice en milieu local. En effet, nous pensons que la politique dédiée à l'action communautaire autonome ne tient pas suffisamment compte des contextes institutionnels et des trajectoires locales dans l'allocation des ressources et des moyens dédiés aux Corporations de développement communautaire. Cette question est cruciale. En effet, la croissance anticipée du réseau à travers la province laisse entrevoir l'émergence de regroupements de type CDC dans des territoires possédant des caractéristiques territoriales différentes tant du point de vue géographique que de leurs dynamiques socioéconomiques. Que nous apprendront nos études de cas sur les trajectoires d'institutionnalisation en fonction de ces diverses territorialités ?

De plus, il faut s'interroger sur l'effet de la réforme de la Politique de soutien au développement local et régional, intervenue en 2003, sur la participation des Corporations de développement communautaire aux processus de gouvernance et de développement territorial. Nous avançons comme deuxième hypothèse secondaire que cette transformation institutionnelle a eu moins d'impact dans les territoires caractérisés par une forte épaisseur

institutionnelle à l'intérieur de laquelle la présence et l'action de la CDC étaient enchâssées dans des arrangements institutionnels locaux spécifiques. Cette question est importante et stratégique car elle a pour enjeu l'accès et le contrôle des ressources endogènes et exogènes. En cette matière, nous croyons qu'en raison des processus de décentralisation et de régionalisation, la négociation et l'allocation des différentes ressources induisent de nouvelles tensions entre les acteurs locaux ce qui conduit à une reformulation des arrangements institutionnels antérieurs. Dans leur étude sur les groupes populaires des années 1970, Godbout et Collin (1977) posaient la question du rôle joué par le quartier. Selon eux, le contrôle du territoire n'était pas véritablement une stratégie adoptée par une majorité des groupes. En effet, à cette époque, le cadre de la gouvernance relevait de l'échelle nationale et du ressort de l'État auquel s'adressaient directement les demandes en provenance des groupes populaires. Plus tard, Klein et Gagnon (1989) qui ont étudié l'action collective soulignent l'émergence d'un nouveau mode de régulation d'échelle régionale. Quelques années plus tard, Favreau et Ninacs (1993) mentionnent que les groupes communautaires s'intéressent désormais au contrôle de l'espace local et régional et ce, en lien avec les conditions de travail, de l'emploi et de la qualité de vie. L'adoption de ces nouvelles stratégies contraste avec les actions traditionnelles du mouvement populaire et communautaire. Le contrôle et l'accès aux ressources gérées à l'échelle locale seraient ainsi devenus des considérations majeures pour les groupes communautaires locaux.

Finalement, une dernière hypothèse secondaire porte sur les réponses apportées par les Corporations de développement communautaire face aux transformations institutionnelles, réponses qu'il faudra distinguer en fonction de quelques paramètres :

- 1- Est-ce que les CDC modifient leurs interventions pour suivre le financement ou bien pour s'ajuster aux demandes et aux besoins de la communauté ? Nous faisons référence ici à différents critères, soit ceux définissant leurs capacités organisationnelles (ressources, organisation, programmation, maillage, poids politique), leur flexibilité et leur résilience (Glickman et Servon, 1998).
- 2- Les CDC québécoises possèdent-elles de telles capacités et sont-elles en mesure de répondre adéquatement aux transformations institutionnelles qui se présentent dans l'exercice de la gouvernance territoriale et du développement des collectivités ?

Nous pensons que ce sont les CDC les mieux ancrées et plus anciennes, pouvant s'appuyer sur l'épaisseur institutionnelle de leur territoire, qui possèdent les capacités de résilience et la flexibilité nécessaires pour faire face aux changements institutionnels.

2.2.1. La démarche méthodologique et empirique

2.2.1.1. Revue de la littérature sur les Corporations de développement communautaire québécoises

Nous avons recensé au tout début de ce chapitre, un certain nombre d'études sur le mouvement communautaire et l'action collective au Québec. Nous avons souligné l'importance des études abordant ce thème sous l'angle de l'économie sociale et du développement économique communautaire. Pour notre part, nous voulons sonder plus spécifiquement le mouvement des CDC dont le cadre d'action se rapproche plus du développement communautaire local, de la transformation sociale ainsi que de l'action communautaire autonome. À l'exception de notre étude préliminaire sur l'impact des CDC (Klein *et al.*, 2004), nous ne connaissons aucune autre étude posant la question du rôle et de la contribution des CDC au développement local et à la gouvernance territoriale sur la base de leur appartenance territoriale et des rapports particuliers que celles-ci entretiennent avec leur territoire d'action. En effet, les CDC sont des « *regroupements locaux et multisectoriels d'organismes communautaires autonomes* » dont « (...) règle générale, le territoire s'apparente à celui d'une MRC, d'un CLSC ou d'un quartier » (TNCDC, 2002). Quelques éléments théoriques, conceptuels et empiriques sur les CDC peuvent être retracés dans Favreau et Lévesque (1996), Favreau et Ninacs (1994) et Chagnon (1995) ou encore dans Tremblay et Fontan (1994). Ces études datent du début des années 1990 et, comme nous l'avons démontré, depuis, le contexte institutionnel entourant le développement territorial et la gouvernance s'est substantiellement transformé.

Tremblay et Fontan (1994) abordent certains éléments sur les Corporations de développement communautaire. Cependant, il faut se rappeler qu'au moment de la rédaction de leur livre, les CDC ne disposaient pas du financement gouvernemental dont elles bénéficient présentement et que leur réseau était en émergence et peu connu. Comme tous les autres auteurs s'étant

intéressés au cas de ces organisations intermédiaires, ils mentionnent la naissance du réseau à partir de l'expérience des Bois-Francs ainsi que le mandat de concertation locale qu'elles se donnent. Ils émettent l'hypothèse suivante à leur sujet : « *Il semble que la régionalisation des services sociaux et du développement régional, amorcée depuis quelques années, a créé un contexte propice à l'émergence des CDC, en interpellant davantage la participation des organismes communautaires.* » (Tremblay et Fontan, 1994 : 255).

Le mémoire de maîtrise de Chagnon (1995) s'intéresse au cas de la Corporation de développement communautaire du Rond-Point, localisée à Buckingham dans la région de l'Outaouais. Chagnon souligne les différences socioculturelles et économiques internes au territoire d'intervention de la CDC du Rond-Point. Sa recherche est développée dans le cadre du développement local et rend compte du processus de privatisation des services publics, de la réponse apportée par les organisations communautaires ainsi que du rôle politique que joue la CDC dans le nouveau contexte institutionnel. L'auteure étudie l'extension du réseau des Corporations de développement communautaire qui est, à cette époque, en pleine émergence. Elle conclut que le développement local a donné lieu à trois formes de partenariat au cœur desquels les CDC peuvent jouer un rôle stratégique. Un premier partenariat se réalise entre les organisations communautaires d'un même territoire. Le second se cristallise autour des organisations du secteur public tels les Centre locaux de services communautaires (CLSC) grâce à la mise en œuvre de programmes cadres visant des clientèles cibles. Finalement, la troisième forme de partenariat constitue un élargissement du champ d'intervention des CDC avec la création de liens avec les secteurs publics et privés sur des problèmes de dévitalisation des collectivités locales. Elle identifie donc le renouvellement des pratiques du développement communautaire par le partenariat comme réponse au processus de privatisation des services publics et aux problèmes de développement et de dévitalisation des territoires.

Favreau et Ninacs (1993) s'intéressent au rôle des organisations intermédiaires et de soutien aux initiatives locales que sont les Corporations de développement économique communautaire (CDEC) et les Corporations de développement communautaire (CDC). Concernant les CDC, ces auteurs soulignent le caractère autonome et multisectoriel de leur

membership et les conditions de leur émergence, qui se fait dans la plupart des cas à partir de regroupements informels pré-existants. À l'époque de leur étude, le réseau ne comprenait que douze corporations localisées principalement dans les centres urbains à l'extérieur de Montréal. Un élément intéressant à relever dans ce rapport concerne le potentiel de complémentarité entre ces deux structures intermédiaires que les auteurs soulignent. Ils notent : « À notre avis, les deux modèles n'ont toutefois rien de contradictoire et donc la présence d'une CDEC n'exclurait pas la présence d'une CDC sur un même territoire, et vice versa. À notre connaissance, une telle coexistence n'existerait pas présentement mais pourrait le devenir. » (Favreau et Ninacs, 1993 : 18).

Partant des mêmes conclusions et des mêmes bases du développement économique communautaire, Favreau et Lévesque (1996) positionnent les Corporations de développement communautaire et les Corporations de développement économique communautaire comme des expérimentations relevant de la nouvelle économie sociale dans le sens où elles effectuent toutes deux des arbitrages entre l'économie et le social. Ces expérimentations participent du renouvellement des pratiques de développement économique communautaire et agissent comme leviers pour les initiatives locales. La caractéristique commune à ces organisations est d'adopter une approche intégrée et territorialisée. Toutefois, ces auteurs relèvent une différence fondamentale qui permet de distinguer les CDC des CDEC : le regroupement exclusif des organisations de type communautaire dans le cas des CDC. Ainsi cette distinction se base sur une méthode partenariale différente. Pour expliquer le travail des organisations intermédiaires du type CDC, ils s'appuient sur les cas du Rond-Point et du Bas-Richelieu pour lesquels ils retracent l'émergence et les projets mis en œuvre. À l'époque de leur étude, il existe une vingtaine de CDC, le projet de réseau national est émergent et le Secrétariat à l'action communautaire autonome nouvellement créé leur a accordé un premier financement triennal. Selon ces auteurs, les Corporations de développement communautaire sont innovantes sur deux points : 1- le regroupement territorial des organismes communautaires (renforcement du tissu associatif) et, 2- la perspective de développement des communautés qu'elles desservent. Selon eux, elles doivent toutefois faire face au dilemme des organisations intermédiaires (Sanyal, 2006) qui est de soutenir à la fois le développement des organismes communautaires membres et le développement de la communauté par l'appui

à des projets. Un autre défi des Corporations vise à conserver un équilibre entre les forces externes et celles de la communauté pour répondre aux besoins locaux de développement.

Cet équilibre ne saurait être maintenu sans une autonomie qui suppose des ressources humaines et financières pour l'accompagnement des projets locaux. Le financement d'infrastructure pour chacune des CDC que la Table nationale des CDC a réussi à négocier avec le Secrétariat à l'action communautaire autonome (SACA) du gouvernement du Québec s'inscrit dans cette visée. (Favreau et Lévesque, 1996 : 101).

2.2.2. La recherche documentaire et par entrevue

La partie empirique de notre recherche, à laquelle nous venons de faire référence, s'est déroulée entre mai 2005 et mai 2006. La première étape de la recherche a consisté en une enquête documentaire et une revue de la littérature sur les différentes études réalisées sur le mouvement communautaire au Québec. L'objectif était de dégager les caractéristiques, les spécificités ainsi que l'importance de l'action communautaire autonome (ACA) au Québec. Ainsi, nous avons étudié l'évolution du mouvement des CDC et de leur réseau national (TNCDC) ainsi que leurs réalisations. Étant donné le peu de renseignements disponibles relativement à ces regroupements intermédiaires, il s'agissait d'obtenir le maximum d'information sur leurs caractéristiques institutionnelles et organisationnelles ainsi que sur leurs actions. La stratégie de recherche s'est déroulée en deux temps. D'abord, nous avons voulu cerner la problématique à l'échelle nationale et selon un cadre général permettant de cibler les enjeux du mouvement communautaire autonome et ceux touchant les CDC et leur réseau.

La seconde partie de la recherche empirique, consacrée à l'analyse en profondeur de trois études de cas, fait ressortir les spécificités de la participation des CDC aux structures de gouvernance et de leur contribution au développement territorial en fonction de leur insertion institutionnelle, de leur appartenance ainsi que de leur ancrage territorial. Il s'agit de mettre en lumière les tensions pouvant exister entre les diverses logiques d'acteurs, les conflits sous-jacents ainsi que les arrangements institutionnels favorisant ou restreignant l'inclusion et la participation des CDC au développement local et à la gouvernance territoriale.

Les trois Corporations de développement communautaire retenues, la CDC de Rosemont, la CDC de Francheville et la CDC du KRTB (Kamouraska—Rivière-du-Loup—Témiscouata—Les Basques) ont été choisies en raison des problématiques particulières qu’elles présentent du point de vue des caractéristiques de leurs territoires d’intervention et de leur trajectoire de développement organisationnel (Tableau 2.3).

Tableau 2.3. : Sommaire des études de cas

Caractéristiques	CDC Rosemont	CDC Trois-Rivières	CDC KRTB
Localisation	Métropolitaine	Intermédiaire	Périphérique
Type de territoire	Urbain	Urbain	Dominance rurale
Processus d’émergence	Évolution d’un regroupement	Émergence simple	Fusion de regroupements
Transformation territoriale	Métropolisation	Fusion municipale	Aucune
Échelle	Quartier	MRC → Ville	4 MRC
CDEC présente	OUI	OUI	NON
Arrangement Inter-CDC	NON	OUI	NON

Ainsi, ces trois organisations intermédiaires illustrent un éventail de situations tant à l’égard de l’impact anticipé des réformes institutionnelles que face à l’adoption de stratégies particulières dues à des « effets de territoire » que ce dernier soit urbain ou à dominance rurale, métropolitain ou périphérique ou encore possédant des densités de peuplement différentes. Nous pensons que cette méthode pourra potentiellement permettre de couvrir un spectre assez large des réalités locales présentes au sein du réseau de la Table nationale et possiblement d’isoler certaines des conditions spatiales de la construction de l’épaisseur institutionnelle et des capacités organisationnelles et institutionnelles locales. Cette partie de la recherche a été réalisée au cours de l’automne 2005 et de l’hiver 2006.

Nous avons privilégié une méthode d’analyse qualitative du contenu des documents recensés (rapports annuels et autres publications pertinentes), complétée par une série d’entrevues semi-dirigées auprès de personnes ressources qualifiées pour chacune des trois organisations sélectionnées (coordination, organismes communautaires membres, partenaires

communautaires et institutionnels) et l'observation directe lors de différents événements (assemblée générale et colloque d'orientation). Au préalable, et pour chacune des Corporations, une entrevue exploratoire approfondie avec la coordination a été conduite pour établir la trajectoire de développement de l'organisme, comprendre son fonctionnement ainsi que son rôle dans la gouvernance et le développement de son territoire d'intervention. Par la suite, certains partenaires et acteurs du développement socioéconomique ont été rencontrés dans le cadre d'un projet précis de développement local auquel la CDC a participé. Cette démarche permettait de mieux saisir les dynamiques territoriales à l'œuvre. Au total, 46 entrevues (Annexe 6) ont été complétées sur les trois territoires et ces dernières ont permis de cerner le rôle et la contribution des Corporations de développement communautaire au niveau de la gouvernance territoriale et du développement local. Les schémas d'entrevue sont présentés aux Annexes 1 à 5.

2.2.2.1. La TNCDC

Pour l'échelon national, nous avons participé, à titre d'observatrice, à quatre rencontres nationales de la Table nationale des CDC au cours de l'année 2005-2006 et nous avons organisé une entrevue collective exploratoire d'environ deux heures avec une dizaine de ses membres en novembre 2005. Trois entrevues avec les (ex-) coordonnateurs du réseau ont été réalisées ainsi que deux entrevues avec le responsable du dossier de la Table nationale au Secrétariat à l'action communautaire autonome (SACA) et avec le Comité aviseur de l'action communautaire autonome. Ces entrevues avaient pour principal objectif de cerner la problématique entourant la mise en œuvre de la politique de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire ainsi que les enjeux concernant la Table nationale et les CDC à l'égard de leur participation au développement et à la gouvernance des territoires aux échelles locale, régionale et nationale (Voir les Annexes 1 et 2 pour les schémas d'entrevues). Ces entretiens ont été complétés par l'analyse de divers documents produits par la Table nationale (rapports annuels, mémoires, etc.) et par divers acteurs institutionnels (SACA, Comité aviseur, etc.).

2.2.2.2. La CDC de Rosemont

Le premier regroupement étudié est la CDC de Rosemont. Localisée dans la région métropolitaine de Montréal et dans l'arrondissement de Rosemont—Petite-Patrie, cette CDC couvre un territoire d'appartenance et d'intervention qui se définit par le quartier. Ce territoire d'intervention n'a pas été modifié depuis la naissance du regroupement Comité Vie de quartier (COVIQ) en 1988, et ce, malgré tous les changements survenus dans le cadre de gouvernance de la métropole. Cet organisme COVIQ adoptera le modèle de CDC dix ans plus tard (1998). Au moment d'entreprendre la présente recherche, il existait peu d'informations sur le développement de cette organisation intermédiaire et sur son action au niveau du quartier (aucune étude de cas recensée mais quelques notes chez Tremblay et Fontan, 1994). Par ailleurs, nous retrouvons dans ce territoire une Coporation de développement économique et communautaire, soit la CDEC Rosemont—Petite-Patrie. Cette dernière a déjà fait l'objet d'un certain nombre de recherches selon différents angles d'approches (voir entre autres, Fontan, Klein et Lévesque, 2003 ; Fontan, Klein et Tremblay, 2005 ; Morin, Latendresse et Parazelli, 1994). Cette étude de cas pourra nous permettre d'analyser le potentiel de collaboration entre ces deux types d'organisations intermédiaires qui cohabitent sur un même territoire d'intervention et ce, en réponse à l'interrogation de Favreau et Ninacs (1993). Les entrevues de notre étude de cas ont tenté de saisir et de comprendre le rôle joué par la CDC dans ce quartier à partir du Comité Bâtir Rosemont par l'innovation et la concertation (Comité BRIC) dont le mandat est d'apporter des solutions aux problèmes de développement du logement social dans le quartier.

2.2.2.3. La CDC de Trois-Rivières

La seconde organisation étudiée est la CDC de Trois-Rivières. Celle-ci est localisée dans la capitale de la région administrative de la Mauricie, Trois-Rivières. Elle montre une situation urbaine mais en territoire régional, ce qui la distingue de la CDC de Rosemont qui œuvre en milieu métropolitain. En 2001, le territoire trifluvien a connu un important processus de restructuration municipale qui a conduit à la disparition de l'ancienne MRC de Francheville par la fusion de la Ville de Trois-Rivières et de ses banlieues et à la création d'une MRC rurale, la MRC des Chenaux. À sa fondation en 1997, la Corporation de développement

communautaire couvrait l'ensemble du territoire de la MRC de Francheville et elle portait le nom de CDC de Francheville. Le processus menant à la création de cette organisation intermédiaire illustre une dynamique d'émergence simple, c'est-à-dire qu'une première rencontre entre divers organismes du milieu aux environs de 1995 a conduit à la formation d'un comité de travail qui aura pour mandat le développement du projet de CDC. Un an plus tard, une vingtaine d'organismes se réuniront pour constituer le conseil d'administration provisoire et une assemblée générale de fondation se tiendra en mars 1997. La CDC de Francheville a été scindée pour former la CDC de Trois-Rivières et la CDC des Chenaux en 2002. C'est l'impact des remaniements des territoires administratifs lors des fusions municipales de 2001 qui se profile ici. La question qui se pose est de savoir si les groupes membres de la Corporation ont adopté ce nouveau cadre municipal parce que celui-ci reflète leur appartenance territoriale ou s'il s'agit d'une logique fonctionnelle plus adéquate pour la gouvernance du territoire. Selon le site Internet de la CDC de Trois-Rivières, la fusion vient modifier son action car elle « *doit se tourner résolument vers sa nouvelle réalité urbaine* » (CDC de Trois-Rivières, 2004). Selon son mandat, la CDC « *s'implique activement au sein de la communauté, au sein des instances décisionnelles locales et régionales, qu'il s'agisse de développement économique, de soins de santé, de développement social ou de toute initiative qui vise le mieux-être des individus.* ».

Par ailleurs, il est intéressant de noter la présence d'une instance Inter-CDC en Mauricie, réunissant sur une base mensuelle les six Corporations de développement communautaire du territoire régional depuis 2002-2003. L'Inter-CDC a pour mandat de discuter des représentations et des enjeux régionaux. De cette façon, les CDC se partagent les représentations au sein des instances régionales pour une plus grande efficacité du mouvement communautaire (CDC Trois-Rivières, 2004). De plus, comme c'est le cas à Rosemont, il existe une CDEC à Trois-Rivières (Économie communautaire de Francheville—ÉCOF). Quelles relations ces organisations entretiennent-elles ? Pour cette étude de cas, les entrevues avaient pour cadre le processus de formulation, d'adoption et de mise en œuvre de la politique municipale de développement social, processus dans lequel la Corporation de développement communautaire fut partie prenante.

2.2.2.4. La CDC du KRTB

La Corporation de développement communautaire du KRTB est localisée dans la région administrative du Bas-Saint-Laurent, en région périphérique (région-ressource) et dans un territoire d'intervention à dominance rurale. Le siège social se situe à Rivière-du-Loup, capitale sous-régionale. Le regroupement du KRTB est un membre fondateur de la Table nationale. Le territoire couvert par les activités de la Corporation est plutôt atypique, si on le compare à celui de la majorité des membres du réseau et aux deux autres CDC étudiées. En effet, l'organisme intermédiaire du KRTB regroupe le mouvement communautaire de quatre MRC couvrant la partie ouest de la région administrative du Bas-Saint-Laurent. Selon une étude sur le processus de formation des MRC dans cette région en 1982, le regroupement KRTB serait un territoire significatif du point de vue de l'appartenance (Bérubé, 1998). Il est aussi à souligner que cette base territoriale a été choisie dès les premiers balbutiements du projet qui a conduit à l'incorporation en tant que corporation de développement communautaire (CDC KRTB, 2004). On peut retracer les origines du regroupement au tout début des années 1980, lors de l'élaboration d'un projet de table régionale pour les organismes volontaires d'éducation populaire (OVEP) dans la région du Bas-Saint-Laurent. Il faudra attendre en 1985 pour que se réalise l'incorporation de cet organisme qui interviendra sur le territoire du KRTB et travaillera en étroite collaboration avec le Regroupement des organismes communautaires, une autre table informelle mise sur pied à l'initiative de l'organisateur communautaire du CLSC de Rivière-du-Loup. En 1989, les participants au colloque régional « *Parle-moi de changement* » mandateront les représentants du Comité OVEP et le Regroupement populaire du KRTB pour créer une corporation de développement communautaire. Un an plus tard, soit en 1990, les deux organismes fusionneront pour former le Regroupement des organismes communautaires du KRTB qui s'incorporera officiellement en CDC en 1996. À la différence des deux autres organisations étudiées, il n'y a pas de Corporation de développement économique communautaire (CDEC) connue sur le territoire d'intervention de la CDC. Comment la CDC participe-t-elle à la gouvernance territoriale et au développement socioéconomique de ce territoire qui regroupe à la fois des milieux ruraux et des milieux urbains dans un contexte périphérique ? Le projet de mise en place d'un réseau de transport collectif dans la région nous a servi de support pour nos entrevues dans ce cas-ci.

2.2.3. La grille d'analyse

L'ensemble des informations recueillies lors des entrevues et par l'enquête documentaire a été analysé à partir d'une grille commune (Tableau 2.4). Cette grille permet de dégager, pour chacune des CDC à l'étude, les éléments (dimensions, variables et indicateurs) servant à tester nos différentes hypothèses et de formuler une réponse aux questions qui structurent la recherche. Elle a aussi servi de support pour encadrer les diverses entrevues effectuées avec les intervenants. Une première analyse touche les différentes dimensions de la capacité organisationnelle que l'on peut attribuer aux CDC et qui déterminent leur flexibilité et leur résilience face aux transformations institutionnelles et aux changements qui interviennent dans leur environnement et ce, tant à l'échelle de leur réseau qu'à l'échelle de leur espace local.

La seconde analyse touche les dimensions de l'épaisseur institutionnelle qui permettent de suivre la trajectoire d'institutionnalisation d'une CDC comme acteur de la gouvernance et du développement du territoire à l'échelle locale. Nous avons analysé les interrelations entre la TNCDC, les CDC et les autres acteurs ainsi qu'à l'intensité de ces relations, ce qui nous permettra de définir la carte relationnelle des regroupements en fonction d'une relation forte, moyenne ou faible selon les cas. Pour définir cette intensité, nous avons considéré le type de lien et sa durée. Ainsi, une représentation au sein d'un conseil d'administration, la signature d'une convention, d'une entente ou une participation active sur le long terme à certaines activités ont été considérées comme des relations de forte intensité. Une collaboration à un projet de durée limitée est considérée d'intensité moyenne et finalement, un lien ponctuel et non récurrent définit une relation de faible intensité.

Tableau 2.4. : La grille d'analyse sur les capacités organisationnelles et l'épaisseur institutionnelle et les indicateurs

Indicateurs / critères		CDC Rosemont	CDC Trois- Rivières	CDC KRTB
Variables de la capacité organisationnelle	Indicateurs			
Ressources	Humaines Financières Informationnelles			
Organisation	Gestion Coordination Conseil d'administration			
Programmation	Plan d'action Orientations Exécution			
Maillage	Leadership Partenariat Collaboration			
Poids politique	Membership Représentation Mobilisation			
Variables de l'épaisseur institutionnelle territoriale	Indicateurs de l'insertion des CDC			
Forte présence institutionnelle	Ententes formelles / informelles Règles, routines, mécanismes de coopération Leadership			
Fort niveau d'interaction	Contacts Liens Réseautage Concertation Partenariat			
Pratique locale spécifique	Sentiment d'appartenance au territoire Trajectoire d'insertion			
Projet commun et partagé	Sentiment d'appartenance au territoire Vision du développement			

Les résultats de la première enquête nationale sur les Corporations de développement communautaire (Klein *et al.*, 2004 ; Ducasse *et al.*, 2003) ont surtout servi à documenter les caractéristiques des groupes communautaires qui en sont membres, leur contribution au développement socioéconomique par la création et le maintien d'emplois, le taux de féminisation tant à l'intérieur des groupes que pour leurs usagères, les activités, les services et les secteurs d'intervention, l'échelle de cette intervention, les aspects financiers, etc.

Cependant, sur les Corporations en tant que regroupement intermédiaire voué à la concertation et au développement communautaire local, d'importantes questions subsistaient à l'égard de leur émergence, leur évolution, leur mission, leurs mandats, leurs réalisations et leur implication dans les instances de développement et de gouvernance.

Les résultats de notre thèse complètent cette première étude en démontrant le processus d'institutionnalisation et les tensions qui émergent au cours de la nouvelle relation entre les acteurs communautaires autonomes et les autres acteurs institutionnels. Ils pourront finalement servir à une meilleure compréhension des dynamiques socioterritoriales spécifiques qui informent les stratégies d'actions des acteurs communautaires autonomes. Ainsi, ces résultats de recherche contribueront à la formulation de politiques publiques visant à mieux soutenir une « gouvernance vraiment partagée », plus inclusive et plus soucieuse du développement durable des territoires. Le chapitre suivant se consacre à l'exposition de la trajectoire suivie par les CDC à l'échelle nationale et à l'examen des tensions qui se sont produites au cours du processus d'institutionnalisation de ces acteurs dans le secteur de l'action communautaire autonome. Nous analyserons alors l'effet de la transformation du cadre institutionnel sur ces organisations et testerons notre hypothèse principale qui veut que cette politique comme mécanisme coercitif ainsi que les pressions à l'isomorphisme organisationnel orientent le développement du secteur autonome d'une manière sectorielle et verticale ce qui limite les capacités organisationnelles et institutionnelles ainsi que les opportunités offertes aux CDC et à leur réseau national.

CHAPITRE 3

LES CORPORATIONS DE DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE ET LEUR RÉSEAU NATIONAL

Ce chapitre présente, dans un premier temps, la naissance du réseau des Corporations de développement communautaire (CDC) à partir de l'expérience fondatrice de la CDC des Bois-Francis, ainsi que l'évolution et la diffusion de cette expérimentation dans différentes régions du Québec. Il existe 42 CDC au Québec en 2005. Bien que ces dernières naissent dans des contextes spatiaux et socioéconomiques différents dont il faut tenir compte, un bref historique s'avère pertinent afin de bien situer et caractériser ces organismes intermédiaires issus du mouvement d'action communautaire autonome. La mise en réseau des différentes CDC au sein la Table nationale (TNCDC) sera traité subséquemment. Nous aborderons alors la problématique du processus d'institutionnalisation interne aux CDC grâce à l'adoption de conventions et de règles propres à ces regroupements multisectoriels locaux. Dans un troisième et dernier temps, le chapitre souligne les réalisations et les acquis du réseau national. Nous soulignerons alors les capacités organisationnelles et institutionnelles de la TNCDC ainsi que la contribution de ce réseau à la structuration du champ institutionnel du mouvement d'action communautaire autonome au Québec. Entre autres, il s'agit d'analyser le processus d'institutionnalisation de cet acteur particulier ainsi que les tensions qui surgissent entre celui-ci et les autres acteurs extérieurs y compris l'acteur étatique au cours de ce processus.

3.1. LA CDC DES BOIS-FRANCIS : UNE EXPÉRIENCE FONDATRICE

La première CDC québécoise est née à Victoriaville, dans la région administrative de la Mauricie—Bois-Francis¹⁹, en 1984. La structure industrielle traditionnelle de cette région,

¹⁹ Cette région administrative sera scindée en deux régions distinctes en 1997 sous la pression des élus des Bois-Francis : la Mauricie et le Centre-du-Québec. Certains regroupements communautaires ont

basée sur des secteurs mous tels que le meuble et le vêtement, a connu, dans les années 1970, un effondrement donnant suite à un contexte socioéconomique difficile pour l'ensemble de la population. Vers 1972-1973, le Centre de relèvement et d'information sociale (CRIS) de Victoriaville est créé avec pour mission de supporter l'organisation communautaire et l'action sociale dans le milieu. Une vingtaine d'organismes communautaires voient le jour sur le territoire et tous entretiennent des liens avec le CRIS qui tente de les regrouper afin de favoriser la mise en commun des services. Un secrétariat communautaire est ainsi fondé. Lors de l'implantation du CLSC Suzor-Côté en 1981, aucun budget ne sera prévu à l'intérieur de cette structure pour le financement de l'organisation communautaire locale (TVCBF, 2005 ; Entrevue 41; TNCDC, 2004a ; Lapointe, 1995).

Un certain nombre de tentatives de regroupement du mouvement communautaire autonome local a été lancé. Les groupes communautaires, sous le leadership du CRIS, d'un organisateur communautaire du CLSC Suzor-Côté et d'un intervenant du Cégep de Victoriaville, mettent sur pied une table de concertation en prévision du premier sommet socioéconomique régional de 1984 à Trois-Rivières. Ils formulent alors le projet d'une Corporation de développement communautaire (CDC) qu'ils présenteront lors de ce sommet. La « CDC » regroupe déjà, à ce moment, trente membres collectifs et quatre membres individuels. Le projet-pilote sera accepté et financé par l'Office de planification et de développement du Québec (OPDQ), mais à la condition que la CDC intègre un autre organisme de développement à la fin des deux années du projet-pilote (TVCBF, 2005 ; Entrevue 41 ; Lapointe, 1995). En 1987, la CDC des Bois-Francs réussit à obtenir un second financement et son autonomie organisationnelle. Elle convainc les bailleurs de fonds de la pertinence et de la spécificité de son action dans le milieu. La bataille pour le financement et l'autonomie de l'organisme se poursuivra jusqu'à la création du Secrétariat à l'action communautaire autonome (SACA) par le gouvernement du Québec et la signature de la première entente pour le cadre de financement des CDC en 1995 (TVCBF, 2005).

toutefois conservé les anciennes délimitations comme territoire d'intervention telle que la TROC Mauricie—Centre-du-Québec.

3.2. LA TABLE NATIONALE DES CDC : NAISSANCE DU RÉSEAU

Dès octobre 1986, la CDC des Bois-Francis organise un premier colloque pour le mouvement communautaire où se retrouvent plus de 400 intervenants, provenant des milieux populaires mais aussi des milieux syndicaux, universitaires et des CLSC de toutes les régions du Québec. Cet événement, intitulé *Un vent de changement*, initiera le « mouvement » des CDC au Québec (Chagnon, 1995; CDC Bois-Francis, 2004 ; TNDC, 2004a ; TVCBF, 2005 ; Entrevue 41). L'expérimentation issue de la CDC des Bois-Francis se diffusera en trois vagues : la première s'étend de 1983 à 1994 (naissance des CDC et adoption de leur Cadre de référence), la seconde de 1995 à 1998 (durée de la première entente de financement avec le SACA), et la troisième à partir de 1999 (Tableau 3.1 et Figure 3.1).

Un projet de regroupement national pour les CDC est formulé dès 1991. Une première rencontre rassemblant les Corporations existantes et celles en formation, ainsi que d'autres acteurs, dont des CLSC, a lieu à Saint-Hyacinthe à l'initiative du CLSC des Maskoutains et de la CDC du Rond-Point. Cette rencontre est une occasion pour échanger, se connaître et partager les expériences. Vingt-cinq personnes sont présentes représentant dix CDC, sept CLSC, un centre de main-d'œuvre et une université (Chagnon, 1995). D'autres rencontres informelles suivront et elles conduiront au projet de création de la Table nationale (TNDC, 2004a). Cette dernière sera fondée officiellement en 1996. Lors de ces « rencontres nationales », qui deviendront une activité permanente et structurante, les participants discutent de la mission, des orientations et des actions que portent les Corporations de développement communautaire, ainsi que des enjeux qui concernent le développement des collectivités locales.

Tableau 3.1. : Les trois vagues de diffusion du modèle des CDC

Années	CDC créées
1983 à 1994	Bois-Francis Drummond Longueuil KRTB Deux-Rives Du Granit Rond-Point Amiante Laval Bas-Richelieu Brôme-Missisquoi
1995 à 1998	Du Roc Maskinongé Francheville (Trois-Rivières) Asbestos Memphrémagog Sherbrooke De La Pointe Rosemont Amos Beauce-Etchemin Lévis Lotbinière Beauharnois Haut-Richelieu Haute-Yamaska Des Maskoutains Vaudreuil-Soulanges Bécancour De l'Érable Nicolet-Yamaska
1999 à 2005	Vallée de la Matapédia Lac-Saint-Jean-Est Centre-de-la-Mauricie Des Chenaux Haut-Saint-Maurice Mékimac Haut-Saint-François Rivière-des-Prairies Bellechasse Haute-Laurentides Haut-Saint-Laurent Vallée du Richelieu

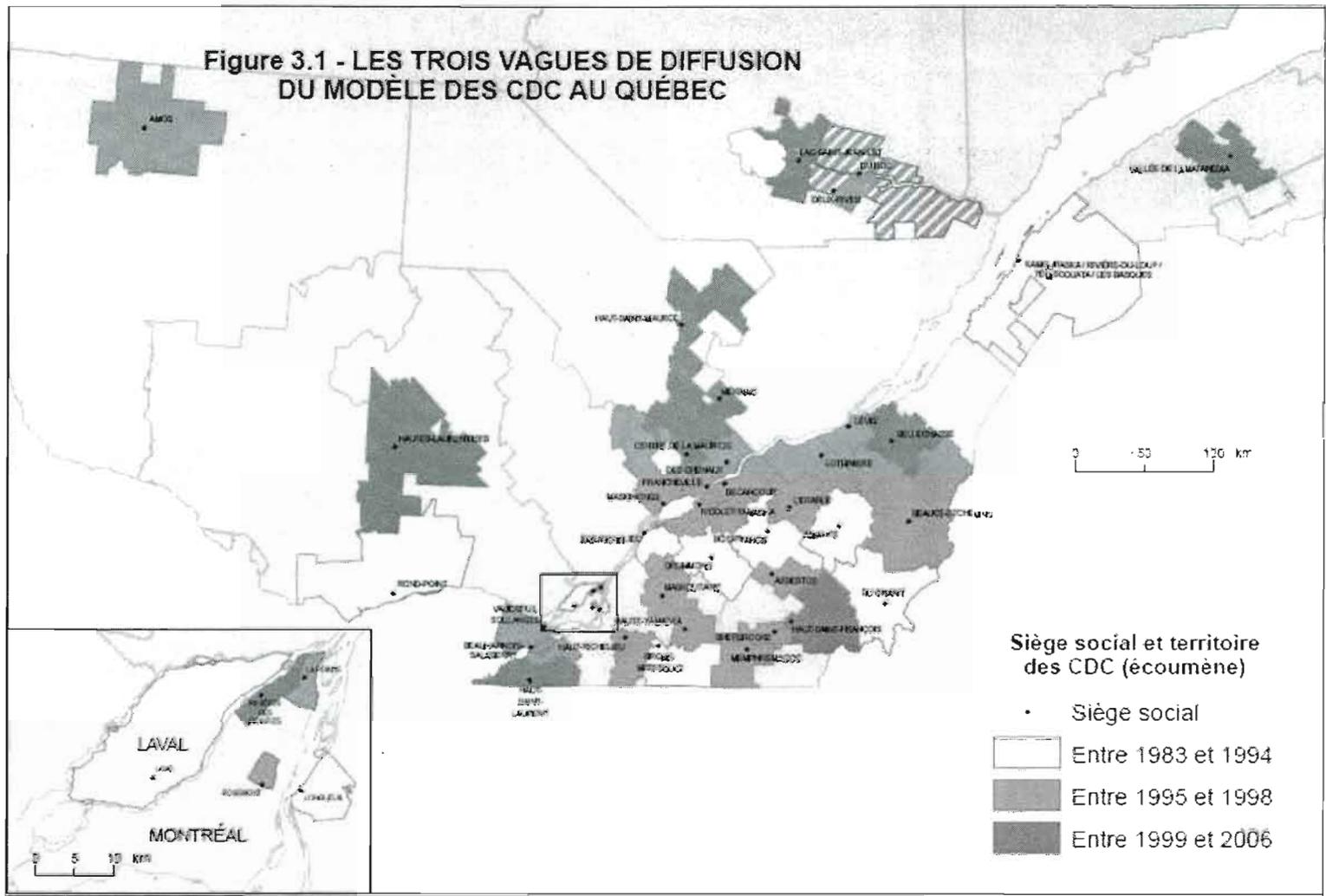


Figure 3.1. : Les trois vagues de diffusion du modèle des CDC au Québec

Par exemple, lors de la deuxième rencontre nationale qui eut lieu à Sorel, le thème abordé concernait l'objectif des CDC ainsi qu'une réflexion sur les pratiques de développement local. On se demandait si les CDC étaient des regroupements territoriaux d'organismes communautaires ou des organismes de développement des collectivités. Pour les CDC, les deux définitions sont interreliées (Chagnon, 1995). La rencontre suivante se penchait sur la décentralisation et la régionalisation. Elles identifient alors les enjeux entourant la réorganisation des services publics et explorent les types de partenariat dans lesquels elles pourraient s'insérer. Cette rencontre se produit dans un contexte de réformes et de réorganisations gouvernementales. L'Office de planification et de développement du Québec (OPDQ) disparaît au profit du Secrétariat aux régions (SAR). Le Centre de formation professionnelle (CFP) devient la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM). Le gouvernement institutionnalise les Régies régionales de santé et de services sociaux (RSSS) (Chagnon, 1995).

Lors de la quatrième rencontre nationale, les CDC forment le projet d'« États généraux pour le monde communautaire ». Les CDC constatent alors qu'elles agissent en concertation avec d'autres regroupements régionaux et nationaux partageant des réalités communes. L'objectif des États généraux serait de travailler sur une politique de financement pour toutes les organisations communautaires et de se questionner sur leurs rôles et leurs liens de partenariat (Chagnon, 1995).

En octobre 1992, une cinquième rencontre porte sur l'identité et le membership des Corporations. Elles prennent « conscience du danger » qui existe à accepter un membership élargi au détriment d'une plus grande cohésion autour de valeurs et d'une vision communes. Principalement, cette réflexion touche les quatre thèmes suivants :

- le lien entre l'économique et le communautaire sur la base de l'économie sociale;
- la formation et son importance pour le développement de l'expertise et la relève;
- la régionalisation et ses enjeux;
- les édifices communautaires comme lieux d'appartenance, de représentation et d'animation (Chagnon, 1995).

La question de l'identité, du membership et de la spécificité du mouvement des CDC sera reprise lors de la sixième rencontre quelques mois plus tard. À cette occasion, les participants abordent le problème du financement et produisent une première ébauche d'un Cadre de référence. Ce faisant, elles forgent une plate-forme commune qu'elles négocieront collectivement auprès du gouvernement. Les Corporations de développement communautaire adoptent ce cadre de référence en octobre 1993 à Jonquière (Chagnon, 1995 ; TNCDC, 2004a).

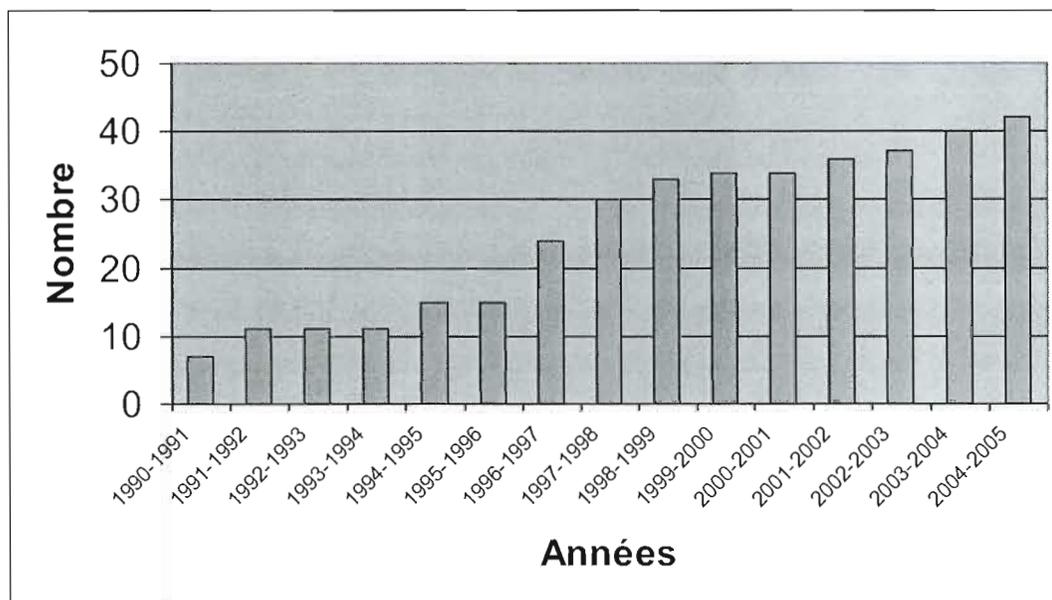
En 1995, la Table nationale et le Secrétariat à l'action communautaire autonome nouvellement créé, concluent une première entente pour le financement du réseau. La signature de cette entente-cadre permet une augmentation du nombre de Corporations, passant de onze en 1994, à dix-sept en 1995 puis, à trente au début de 1998. En effet, plusieurs regroupements multisectoriels locaux existants adhèrent au Cadre de référence de la Table nationale et viennent rejoindre le réseau. Dans d'autres cas, les regroupements intermédiaires adoptant la formule des CDC émergent d'eux-mêmes (TNCDC, 2004a).

En 1996, la TNCDC officialise son fonctionnement en enregistrant ses lettres patentes. Cette étape permet de formaliser et de consolider la structure du réseau. Une seconde étape est franchie la même année lorsque la Table nationale adopte sa Politique d'accréditation et d'accompagnement des Corporations (TNCDC, 2004a). La conjoncture de l'époque, toute en mouvance en raison des nombreuses réformes, a confronté la population en général, le mouvement communautaire autonome et les CDC, à de nouveaux enjeux et défis. Afin d'y faire face, les services offerts à ses membres par la Table nationale se sont nettement diversifiés et améliorés (documents de travail et de réflexion, régime de retraite, bulletins d'information, recherche, formation, etc.) (TNCDC, 2004a).

À partir de 1998, le rythme d'accréditation des Corporations de développement communautaire se réduira, principalement en raison du gel de l'enveloppe gouvernementale dédiée aux CDC par le SACA. Entre 1998 et 2003, on assistera à la consolidation du réseau et de la Table nationale plutôt qu'à l'accréditation de nouveaux regroupements (Figure 3.2 et Tableau 3.2). La TNCDC est désormais reconnue comme un des interlocuteurs les plus

importants du mouvement communautaire au Québec. Elle représente les CDC et leurs membres sur diverses instances telles que le Comité aviseur de l'action communautaire autonome et le Chantier de l'économie sociale (TNCDC, 2004a).

Figure 3.2. : Évolution du nombre de CDC membres de la TNCDC entre 1991-2005



Sources . TNCDC, Portraits de famille, 2000-2005.

En 2006, le réseau de la Table nationale rassemble 43 CDC accréditées, réparties dans 11 des 17 régions administratives de la province. Il rejoint 1 649 groupes communautaires membres réguliers et associés (TNCDC, 2005a). Selon les données recueillies, dix de ces CDC sont localisées en milieu urbain, treize en milieu semi urbain, onze en milieu semi rural et, neuf en milieu rural (TNCDC, 2005a). Elles couvrent les territoires de 48 MRC (ou leur équivalent). Potentiellement, le réseau pourrait atteindre entre 57 et 60 CDC à travers la province, si l'on tient compte des possibilités de financement gouvernemental (Entrevue 42) et des paramètres établis par la Politique d'accréditation et le Cadre de référence des CDC.

Tableau 3.2. : Portrait du réseau des CDC membres de la TNCDC par région administrative en 2006. Territoire d'intervention, année d'incorporation, année d'accréditation CDC et membership

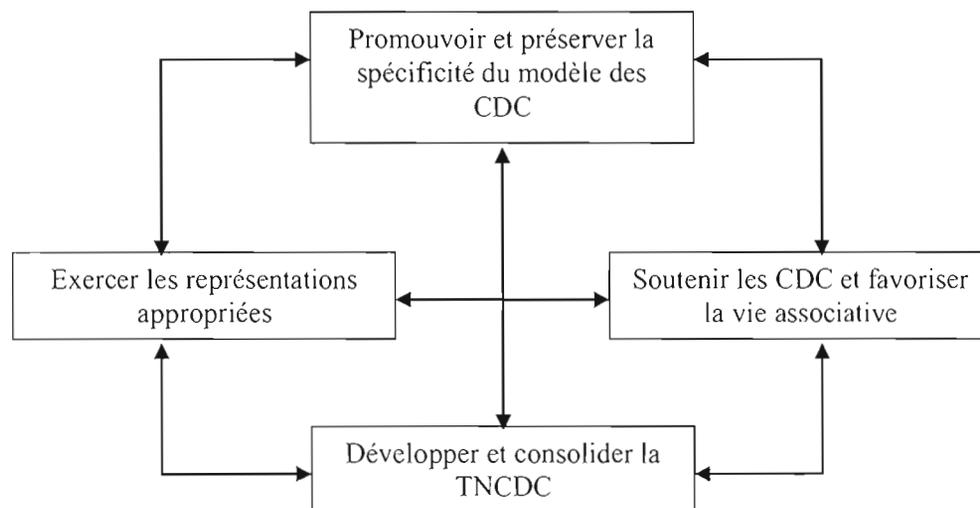
Région administrative	CDC	Territoire	Incorporée	Accréditée	Membership*
Bas-Saint-Laurent (01)	KRTB	4 MRC	1997	Fondateur	67
	Vallée de la Matapédia	1 MRC	1997	1999	30
Saguenay—Lac-St-Jean (02)	Deux-Rives	1 partie MRC	1991	1991	37
	Lac-Saint-Jean-Est	1 MRC	2002	2003	36
	ROC	1 MRC/ 1 CLSC	1995	1995	62
Mauricie (04)	Centre-de-la-Mauricie	1 Ville	2002	2003	30
	Des Chenaux	1 MRC	2002	2004	15
	Haut-Saint-Maurice	1 MRC	2002	2004	13
	Maskinongé	1 MRC	1996	1997	21
	Mékinac	1 MRC	1998	2001	19
	Trois-Rivières	1 Ville	1997	1997	74
Estrie (05)	Asbestos	1 MRC	1996	1997	25
	Granit	1 MRC	1991	1991	18
	Haut-Saint-François	1 MRC	2003	2003	17
	Memphrémagog	1 MRC	1994	1996	23
	Sherbrooke	1 MRC	1996	1998	63
Ile de Montréal (06)	De la Pointe	2 quartiers	1994	1997	32
	Rivière-des-Prairies	2 quartiers	1996	2002	33
	Rosemont	1 quartier	1988	1997	24
Outaouais (07)	Rond Point	2 MRC / CUO	1990	Fondateur	24
Abitibi-Témiscamingue (08)	Amos	1 MRC	1992	1997	58
Chaudières-Appalaches (12)	Amiante	1 MRC	1990	Fondateur	42
	Beauce-Etchemins	4 MRC	1996	1997	70
	Bellechasse	1 MRC	2000	2002	18
	Lévis	2 MRC	1997	1997	56
	Lotbinière	1 MRC	1996	1998	14
Laval (13)	Laval	1 Ville	1995	Fondateur	91
Laurentides (15)	Hautes-Laurentides	1 MRC	2004	2004	18
Montérégie (16)	Bas-Richelieu	1 MRC	1987	Fondateur	58
	Beauharnois-Salaberry	1 MRC	1997	1997	42
	Brôme-Missisquoi	1 MRC	1991	Fondateur	49
	Haut-Richelieu	1 MRC	1996	1997	44
	Haut-Saint-Laurent	1 MRC	1997	2000	32
	Haute-Yamaska	1 MRC	1995	1996	38
	Longueuil	1 Ville	1989	Fondateur	65
	Maskoutains	1 MRC	1997	1997	46
	Vaudreuil-Soulanges	1 MRC	1997	1997	33
	Vallée du Richelieu	1 MRC	1996	2006	23
Centre-du-Québec (17)	Bécancour	1 MRC	1998	1998	13
	Bois-Francs	1 MRC	1984	Fondateur	68
	Drummond	1 MRC	1986	Fondateur	53
	De l'Érable	1 MRC	1995	1995	33
	Nicolet-Yamaska	1 MRC	1990	1995	22

Source : Site Internet de la TNCDC. *Données de 2004.

3.3. LA MISSION DE LA TNCDC

La mission de la Table nationale est « *de regrouper les CDC du Québec et de les soutenir dans leur mission tout en faisant la promotion de la place incontournable qu'occupe le mouvement communautaire autonome dans le développement local et ce, dans une perspective de justice sociale et de développement global et durable de notre société* » (TNCDC, 2005a; 2004a; 2003a; 2003c; 2002a; 2002b; 2000a ; 2002c; 1999a ; 1993).

Figure 3.3. : Articulation des différents mandats de la TNCDC



Cette mission se décline dans l'accomplissement de quatre mandats principaux. Le premier vise à promouvoir et à préserver la spécificité du « modèle » des Corporations de développement communautaire selon leur Cadre de référence (TNCDC, 1993). Le second est de défendre, dans une perspective multisectorielle, les intérêts des CDC et de leurs membres en fonction des enjeux prioritaires et d'exercer les représentations appropriées. Le troisième consiste à soutenir ses membres et à développer la vie associative ainsi que le sentiment d'appartenance au réseau en favorisant les activités d'échange, d'entraide et de ressourcement. Le quatrième mandat vise, bien sûr, à assurer le développement et la consolidation de la TNCDC elle-même. Ces mandats sont, dans la pratique, interreliés et indissociables les uns des autres.

3.4. LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA TNCDC

La TNCDC est un OSBL constitué selon la 3^e partie de la Loi sur les compagnies du Québec. Son règlement de régie interne, adopté en 1996, a été modifié à quelques occasions (1998, 2003 et 2005) pour suivre l'évolution organisationnelle et institutionnelle du réseau. L'organigramme de la Table comprend : l'assemblée générale des membres, un conseil d'administration, des comités de travail ainsi que la permanence (TNCDC, 2003a). Le siège social est localisé à Drummondville depuis sa fondation officielle.

Les CDC reconnues par la TNCDC, selon sa Politique d'accompagnement et d'accréditation, composent l'assemblée des membres. Chaque regroupement a droit à deux représentants qui pourront exercer chacun leur droit de vote. L'assemblée générale possède tous les pouvoirs sur les orientations et les activités du réseau : elle est l'instance décisionnelle suprême de l'organisation. Selon les règlements de l'organisme, une assemblée générale annuelle est prévue ainsi que la possibilité de convoquer des assemblées spéciales lorsque les situations le commandent. Trois rencontres nationales sont tenues à chaque année, en moyenne. Ces dernières servent à la formation, aux échanges et à la discussion sur les différents enjeux qui concernent les CDC individuellement ou collectivement (TNCDC, 2003a).

Pour être membre du réseau national, une Corporation de développement communautaire doit remplir les conditions suivantes :

- être un OSBL en règle;
- adhérer au Cadre de référence et l'actualiser dans ses orientations et ses pratiques;
- les membres d'une CDC peuvent provenir des trois catégories suivantes :
 - o première catégorie : des organismes communautaires autonomes (selon les critères établis par la Politique de soutien et de reconnaissance de l'action communautaire) et des organismes qui possèdent des pratiques proches de l'action communautaire autonome (membres votants);
 - o seconde catégorie : d'autres organismes tels que des OSBL, des coopératives, des entreprises d'économie sociale, etc., et qui partagent les objectifs de la CDC (peuvent aussi être membres votants);
 - o troisième catégorie : d'autres organismes solidaires, partenaires ou des individus (membres non-votants);
- avoir un membership minimal de 60 % de la première catégorie de membres;

- avoir un membership d'au moins quinze organismes. Toutefois, le conseil d'administration de la TNCDC peut décider d'outrepasser cette condition si des facteurs géographiques, historiques ou territoriaux le justifient;
- avoir des instances démocratiques où deux tiers du pouvoir est détenu par la première catégorie de membres des CDC;
- être de nature multisectorielle au niveau de la première catégorie de membres;
- couvrir un territoire géographique précis où aucune CDC reconnue n'est déjà active;
- regrouper une proportion significative du total des groupes de la première catégorie existant sur ce territoire, ce qui prouve la capacité de mobilisation de la CDC sur ce territoire (TNCDC, 2003a).

Le conseil d'administration de la Table nationale est formé de sept représentants de sept CDC distinctes. Au moins quatre régions administratives doivent être représentées au sein de cette instance. Le CA doit se réunir à raison de quatre fois par année et ses membres désignent les personnes responsables des tâches administratives de l'organisme (présidence, vice-présidence, secrétaire et trésorier) (TNCDC, 2003a). Le mandat est de deux ans et n'est renouvelable qu'une seule fois. Selon les données que nous avons pu recueillir, le conseil d'administration s'est rencontré à plus d'une dizaine d'occasions à chaque année.

Le conseil d'administration peut décider de former des comités de travail. Ces comités sont composés d'au moins trois membres de CDC de régions différentes et d'un des administrateurs de la Table. Ils ont une fonction de recommandation au conseil d'administration (TNCDC, 2003a). Les comités les plus actifs se sont penchés sur les questions du financement, de la formation, de l'accréditation des nouvelles CDC, de l'organisation des rencontres nationales ainsi que les comités de réflexion sur les enjeux de l'heure (politique de reconnaissance, réformes, etc.)

Deux employés assurent la permanence de la Table. Un coordonnateur et une adjointe administrative voient aux activités journalières du réseau (TNCDC, 2003a). À cet égard, la Table a connu un certain roulement au poste de coordination. En effet, depuis 2003, quatre personnes se sont succédé à ce poste. Toutefois, durant la période stratégique de négociation de la politique de reconnaissance et de soutien à l'action communautaire autonome entre 1999 et 2001, le poste de coordonnateur a été occupé par la même personne.

3.5. LES POLITIQUES INTERNES DE LA TNCDC

3.5.1. Le Cadre de référence des CDC

Comme nous l'avons mentionné plus haut, les CDC ont adopté un Cadre de référence dès 1993. Celui-ci détermine les valeurs, la mission, la philosophie et les approches d'intervention portées par les coporations de développement communautaire québécoises (TNCDC, 2002). Les objectifs du Cadre de référence sont de formaliser les balises dans l'orientation et le fonctionnement de ces regroupements intermédiaires. Il s'agit d'établir les normes, les critères et les caractéristiques qui cerneront le contour d'un « modèle » spécifique auquel d'autres regroupements communautaires apparentés pourront se joindre. Les mandats des CDC varient selon les besoins locaux : les pratiques peuvent donc varier d'une région à l'autre. Toutefois, une définition large et une trop grande souplesse pourraient créer une confusion sur l'identité des CDC et nuire ainsi à leur reconnaissance politique et institutionnelle. Sur un plan local, à chaque changement de conseil d'administration et/ou de coordonnateur, une Corporation pourrait modifier ses orientations (Chagnon, 1995). Le Cadre de référence vise à éviter ces écueils. Il à la fois un outil de « marrainage » et de promotion du modèle des CDC. De plus, il s'agit de préserver cette spécificité qui se base sur deux caractéristiques²⁰ :

D'abord dans ce qu'elles sont. Traditionnellement, les groupes communautaires du Québec ont été regroupés de manière nationale et sectorielle. Les CDC sont structurées d'une manière complètement différente. Les CDC sont de nature locale et multisectorielle.

Ensuite, par ce qu'elles font. Les CDC travaillent au développement communautaire et socioéconomique du milieu, et ce, dans une perspective globale, alternative et solidaire. Aucun autre type de regroupement communautaire au Québec ne porte explicitement ce mandat. (TNCDC, 2003e : 1)

Par ailleurs, il est possible que des regroupements communautaires réfléchissent aux opportunités offertes par l'adoption du modèle CDC. Or, le choix de joindre le réseau devrait

²⁰ Rappelons ici qu'un des objectifs de cette recherche vise justement à documenter cette spécificité des CDC.

être justifié par l'adhésion à la philosophie du Cadre de référence et non pas pour accéder à un éventuel financement (Chagnon, 1995). Certains regroupements ont utilisé la dénomination CDC malgré le fait que leur démarche n'avait rien de commun avec les principes qui animent le mouvement. D'autre part, la Table nationale entretient des alliances avec des regroupements locaux qui ne revendiquent pas l'appellation de CDC mais possédant des pratiques communes. Finalement, les Corporations de développement communautaire (CDC) doivent se distinguer des Corporations de développement économique communautaire (CDEC) qui sont issues du partenariat de trois secteurs (public, privé et communautaire) et qui abordent la problématique économique à partir de trois axes : la revitalisation sociale du milieu, l'employabilité et l'entrepreneuriat (Chagnon, 1995). Le Cadre de référence sert donc à différencier les CDC de ces autres formes de regroupements communautaires.

Le Cadre de référence souligne qu'une CDC est un regroupement d'organisations communautaires qui œuvrent dans divers champs d'activités sur un territoire donné. Le caractère multisectoriel est indissociable de cette définition. Ainsi, un regroupement de diverses organisations d'un même secteur d'activités ne saurait constituer une CDC. Les membres sont des groupes sans but lucratif dont le membership est composé majoritairement d'individus et qui possèdent un fonctionnement démocratique. Le regroupement des organismes communautaires est fondé sur l'autonomie totale des membres et sur leur adhésion volontaire aux objectifs. Dès lors, une Corporation de développement communautaire ne possède pas, et ne souhaite pas posséder, les pouvoirs hiérarchiques d'une fédération (TNCDC, 1993).

Les organisations communautaires qui sont regroupées sont des entités collectives ayant un membership composés majoritairement d'individus et un fonctionnement démocratique. Elles cherchent d'abord à répondre aux besoins identifiés par leurs membres en regroupant les gens autour d'un projet à réaliser. Elles sont constituées à des fins non lucratives ou coopératives. Selon les règlements de régie interne de chaque CDC, d'autres organismes peuvent y adhérer mais le contrôle absolu de toutes les instances doit demeurer entre les mains des organisations telles que définies. (TNCDC, 1993 : 1)

La mission d'une CDC est d'assurer la participation active du mouvement populaire et communautaire au développement socioéconomique de son milieu. La concertation et la

participation sont les pierres angulaires de ses plans d'activités et ce, afin de favoriser la consolidation et le développement des groupes de base. Le regroupement CDC est une structure d'aide technique, de concertation et de services créé par et pour les organisations communautaires. Avec ce type de structure de mobilisation, ces derniers se donnent un outil collectif de développement. En plus de favoriser la reconnaissance du mouvement communautaire à l'échelle du territoire d'appartenance, elle s'impose rapidement comme un acteur incontournable de développement social et d'un développement local solidaire (TNCDC, 1993).

Le territoire d'intervention d'une CDC est un espace géographique précis, délimité selon le règlement de régie interne, suffisamment restreint pour permettre un fonctionnement axé sur la démocratie participative et suffisamment large pour éviter une multiplication inefficace des structures. Sauf exception, ce territoire est beaucoup plus petit que celui d'une région administrative et s'apparente souvent au territoire de un ou plusieurs CLSC et/ou MRC (TNCDC, 1993) :

Nous croyons qu'il est essentiel d'opérer un rééquilibrage entre les lieux de pouvoirs et de décision par le renforcement du « sentiment d'appartenance à un territoire » et par des stratégies et des moyens concrets de développement local. » (TNCDC, 2001a)

Les valeurs mises de l'avant par les CDC à titre de fondements de tout processus de développement sont celles que l'on retrouve communément dans l'expression « justice sociale ». Elles incluent l'autonomie, la démocratie, la dignité de la personne humaine, l'équité, la prise en charge et la solidarité. Les Corporations promeuvent un projet de société nouvelle libérée de la pauvreté, du sexisme, du racisme, des logiques technocratiques et des abus de pouvoir, avec un refus d'accepter l'accroissement de la consommation comme moteur de l'économie et comme seul critère de la qualité de vie. Elles prennent pour acquis que leurs membres visent un objectif de lutte à la pauvreté et qu'ils possèdent une volonté commune de faire face aux problèmes de désintégration économique et sociale de leur milieu (TNCDC, 1993).

Pour les Corporations de développement communautaire, les stratégies de développement ont un fondement de développement endogène, c'est-à-dire qu'elles reposent sur une mobilisation optimale des ressources du milieu. Ces stratégies suggèrent une transformation des structures et des systèmes qui mènera à l'amélioration de la qualité de vie pour toutes les personnes vivant sur un même territoire. Elles préconisent une vision globale du développement tenant compte à la fois du contexte économique, politique, social, culturel et écologique. Au niveau économique, les CDC prônent le développement d'une économie sociale. Au niveau environnemental, elles préconisent le développement durable et viable et, au niveau social, une intervention s'adressant à toute la collectivité et non pas à un seul problème immédiat. Elles favorisent une approche communautaire du développement (TNCDC, 1993).

La participation du mouvement populaire et communautaire au développement passe par la concertation entre les groupes qui le composent. Elle nécessite des actions concrètes dépassant les préoccupations spécifiques des organisations communautaires membres de la CDC. Ce sont donc des actions axées sur les besoins de la population en général. La participation au développement local requiert également une formation continue et ce, tant au niveau des organisations membres qu'au niveau des autres institutions, établissements et organismes présents sur le territoire. Ceci nécessite une pédagogie adaptée à cette pratique et l'éducation populaire est proposée comme pilier à l'intervention des groupes et des CDC. Pour les Corporations de développement communautaire, l'éducation populaire correspond à un mode d'apprentissage ayant pour objectif l'appropriation des situations et faisant de chaque événement, de chaque activité, une démarche d'apprentissage et de réflexion. Les services offerts par les groupes membres et par les CDC sont axés sur les acquis reconnus du mouvement populaire et communautaire soit le partage de l'information et des outils de travail, la mise en commun de services techniques, l'éducation populaire et le militantisme (TNCDC, 1993) :

Notre volonté est de travailler pour le mieux être et le développement des collectivités, en collaboration et en partenariat avec l'ensemble des acteurs politiques et socioéconomiques d'un territoire, dont les autres regroupements communautaires, les municipalités, les conseils de quartiers, les MRC, les

CRD, les secteurs publics et parapublics. Pour nous, complémentarité et partenariat ne doivent pas mener à la sous-traitance, mais plutôt à la coopération dans un contexte d'autonomie respectives et de rapports équitables et réciproques. (TNCDC, 2001a)

3.5.2. La politique d'accompagnement et d'accréditation des CDC

La politique d'accompagnement et d'accréditation, adoptée en 1996 par la Table nationale, a été modifiée à quelques reprises pour suivre l'évolution et refléter les nouvelles réalités auxquelles est confronté le mouvement des CDC (TNCDC, 2003b). Cette politique a pour but de préciser le processus par lequel un regroupement d'organismes communautaires pourra recevoir son accréditation, joindre le réseau et accéder possiblement au Cadre de financement négocié auprès du Secrétariat à l'action communautaire autonome (SACA) et du gouvernement du Québec.

L'accompagnement et l'accréditation d'un regroupement font suite au dépôt officiel d'une demande d'adhésion au réseau de la TNCDC. Le conseil d'administration de la Table forme alors un comité qui étudiera la demande et vérifiera sa conformité avec le Cadre de référence et les règlements généraux (définition et critères des membres). Quand toutes les conditions sont remplies, le comité recommandera la désignation d'une CDC accompagnatrice. Celle-ci soutiendra le regroupement demandeur dans le processus conduisant à son accréditation formelle. La CDC « requérante » passe alors au statut de « CDC en accompagnement ». Cet accompagnement peut se prolonger sur une période de six à dix-huit mois et se termine sur une recommandation favorable de la CDC accompagnatrice au comité d'accompagnement et d'accréditation et au conseil d'administration de la Table nationale. Dans le cas contraire, le comité remet une grille d'évaluation ainsi que des recommandations afin que la CDC requérante procède aux modifications pour répondre aux critères du Cadre de référence (TNCDC, 2003b).

3.6. LES RÉALISATIONS ET LES ACQUIS DE LA TNCDC

Comme nous l'avons mentionné plus haut, la mission de la Table nationale vise quatre mandats spécifiques soit la promotion et la préservation du modèle des CDC, la

représentation auprès des instances appropriées, les services à ses membres et, finalement, la consolidation de la structure du réseau lui-même. La réalisation de chacun de ces mandats a conduit l'organisation à développer de multiples relations avec divers acteurs à l'échelle nationale.

3.6.1. La promotion et la préservation du modèle des CDC

À chaque année, la TNCDC reçoit des demandes d'accréditation de divers regroupements locaux voulant adhérer au modèle des CDC. Le nombre de demandes varie de deux à cinq par année. En accord avec la politique d'accréditation et d'accompagnement des CDC, le conseil d'administration supervise le processus d'incorporation du regroupement requérant. En 2003-2004, la TNCDC a mis temporairement en place un moratoire sur le processus d'accréditation (TNCDC, 2004d). La même année, elle a adopté une proposition déterminant un nombre minimal de membres par CDC²¹ (TNCDC, 2005a).

En effet, avec la croissance rapide du réseau, le financement est devenu un des enjeux majeurs pour le développement et la consolidation des Corporations et de la Table. Au départ, elles ont su profiter d'un contexte favorable et d'appuis politiques importants pour obtenir un premier financement.

Dans les premiers financements du SACA en 1995, il y avait un montant pour les CDC parce qu'on s'était bien positionné, puis Lisette Lapointe, qui était la femme du premier ministre était un peu derrière le SACA et on l'avait bien *brieffée*. Parce qu'il faut dire que plusieurs membres du CA de la Table étaient très bien *pluggés* auprès du PQ, auprès de Mme Harel, puis de Mme Lapointe, notamment. Quand le SACA s'est mis sur pied, vu qu'on avait des alliés, on a été les premiers à ramasser 1,3 million pour le développement des CDC au sein du fonds d'aide. (Entrevue 40)

En 1998, le gel des enveloppes gouvernementales pousse le réseau à élaborer une stratégie viable du rythme d'accréditation. Le conseil d'administration forme alors un comité de financement avec le mandat de formuler une proposition pour le renouvellement et le maintien du Cadre de financement négocié en 1995. Le comité produit alors un document de

²¹ Voir la définition du membership de la TNCDC à la Section 3.4.

réflexion sur les *Perspectives de développement du réseau* et une *Proposition de cadre de financement* pour les bailleurs de fonds et les partenaires (TNCDC, 1999a). La proposition est modulée en premier lieu, selon le stade de développement, soit que les CDC se trouvent en implantation, en développement ou en consolidation et, en second lieu, selon certains critères concernant leur territoire d'intervention, leur localisation et l'étendue de leur membership (TNCDC, 2002a). La Table nationale évalue alors les besoins financiers moyens à 110 000\$ par CDC :

Nous voulions 110 000\$ par CDC, dont 50 000\$ viendraient du SACA en reconnaissance de notre rôle d'action communautaire, 50 000\$ viendraient du ministère des Régions en reconnaissance de notre rôle de développement et 10 000\$ viendraient d'ailleurs, par exemple du ministère de l'Éducation en reconnaissance de notre rôle d'éducation populaire. Mais ça n'a jamais débloqué un plan de multi financements et la Table a été des années à se poser la question : Est-ce qu'on sort du SACA ? Est-ce qu'on sort du Fonds d'aide ? Si oui, on va où ? (Entrevue 40).

De plus, le réseau national lance une campagne d'appui aux CDC et diffuse le document *Nos Affirmations* (TNCDC, 1999d) présentant leur « philosophie » sur l'action et le développement communautaires. Plus de 660 lettres seront retournées à la TNCDC avec des copies conformes aux élus et aux représentants ministériels (TNCDC, 2000a).

Par ailleurs, les négociations entreprises avec le SACA entraînent certaines frictions au sein du Comité aviseur. Certains s'opposent à ce que la TNCDC fasse « cavalier seul » dans ce dossier (TNCDC, 1999a). La position de la Table nationale s'appuie sur ses acquis et sur le fait que l'entente conclue entre elle et le Secrétariat est antérieure à la formation du Comité aviseur en 1996 (TNCDC, 1999a, Entrevue 40, Entrevue 42). En effet, les regroupements du secteur de la Condition féminine, du secteur Jeunesse et du secteur de la Défense collective des droits, ainsi que la TNCDC bénéficient d'une entente particulière qu'ils négocient au nom de leur « secteur » (Entrevue, 40 ; Entrevue 42) :

Quand je suis arrivé, la TNCDC était en renégociation du financement. Le contexte avec le Comité aviseur, c'était la revendication pour la politique d'action communautaire et j'arrive dans un Comité aviseur non fonctionnel. Deux choses. Les CDC commencent à émerger et des regroupements

régionaux, les TROC et les TROVEP, se sentent menacés par l'émergence des regroupements locaux. Donc, il y a cet aspect politique sur la question de qui aura le pouvoir dans le communautaire. Les gens voyaient émerger les CDC qui seraient une force. Puis aussi le fait que les CDC avaient négocié une entente de financement directement avec le gouvernement, avant que les normes du fonds d'aide du SACA soient balisées en 1995. Ça a créé un énorme ressac contre les CDC et, pour le dire gentiment, c'était la guerre ouverte et totale entre les CDC et le MEPACQ, qui est un peu « la gauche » du communautaire. (Entrevue 40)

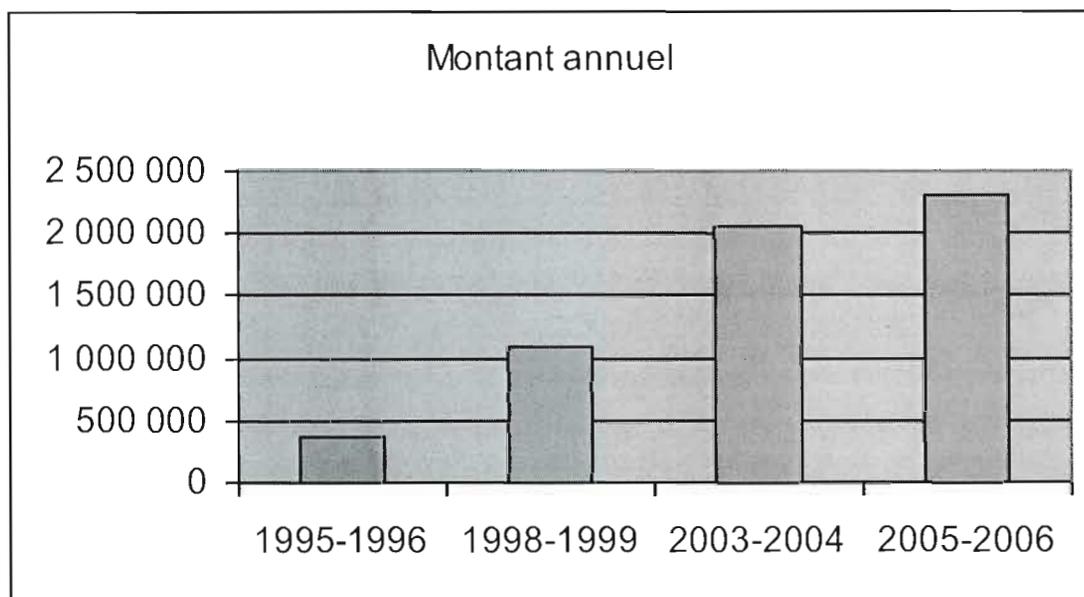
Le SACA et le ministère de la Solidarité sociale accorderont, après des négociations intenses et serrées, le renouvellement du Cadre de financement pour un montant total de 1 100 000 \$ annuellement. Cette entente est valable pour une durée de trois ans (TNCDC, 1999a, 2000a).

Au cours des années 1999 et 2001, la TNCDC étudiera la possibilité d'accéder à un financement à la mission en provenance du ministère des Régions du Québec. Plusieurs démarches ont été entreprises en ce sens mais, elles sont demeurées sans résultat. En effet, le ministère avait comme position de ne financer qu'un seul organisme de développement au niveau local, soit les Centres locaux de développement (CLD) (TNCDC, 1999a, 2001a, 2002a). Ce ministère a toutefois soutenu financièrement les CDC et la Table dans plusieurs projets de recherche tels que celui sur les liens entre les CLD et les CDC (TNCDC, 1999c) et celui portant sur le portrait de la contribution des CDC au développement local et régional (TNCDC, 2002a).

Depuis l'adoption et la mise en œuvre de la Politique de soutien et de financement de l'action communautaire, les Corporations de développement communautaire et leur réseau sont financés à partir du *Programme des regroupements sans port d'attache* sous la responsabilité du Secrétariat à l'action communautaire autonome. Sous l'ancien régime institutionnel, l'enveloppe budgétaire allouée aux CDC pour leur mission provenait du Fonds d'aide à l'action communautaire autonome. Le dossier du financement du réseau stagne et l'enjeu se déplace en fonction de l'application de la politique et du transfert à un ministère d'attache. Cette opération de transfert est, dès lors, déterminante quant à l'avenir du réseau²².

²² Au moment de la recherche sur le terrain, la TNCDC était en négociation avec le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) et le SACA. Le règlement de cette question est intervenu

Figure 3.4. : Évolution de l'enveloppe dédiée aux CDC et à la TNCDC par le SACA



Source : Entrevue 42.

La Figure 3.4 illustre l'augmentation du financement du réseau des CDC depuis 1995. Augmentation qu'il faut cependant mettre en parallèle avec la diffusion du « modèle » et avec l'adhésion de nouveaux regroupements au réseau des CDC. La première enveloppe, représente un financement annuel de 362 500 \$ pour les dix-sept CDC existantes. En 1998, lors de la négociation de la première entente triennale, l'enveloppe globale passe à près de 1,1

en juin 2006. La TNCDC a obtenu un programme de développement spécifique pour les CDC au sein de ce ministère qui devient ainsi leur port d'attache selon les paramètres de la Politique de reconnaissance et de soutien à l'action communautaire. Le Programme de soutien en appui à la mission globale des Corporations de développement communautaire intervenant dans la lutte contre la pauvreté et l'entente de financement triennal qui lui est attachée (2006-2009) prévoient un financement du réseau des CDC et de la TNCDC de 2,44 millions pour l'année 2006-2007. Cette somme représente le transfert du montant en provenance du Fonds d'aide à l'action communautaire autonome et un ajout de 144 000 \$. Selon le communiqué de presse du ministère : « La décision de créer un programme pour subventionner les CDC rejoint l'une des orientations du Plan d'action gouvernemental en matière d'action communautaire qui énonce que la reconnaissance du milieu communautaire se traduit concrètement par l'établissement de modalités de soutien financier adaptées aux différentes composantes du milieu communautaire ». Du côté de la TNCDC, la conclusion de l'entente « augure une collaboration bénéfique non seulement pour le ministère et les CDC, mais surtout pour l'ensemble des citoyens et des citoyennes puisqu'ils sont la raison d'être de leur mission » (TDV, 20 juin 2006, Vol. 9, no 6, p. 1 ; Communiqué de presse du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Québec, 19 juin 2006, disponible à l'adresse URL : www.communiqués.gouv.qc.ca/gouvqc/communiqués/GPQF/Juin2006/19/c7382.html

millions de dollars pour vingt CDC et la TNCDC. En 2003, avec la négociation d'une nouvelle entente, ce montant atteint 2 060 000 millions de dollars pour les trente-six CDC, ce qui correspond à un maintien des acquis plutôt qu'à une augmentation de l'enveloppe qui leur est dédiée. Entre 2003 et 2006, la TNCDC négociera pour que six CDC, accréditées mais non financées, soient incluses et accèdent à l'entente de financement (TNCDC, 2003a, 2004a, 2005a). Selon l'entente de 2003, une CDC en émergence devrait recevoir 36 000 \$ et une CDC en développement pourrait atteindre un financement de 60 000\$ annuellement. Pour sa part, la Table est financée à hauteur de 88 000\$. Les chiffres, obtenus par le SACA, indiquent, qu'en 2005-2006, l'enveloppe globale totaliserait 2 312 000\$ pour le réseau complet, soit les 43 CDC accréditées, incluant celles en litige, ainsi que la TNCDC (Entrevue 42).

Par ailleurs, la TNCDC a évalué certaines avenues pour la diversification du financement des Corporations, surtout celles liées aux politiques municipales. Elle a produit d'un document d'information sur les diverses sources alternatives de financement à l'adresse des CDC (*Montez à la source*, TNCDC, 1999a). Au niveau du gouvernement fédéral, certaines démarches ont été entreprises en 2002 dans le cadre de l'Initiative des secteurs bénévoles et communautaires (ISBC) et auprès de Développement Économique Canada (DEC) pour le Québec, mais celles-ci sont restées infructueuses. D'une part, ce programme colle peu à la réalité des organismes communautaires québécois et, d'autre part, les CDC ne satisfont à aucun des critères d'inclusion des programmes fédéraux (Entrevue 40). La Table nationale a toutefois participé aux consultations sur l'implantation de ce programme au Québec (TNCDC, 2002a).

Pour promouvoir et mieux faire connaître le modèle des CDC québécoises, la TNCDC organise et participe à diverses activités d'information et de formation soit lors de colloques (l'Union des MRC du Québec en 1998 ; colloque sur le développement économique communautaire à Trois-Rivières en 2004), soit lors de conférences (CIRIEC en 1998). Une délégation des CDC a participé aux rencontres mondiales sur le développement local, nommées Convention des Territoires d'avenir, à Carcassonne en 1997 et à son édition québécoise à Sherbrooke en 1999. La Table a aussi conçu un document de promotion qui

présente la mission et le rôle joué par les CDC dans leurs milieux (TNCDC, 2002b). Ce document promotionnel a été remis à jour en 2005.

3.6.2. La défense des intérêts et les représentations

Le second mandat vise à assurer, dans une perspective multisectorielle, la défense des intérêts des membres du réseau des CDC selon les enjeux et les dossiers prioritaires qui se présentent. La Table nationale exerce, à cet effet, un ensemble de représentations auprès de différentes instances à l'échelle nationale. Ainsi, des mémoires ont été publiés par la Table pour exprimer la position des CDC sur différentes questions touchant le développement du mouvement communautaire telles que la réforme du droit associatif (TNCDC, 2005c). À ce sujet, la Table considère qu'elle constitue une atteinte à la démocratie, à la solidarité et au caractère collectif des OSBL. D'autres mémoires ont été déposés dans le cadre des consultations pré-budgétaires (TNCDC, 2004b) soulignant l'importance de la contribution de l'action communautaire autonome pour le développement social et économique de la société québécoise et la nécessité de soutenir financièrement ce secteur d'activités. Un autre mémoire a été produit dans le cadre de la proposition sur la Politique de reconnaissance et de soutien à l'action communautaire (TNCDC, 2000c). Depuis la constitution du réseau, les dossiers et les enjeux prioritaires ont touché, en premier lieu, l'adoption et la mise en œuvre de la politique de reconnaissance et de soutien à l'action communautaire. Le second dossier visait la reconnaissance du rôle joué par les CDC au niveau du développement local et de l'économie sociale. Cet enjeu a donné lieu aux représentations « permanentes » de la Table nationale, considérées comme essentielles et stratégiques pour le devenir du réseau. Par ailleurs, le contexte des différentes réformes institutionnelles telles que la réforme de la santé, de la sécurité du revenu, etc. ainsi que leurs impacts, incite le regroupement national à établir des contacts et des alliances plus ponctuelles avec d'autres acteurs du développement socioéconomique et avec d'autres groupes communautaires.

3.6.2.1. L'enjeu de la reconnaissance et du soutien de l'action communautaire

Les ressources et l'attention de la TNCDC ont été fortement concentrées sur le processus d'adoption et de mise en œuvre de la politique dédiée à l'action communautaire et ce, en

raison des impacts que cette dernière aura sur l'avenir des CDC et de leurs membres. Il faut garder en mémoire le contexte institutionnel particulier, soit la reconnaissance de l'économie sociale et du Chantier ainsi que la création des Centre locaux de développement (CLD) suite à l'adoption de la Politique de soutien au développement local et régional. Ce contexte conduira à une obligation de « positionnement » des CDC dans leur environnement institutionnel et politique :

À l'époque, le Chantier était en train de se mettre sur pied. Les définitions de ce qu'était l'économie sociale, qui aurait les fonds, quelle forme ça allait prendre, ce n'était pas déterminé. Les CDC tentaient de se positionner en économie sociale. Un autre aspect du contexte, c'est la politique de soutien au développement local et régional et la mise sur pied des CLD avec des sièges réservés au communautaire. Tout ça se produit en même temps. Et, en même temps, le nombre des CDC augmente, les demandes d'adhésion augmentent. C'est presque l'âge d'or des CDC parce qu'on était justifié d'être là à ce moment là. (Entrevue 40).

La Table a toujours soutenu l'adoption de la politique de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire et elle a participé à tous les événements qui ont entouré ce processus depuis sa naissance. En plus d'entretenir des liens directs de représentation avec le SACA et les instances ministérielles sur la question du financement, du développement et de la consolidation du réseau des CDC comme nous venons de le voir, ce dossier l'amène à interagir avec les autres représentants du mouvement communautaire autonome réunis principalement au sein du Comité aviseur.

Ainsi, la TNCDC a participé aux États généraux du mouvement communautaire en 1996 et à la fondation « officielle » du Comité aviseur. Elle siégeait au comité d'organisation de la rencontre nationale, qui a conduit à l'adoption de la Déclaration finale du mouvement communautaire, à laquelle 17 CDC étaient présentes. Au sein du Comité aviseur, elle a été active sur le comité de coordination de la politique (2002) et sur le comité d'attribution du Fonds d'aide du SACA (1997-1999). En 1998, elle a participé, à titre de membre du Comité aviseur, à la consultation du SACA qui visait à faire un premier portrait des organismes d'action communautaire (TNCDC, 1999a), malgré la critique formulée quant à l'élaboration du questionnaire et la méthodologie appliquée pour cette recherche.

Le Comité aviseur était responsable du plan d'action et de mobilisation du mouvement communautaire dans le cadre de ce processus d'adoption de la politique et la TNCDC a collaboré au comité organisateur des États généraux du mouvement communautaire de l'automne de 2001, qui fut la troisième manifestation organisée dans le cadre de la politique. La TNCDC était aussi présente aux journées annuelles de visibilité du mouvement communautaire en octobre 2002, 2003 et 2004 à Québec.

Outre les frictions entre les représentants de la TNCDC et les autres regroupements multisectoriels nationaux au sein du Comité aviseur sur la question du renouvellement du Cadre de financement des CDC, d'autres tensions ont surgi lors de la négociation de la politique. Ces dernières découlent principalement du mode de regroupement et de représentation à l'intérieur de cette instance. En effet, un groupe de base peut s'allier à différents réseaux de représentation et être à la fois membre d'un ou deux regroupements sectoriels régionaux et nationaux, d'une CDC et d'un autre regroupement multisectoriel national. Selon la nature des enjeux, le groupe se tourne vers l'un ou l'autre de ces regroupements pour faire valoir ses intérêts (Entrevue 40, Entrevue 41, Entrevue 43). Au niveau du Comité aviseur, ceci entraîne une dynamique particulière :

Il y avait une méchante dynamique de conflits entre les regroupements sectoriels et les regroupements multisectoriels et les regroupements multisectoriels entre eux, notamment la Table et le MEPACQ. C'était la guerre entre la Table des regroupements provinciaux et la C-TROC. La guerre entre des réseaux qui regroupent le même monde mais, sur une base différente. Les TROC ont été, quand est venu le temps de négocier la politique, des alliés de la Table. Le coordonnateur de la Coalition des TROC était un de ceux qui disaient : « Au début, j'étais méfiant envers les CDC parce qu'elles jouaient dans nos plates-bandes. À long terme, je me suis rendu compte qu'il y a plein de travail que les CDC font aisément et que la TROC ne peut pas faire, parce que les CDC sont locales et que la TROC est régionale. ». Mes alliés au sein du Comité aviseur étaient la Coalition des TROC, le réseau des Tables de concertation régionale des groupes de femmes et la Table des Fédérations. Mais c'était en partie aussi parce que je développais des liens très proches avec les individus. On allait prendre des bières ensemble et c'est là que les choses se décidaient. C'est nous qui avons négocié la politique. (Entrevue 40)

Lors du dépôt de la première proposition de politique, la TNCDC ainsi que ses membres ont produit et déposé un mémoire sur cette première ébauche (TNCDC, 2000c). La position exprimée alors était favorable à l'adoption de la politique avec certaines recommandations sur son application et sa mise en œuvre. Pour le réseau des CDC, il était temps d'adopter la politique et de concentrer les énergies sur son application (Entrevue 40), une position qualifiée de pragmatique (Entrevue 43). Pour sa part, le Comité aviseur a formé un comité de réflexion et déposé un avis co-signé par la Table nationale. Il est à noter que cet avis était majoritaire et en faveur de l'adoption de la Politique mais que certains regroupements ont enregistré leur dissidence, dont le MEPACQ (Entrevue 40, Entrevue 43). Par ailleurs, la Table nationale possède une position avantageuse au sein du Comité aviseur. En effet, sa représentativité, issue du nombre de groupes pour lesquels elle agit à titre de porte-parole direct et indirect, tend à lui conférer un poids politique important :

La Table nationale des CDC à l'époque avait 1300 membres puis je ne parle même pas des membres associés. C'était clair que quand je mettais mon poing sur la table puis je disais que telle affaire, que telle mobilisation locale on n'allait pas y participer, ça faisait réfléchir. Ou quand on disait, on va y participer puis on va appuyer ça au maximum, ça avait une influence aussi. Le CA de la Table nationale a décidé que c'était pour moi une représentation prioritaire et j'y passais 30-40 % de mon temps. Je faisais mon lobby quand je voulais que quelque chose passe, mais j'appelais les autres réseaux avant, mes alliés. (Entrevue 40)

Depuis l'adoption de la politique, la TNCDC ne siège plus sur l'exécutif du Comité aviseur. Elle est toutefois présente au conseil d'administration et s'implique au niveau des comités d'analyse et de travail (port d'attache, portrait et balises de financement, Fonds d'aide, composition, mobilisation) (TNCDC, 2002). La TNCDC et ses membres se préparent en vue du congrès d'orientation du Comité aviseur prévu à l'automne 2006.

3.6.2.2. L'enjeu de l'économie sociale

Comme nous l'avons vu à la Section 3.5.1, le Cadre de référence des CDC inclut l'économie sociale et sa promotion comme outil et moyen de développement communautaire. Nous avons aussi présenté au premier chapitre l'évolution du mouvement communautaire ainsi que

la formation d'un dispositif particulier dévolu à la reconnaissance, au développement et à la promotion de l'économie sociale et d'un autre dispositif consacré à l'action communautaire au Québec, la TNCDC appartenant au second et le Chantier de l'économie sociale au premier.

La TNCDC a conservé et développé des relations étroites avec le dispositif de l'économie sociale depuis son institutionnalisation par le gouvernement en 1996. Elle est membre du Chantier de l'économie sociale et exerce une représentation au conseil d'administration ainsi qu'au conseil exécutif depuis 2002. Lors de la création du Chantier, la Table nationale occupait le siège réservé au collègue électoral « Ressources techniques » (TNCDC, 2000). Cette représentation fut considérée comme essentielle car : « *Une recherche interne de la TNCDC démontre que la majorité des CDC sont reconnues comme ressources techniques mais que seulement une minorité de celles-là sont financées à cet effet.* » (TNCDC, 2000a : 19). Par la suite, ce poste deviendra le siège « Communautaire » (TNCDC, 2002a).

La TNCDC participe à plusieurs activités et projets pilotés par le Chantier de l'économie sociale tels que l'enquête sur les ressources techniques en économie sociale et le Comité de suivi des engagements du Sommet de 1996. En 2002, elle s'est occupée de la transmission de l'information sur les tournées régionales à travers le réseau des CDC. Elle appuie le Chantier dans toutes ses démarches de développement telles que la mise en place et la gestion du fonds de la Fiducie de l'économie sociale et la constitution des pôles régionaux en économie sociale qui succèdent aux Comités régionaux en économie sociale (CRES) (TNCDC, 2005a). La TNCDC est aussi présente sur le Comité sectoriel de main-d'œuvre en économie sociale et l'action communautaire (CSMO-ESAC) depuis 1999 (TNCDC, 1999a). Elle y occupe un siège au conseil d'administration depuis 2002 (TNCDC, 2002a) et, au comité exécutif depuis 2003 (TNCDC, 2003c). Il faut souligner que la TNCDC est la seule représentante de l'action communautaire autonome à cette instance. Elle participe plus particulièrement à un projet de recherche conjoint sur les besoins en formation dans les CDC.

La TNCDC a été membre de l'Alliance de recherche Université-Communauté en économie sociale (ARUC-ES) de 2002 à 2004. Elle s'est impliquée surtout au niveau des Chantiers

d'actions partenariales (CAP) en développement local et en évaluation. Une étude sur l'impact local des CDC a résulté de cette implication (voir Klein, Tardif, Tremblay et Tremblay, 2004 et Ducasse *et al.*, 2003 pour les résultats de recherche).

3.6.2.3. *L'enjeu du développement local*

La Table nationale ainsi que plusieurs CDC ont été présentes au sein de l'Institut de formation en développement économique communautaire (IFDEC) jusqu'à la dissolution de cet organisme en 2004 (TNCDC, 2005a). La TNCDC a siégé sur son conseil d'administration (TNCDC, 2002a, 2003a) ainsi que sur ses comités d'organisation des Rencontres du développement local (TNCDC, 2003a). En collaboration avec l'IFDEC, elle a participé à la consultation sur la formation du ministère de Régions et l'implantation des CLD. Elles ont produit, avec d'autres collaborateurs, un document de réflexion sur les impacts des différentes réformes gouvernementales sur l'action communautaire au Québec, *À l'heure des grandes réformes* (TNCDC, 1998c).

L'IFDEC est devenu le Carrefour québécois de développement local (CQDL) en 2000, suite à la réorientation de son mandat afin de faire face à différentes difficultés organisationnelles et financières. Cet organisme était considéré comme un lieu important de réseautage avec les acteurs du développement local pour les Corporations de développement communautaire et leur réseau. Lors de la dissolution de l'organisme, le conseil d'administration de la Table a présenté une demande à Développement Économique Canada (DEC) afin de récupérer une partie de ses mandats et ses activités tels les volets du Carrefour virtuel, du bulletin et des feuillets ainsi que les rencontres régionales de développement. La réponse fut négative malgré les démarches entreprises et l'appui du conseil d'administration du CQDL en ce sens (TNCDC, 2005a). Ce projet aurait pu servir à compléter et à consolider les ressources de la TNCDC à plusieurs niveaux.²³

²³ Nous pensons surtout aux éléments des volets qui touchent la diffusion et la circulation de l'information (bulletin, feuillets, Carrefour virtuel). Voir la section sur les services aux membres.

3.6.2.4. Les alliances et représentations ponctuelles

Selon le contexte et à différentes occasions, la TNCDC collabore ou développe des relations avec différents acteurs du développement socioéconomique. La liste des contacts ponctuels établis au fil des années met en perspective certaines lignes de force quant aux enjeux qui concernent les CDC.

À l'égard du développement communautaire local et régional, elle a établi des liens avec les représentants nationaux de différents réseaux : Villes et Villages en santé, l'Association des régions du Québec (ARQ), l'Association des CLD du Québec (ACLDQ), Solidarité rurale du Québec, le Réseau québécois des intervenants en action communautaire (RQIIAC), le Centre de documentation sur l'éducation des adultes et la condition féminine, le Centre intercommunautaire de développement, le Conseil de la santé et du bien-être ainsi que le Réseau canadien de développement économique communautaire. Aussi, au cours des dernières années, la TNCDC a participé et a soutenu différentes mobilisations et luttes sociales visant à faire face aux différentes réformes avec divers mouvements sociaux et regroupements communautaires tels que le Collectif de lutte à la pauvreté, le collectif D'abord Solidaires, la C-TROC, le Réseau de Vigilance et le mouvement étudiant.

3.6.3. Les services aux membres

Le troisième mandat de la Table nationale concerne sa mission de services à ses membres. Il s'agit, entre autres, d'activités qui visent l'échange, la circulation de l'information, la formation et le ressourcement de ses membres. Pour favoriser la participation aux instances et aux différentes rencontres nationales, la Table a adopté une Politique de soutien à la vie associative. Celle-ci détermine le taux des cotisations, les remboursements de dépenses accordés aux membres du conseil d'administration, aux membres des comités et aux personnes déléguées à des fins de représentation. Cette politique vise à favoriser l'équité entre tous (TNCDC, 1999a). En ce qui concerne des avantages sociaux, le réseau a négocié une assurance collective (TNCDC, 1999a) ainsi que l'accès à un fonds de retraite avec Fondation (TNCDC, 2003). Ces avantages sont accessibles au personnel des CDC ainsi qu'au personnel des groupes membres de ces dernières. De plus, elle collabore avec le Centre

de formation populaire (CFP) et Relais-femmes sur un projet de création d'un fonds de retraite s'adressant spécifiquement au milieu communautaire (TNCDC, 2005a).

La diffusion de l'information à travers le réseau des CDC s'accomplit surtout par le biais de mémos électroniques et elle s'appuie sur le travail de la permanence. Un premier bulletin de liaison, le *Tour de Table*, financé par le Secrétariat aux Régions, a été publié en 1998. Mille deux cents exemplaires ont été distribués auprès des CDC et auprès de leurs partenaires et collaborateurs. Une seconde parution était prévue en 1999, mais celle-ci n'a pas vu le jour en raison du manque de ressources. La TNCDC décide alors de se tourner vers les bulletins de liaison des CDC membres pour diffuser l'information pertinente à titre d'expérimentation. Toutefois, ce projet connaîtra toutes sortes de contraintes qui conduiront à son abandon (diffusion aléatoire et à temps décalé des bulletins des CDC entre autres). Un nouveau bulletin de liaison verra le jour en 2003, *Les nouvelles du CA*. Ce dernier est acheminé par voie électronique aux CDC, suite à chacune des réunions du conseil d'administration.

Les rencontres nationales (RN) constituent les activités les plus importantes organisées par la TNCDC. Tenues au rythme de trois par année, en sus de l'assemblée générale annuelle, ces rencontres représentent à la fois des occasions d'échanges, de réflexions et d'information sur les enjeux concernant les CDC et leurs membres. L'ordre du jour d'une RN comprend : une activité d'introduction et de présentation des participants, un ou deux dossiers d'information ou de réflexion qui seront discutés en ateliers et en plénière, le point sur les différentes représentations et les dossiers traités. Le Tableau 3.3 illustre les principales thématiques abordées au cours des dernières années. Ces rencontres favorisent le resserrement des liens interpersonnels et les échanges informels entre les coordonnatrices et les coordonnateurs. Elles se prolongent sur deux jours et se tiennent en des endroits différents et ce, pour encourager la participation de toutes les CDC en regard aux distances à parcourir. Selon les données compilées par la TNCDC : « *la participation moyenne aux rencontres nationales en termes de personnes a été de 42; en termes de CDC, 33.* » (TNCDC, 2005a : 19). Un comité est responsable de l'organisation de chaque rencontre.

Tableau 3.3. : Lieu des rencontres nationales et les thèmes abordés entre 2000 et 2005

Année	Lieu	Thématiques principales
2000-2001	Longueuil	Lieux de représentation
	n.d.	Cadre de référence des CDC
2001-2002	Québec	Politique de reconnaissance
	Louiseville	Financement des CDC
	Laval	CDC et économie sociale
2002-2003	Lévis	Politique de reconnaissance
	Granby	Plan d'action, membership
	Victoriaville	Élections provinciales
2003-2004	Sorel-Tracy	Membership CDC, pol. municipales
	Sherbrooke	Réformes gouvernementales
	Trois-Rivières	Loi 34, CLD et CDC
2004-2005	Sorel-Tracy	Financement, DL et DC
	Montréal (Pointe-aux-Trembles)	Leadership, REER, Droit associatif
	Saint-Jean-sur-Richelieu	Devenir du réseau, membership
2005-2006	Drummondville (AG)	Réforme en santé
	Valleyfield	Élections municipales
	Granby	Avenir du réseau
	Trois-Rivières	Planification stratégique

Sources : TNCDC, Rapports annuels, 2001-2005.

La TNCDC produit elle-même ou participe à différents projets de recherche en collaboration avec différents organismes. Nous avons déjà mentionné le document de réflexion *À l'heure des réformes* (TNCDC, 1998c) produit avec l'IFDEC et financé par le SACA ainsi que la recherche produite en collaboration avec l'ARUC-Économie sociale. Cette dernière a bénéficié du support financier du ministère des Régions et du SACA. À l'interne, la Table documente l'évolution annuelle du réseau (les *Portraits de famille*), leurs besoins en termes de financement, de ressources, etc. D'autres recherches internes ont aussi été réalisées sur les relations avec différents acteurs socioéconomiques tels que les Centres locaux de développement (CLD) avant et après la réforme des instances de développement local et régional. Ces recherches ont pour objectif de contribuer à la connaissance et à la reconnaissance de ce que sont les CDC et de ce qu'elles réalisent pour le développement de leur milieu.

Les Corporations bénéficient de formations offertes par la Table sur différents sujets. Certaines formations sont récurrentes comme celles dédiées aux nouveaux coordonnateurs. Des documents d'accompagnement et d'introduction au rôle et au fonctionnement des CDC,

le *Mille-feuilles* ainsi que le document *Bienvenue dans le réseau des CDC* servent de support à ces formations. L'objectif est de favoriser l'appropriation du Cadre de référence. Ce programme de formations a été établi en réponse à l'important roulement de personnel à l'intérieur des CDC constaté en 2000²⁴. Il comprend cinq thématiques principales :

- 1- la contribution des CDC au développement socioéconomique;
- 2- les valeurs portées par les CDC;
- 3- les organismes communautaires;
- 4- la multisectorialité des CDC;
- 5- les aspects locaux et territoriaux de l'action des CDC.

Par ailleurs, la TNCDC profite des ressources en formation du Centre de formation populaire (CFP) et du Centre Saint-Pierre de Montréal pour compléter son offre de formation en développement communautaire et en développement local. Elle participe aussi comme nous l'avons mentionné avec le CSMO-ESAC à un projet recherche sur les besoins et les ressources de formation dans le milieu communautaire.

3.6.4. La consolidation et le développement de la TNCDC

Le dernier mandat de la Table est d'assurer sa consolidation et son développement comme organisation de représentation. Avec la croissance et le renforcement du réseau, les membres du réseau ont connu le passage d'un mode de coordination informel et collégial vers une coordination de plus en plus encadrée et formelle en raison de l'adoption de politiques internes pour le fonctionnement et la mise en place d'une permanence officielle. En effet, avec l'arrivée du financement en 1995, la TNCDC peut engager un coordonnateur et s'outiller administrativement. Un premier exercice de planification stratégique est réalisé en 1998 avec la formulation de plans d'action adoptés lors des assemblées générales annuelles (Entrevue 40). Un second exercice de planification stratégique a été mis en branle au cours de l'été 2006 et ce, pour faire face aux défis que posent la mise en œuvre de la Politique de

²⁴ Cet important roulement du personnel à l'intérieur des groupes communautaires a aussi été constaté lors de l'enquête nationale de 2001. Une des hypothèses expliquant ce phénomène veut que l'emploi occupé dans le groupe communautaire corresponde en fait à un premier emploi et qu'il serve de tremplin vers un autre poste plus avantageux dans le secteur privé ou dans les services gouvernementaux. Voir Klein, Tardif, Tremblay et Tremblay, 2004 ; Ducasse *et al.*, 2003.

reconnaissance et de financement de l'action communautaire (choix du port d'attache) ainsi que la croissance du réseau.

La reconduction du Cadre de financement permet à la TNCDC d'obtenir des ressources précaires mais récurrentes (Tableau 3.4). Ce financement récurrent, en hausse entre 1997 et 2002 et stable à 88 000 \$ annuellement depuis 2003, a été complété avec des financements ponctuels (ministère des Régions, subventions salariales, etc.) pour la réalisation des projets et des activités de la Table (recherche, formation, documentation etc.). La dépendance envers les ressources récurrentes demeure élevée : près de 80 % des revenus proviennent du financement à la mission attribué par le SACA à partir du Fonds d'aide à l'action communautaire autonome. Toutefois, la part d'auto-financement tend à augmenter et représente la seconde source de revenus (environ 20 %). Les cotisations des membres constituent la majeure partie de cet apport financier. Les salaires représentent près des deux tiers des dépenses.

Tableau 3.4. : Revenus et dépenses de la TNCDC, 1997-2005

	1997	1999	2002	2003	2005
Subventions					
SACA-mission (récurrent)	14 000	50 000	80 000	88 000	88 000
SACA-volet 3 (projet de recherche)	-	39 163	-	-	-
Min. Régions (projet de recherche)	-	18 803	-	2808	-
Salariales	-	5680	13 387	-	-
Auto-financement					
Cotisations	100	9215	19 254	21 720	21 170
Formations	-	2325	-	-	-
Activités	-	2241	602	-	491
Autres	95	895	1695	1087	1682
Total des revenus	14 195	128 322	114 938	113 615	111 343
Dépenses					
Salaires et avantages sociaux	1479	36 168	63 286	92 186	78 197
Administration et fonctionnement	2314	75 387	24 080	34 851	41 581
Total des dépenses	3793	111 555	87 366	127 037	119 778
Bilan	10 402	16 767	27 572	-13 422	-8435

Sources : États financiers TNCDC, 1998-2005.

Le bilan financier de la TNCDC affiche des surplus pour les premières années d'opération et l'organisme a pu accumuler ainsi certains actifs. Ces derniers servent essentiellement à éponger les déficits annuels que l'on peut observer depuis 2003. Si la tendance indiquée par

les données que nous avons pu recueillir se maintient, ceux-ci disparaîtront d'ici l'année fiscale 2008-2009. Il est à noter que l'existence de surplus et d'actifs financiers dans les groupes communautaires, qui sont des OSBL, est questionnée par certains bailleurs de fonds, dont le SACA (Entrevue 42)²⁵.

3.7. LES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES ET INSTITUTIONNELLES DE LA TNCDC

Les capacités organisationnelles (Glickman et Servon, 1998) et institutionnelles permettent de cerner la marge de manœuvre que possède un acteur pour agir à l'intérieur de son environnement, de le transformer et d'atteindre ses objectifs. Elles se déclinent selon cinq dimensions soit les ressources, l'organisation, la programmation, le maillage et le poids politique. Ces dimensions agissent en complémentarité les unes par rapport aux autres et doivent être considérées dans leur ensemble. Quelles sont les capacités que l'on peut attribuer à la TNCDC ?

Le Tableau 3.5 présente l'analyse de ces dimensions à partir des différentes informations que nous avons recueillies dans les sections précédentes. Une donnée fondamentale à prendre en compte concerne la croissance et le développement actuels du réseau des CDC qui génèrent une forte pression sur les ressources à sa disposition ainsi que sur son fonctionnement.

²⁵ Cette remarque sur la situation financière des organismes communautaires est aussi valable dans le cas des trois CDC que nous avons étudiées.

Tableau 3.5. : Les capacités organisationnelles et institutionnelles de la TNCDC

Dimensions	Critères	Commentaires
Ressources	Humaines	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Roulement de personnel à la coordination ◆ Programme de formation ◆ Documents d'accompagnement
	Financières	<ul style="list-style-type: none"> ◆ En croissance, mais insuffisantes compte tenu de la croissance du réseau ◆ Entente triennale avec le SACA et le MESS ◆ Points faibles : diversification des fonds et accès aux ressources alternatives de financement récurrent
Organisation	CA	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Représentation « régionale » des CDC ◆ Rencontres régulières ◆ Politique de remboursement des frais
	Vie associative	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Assemblées générales annuelles ◆ Rencontres nationales régulières ◆ Alternance des lieux de rencontres ◆ Politique de remboursement des frais ◆ Contrainte : distances et croissance du réseau
	Fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Convivial et consensuel ◆ Comité de travail ◆ Cadre de référence ◆ Politique d'accompagnement et d'accréditation ◆ Politique pour favoriser la vie associative
Programmation	Planification	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Plans d'action annuels ◆ Deuxième exercice de planification stratégique en cours
	Évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Création de comités de réflexion ◆ Participation à des projets de recherche ◆ Suivi à l'interne (Portraits de famille)
Maillage	Leadership	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Dépôt de mémoires sur questions touchant l'ACA ◆ Spécificité du réseau des CDC ◆ Joueur majeur au sein du Comité avisé (poids politique) ◆ Seul représentant de l'ACA au CSMO-ESAC
	Partenariat	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Projet de fonds de pension (Fondation) ◆ Projet de régime de retraite (Relais-Femme et CFP)
	Collaboration	<ul style="list-style-type: none"> ◆ En fonction des enjeux ◆ Ponctuelle avec les acteurs autres que communautaires
Poids politique	Membership	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Réseau en croissance
	Représentation	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Instances et conseils d'administration stratégiques (Comité avisé, Chantier ES)
	Mobilisation	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Participation active du réseau et visibilité assurée ◆ Participation à des coalitions et aux luttes sociales

La première dimension, celle des ressources, concerne principalement les ressources humaines et financières dont dispose la TNCDC pour la réalisation de ses mandats. Au chapitre du personnel, nous avons pu constater le roulement à la coordination des CDC et de la TNCDC. Pour pallier à ce problème de stabilité, la TNCDC a mis en place des outils facilitant l'intégration du nouveau personnel (séances de formation et documents d'accompagnement) au réseau des CDC ainsi que leur appropriation du modèle. Le roulement de personnel entraîne plusieurs conséquences sur le fonctionnement de la TNCDC. En premier lieu, il représente une charge supplémentaire pour les membres des conseils

d'administration qui doivent prendre la relève dans les activités quotidiennes de l'organisation. À cet égard, la TNCDC compte sur une adjointe administrative qui est en poste depuis sa fondation officielle. Toutefois, cette dernière ne peut assumer les responsabilités plus « politiques » auprès des organisations extérieures qui relèvent de la coordination et des représentants mandatés de la Table. En second lieu, le roulement de personnel a conduit à une « rupture » dans le suivi des différentes représentations qu'assure la TNCDC. Les dossiers complexes, tels que l'adoption et l'application d'une politique dédiée à l'action communautaire, exigent une connaissance pointue des enjeux qu'ils impliquent et leur appropriation demande du temps. Finalement, le roulement de personnel constitue une perte en capital social et relationnel ainsi qu'en capital humain pour l'organisation. Nous avons vu que le développement de relations personnelles plus approfondies entre les acteurs est un élément permettant de contrecarrer des résistances, de convaincre, de s'assurer de la faveur des alliés, etc., dans un contexte de négociation.

À l'égard des ressources financières, la Table nationale bénéficie du support triennal récurrent provenant de la négociation et du renouvellement de leur Cadre de financement auprès du SACA et du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Avec la cotisation des membres, cette entente représente la presque totalité des ressources mises à la disposition de la Table. Pour différentes raisons, les tentatives mises en œuvre par la TNCDC pour accéder à des ressources alternatives auprès d'autres bailleurs gouvernementaux sont restées infructueuses. Nous pensons, par exemple, aux relations avec Développement économique Canada et au dossier de la reprise des volets de l'IFDEC. La Table et les CDC restent ainsi largement dépendantes de la reconduction de leur Cadre de financement à la mission selon les priorités gouvernementales et ministérielles québécoises qui seront établies ultérieurement. Les subventions ponctuelles, rattachées à des projets précis, représentent une solution de rechange à ce manque de ressources financières. Tel fut le cas pour la réalisation de certaines recherches réalisées par le passé (l'enquête nationale de 2001 financée par le SACA et le ministère du Développement économique et régional, par exemple). Toutefois, selon les modalités d'application de la politique de reconnaissance et de soutien à l'action communautaire, les critères d'attribution des subventions pour les projets de développement

sont établis en fonction de certaines priorités gouvernementales définies annuellement. La diversification des sources de revenus demeure un des enjeux majeurs pour le réseau.

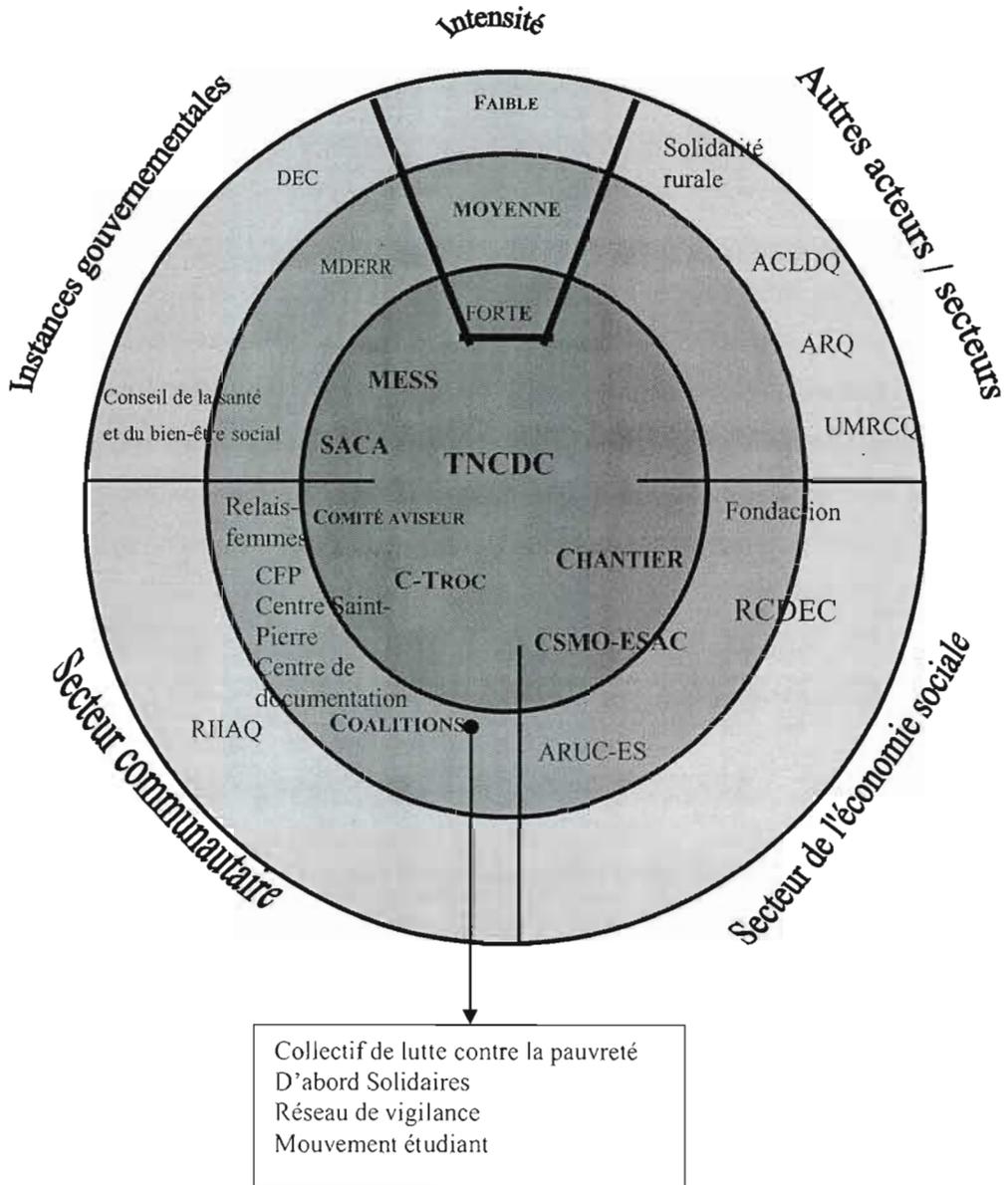
Concernant la seconde dimension, soit celle des capacités organisationnelles, la TNCDC présente une structure qui favorise la participation de l'ensemble des CDC à ses instances décisionnelles et d'orientation. Les statuts et règlements de l'organisme prévoient une représentation régionale au sein du conseil d'administration et des comités de travail et les lieux des rencontres nationales se déplacent. De plus, une politique de soutien à la vie associative a été adoptée en ce sens. Au cours de nos observations, nous avons pu constater un mode de fonctionnement convivial, ouvert et consensuel tant lors de la tenue des rencontres nationales que lors de l'assemblée générale annuelle. Ce constat a été confirmé par un intervenant que nous avons rencontré (Entrevue 40). Il existe donc une cohésion et une cohérence relativement fortes à l'intérieur de ce réseau. Cette « unité de corps » est régulée par l'adoption des conventions qui circonscrivent le modèle des CDC (valeurs, approches, missions, définitions des membres, etc.) et qui formalisent le fonctionnement du réseau. Ces conventions sont inscrites dans les politiques internes telles que le Cadre de référence, la Politique d'accompagnement et d'accréditation et la Politique pour favoriser la vie associative. Encore une fois, un défi auquel devra faire face la TNCDC sera de maintenir ce mode de fonctionnement et cette vie associative dans le contexte de la croissance de son réseau et de l'augmentation du nombre de CDC.

La troisième dimension a trait aux capacités de programmation du réseau. Les différentes réformes apportées aux politiques de développement régional, de la santé et des services sociaux et, surtout, le dossier de l'adoption de la politique de reconnaissance et de soutien à l'action communautaire ont orienté et monopolisé la programmation et les activités de la TNCDC depuis sa fondation. Une première planification stratégique a été réalisée dès 1998 et une seconde a été mise en branle au printemps 2006. Cette dernière servira à repositionner les CDC dans le nouveau contexte institutionnel et à établir les perspectives de développement du réseau. Des plans d'action annuels, adoptés en assemblée générale, sont élaborés pour cheminer selon l'évolution des dossiers.

Les deux autres dimensions, le maillage et le poids politique, sont étroitement reliées. Le poids politique de la Table nationale et sa position avantageuse au sein du Comité aviseur ont été évoqués lors du processus d'adoption de la Politique de reconnaissance et de soutien à l'action communautaire. Ce poids politique lui est conféré par le nombre de groupes qu'elle représente directement (CDC) et indirectement (les membres des CDC). Par ailleurs, les données ainsi que les informations que nous avons recueillies nous permettent d'établir la carte relationnelle du réseau national (Figure 3.5) selon l'intensité des liens qu'elle entretient avec les acteurs gouvernementaux, avec les acteurs du secteur communautaire, avec les acteurs du secteur de l'économie sociale, ainsi qu'avec les acteurs qui peuvent avoir une influence sur la gouvernance et le développement du territoire. L'intensité de la relation a été définie en fonction du type de lien qui unit la Table et l'organisme. Une représentation au conseil d'administration a été considérée comme une relation forte, tout comme la signature d'un contrat. Une collaboration sur un projet à durée limitée a été considérée d'intensité moyenne et, finalement, un lien ponctuel définit une relation faible.

Sur cette figure, nous pouvons voir que le champ relationnel le plus fort du réseau se situe surtout au niveau du secteur communautaire autonome. L'appartenance et l'ancrage de la TNCDC à l'intérieur de celui-ci sont clairement établis dans ce tissu de relations. Nous y retrouvons des collaborations formelles pour le développement de projets, la prestation d'activités, l'adoption de positions communes, l'organisation et la participation à des manifestations avec différentes coalitions, etc., mais, par dessus tout, c'est l'ensemble du travail accompli au sein du Comité aviseur qui retient l'attention. La TNCDC entretient ensuite des liens forts, considérés comme stratégiques, avec le secteur de l'économie sociale par le biais du Chantier et du Comité sectoriel de la main-d'œuvre en économie sociale et en action communautaire (CSMO-ESAC). Par ailleurs, la sphère gouvernementale (SACA et MESS) est incontournable dans ce cas-ci. Cependant, curieusement, les acteurs intéressés par la gouvernance et le développement territorial, tels que l'Union des MRC du Québec, Solidarité rurale, l'Association des CLD du Québec ou l'Association des Régions, se retrouvent en périphérie du diagramme, ce qui suggère que les liens concernant le développement des territoires s'établissent surtout à la base du réseau et à partir des CDC.

Figure 3.5. : Carte relationnelle de la TNCDC en fonction de l'intensité des liens



Ce chapitre visait à cerner le processus d'institutionnalisation propre au réseau des Corporations de développement communautaire à l'échelle nationale. Le premier élément du processus d'institutionnalisation de la Table nationale est lié au fait qu'elles sont des innovations socioterritoriales qui naissent en réponse à un besoin de regroupement et de concertation des groupes communautaires d'une communauté territoriale. Le cas de la Corporation de développement communautaire des Bois-Francs, qui initie le mouvement des CDC au Québec et que nous avons brièvement présenté, illustre cette dynamique. Cette innovation socioterritoriale émerge dans un contexte institutionnel favorable (politique de régionalisation et décentralisation) où les acteurs communautaires locaux saisissent une opportunité et se mobilisent dans le but d'acquérir des ressources externes pour réaliser leur projet (premier sommet économique régional et subvention de l'OPDQ). La CDC des Bois-Francs démontre alors sa capacité d'action organisationnelle et institutionnelle en obtenant une reconnaissance gouvernementale et une autonomie de fonctionnement. Elle devient ainsi un modèle de regroupement intermédiaire local et multisectoriel ayant pour fonction la concertation et le développement communautaire local. Ce modèle de regroupement territorial se diffuse et, rapidement, les CDC forment un réseau et formalisent leurs structures. Ceci introduit le second élément du processus d'institutionnalisation de l'action communautaire autonome, soit le processus d'institutionnalisation interne.

Le processus d'institutionnalisation interne correspond à l'adoption de conventions propres au modèle des CDC et correspond à ce que Benford et Snow (2000) identifient comme le processus de cadrage de l'action collective. Ainsi, ces conventions déterminent l'identité, les valeurs, le projet, la mission et les mandats spécifiques que se donnent les CDC comme acteur collectif appartenant au secteur communautaire autonome. L'adoption d'un Cadre de référence, d'une Politique d'accompagnement et d'accréditation et d'une structure organisationnelle et de représentation d'échelle nationale vient circonscrire l'innovation par des règles et des normes de fonctionnement formelles et précises. Ce faisant, les CDC s'institutionnalisent et se distinguent qualitativement et substantivement des autres formes de regroupement du mouvement communautaire autonome. Cette distinction tient au caractère multisectoriel et local des CDC comparativement aux autres regroupements qui sont de nature sectorielle, régionale et nationale, comme le signale la Figure 1.2 du Chapitre 1.

Le troisième élément du processus d'institutionnalisation concerne la reconnaissance des CDC et de la TNCDC comme acteurs et parties prenantes du secteur communautaire autonome auprès de ses autres organisations. En premier lieu, nous faisons référence à l'adhésion des groupes de base et de plusieurs regroupements au modèle des CDC comme en témoigne l'évolution du réseau depuis sa fondation officielle en 1996. En second lieu, cette reconnaissance par les pairs tient de son inclusion et de sa participation à l'intérieur du Comité aviseur qui est l'intermédiaire national du mouvement communautaire autonome vis-à-vis l'appareil gouvernemental. La TNCDC y est reconnue comme membre fondateur et comme représentant d'un regroupement d'organismes multisectoriels et à caractère local par les autres acteurs du secteur communautaire autonome faisant partie du conseil d'administration de l'instance.

Le quatrième et dernier élément du processus d'institutionnalisation du « mouvement » des CDC concerne l'action instituante de l'État. C'est un processus extérieur au secteur communautaire autonome et il fait surtout référence à la période comprise entre 1995 et 2005, où s'entame tout le processus d'adoption et d'application d'une politique de reconnaissance et de soutien à l'action communautaire par l'acteur étatique. Cette action instituante met en perspective la création d'instances qui ont pour mandat de négocier la politique qui encadrera les nouvelles relations entre les organisations communautaires et l'État, soit le SACA et le Comité aviseur. Le compromis institutionnel incarné par la Politique montre une trajectoire d'institutionnalisation de l'action communautaire basée essentiellement sur une approche sectorielle. En effet, le mécanisme des ports d'attache ministériels est assez puissant pour induire une telle dynamique. Par ailleurs, des regroupements multisectoriels (« Table des Fédés ») et certains secteurs de l'action communautaire (éducation populaire autonome, environnement, etc.) ont « souffert » de l'application de la politique, ce qui pose la question de l'impact qu'elle aura sur les autres regroupements tels que les Corporations de développement communautaire et leur réseau national. Il est à retenir ici que le réseau, à l'instar de certains autres « secteurs », avait déjà obtenu une reconnaissance spécifique auprès du Secrétariat à l'action communautaire autonome. En raison d'appuis politiques particuliers, la Table nationale a pu négocier directement et obtenir, dès 1995, une première entente de financement spécifique pour les Corporations de développement communautaire. Comme

nous l'avons vu, ce comportement de « *free rider* » a amené des tensions entre différents membres du Comité aviseur. Le réseau a pu maintenir, et même bonifier quelque peu ce Cadre de financement durant la période de transition et lorsqu'il était sous la tutelle du Secrétariat à l'action communautaire autonome. Toutefois, le transfert de la TNCDC et des CDC à un port d'attache ministériel pourrait changer la donne. Un changement de ministère d'attache impliquerait l'élaboration de nouvelles relations entre les CDC et les instances gouvernementales, car les cultures organisationnelles et institutionnelles sont différentes d'un ministère à l'autre.

Le processus d'institutionnalisation externe des CDC réfère par ailleurs à l'inclusion des acteurs de la société civile au sein des instances de gouvernance possédant un pouvoir d'orientation sur le développement local et régional. On a vu, dans le cas des Bois-Francs, que la politique de régionalisation de 1983 a ouvert une fenêtre d'opportunités que les acteurs communautaires locaux ont su saisir et s'approprier. En 1997, le gouvernement ouvrait une autre fenêtre d'opportunités avec la Politique de soutien au développement local et régional qui conviait les acteurs du milieu communautaire à participer formellement à la nouvelle gouvernance locale et régionale et qui leur accordait des sièges aux conseils d'administration de ces instances. En 2003, une réforme vient modifier le régime des relations à l'intérieur de ces structures locales et régionales. Les Chapitres 4, 5 et 6 visent à analyser le double processus d'institutionnalisation des CDC et ce, à partir de trois trajectoires socioterritoriales spécifiques et à cerner l'impact de ces réformes sur leurs actions.

CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE

LE DOUBLE PROCESSUS D'INSTITUTIONNALISATION DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE AUTONOME ET LA SPÉCIFICITÉ DU RÉSEAU DES CDC

Cette première partie avait pour objectif de documenter théoriquement et empiriquement l'hypothèse de l'institutionnalisation de l'action communautaire autonome ainsi que de mettre en place les outils pour analyser les tensions qui apparaissent dans les relations que ces acteurs collectifs entretiennent avec les autres acteurs du développement socioéconomique et, plus particulièrement, avec l'acteur étatique. C'est donc l'analyse du processus d'institutionnalisation à une échelle macro que nous avons réalisée. Notre hypothèse principale veut que l'adoption de la Politique de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire, comme mécanisme d'isomorphisme organisationnel coercitif, renforce un processus d'institutionnalisation d'orientation sectorielle et ce, aux dépens de l'approche multisectorielle et territoriale portée par les Corporations de développement communautaire (CDC).

L'INSTITUTIONNALISATION DU SECTEUR DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE AUTONOME

Dans un premier temps, au cours du Chapitre 1, nous avons défini les contours du secteur communautaire autonome en le distinguant de celui de l'économie sociale qui, de son côté, s'est institutionnalisé par un dispositif spécifique à partir de 1996. En effet, le Sommet socioéconomique de 1996 représente le « point de rupture » à l'intérieur du mouvement communautaire. À cette occasion, le secteur du développement économique communautaire et ses organisations, compris dans le sens de DiMaggio et Powell (1984), établissent une alliance avec les autres acteurs économiques et institutionnels sur la base d'un consensus qui donne priorité à l'emploi. Le compromis permettra la constitution du Chantier de l'économie sociale et l'institutionnalisation d'autres organisations rattachées à ce cadre d'action collective, tel que défini par Benford et Snow (2000). Le cadre de l'économie sociale

s'appuie sur le développement économique communautaire et le partenariat entre les sphères économique, publique et de la société civile. Comme le rappelle Bacqué (2005) en s'appuyant sur les conclusions d'Hamel (1990), les organisations communautaires modifient le cadre de leurs actions collectives en s'institutionnalisant. L'évolution du secteur de l'action communautaire autonome procède donc d'un autre processus de cadrage et d'une autre trajectoire d'institutionnalisation.

Le processus de cadrage du secteur de l'action communautaire autonome a pour spécificités l'attachement à la dimension de l'autonomie de ses organisations et la demande faite à l'État d'assurer adéquatement leur financement. Ce sont les revendications traditionnelles du secteur et c'est autour de ces deux enjeux qu'émergeront les tensions entre les acteurs. En ce qui concerne l'autonomie, le discours des acteurs communautaires s'articule autour d'une définition « pure » de l'action communautaire selon la perspective du « *community building* ». Ce type d'action émerge et devrait émerger véritablement de la volonté collective et individuelle qui vise à créer des structures de mobilisation ainsi que des organisations formelles qui viendront répondre aux besoins identifiés par la communauté. Il s'agit de créer et/ou de mobiliser les ressources nécessaires à la réalisation des projets de développement. L'autonomie se concrétise alors dans la définition par la communauté elle-même des problèmes, des stratégies et des moyens appropriés à leur résolution. Nos interlocuteurs ont ainsi identifié les conflits entourant le financement de groupes « communautaires » issus de la volonté des instances gouvernementales ou mis en place par d'autres acteurs publics et privés et qui mobilisent une grande partie des ressources disponibles.

Afin de résoudre ce conflit, les revendications des organisations du secteur de l'action communautaire autonome ont visé l'adoption d'une Politique de reconnaissance et de soutien de leurs organisations. Les revendications et le cadre d'action du secteur autonome de l'action communautaire ont pu profiter de l'appui de certaines élites politiques. De plus, le contexte préélectoral de l'époque ouvrait une fenêtre d'opportunités favorable à la mobilisation de cette élite politique par les acteurs de l'action communautaire autonome pour atteindre leurs objectifs visant leur reconnaissance et le soutien gouvernemental. La réponse de la puissance étatique se traduit alors par la mise en place d'une structure institutionnelle,

une instance gouvernementale rattachée à un ministère et un fonds de financement, qui fera face aux représentants du secteur autonome rassemblés au sein du Comité aviseur. Ce dernier, fonctionnant déjà de manière informelle, se trouve ainsi institutionnalisé, voire coopté, dans le processus de négociation qui conduira à l'adoption de la politique en 2001.

En effet, le processus d'institutionnalisation qui découle de la réponse de l'appareil étatique face aux revendications en provenance des organisations représentant l'action communautaire autonome obligent ces dernières à formaliser leur discours et à unifier leurs demandes face à l'État en tant que secteur organisationnel au sens de DiMaggio et Powell (1984). La Déclaration commune issue des États généraux de 1996 génère alors un processus de reformulation du cadre d'action qui le rendra propice à la mise en œuvre de nouveaux arrangements institutionnels entre l'État et le secteur autonome. Or, comme démontré au cours du Chapitre 1, ce dernier n'est pas totalement homogène et nous avons mis à jour des tensions et des divergences en son sein. Ces tensions découlent principalement de la diversité et des recoupements entre les différentes structures de mobilisation sectorielles et multisectorielles, nationales et régionales, qui possèdent leur propre cadre d'action collective. Ainsi, à l'intérieur de ce secteur autonome et, conformément aux hypothèses de McCarthy et de Zald (1977) ainsi qu'à celles de DiMaggio et Powell (1984), les organisations les plus anciennes et de plus grandes tailles, en raison de leur professionnalisation et de leur capacité de mobilisation, profitent d'un avantage politique en ce qui concerne les orientations et la négociation. L'enjeu principal, et qui est interne au secteur autonome, est de s'assurer, pour l'organisation, une redistribution des ressources qui sera favorable à sa propre survie.

L'adoption de la Politique de reconnaissance et de soutien à l'action communautaire se traduit ainsi par un compromis visant à mettre en place des arrangements institutionnels spécifiques au secteur de l'action communautaire autonome et à ses organisations à l'égard de leurs relations avec l'acteur étatique et leur financement. Ce compromis est à la fois interne au secteur et à ses organisations, dans ce qui est acceptable par l'ensemble —ou une majorité— des organisations par rapport aux revendications premières, et externe, c'est-à-dire à la jonction des relations entre le secteur autonome et l'appareil étatique. À l'interne, il y a eu des coalitions entre certaines organisations. Toutefois, des dissensions ont

aussi été enregistrées pour certaines organisations qui anticipaient peut-être des pertes à l'égard de leurs acquis. Nous avons, par ailleurs, souligné au Chapitre 1, les effets négatifs de l'application de la politique pour les organisations travaillant dans le champ de l'éducation populaire, de l'environnement, des médias communautaires, etc., ainsi que le sabordage d'un regroupement multisectoriel national.

Du côté des relations entre le secteur autonome et l'État, la négociation s'est conclue en 2001 par le dépôt d'un décret ministériel forçant la mise en œuvre la politique. À l'intérieur de ce compromis institutionnel, nous avons identifié le mécanisme du port d'attache ministériel comme principe qui présidera à une institutionnalisation « sectorielle » plus forte du secteur de l'action communautaire autonome. Le port d'attache ministériel correspond à un mécanisme d'isomorphisme coercitif par lequel l'État indique sa préférence à l'égard des arrangements institutionnels qui serviront à financer et à soutenir les organisations d'action communautaire autonome. L'ensemble des normes et des balises, que ce soit la classification des organismes, l'énoncé des paramètres généraux ou opérationnels, etc., inscrits dans la Politique et dans son plan d'action oriente le processus d'institutionnalisation dans cette direction. Maintenant, il nous faut démontrer pourquoi ce processus d'institutionnalisation du secteur de l'action communautaire autonome se fait aux dépens du cadre d'action collective porté par les CDC et leur réseau national.

LA SPÉCIFICITÉ DU RÉSEAU NATIONAL DES CORPORATIONS DE DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE

Le Chapitre 3, consacré à l'émergence des Corporations de développement communautaire et à leur structuration en tant que réseau national, avait pour objectif d'analyser leur processus d'institutionnalisation et les tensions qui se manifestaient à l'intérieur du secteur institutionnel à l'échelle nationale. Ce chapitre nous a ainsi permis de cerner la spécificité du cadre d'action collective porté par ces organisations intermédiaires et de les positionner à l'intérieur du secteur de l'action communautaire autonome. L'essence de cette spécificité tient à la territorialisation et à la transversalité de ces structures de mobilisation et de leur mission. Les conventions, les normes et les balises insérées dans le Cadre de référence des

CDC adopté officiellement dès 1993, institutionnalisent ainsi ce modèle de regroupement intermédiaire autonome selon un cadre d'action particulier. Rappelons, par ailleurs, que la TNCDC et ses membres se sont toujours mobilisés en faveur de la politique dédiée à l'action communautaire autonome et qu'ils ont participé étroitement à l'ensemble du processus d'élaboration et de négociation qui conduira à son adoption en 2001.

Le Cadre de référence des CDC stipule tous les éléments nécessaires pour définir les valeurs, le membership, le mode d'intervention (mission et mandat), le territoire d'intervention, etc. d'une Corporation de développement communautaire au Québec. Ce sont des regroupements intermédiaires d'organismes communautaires autonomes qui se donnent pour mission le soutien au développement de leurs membres et le soutien au développement de la communauté dans laquelle ils interviennent. Ils sont voués à la concertation du milieu communautaire et travaillent en partenariat avec les autres acteurs du développement des communautés locales. En soi, ce cadre, joint aux autres processus liés à l'isomorphisme étudié de DiMaggio et Powell (1984), préside à l'homogénéisation des organisations du réseau qui émergent et qui se structurent. Il établit aussi la spécificité de ces organisations et les distingue des autres types de regroupements du secteur communautaire qui sont, pour leur part, traditionnellement sectoriels, régionaux et nationaux. L'adoption d'une politique interne visant l'accréditation et l'accompagnement des nouvelles corporations protège la spécificité du réseau et représente un mécanisme coercitif supplémentaire allant dans le sens de l'homogénéisation. Celui-ci vient en partie répondre au processus de mimétisme organisationnel qui suit le succès obtenu par les CDC quant à l'obtention de ressources supplémentaires pour leur développement, soit l'entente-cadre de financement négociée auprès du Secrétariat à l'action communautaire autonome. La politique d'accréditation vient alors limiter le comportement opportuniste des organisations voulant accéder à cet arrangement institutionnel. En ce qui a trait à la professionnalisation du réseau, celle-ci est assurée par les formations, les rencontres nationales et le suivi offert par la TNCDC, tous des services dont profitent les nouveaux coordonnateurs et les nouveaux membres des CDC.

En ce qui concerne les nouveaux arrangements institutionnels proposés à l'intérieur du compromis représenté par l'adoption de la Politique de reconnaissance et de financement,

nous avons souligné les tensions internes au secteur autonome et se profilant entre les représentants des différentes organisations. Ces tensions proviennent en majeure partie du mode de structuration des organisations qui permet des dédoublements dans la représentation des groupes communautaires de base. En ce qui concerne la Table nationale des CDC, un élément de tension supplémentaire s'est ajouté au moment où elle a voulu conserver les arrangements institutionnels dont elle profitait antérieurement à la négociation du cadre de la politique. En effet, les CDC ont pu capitaliser sur des contacts particuliers auprès des élites politiques pour faire avancer leur dossier de financement en 1995. Par ailleurs, le poids du membership direct et indirect de la Table nationale est relativement important à l'intérieur du secteur autonome. Ces dimensions jouent en faveur de cette organisation au sein du Comité aviseur quant au jeu politique intrinsèque aux négociations.

Au moment de réaliser la recherche, le secteur de l'action communautaire autonome évoluait selon un régime de transition. Le Secrétariat à l'action communautaire procédait au transfert des organismes à leur port ministériel sectoriel et la Table nationale et les CDC demeuraient temporairement sous sa responsabilité à titre de regroupement multisectoriel orphelin. La Table nationale avait pu maintenir l'entente-cadre de financement triennal dédiée spécifiquement aux CDC. L'enveloppe a été légèrement bonifiée pour tenir compte de la croissance du réseau et les CDC attendaient la conclusion des négociations quant à leur transfert à un ministère. Une entente finale mettant en place un programme spécifique pour les CDC est intervenue en juillet 2006 au moment de la rédaction de notre thèse. Ainsi, nous ne pouvons malheureusement pas aller plus loin sur les impacts de l'application de la politique sur le réseau des CDC à l'échelle nationale.

Toutefois, nous pouvons nous questionner sur la situation à l'échelle locale et analyser la capacité des CDC à naviguer dans le nouveau contexte institutionnel tant dans le secteur de l'action communautaire autonome qu'en regard de leur rôle comme acteur du développement et de la gouvernance des territoires. Rappelons ici que les données du profil du financement des organismes communautaires du Secrétariat à l'action communautaire, que nous avons

relevées au Chapitre 1, soulignent et reconnaissent le caractère spécifique des Corporations de développement communautaire à l'égard de leur territoire d'intervention d'échelle locale. Au-delà de cette spécificité, il faut se demander quels sont les critères de soutien s'appliquant aux regroupements à l'intérieur du Cadre de la Politique. Selon le Tableau 1.5 (Chapitre 1), les variables modulant le soutien à la mission des regroupements incluent la taille, le type des organismes membres, le territoire couvert et la portée de l'intervention. Selon les données obtenues de la Table nationale, la taille des CDC varie, leur membership est majoritairement du secteur autonome mais laisse place à l'adhésion et au soutien en provenance d'autres secteurs, sans toutefois leur permettre d'accéder aux instances décisionnelles, le territoire couvert varie, mais la portée de l'intervention demeure locale. Les trois prochains chapitres examinent la problématique du processus d'institutionnalisation de ces organisations intermédiaires à partir de la trajectoire suivie par trois CDC qui, comme nous l'avons déjà dit, œuvrent dans des territoires ayant des caractéristiques socioéconomiques et géographiques différentes.

DEUXIÈME PARTIE

TRAJECTOIRES SOCIOTERRITORIALES SPÉCIFIQUES

CHAPITRE 4

LA CDC DE ROSEMONT

La CDC de Rosemont est localisée à Montréal, principal centre urbain de la province de Québec. Son territoire d'intervention couvre la totalité du quartier de Rosemont, soit la partie est de l'arrondissement Rosemont—Petite-Patrie. Les frontières de ce quartier sont constituées par la rue Bélanger et la voie ferrée du *Canadian Pacific* au nord, par la rue Sherbrooke au sud, à l'ouest par la rue Iberville et, finalement, les rues Lacordaire et Dickson à l'est. Ce territoire d'intervention a été choisi par le milieu communautaire local dès la naissance du regroupement Comité Vie de quartier (COVIQ) en 1988, qui adoptera le modèle des corporations de développement communautaire en 1997. Il existe à Montréal plusieurs formes de concertation locale : tables de quartier, conseils communautaires, tables des quartiers en santé, etc., chacune ayant des dynamiques institutionnelles et organisationnelles distinctes. Il faut aussi noter que la dynamique socioéconomique du quartier Rosemont n'est pas la même que celle du quartier Petite-Patrie et que les acteurs communautaires ont adopté un modèle de concertation différent pour former leur table de quartier (Entrevue 31 ; Entrevue 38) :

Dans l'arrondissement Rosemont—Petite-Patrie, Rosemont possède une CDC. Dans Petite-Patrie, il y a un regroupement de tables sectorielles sans vraiment d'interface. C'est le seul quartier qui fonctionne comme ça sur toute l'île de Montréal et ça leur amène certaines difficultés face aux bailleurs de fonds, entre autres. Mais, c'est ça, le développement local : la volonté du milieu de s'organiser. Il y a des tables de quartier qui nous ressemblent et qui pourraient devenir des CDC. Mais ce n'est pas tout le monde qui veut faire la démarche pour diverses raisons. Si on prenait toutes les tables de quartier à Montréal et qu'elles devenaient toutes des CDC, il y en aurait plusieurs qui devraient changer leurs règlements généraux. À titre d'exemple, à Verdun, c'est le maire qui est président de la Table de quartier. Pour nous, ça, ce n'est pas possible : ce sont les groupes communautaires membres réguliers qui ont droit de vote. La CDC avait même été interpellée pour devenir une table multisectorielle suivant le concept de Montréal en santé. Puis Rosemont avait refusé cela en disant : « *Nous faisons partie du mouvement communautaire autonome et nous sommes dans le SACA.* ». (Entrevue 31).

Dès lors, l'idée d'étendre le territoire d'intervention de la CDC de Rosemont à l'ensemble de l'arrondissement, comme l'auraient souhaité l'administration municipale ainsi que certains bailleurs de fonds, n'a pas séduit les organismes communautaires localisés dans le quartier de Rosemont, ni ceux de la Petite-Patrie d'ailleurs.

L'appartenance des personnes ainsi que des organisations sociales et économiques au quartier Rosemont demeure très forte, malgré le fait que la Ville ait créé l'arrondissement de Rosemont—Petite-Patrie comme espace administratif : « *Tu sais, il y a encore des gens qui écrivent Rosemont-Montréal comme adresse postale sur leur enveloppe...* » (Entrevue 31). De plus, selon les personnes que nous avons rencontrées, le territoire d'appartenance du quartier Rosemont permet des contacts privilégiés entre la CDC, ses groupes membres et ses partenaires :

Des fois, tu as de plus grands territoires mais avec moins d'organismes. Pour nous, la dynamique est tellement différente. Je me compare mais sans nous comparer parce que ce n'est pas pareil du tout. Mais quand je parle aux personnes du KRTB, c'est phénoménal ! Je crois qu'elles vivent littéralement dans leur voiture ! C'est une autre réalité complètement. Ici, moi, je suis à 15 minutes de tous mes groupes puis de tous mes partenaires, mais j'ai quand même près de 80 000 personnes dans Rosemont. (Entrevue 31).

4.1. DE L'ESPACE MÉTROPOLITAIN À L'ESPACE DU QUARTIER

Avec l'exercice de la réorganisation municipale et les autres réformes territoriales, les échelles de la gouvernance de la métropole montréalaise ont été modifiées de façon à s'ajuster aux restructurations socioéconomiques et, au moment de la réalisation de la recherche, la question de la dé-fusion des municipalités de la grande Ville de Montréal constituée en 2001 était à l'ordre du jour. Sans faire l'histoire des controverses qui ont entouré la réorganisation municipale dans la région métropolitaine, nous allons brièvement faire le portrait du contexte institutionnel et des instances d'administration du territoire tel qu'il se présente en 2006. Nous allons indiquer le territoire couvert, la représentation des acteurs au sein de ces instances ainsi que les compétences qu'elles exercent. Nous verrons plus loin, à la Section 4.5.2.7, les liens que la CDC et le milieu communautaire entretiennent avec ces différentes instances d'échelles locale, régionale et métropolitaine ainsi que les

stratégies que la CDC de Rosemont met de l'avant pour s'inscrire à l'intérieur de la dynamique territoriale.

4.1.1. Les échelles de l'administration territoriale à Montréal

Une nouvelle Communauté métropolitaine de Montréal (CMM) a été créée en 2000. Son territoire d'intervention, d'une superficie de 3750 km² et comprenant une population de 3,4 millions d'habitants, recouvre 63 municipalités de 14 MRC, englobant totalement ou partiellement cinq régions administratives. La mission de cette instance englobe la planification, la coordination et le financement des activités en aménagement du territoire, en développement économique, en logement social, en développement des infrastructures, en transport en commun, la voirie, la gestion des déchets et l'environnement. Elle a pour mandat d'élaborer un plan d'aménagement et un plan de développement du territoire métropolitain et de veiller à l'harmonisation des politiques et de la fiscalité municipale.

La représentation au sein des instances de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM) est essentiellement composée d'élus municipaux. Le conseil d'administration est composé de 28 membres et la présidence est assumée par le maire de la Ville de Montréal. La Ville de Montréal détient 13 sièges supplémentaires sur ce conseil. La Ville de Laval ainsi que la Ville de Longueuil ont respectivement trois sièges, soit un pour leur maire et deux pour des conseillers municipaux qu'ils désignent. La couronne Nord et la couronne Sud ont respectivement quatre sièges pour chacune des MRC qui composent leur territoire. Cinq commissions ont été mises en place : la Commission sur l'aménagement du territoire, la Commission sur le développement économique, la Commission sur le logement social, la Commission sur l'environnement et la Commission sur le transport. De plus, un comité consultatif agricole avu le jour.

Une seconde instance d'administration territoriale couvre la région administrative de Montréal, c'est-à-dire le territoire de l'île de Montréal. La Conférence régionale des élus (CRE) remplace, depuis la réforme du développement régional, le Conseil régional de développement de l'île de Montréal (CRDIM) mis en place en 1994. Elle est active

officiellement depuis mai 2004. La mission de la CRE concerne la concertation et la planification. Ses mandats touchent l'élaboration d'un plan quinquennal de développement, la gestion d'un fonds de développement régional et la signature des ententes spécifiques de développement dans ses champs de compétence :

- la planification et la concertation;
- le développement économique;
- l'éducation;
- le transport en commun;
- la culture;
- la lutte à la pauvreté;
- l'innovation, la recherche et le développement;
- la participation citoyenne;
- l'environnement;
- la qualité de vie.

La représentation au sein des instances de la CRE est composée d'élus et des représentants socioéconomiques. Les élus possèdent la majorité des sièges sur le conseil d'administration et les sièges socioéconomiques ne peuvent constituer plus du tiers de la représentation totale. Le conseil d'administration est formé par l'ensemble des maires des municipalités de l'Île de Montréal, plus la totalité du conseil municipal de la Ville de Montréal et des 39 représentants des milieux socioéconomiques²⁶. Les députés provinciaux montréalais sont présents mais sans droit de vote. Les représentants socioéconomiques sont mandatés par leurs collègues électoraux possédant un nombre déterminé de sièges. Le conseil exécutif est formé de cinq représentants choisis par le CA. Les collègues électoraux et le nombre de sièges à la CRE adoptent la structure suivante :

- collège des affaires : 8 sièges;
- collège syndical : 8 sièges;
- collège éducation : 4 sièges;
- collège arts et culture : 3 sièges;

²⁶ Le CRDIM, de 1994 jusqu'au remaniement faisant suite aux transformations institutionnelles issues des différentes réformes, comprenait 170 membres dont 90 élus, 70 représentants socioéconomiques (dont 10 membres du communautaire) et 10 représentants du monde institutionnel. Différentes structures comme le Forum régional de développement social, le Comité régional en économie sociale et le Comité Femmes et développement, y étaient rattachées.

- collège communautaire : 3 sièges;
- collège santé : 2 sièges;
- collège interculturel : 2 sièges
- collège du comité des partenaires du marché du travail : 1 siège;
- collège environnement : 2 sièges;
- collège jeune : 1 siège;
- collège gais et lesbiennes : 1 siège
- collège femmes : 1 siège;
- collège aînés : 1 siège;
- collège personnes handicapées : 1 siège;
- collège sport et loisir : 1 siège.

Douze instances de concertation thématiques ont été mises sur pied par la Conférence régionale des élus de Montréal et ce, en continuité avec le travail accompli antérieurement par le Conseil régional de développement de l'Île de Montréal (CRDIM). Le nom ou les thématiques de ces concertations sont les femmes, l'« Île du savoir », le Forum Jeunesse, le Forum de développement social, le transport en commun, l'environnement, la famille, la « Ville apprenante », le comité d'économie sociale, les services de garde, le Comité sur le transport interrégional des marchandises et « Nourrir Montréal ».

Le territoire de l'île de Montréal correspond à l'échelle d'intervention d'une autre instance administrative : le Conseil d'agglomération de Montréal. Cette dernière structure a vu le jour suite au processus de dé-fusion en 2005 et fonctionne officiellement depuis le 1^{er} janvier 2006. Le Conseil d'agglomération est composé exclusivement d'élus municipaux et il y a 31 sièges à son conseil d'administration. La Ville de Montréal détient une forte majorité de ces sièges. En effet, le Maire de Montréal et les 15 élus qu'il choisit parmi son Conseil de ville possèdent 87 % des droits de vote. Les 14 villes reconstituées sont représentées par leur maire et un représentant supplémentaire est accordé à la Ville de Dollard-des-Ormeaux en raison de son poids démographique. Le Conseil d'agglomération exerce les compétences suivantes :

- l'évaluation foncière;
- la sécurité;
- la cour municipale;
- le logement social;

- l'aide aux sans-abris;
- le plan de gestion des résidus et des matières dangereuses;
- l'assainissement des eaux et la distribution supra locale;
- le transport collectif;
- la voirie;
- la promotion économique extérieure;
- les parcs nature.

Selon un indice synthétique de la situation socioéconomique²⁷, élaboré à partir des données du Tableau 4.1, cette agglomération montréalaise se situait au 9^e rang de la province (-1,6), ce qui indique une situation relativement favorable pour le développement (SACA, 2006c).

Tableau 4.1. : Indicateurs socioéconomiques de l'agglomération de Montréal

Indicateur	Année	Montréal	Québec
Revenu personnel (\$)	2004	21 997	21 065
Moins 5 ^e secondaire (%)	2001	28,1	31,7
Assurance emploi (%)	2004	11,9	8,0
Chômage (%)	2003	11,5	9,1
Dépendance démographique (%)	2001	46,8	44,0
Dépendance économique (/100 \$)	2001	19,50	19,30

Source : SACA, 2006c.

Pour sa part, la nouvelle Ville de Montréal possède trois structures d'administration locale soit le conseil municipal, le comité exécutif et les conseils d'arrondissement. Ces structures sont toutes composées d'élus. Le conseil municipal est formé de 65 représentants dont :

- le maire de Montréal;
- les 19 maires d'arrondissements;
- les 45 conseillers de ville élus dans leurs districts électoraux.

²⁷ La méthode utilisée pour calculer cet indice compare la situation particulière de la région à celle de l'ensemble du Québec, et ce, pour chacune des variables. La formule utilisée est la suivante : Région - Ensemble du Québec /Écart-type. L'indice synthétique est le résultat de l'addition des indices de chacune des variables pour une région en particulier. Les résultats pour toutes les régions du Québec varient de -19,6 (région de Chaudière-Appalaches) à 5,1 (région des Laurentides). Au regard des variables analysées, un indice négatif témoigne d'une situation régionale relativement moins bonne que l'ensemble de la province (SACA, 2006a, b et c).

Les compétences du conseil de ville et du comité exécutif concernent le budget et les programmes d'immobilisation sur le territoire de la ville, les pouvoirs de réglementation en urbanisme ainsi que l'adoption des orientations qui seront présentées au Conseil d'agglomération de Montréal. Certains organismes se retrouvent sous sa responsabilité tels la Commission de la fonction publique, le Conseil interculturel, le Conseil du patrimoine et la Commission des services électriques.

La Ville de Montréal comprend 19 arrondissements regroupant un ou plusieurs quartiers de l'ancienne Ville de Montréal, ou encore, correspondant au territoire des anciennes villes qui ont choisi de rester fusionnées à Montréal. Les conseils d'arrondissement exercent la responsabilité de la dispensation des services de première ligne, soit les services de proximité. Ils possèdent des pouvoirs de portée locale tels que la réglementation en urbanisme, le développement économique local, communautaire, culturel et social, la culture, les parcs d'arrondissement et les loisirs ainsi que la voirie de niveau local. Le Conseil d'arrondissement est formé d'un maire et d'au moins 5 autres conseillers d'arrondissement. En 2001, Rosemont—Petite-Patrie, un des trois arrondissements les plus peuplés de Montréal, concentrait 7,2 % de la population montréalaise (Ville de Montréal, 2004 et 2001 ; SACA, 2006c). Cet arrondissement couvre 14,4 km² et possède une densité de population de 9 113 hab./km².

4.1.2. Le quartier Rosemont : un territoire d'appartenance et d'intervention

La CDC de Rosemont est donc localisée dans l'un des quartiers péricentraux de la Ville de Montréal. Du point de vue socioéconomique :

Tout comme d'autres quartiers montréalais traditionnellement ouvriers, Rosemont connaît des problèmes persistants de chômage et de pauvreté. Cette situation de défavorisation à l'intérieur du quartier expose une bonne partie de la population à divers problèmes dont plusieurs ont un impact sur la santé et le bien-être. (CDC Rosemont, 1998b : 37).

Le quartier de Rosemont a connu une forte baisse de population (-14 %) entre les années 1976 et 2001 (CDC Rosemont, 1998b). En 2001, on y recensait 76 067 habitants. La

population âgée est en croissance : 19 % en 1996 comparativement à 13 % en 1976 (CDC Rosemont, 1998b). Le quartier présente une forte proportion de familles monoparentales, soit 34,6 % en 2000 (Santé publique de Montréal, 2005). Ce phénomène est en augmentation par rapport aux données de 1996 (25,4 %). Le nombre de personnes vivant seules est stable aux environs de 45 %. Les immigrants, pour leur part, constituent pour près du quart de la population du quartier (CDC Rosemont, 1998b). En ce qui concerne le taux de chômage, on peut noter une légère amélioration de la situation. En effet, les données de 2001 indiquent que ce taux se compare avec ceux qui prévalent pour l'arrondissement Rosemont—Petite-Patrie et la ville de Montréal. Toutefois, en 1996, il était légèrement plus élevé à Rosemont (14 %) comparativement à Montréal (13,2 %) et au reste de la province de Québec (11,8 %) (CDC Rosemont, 1998b).

Depuis le tournant des années 2000, le quartier Rosemont est entré en mutation : sa population, son cadre physique et bâti changent de visage. « *Le quartier se transforme grâce à la gentrification des rues Masson et Beaubien, les condos remplacent les églises délaissées et de nouveaux immigrants s'installent apportant une nouvelle dynamique sociale et culturelle* » (CDC Rosemont, 2005). Il se transforme aussi grâce au re-développement du site Angus²⁸. Cette mutation sociale et économique s'inscrit dans l'histoire du quartier qui a connu, dans les années 1970, une première crise du logement et, plus récemment dans les années 1990, une crise de l'emploi, causée principalement par la fermeture définitive des Ateliers Angus, qui représentaient le moteur et le cœur économique local (Ville de Montréal, 2001 ; CDC Rosemont 1998b ; Entrevue 38). Ces deux crises ont conduit à d'importantes mobilisations et luttes sociales qui se traduiront par des avancées et des gains pour l'amélioration des conditions au niveau du logement social et la reconversion de l'économie locale. Les premières luttes et mobilisations²⁹ autour de la question du logement social

²⁸ Sur l'histoire du re-développement du site Angus et la création de la Société de développement Angus (SDA) par la CDEC Rosemont—Petite-Patrie à partir de 1994, voir les travaux de recherche de l'équipe du Collectif de recherche sur les innovations sociales, économiques et territoriales (CRIEST) formée par les professeurs Juan-Luis Klein, Jean-Marc Fontan, Diane-Gabrielle Tremblay ainsi que leurs étudiants. Voir entre autres Fontan, Klein et Tremblay, 2005. La CDC de Rosemont entretient des liens avec la SDA : elle a été invitée à siéger sur son conseil d'administration en 2004 (Entrevue 31 ; CDC Rosemont, 2005).

²⁹ En 1984-1985, c'est la première réduction des activités aux Ateliers Angus et un projet de centre commercial est avancé par le Groupe Marathon. Ce projet sera combattu par la population locale qui

permettront l'émergence des leaders du mouvement communautaire rosemontois dès le milieu des années 1970 : le Comité logement Rosemont en 1976, le Carrefour communautaire l'Entre-Gens en 1980, le Carrefour des femmes en 1982 (Ville de Montréal, 2001 ; CDC Rosemont, 1998b). Ces derniers miseront sur la carte de la concertation et du regroupement des organismes communautaires locaux dans le cadre de leurs interventions à l'échelle du quartier et en matière de développement socioéconomique.

4.2. L'ÉMERGENCE DE LA CDC DE ROSEMONT

L'histoire de la CDC de Rosemont est marquée par trois grandes étapes, soit la fondation du Comité de vie de quartier (COVIQ), la consolidation du COVIQ et son cheminement vers le modèle de CDC et, finalement, l'affirmation de la nouvelle identité CDC et de son rôle dans le milieu (Figure 4.1).

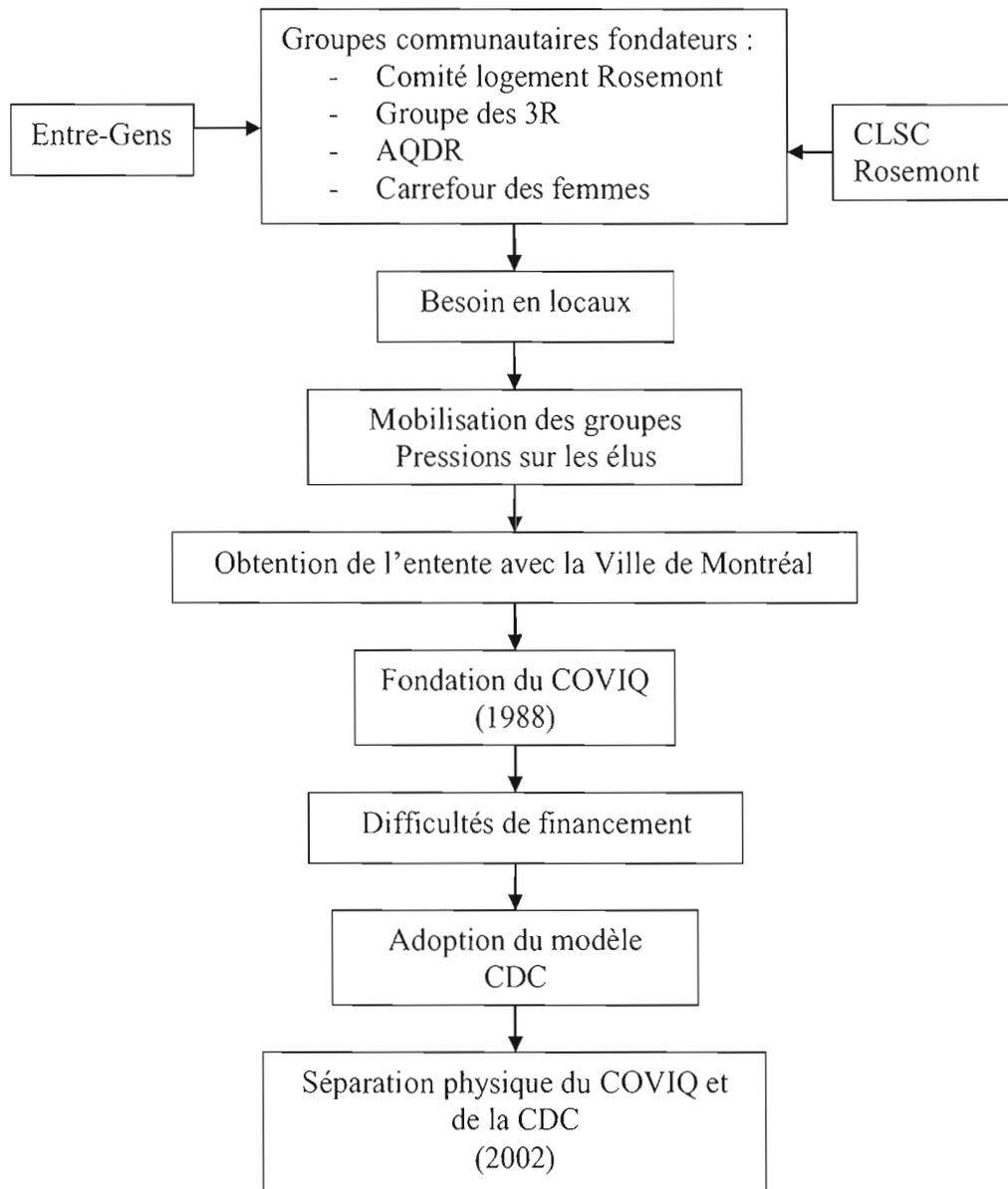
4.2.1. Le Comité Vie de Quartier (COVIQ)

Le Comité Vie de Quartier (COVIQ), premier regroupement d'organismes communautaires dans le quartier de Rosemont, incorporé officiellement en 1988, naît du besoin vécu par les groupes populaires et communautaires locaux de trouver des espaces immobiliers adaptés à leurs activités. En effet, à cette époque, ils se retrouvaient souvent logés dans des sous-sols et dispersés sur l'ensemble du territoire du quartier. En 1986, quatre groupes communautaires³⁰ appuyés par le Carrefour communautaire l'Entre-Gens et le CLSC de Rosemont, présentent une demande à la Ville pour accéder à des locaux gratuits. Cette première demande sera refusée car la Ville connaît le même problème d'espace pour loger ses propres services administratifs (Entrevue 31 ; CDC Rosemont, 1998b ; Le Croqué-vif, 1999b ; Ville de Montréal, 2001).

obtiendra des logements sociaux. En 1994, c'est le site de l'ancien Centre Sauvé qui fait l'objet des mêmes revendications.

³⁰ Ces groupes sont le Groupe des 3R, le Comité logement de Rosemont, l'Association québécoise des droits des retraités (AQDR) et le Carrefour des femmes.

Figure 4.1. : Processus de formation de la CDC de Rosemont



Profitant d'un contexte favorable caractérisé par la présence de conseillers municipaux de la formation du Regroupement des citoyens de Montréal (RCM) proches du mouvement communautaire, par une première réforme administrative qui mettait en danger les principes démocratiques à l'intérieur des instances décisionnelles dans les CLSC et, par la possibilité

de trouver un espace adéquat dans des locaux disponibles dans une école de la Commission des écoles catholiques de Montréal (CECM), les groupes communautaires se mobilisent autour d'un projet d'édifice communautaire géré collectivement.

Une entente intervient entre la Ville, la CECM et les groupes communautaires : l'édifice sera loué par la Ville à la CECM et une annexe sera prêtée gratuitement aux groupes qui en assureront la gestion. Cette entente, longuement négociée en ce qui concerne l'autonomie de gestion des groupes, constitue une première à la Ville de Montréal. C'est ainsi que naît le COVIQ, dont les premiers membres prennent possession de leurs locaux situés au 5095, 9^e Avenue, au printemps 1988 (Entrevue 31 ; CDC Rosemont, 1998b ; Le Croqué-vif, 1999b ; Ville de Montréal, 2001).

L'histoire du COVIQ sera jalonnée par une série de crises jusqu'en 1998. Les premières années (1988-1992) correspondent à la construction d'une identité collective : c'est l'apprentissage du « vivre et faire ensemble ». Pour le noyau de personnes impliquées, il s'agit de définir le rôle du regroupement par l'expérimentation de projets ponctuels. La gestion du bâtiment prend beaucoup d'énergie et de temps dans un contexte où les ressources, tant humaines que financières, sont précaires. Le COVIQ doit se faire une place et acquérir la reconnaissance du milieu et des bailleurs de fonds. L'arrivée d'un fonds municipal dédié aux concertations locales permettra au regroupement de se consolider et d'offrir de nouveaux services à ses membres (premiers dîners-causeries, premier bulletin d'information, mise en place de services collectifs, activités sociales, mise en place du comité de co-habitation, identification physique du bâtiment, etc.). Le membership s'accroît ainsi que sa visibilité dans le quartier. Le regroupement obtient le statut officiel de Table de quartier accordé par la Ville de Montréal (Entrevue 31). Il se donnera alors une mission plus globale de développement communautaire et ses objectifs s'élargiront vers :

- la promotion du développement communautaire dans le quartier de Rosemont;
- la mise à la disposition des groupes et des résidents du quartier des locaux et des ressources pour des activités communautaires, populaires et / ou scolaires;
- la mise à la disposition de services communs tels que le secrétariat, les photocopies et l'imprimerie pour les organismes membres.

De 1995 à 1997, le Comité Vie de quartier traverse une autre période difficile, allant même jusqu'à l'éventualité d'une fermeture dans un premier temps et, à sa relocalisation à l'extérieur du quartier dans un second temps. Le problème de financement du regroupement, instable en raison de la précarité des subventions et de l'insuffisance de revenus autonomes, conduit les membres du regroupement à explorer différentes avenues alternatives : démarches auprès des élus, approches auprès du Secrétariat à l'action communautaire autonome, levées de fonds auprès des membres, utilisation des médias locaux pour alerter la communauté. Ces actions produiront certains effets : appui financier ponctuel de la députée locale, obtention d'une subvention de la Ville pour un projet de développement communautaire, subvention temporaire du SACA. Le conseil d'administration du regroupement prend alors la décision que le bâtiment doit s'autofinancer et il augmente les loyers (Entrevue 31 ; CDC Rosemont, 1998b ; Le Croqué-vif, 1999b).

En 1997, l'entente intervenue entre la Ville de Montréal et la Commission des écoles catholiques de Montréal concernant la location du bâtiment arrive à son terme et doit être renégociée. Le Centre Préfontaine, qui appartient à la Ville, est libre pour héberger les services administratifs de l'arrondissement. Le COVIQ, dépendant du maintien de l'entente, pourrait être obligé de déménager, ce qui ne serait pas sans conséquences pour ses groupes membres (Entrevue 31 ; CDC Rosemont, 1998b ; Le Croqué-vif, 1999b). Effectivement, les découpages administratifs et les territoires d'intervention, qui diffèrent selon les divers bailleurs de fonds des groupes communautaires, viendraient jouer en leur défaveur au niveau de leur financement de base :

La Ville considère cette portion de territoire [où est localisé le Centre Préfontaine] comme faisant partie de l'arrondissement Rosemont—Petite-Patrie, alors que le CLSC et le comté provincial, au quartier Hochelaga-Maisonneuve. Pour les groupes, l'éventualité de cette relocalisation était lourde à bien des égards, notamment en considérant que le découpage provincial se reflète sur l'attribution des subventions. Il n'était donc pas question de déménager à l'extérieur du quartier. (Le Croqué-vif, 1998 : 18)

Encore une fois, les groupes communautaires, les membres du COVIQ et la population se mobilisent pour maintenir le regroupement à l'intérieur du quartier. Des pressions sont

exercées sur les élus et sur l'administration municipale par le biais de manifestations et à l'aide des médias locaux. L'entente sera finalement maintenue et les groupes pourront poursuivre leurs activités au local de la 9^e Avenue.

Au moment de la réalisation de notre recherche, en 2005, le Comité Vie de quartier existe et bénéficie toujours de l'entente conclue avec la Ville de Montréal en ce qui concerne le prêt de locaux par l'arrondissement de Rosemont—Petite-Patrie aux groupes communautaires. Ceux-ci considèrent que cette entente leur est grandement profitable. Toutefois, depuis 2003, l'Arrondissement cherche à relocaliser le COVIQ dans des locaux situés à quelques rues à l'est de la 9^e Avenue (le Centre Lafond). Les membres du regroupement et la CDC ont certaines réticences face à ce projet de déménagement et ont entamé un « bras de fer » (Entrevue 31 ; Entrevue 34) avec la mairie d'arrondissement. Ce projet impliquait une co-habitation des groupes communautaires avec les services de développement communautaire et du loisir de l'Arrondissement et, de plus, il fut élaboré sans une consultation préalable du milieu communautaire. De son côté, la Corporation de développement communautaire de Rosemont projette la mise en place d'un centre communautaire où tous les groupes pourraient avoir leurs espaces et l'autonomie dans la gestion du bâtiment. Pour les groupes communautaires, le projet de l'administration ne tient pas compte de leurs besoins en termes d'aménagement des espaces et de leur autonomie de fonctionnement. Par ailleurs, s'installer dans les nouveaux locaux proposés par la mairie signifierait un changement important quant à la dynamique sociale et territoriale. La 9^e Avenue est au cœur de l'un des quartiers sensibles désignés par la Ville de Montréal pour le développement socioéconomique, tandis que la nouvelle localisation se situe dans un secteur où le développement immobilier privé (condos) est en effervescence. Pour les groupes communautaires, le déménagement physique du COVIQ signifierait alors d'être moins présents au cœur des dynamiques sociales, même si cette donnée semble symbolique au premier abord car il ne s'agit finalement que de quelques rues... Une entente sur les modalités de co-habitation serait finalement intervenue avec la nouvelle administration de l'Arrondissement élue à l'automne 2005 (Entrevue 31 ; Entrevue 34)³¹.

³¹ Le Journal de Rosemont—Petite-Patrie titrait, dans son édition du 21 juin 2006 (pages 6 et 7) : « Heureux mariage de raison » et « Les nouveaux locataires du Centre Lafond » en référence à la

4.2.2. L'adoption du modèle CDC

Au cours des années 1995-1997, l'idée de la fondation d'une corporation de développement communautaire commence à germer. Certains membres du Comité Vie de quartier visitent la CDC des Bois-Francis et explorent le modèle des Corporations de développement communautaire qui, à cette époque, prend de l'importance dans la province et avec lequel ils se découvrent des affinités (Entrevue 31 ; Le Croqué-vif, 1988b). Ils entreprennent alors les démarches pour obtenir leur accréditation auprès de la Table nationale. Une autre Corporation de développement communautaire³², la CDC de La Pointe localisée à Pointe-aux-Trembles, existe déjà sur le territoire de Montréal et cette dernière assurera l'accompagnement du COVIQ dans ce processus. En accédant au statut de CDC, les membres du regroupement profitent de certains avantages : le Cadre de financement des CDC, le réseautage de la Table nationale et finalement, une plus grande reconnaissance de la part des bailleurs de fonds et de la population en général (Entrevue 31 ; CDC Rosemont, 1998b ; Le Croqué-vif, 1999b).

La dernière étape dans l'évolution de la Corporation est marquée par son déménagement dans de nouveaux locaux, séparés de l'immeuble COVIQ, en 1998. Cette nouvelle localisation sur la 1^e Avenue, qui bénéficie aussi de l'entente de prêt par la Ville de Montréal, permet à la CDC de Rosemont d'obtenir des espaces plus adaptés à ses activités et de mettre en place de nouveaux services d'une part et, d'acquérir une identité distincte et indépendante de celle du Comité Vie de quartier d'autre part :

Le déménagement de la CDC dans des locaux autres que ceux du COVIQ a amené une culture différente au sein de l'équipe et des groupes membres. Maintenant on fait tranquillement la distinction entre le bâtiment COVIQ et la CDC, ce regroupement d'organismes situés dans tous les coins du quartier. Cela crée des liens plus équitables entre tous les groupes permettant à tous de mieux connaître les services offerts. C'est plus qu'un changement d'adresse, c'est un changement de mentalité qui s'opère. (CDC Rosemont, 2003 :11)

conclusion de ce dossier et au compromis qui a été réalisé. C'est à cette date que la CDC et les membres du COVIQ prennent possession de leurs nouveaux locaux. Ces articles mentionnent aussi le projet de la création d'un « pôle communautaire ». Un dossier à suivre.

³² Il existe une troisième CDC reconnue par la TNCDC sur l'île de Montréal. Elle est localisée à Rivière-des-Prairies. Cette dernière est plus jeune que les deux autres : elle fût accréditée en 2002.

4.3. LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA CDC DE ROSEMONT

La CDC de Rosemont est un OSBL constitué selon la 3^e partie de la Loi des compagnies du Québec. Les statuts et les règlements de régie interne de l'organisme, ratifiés en 1988, ont été modifiés à deux reprises (1994 et 1997) pour suivre l'évolution du regroupement vers l'adoption officielle du modèle de Corporation de développement communautaire. L'organigramme (Figure 4.2) comprend l'assemblée des membres, un conseil d'administration (CA) et un comité exécutif (CE). Divers comités de travail et de réflexion ont été mis en place pour la planification ainsi que pour l'organisation des activités et services.

Le personnel comprend une permanente³³ à la coordination et deux autres agents de développement. La CDC a connu un certain roulement à ce niveau mais la situation s'est stabilisée depuis 2001 tout en entraînant une meilleure structuration des différentes activités mises de l'avant de façon exploratoire et expérimentale (CDC Rosemont, 2002). Lors de son dixième anniversaire, le COVIQ avait déjà eu une vingtaine d'employés engagés à plus ou moins long terme grâce à des programmes d'employabilité. Ainsi, les employés se retrouvaient à recommencer l'approvisionnement des dossiers et les contacts inter-organisationnels (Le Croqué-vif, 1998).

4.3.1. L'assemblée des membres

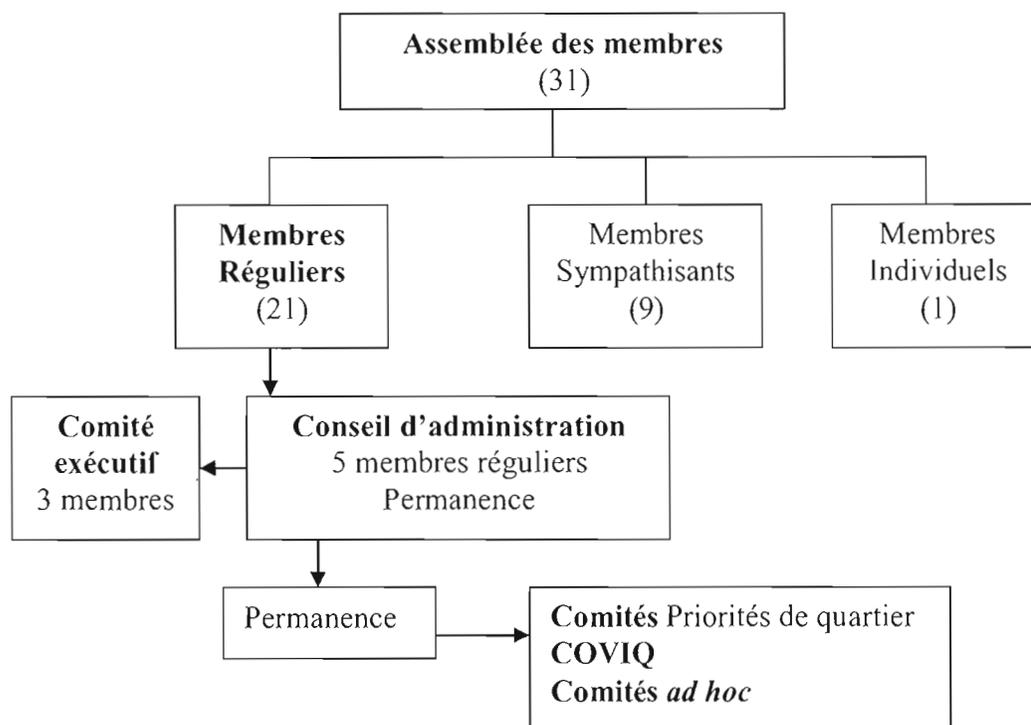
Les critères d'admissibilité pour devenir membre de la CDC de Rosemont ont été établis par le Conseil d'administration. Ils suivent les conventions adoptées dans le Cadre de référence des CDC et la définition d'organisme communautaire autonome de la Politique de reconnaissance et de soutien à l'action communautaire. La structure comprend trois catégories de membres : les membres réguliers, les membres sympathisants et les membres individuels. Selon son règlement de régie interne, le membership de la Corporation doit

³³ La coordonnatrice, en poste depuis 2003, a été intervenante au Comité logement Rosemont pendant près de 15 ans (Entrevue 31).

maintenir une représentation minimale de 60 % d'organismes communautaires répondant à la définition suivante :

[...] les groupes engagés dans leur milieu qui maintiennent un accès direct avec les gens de la communauté; qui définissent librement leurs orientations, leurs politiques et leurs approches, qui ont un conseil d'administration autonome composé majoritairement d'utilisateurs ou de membres de la communauté et qui ont un fonctionnement démocratique. (CDC de Rosemont, 1997).

Figure 4.2. : Organigramme de la CDC de Rosemont en 2005



La catégorie des membres réguliers regroupe des organismes communautaires correspondant aux critères de cette définition, œuvrant en tout, ou ayant une partie importante de ses activités, dans le quartier Rosemont et auprès de sa population. Ils doivent avoir une vocation d'éducation populaire et/ou d'action, d'animation, d'intervention ou de développement communautaire et favoriser la prise en charge individuelle et collective dans la résolution de problèmes et ce, dans une perspective de changement social. Les membres réguliers doivent

nécessairement adhérer aux objectifs de la CDC et respecter ses règlements. Une résolution du conseil d'administration et de l'assemblée générale de l'organisme désirant devenir membre doit être présentée à la CDC. Les droits de vote et de représentation des membres réguliers sont exercés par un représentant mandaté de l'organisme membre. Le statut de membre régulier permet à un organisme de participer à toutes les instances et activités ainsi que de profiter des services de la Corporation (CDC Rosemont, 1997).

Les membres sympathisants constituent une catégorie plus large qui regroupe plusieurs types d'organisation. Ces dernières doivent cependant répondre aux critères suivants : être une corporation, institution, association ou une personne morale intéressée aux buts et activités de la Corporation, posséder des activités ou être localisée dans Rosemont. Les organisations, qui présentent une demande pour devenir membre sympathisant, doivent adhérer aux objectifs de la CDC et soutenir l'action populaire et communautaire. Cette catégorie de membres possède les mêmes droits et devoirs que les membres réguliers, à l'exception du droit de vote en assemblée générale et de la participation au CA. La représentation est exercée par un membre dûment mandaté de l'organisme sympathisant (CDC Rosemont, 1997).

La troisième catégorie, les membres individuels, sont des personnes physiques. Les conditions d'adhésion exigent d'être résident du quartier, d'adhérer aux objectifs et de respecter les règlements de l'organisation. Comme les membres sympathisants, les membres individuels n'ont pas le droit de vote et ne peuvent siéger au conseil d'administration de la Corporation (CDC Rosemont, 1997).

Après une légère baisse en 2001, l'évolution du membership montre une progression constante dans chacune des trois catégories. Au cours de l'année 2005, la CDC accueille son tout premier membre individuel (Tableau 4.2). La liste des membres est présentée à l'Annexe 8.

Tableau 4.2. : Membres de la CDC de Rosemont, 1998-2005

Année	Régulier	Sympathisant	Individuel	Total
1998	17	3	-	20
1999	16	4	-	20
2000	16	4	-	20
2001	13	2	-	15
2002	15	3	-	18
2003	15	6	-	21
2004	18	7	-	25
2005	21	9	1	31

Sources : CDC de Rosemont, 1998a, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004 et 2005.

Deux raisons expliquent l'augmentation du nombre de membres. En premier lieu, la CDC de Rosemont a adopté une stratégie de recrutement des membres. Elle invite des groupes non membres à assister à son assemblée générale et à certaines de ses activités sociales. Elle offre aussi des formations sur le rôle et le fonctionnement du regroupement aux nouveaux adhérents (CDC de Rosemont, 2004). En second lieu, elle s'est assurée une visibilité, une crédibilité et une reconnaissance de son action dans le quartier. Entre autres, elle a organisé une journée porte ouverte pour se faire connaître auprès des acteurs socioéconomiques et de la population (CDC Rosemont, 2001) :

Il y a, de fait, une reconnaissance plus grande de notre rôle et, ainsi, il y a une adhésion des groupes communautaires à la CDC. Il y a une vague, même au niveau des groupes d'économie sociale, pour adhérer à la CDC. C'est aussi dans la façon d'être présente dans le quartier, on en mène plus large, on est plus visible sur les dossiers terrain au sein du quartier. Je pense qu'on crée un rapport de référence qui a trait à la crédibilité de l'organisation depuis 1988. (Entrevue 31).

Les données du Profil régional du financement des organismes communautaires publiées par le Secrétariat à l'action communautaire autonome (SACA, 2006c) ventilées par arrondissement (voir le Tableau 4.9 ; Section 4.5.2.7.2) nous indiquent que, dans Rosemont—Petite-Patrie, 80 groupes communautaires ont été financés à la mission, soit 8,1 % du total des groupes présents sur le territoire de l'agglomération montréalaise. Ces derniers ont reçu 5,5 millions de dollars qui représentent 6,2 % de l'enveloppe régionale. Ces pourcentages démontrent une représentation plus forte des groupes communautaires par rapport à la proportion de la population et, un financement plus faible que celle-ci. Le

financement moyen dans l'arrondissement se situait alors à 70 034\$. Pour leur part, les huit regroupements présents dans Rosemont—Petite-Patrie se sont partagé 0,9 million de dollars. En croisant la liste des groupes financés (SACA, 2006c) et la liste des membres pour la même année (CDC Rosemont, 2004), nous voyons que la CDC, 14 de ses 18 membres réguliers et un groupe membre sympathisant sont inclus dans ces données d'arrondissement issues du SACA.

Une autre étude réalisée auprès des groupes membres de la CDC de Rosemont (Klein *et al.*, 2003c) nous permet de mieux connaître leur contribution au développement socioéconomique du quartier. Onze des 13 membres réguliers que comptait la CDC à cette époque ont répondu à un questionnaire visant à évaluer leur effet sur la collectivité locale. Majoritairement, ces derniers sont des groupes de services soit à la population en général soit pour des populations spécifiques, des groupes d'entraide, et des groupes de défense de droits. Leurs activités et leurs services concernent principalement l'information, la formation et la constitution de comités de travail sur des problèmes particuliers. Ils font de la sensibilisation, offrent de l'écoute, du soutien et de l'accompagnement aux personnes. Environ 14 500 personnes, en grande partie des femmes, ont été rejointes par les activités et les services que neuf de ces groupes ont mis en place (deux réponses étaient manquantes). 60 % du personnel des groupes communautaires membres de la CDC ont suivi une formation universitaire. Les groupes avaient créé un total de 55 emplois lesquels étaient majoritairement occupés par des femmes (72 %). Le salaire moyen se situait à 14,63 \$/hre. Ces postes visaient le service direct à la population dans le domaine de l'intervention ainsi que la coordination des activités de l'organisme.

Tous ces groupes entretiennent des relations entre eux, soit pour la représentation de leurs intérêts, la concertation ou pour collaborer sur divers projets (Klein *et al.*, 2003c). Les intervenants que nous avons rencontrés ont tous souligné le caractère « serré » des liens entre les groupes communautaires rosemontois comparativement à d'autres quartiers montréalais : ils le définissent comme un milieu communautaire dynamique, solidaire, concerté et ancré dans le quartier (Entrevue 33, Entrevue 35, Entrevue 36, Entrevue 37, Entrevue 38). Par ailleurs, dans 55 % des cas, les membres ont établi des collaborations formelles ou

informelles avec le secteur public et parapublic. Ces relations visent la concertation (60 % des cas) et la représentation (40 %). Les résultats de l'enquête démontrent par ailleurs le peu de relations entretenues avec les autres sphères d'activités comme le secteur privé, les syndicats ou les communautés religieuses. Ce type de relations ne constitue que 22 % des réponses obtenues. Les bénéfices recherchés dans l'ensemble des relations de réseautage des groupes communautaires concernent la collaboration, la mise en commun de services et l'échange d'information (Klein *et al.*, 2003c).

Tous les groupes membres ont dénoncé le financement insuffisant pour maintenir les services offerts à la collectivité (46 %) ou pour assurer leur croissance (27 %). Le financement de base (à la mission) est un problème pour 27 % des groupes. Un nombre important d'heures est consacré à la recherche de financement (en moyenne 300 heures par groupe) et « *Si on multiplie le nombre d'heures moyen par le salaire moyen des groupes, nous obtenons un montant de 4 496\$ pour la recherche de financement* » (Klein *et al.*, 2003c : 33) pour chacun des groupes communautaires... Certains groupes considèrent que c'est investir beaucoup de temps et de ressources pour obtenir des montants qui restent minimes (Entrevue 34).

Les revenus des groupes membres de la CDC totalisaient près de 2 millions de dollars en 2001. Ils provenaient du gouvernement provincial dans une proportion de 66 %. Près de 85 % de ces revenus ont été réinjectés en paiement des salaires (Klein *et al.*, 2003c).

4.3.2. Le conseil d'administration et le comité exécutif

Le conseil d'administration de la CDC de Rosemont se compose de cinq représentants des membres réguliers. La permanence est présente au CA, mais sans droit de vote. La durée du mandat des administrateurs est de deux ans avec une possibilité de renouvellement. L'élection à la présidence de l'organisme se fait en assemblée générale. Le mandat des officiers (comité exécutif) est assuré par les administrateurs et il est d'une durée d'un an.

4.4. LE FINANCEMENT DE LA CDC DE ROSEMONT

Les activités conduites par la Corporation de développement communautaire de Rosemont sont conditionnées par les ressources dont elle dispose. Notre intervenante a souligné à quelques reprises que les choix de représentation ou de l'organisation d'activités sont fonction des ressources matérielles et humaines (Entrevue 31). Les ressources financières acquièrent ainsi une importance stratégique. Le Tableau 4.3 indique les revenus et les dépenses de la CDC de Rosemont depuis son accession au statut de CDC en 1997. Nous avons ventilé les revenus de trois années (1998, 2001 et 2004) selon les subventions récurrentes, non récurrentes et les autres revenus de l'organisme. Pour les dépenses, nous avons séparé les salaires des autres postes budgétaires. De façon générale, la CDC a connu une assez forte augmentation de ses revenus et de ses dépenses pour la période indiquée, mais surtout entre l'année 2001 et 2003. Entre ces deux années, les revenus ont plus que doublé.

Tableau 4.3. : Revenus et dépenses de la CDC de Rosemont en 1998, 2001 et 2004

	1998	2001	2004
Subventions récurrentes			
SACA (Mission)	35 000	36 000	60 000
Programme de soutien au développement local (tripartite)	27 000	40 000	47 116
Subventions non-récurrentes			
Direction de la santé publique	-	-	9160
Programme PAIE	8955	-	-
Fonds d'économie sociale	-	4831	6813
Fonds de lutte contre la pauvreté et l'exclusion	-	-	53 376
Support à l'action bénévole (Députée et autres)	2000	1218	2416
Gestion de projets à titre de fiduciaire			
Jardins collectifs, Comité Accessibilité, Carte Ressources	-	-	44 770
Auto-financement			
Loyers COVIQ	37 992	36 792	40 621
Location des salles	7556	6575	7741
Cotisations membres	780	490	840
Services	10 737	5508	11 630
Activités spéciales	113	-	-
Croqué-vif	-	1470	1563
Dons	1000	-	-
Autres	867	1560	5653
Total des revenus	131 001	134 444	291 699
Dépenses			
Salaires et avantages sociaux	87 452	85 730	185 191
Fonctionnement et administration	32 908	39 835	109 991
Total des dépenses	120 360	125 565	295 182
Bilan	11 641	8879	-3483

Sources : CDC Rosemont, États financiers, 1998, 2001 et 2004.

Le financement récurrent provient de deux sources principales : le montant de financement à la mission provenant du Secrétariat à l'action communautaire autonome et le financement provenant du programme tripartite de soutien au développement social local. Ce dernier fait l'objet d'une entente entre l'organisme Centraide, la Régie régionale de la Santé et des services sociaux de la région de Montréal-Centre et la Ville de Montréal. Le financement récurrent est en hausse, ce qui assure à la CDC une gestion plus stable. L'augmentation du financement provincial (SACA) à partir de 2001-2002 a ainsi permis la consolidation et le développement des activités (CDC Rosemont, 2002). Par ailleurs, ce financement récurrent du SACA est conditionnel au règlement du dossier du port d'attache des CDC (CDC Rosemont, 2003)³⁴. Par ailleurs, la proportion des subventions récurrentes sur le total des revenus tend à connaître certaines fluctuations. En effet, celles-ci représentaient près de 47 % des revenus en 1998, montant à 56,5 % en 2001 et redescendant à environ 37 % en 2004.

Le financement à l'aide de subventions non récurrentes varie selon les besoins, les projets mis de l'avant par la CDC de Rosemont ainsi que par les comités qu'elle coordonne. Des demandes sont présentées ponctuellement pour combler les besoins en personnel, telles les subventions reçues dans le cadre du Fonds de lutte à la pauvreté et l'exclusion pour pourvoir le poste de concierge au COVIQ, ou encore pour assurer le développement et le suivi de certains dossiers : les projets portés par le Comité BRIC en logement social financés par le Fonds de lutte à la pauvreté et à l'exclusion géré par la CDEC—Petite-Patrie (CDC Rosemont, 2001 et 2003) ainsi que les projets du Comité en sécurité alimentaire, subventionnés conjointement par le Programme sur la sécurité alimentaire de la Direction de la santé publique et le Fonds de lutte contre la pauvreté et l'exclusion (CDC Rosemont, 2002 et 2003). Par ailleurs, un montant discrétionnaire est versé annuellement par la députée du comté provincial comme support à l'action bénévole (CDC Rosemont, 2001, 2002 et 2003). Nous avons inclus les revenus non récurrents en provenance de trois subventions pour lesquelles la CDC agit à titre de gestionnaire. Il s'agit du projet Accessibilité, financé principalement par Centraide, des projets de jardins collectifs du Comité Sécurité alimentaire, financés par la Direction de la santé publique et le ministère de l'Emploi et de la Solidarité

³⁴ Rappelons qu'une entente est intervenue à ce sujet en juin 2006 soit après que nous ayons terminé notre recherche. Voir le Chapitre 3.

sociale ainsi que du projet Carte des ressources financé par la Caisse populaire, l'Arrondissement, les députés, la CDEC-Rosemont—Petite-Patrie, le CLSC et la Société de développement Angus (SDA) (CDC Rosemont, 2004). Les subventions non récurrentes sont donc variables dans le temps et leur proportion sur le total des revenus tend à augmenter. Ainsi, en 1998, elles ne représentaient que 8 % des revenus. Cette part a chuté à 4,5 % (2001) pour remonter à près de 40 % en 2004, dépassant ainsi la part des montants des subventions récurrentes.

Une grande partie du financement est obtenue en retour des services offerts par la CDC et le COVIQ, c'est-à-dire la cotisation des membres, la location de salles et les services de photocopies, les services de comptabilité, la diffusion du bulletin de liaison *Croqué-vif*. La part de ces revenus, plus importante en 1998 et 2001 (45 et 40 % respectivement) a fortement diminué en 2004, compte tenu de l'augmentation des revenus non récurrents principalement. Dans cette catégorie, il faudrait évaluer la valeur de l'entente intervenue avec la Ville de Montréal concernant le prêt des locaux (CDC Rosemont, 2001, 2002 et 2003).

La croissance et le développement des activités ont entraîné une augmentation de ses dépenses de fonctionnement. La part consacrée au versement des salaires et autres avantages sociaux a connu une baisse de 10 % entre 1998 et 2004. En effet, les données indiquent que celle-ci équivalait à près de 73 % du total des dépenses de l'organisme en 1998 et n'atteint plus que 63 % en 2004.

4.5. LA MISSION DE LA CDC DE ROSEMONT

La Corporation de développement communautaire de Rosemont est un regroupement d'organismes communautaires qui œuvrent dans divers champs d'activité tout en poursuivant un but commun : améliorer la qualité de vie tant individuelle que collective de la population et ce, dans une perspective de changement social (CDC Rosemont, 2003, 2004, 2005). Sa mission vise :

[...] à assurer la participation active du mouvement communautaire au développement social et communautaire du quartier dans le but d'améliorer

les conditions de vie de la population de Rosemont, en particulier celles des gens les plus défavorisés. L'amélioration des conditions de vie se fait par la prise en charge individuelle et collective, la défense des droits sociaux, la lutte contre la pauvreté et l'exclusion et la justice sociale. La CDC œuvre également à l'aménagement du territoire via le comité *Instance de quartier*. Elle travaille étroitement avec les partenaires du milieu : communautaires, institutionnels et autres. L'aspect majeur de sa mission est le développement social et communautaire.

Ainsi, la CDC de Rosemont doit apporter le support nécessaire à la concertation et au regroupement des organismes communautaires, favoriser l'entraide, la sensibilisation et la circulation de l'information sur les problèmes que connaît le quartier. Elle doit fournir une analyse des politiques publiques et de leurs impacts au niveau local et mobiliser les acteurs autour des projets de développement local. Elle doit permettre de développer le sentiment d'appartenance au quartier, l'engagement des acteurs socioéconomiques et des partenaires vis-à-vis des problèmes du quartier et dégager une vision commune de son développement (CDC Rosemont, 2001b). Dès lors, ses objectifs sont :

- d'augmenter les compétences et la capacité d'action sociale de la communauté du quartier ;
- de promouvoir, favoriser et consolider le développement communautaire dans le quartier ;
- de susciter et d'appuyer le regroupement d'organismes populaires et communautaires ;
- de mettre en place des moyens concertés de prise en charge au profit de la population (CDC Rosemont, 1998, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005).

4.5.1. Les services aux membres

La Corporation de développement communautaire de Rosemont est un outil que se donnent les groupes communautaires locaux pour se développer comme organisme et pour développer leurs projets. Elle accomplit ce mandat en réalisant des activités d'accueil, de référence et de support technique ainsi que la production et la circulation de l'information, etc. (CDC Rosemont, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005).

Grâce au Comité Vie de quartier dont elle supervise le comité de co-habitation, la Corporation offre à ses membres et à la population du quartier un ensemble de services tels la

location de salles, les photocopies et les télécopies. Des services collectifs se sont aussi mis en place tels qu'un groupe d'achat, des services de comptabilité, un local incubateur pour les groupes ou les projets en démarrage, etc. (CDC Rosemont, 2004). Certaines améliorations locatives ont été apportées au fil des ans et les demandes par divers groupes continuent d'affluer. Par exemple, les salles du COVIQ ont été utilisées pour la clinique d'impôts, tenue par le CLSC en collaboration avec Revenu Québec en 2004. En 2004-2005, l'ensemble des activités qui ont eu lieu dans l'immeuble a rejoint plus de 15 000 personnes (CDC Rosemont, 2005).

Depuis son implantation, plusieurs groupes ont pu profiter de l'expertise technique de la CDC en gestion de projet communautaire soit à leur démarrage (par exemple, mise sur pied de l'Association de loisirs pour personnes à autonomie réduite—ALPAR), soit dans le développement de leurs activités (animation des réunions, encadrement, etc. : par exemple, le Projet 2^e Avenue), soit en période de crise (présence de la CDC au CA : par exemple, les Habitations Nouvelles Avenues en 2002). Son implication se fera alors à plusieurs niveaux que nous illustrerons à l'aide du projet Mon P'tit Café de quartier qui est un projet de café communautaire créé par et pour les personnes déficientes intellectuelles et ouvert à la communauté. La CDC a été active au sein du Comité des partenaires qui pilotait le projet jusqu'à l'ouverture officielle du café. Ce comité comprenait onze organismes : l'organisme Action main-d'œuvre, l'AQIS, la Table de concertation en déficience intellectuelle, le Centre Gabrielle-Major, la CDEC Rosemont—Petite-Patrie, le CLSC de Rosemont, une école secondaire, le regroupement des parents, Les Marronniers, les Amis du P'tit Café ainsi que la CDC. Cette dernière a prêté son local incubateur aux initiateurs et elle a assuré le support comptable du projet (CDC Rosemont, 2004).

La circulation de l'information est essentielle à l'accomplissement de la mission de la CDC de Rosemont. Le regroupement agit alors à la fois comme source et comme relais d'informations. De 2002 à 2004, la Corporation a coordonné la production de la Carte des ressources du quartier de Rosemont. Ce projet a été lancé lors du *Forum sur le développement social local* tenu en 2001. Les Caisses populaires locales ainsi que plusieurs partenaires (entre autres, le CLSC de Rosemont, le Carrefour communautaire Montrose) se

sont impliqués aux côtés de la CDC pour la réalisation de cet outil d'information, diffusé à l'ensemble des citoyens du quartier (CDC Rosemont, 2003 et 2004).

Deux bulletins d'information et de liaison sont produits par la CDC de Rosemont : le *Croqué-vif* et l'*Électro-Scope*. Le premier bulletin, publié depuis 1992, est distribué aux membres et aux partenaires du quartier (200 copies environ) trois fois par année en plus de publications spéciales thématiques. Les membres sont invités à participer à sa rédaction et à son contenu. Le CLSC de Rosemont, le Service des sports, loisirs et développement social de la Ville de Montréal et les membres (via leur abonnement) supportent financièrement cette publication. Le *Croqué-vif* est membre de l'Association des médias écrits communautaires du Québec. Toutefois, les difficultés de financement et les coûts de production qui augmentent mettent périodiquement en danger ce véhicule d'information et de liaison. Par ailleurs, il est imprimé par une entreprise d'insertion sociale du quartier, Imprime-emploi, depuis 2002 (CDC Rosemont, 2003). Ce bulletin de liaison a pour objectifs de :

- mettre à la disposition des groupes un outil de communication qui soit complémentaire à leur propre bulletin ;
- permettre une meilleure connaissance et un meilleur échange d'information entre les groupes ;
- renseigner sur les dossiers et les problèmes vécus par la population dans le quartier ainsi que par les groupes ;
- augmenter la visibilité de la CDC ;
- promouvoir le développement communautaire.

Pour sa part, l'*Électro-Scope* est un bulletin informatique qui a vu le jour en 2002. Il diffuse de brèves nouvelles aux trois semaines environ. Cet outil permet la circulation rapide d'informations ciblées et il est très efficace pour les « urgences ». La liste d'envoi comprend plus d'une centaine de noms tels les groupes membres, les partenaires, les collaborateurs ou les sympathisants de la CDC (CDC Rosemont, 2005).

D'autres outils d'information et de liaison sont disponibles comme, par exemple, une liste pour les chercheurs d'emplois potentiels (CDC Rosemont, 2005), une revue de presse sur le milieu communautaire local, sur les activités ainsi que sur les problèmes du quartier ainsi qu'une banque de données informatisées, etc. Un projet de site Internet reste en suspens

depuis quelques années. En effet, la production de ces outils ainsi que leur mise à jour demeurent cependant dépendantes des ressources financières et humaines mises à la disposition de la CDC.

Pour favoriser la circulation et le partage de l'information, la Corporation de développement communautaire de Rosemont organise des rencontres thématiques et des dîners-causeries en collaboration avec ses membres, ses partenaires et collaborateurs. Ces activités sont plus au moins nombreuses selon les années. Le contexte influence la tenue de telles activités : les réformes en cours, les élections, etc. Ainsi, en 2002-2003, six rencontres ont été réalisées (137 participants). Les thèmes abordés lors de ces rencontres ont été la discrimination au niveau du logement, la politique de location des bâtiments et la politique de collaboration avec le milieu de la Commission scolaire de Montréal (CSDM), le projet de Loi 112 pour contrer la pauvreté et l'exclusion, les normes minimales du travail (deux rencontres) et, finalement, le racisme et les relations interculturelles.

En 2005, la Corporation de développement communautaire a proposé de mettre en place un cycle d'assemblées générales régulières à raison de deux à trois par année et ce, afin de favoriser la vie associative et de traiter plus en profondeur les dossiers communs. L'initiative a été accueillie favorablement par les membres et selon eux, elle permettra de valider l'action de la CDC, d'aborder de façon directe l'ensemble des questions qui préoccupent les membres et de favoriser une meilleure inter-connaissance et une plus grande solidarité entre les groupes (CDC de Rosemont, 2005b).

Tableau 4.4. : Synthèse de la mission de services aux membres de la CDC de Rosemont. Objectifs, moyens, partenaires et réalisations

Objectifs	Moyens	Partenaires	Réalisations
Développement	Information	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Arrondissement ◆ CLSC ◆ Groupes communautaires ◆ Abonnés ◆ Entreprise ES 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Le Croqué-vif ◆ L'Électro-scope ◆ Liste de chercheurs d'emploi ◆ Revue de presse ◆ Banque de données
		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Caisses populaires locales ◆ CLSC Rosemont ◆ Carrefour Montrose 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Carte des Ressources
		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Divers groupes et représentants institutionnels 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Dîners-causeries ◆ Rencontres thématiques
	Recherche	<ul style="list-style-type: none"> ◆ TNCDC ◆ Groupes membres 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Recherche nationale
Consolidation	Expertise technique Accueil Référence	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Groupes communautaires ◆ COVIQ ◆ CLSC Rosemont 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Local incubateur ◆ Services communs ◆ Photocopie, etc. ◆ Gestion de conflits
	Vie associative	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Membres 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Cycle d'assemblées générales

4.5.2. La participation au développement local et à la gouvernance territoriale

« *Ce n'est pas toujours un boulot facile d'être au cœur de carrefours d'influences, de projets, de concertations, de revendications...* » (CDC de Rosemont, 2005a : 4). Il existe une multitude de dossiers, des contraintes de temps et de ressources qui obligent la CDC à faire des choix. Entre autres, concernant la Politique de reconnaissance et de soutien à l'action communautaire, elle s'est appuyée sur le travail des regroupements sectoriels qui se sont chargés de faire circuler l'information et de donner la formation. Elle considère que son travail se trouve prioritairement à l'échelle locale (quartier et arrondissement) et dans la mise en réseau des groupes communautaires du quartier de Rosemont. Le niveau supra local, c'est-à-dire à l'échelle de la Ville de Montréal, vient en second lieu en raison des enjeux issus de la décentralisation et de la fusion municipale. À cette échelle, la Coalition des tables de quartier de Montréal (CTQM) est le principal réseau communautaire auquel appartient la CDC de Rosemont. Relativement peu d'importance est accordée à la région administrative et

à la région métropolitaine. À cette échelle, le Collège communautaire de Montréal (CCM) est l'instance de référence (Entrevue 31). Toutefois, la Corporation a assuré une participation active lors du Sommet d'arrondissement de Montréal et du Sommet de Montréal sur le développement social et communautaire (CDC de Rosemont, 2003). Le réseau de la Table nationale des CDC sert de relais en ce qui concerne les questions d'ordre national et de représentation.

Avec la croissance de ses activités, sa plus grande implication dans le quartier et la crédibilité qu'elle a acquise, des mises au point quant au partage des responsabilités et des expertises ont été nécessaires avec certains partenaires de la CDC tels que l'Arrondissement, la CDEC de Rosemont—Petite-Patrie et le CLSC de Rosemont. En effet, ceux-ci ont des missions complémentaires et il a fallu définir plus formellement les champs d'intervention de chacun afin d'éviter les mésententes (Entrevue 31, Entrevue 33).

4.5.2.1. Les liens avec la CDEC de Rosemont—Petite-Patrie

Au milieu des années 1980, les Corporations de développement économique communautaire (CDEC) émergent à Montréal. Ces dernières ont une conception sociale du développement économique local qui se démarque radicalement de celle des élus ou des commissaires industriels. Il existe onze CDEC à Montréal, enracinées dans un territoire qui correspond à l'arrondissement. L'Inter-CDEC regroupe les directeurs des CDEC montréalaises. Sa principale mission vise la négociation avec les bailleurs de fonds. L'Inter-CDEC a soutenu la formation d'un réseau d'agents de développement en économie sociale : le Comité économie sociale Inter-CDEC (Fontan, Hamel, Morin et Shragge, 2003a ; Malo et ElKouzi, 2001). Il existe aussi un regroupement des CDEC à l'échelle provinciale depuis 1999.

S'appuyant sur les gains obtenus par les mouvements sociaux lors des luttes urbaines et sociales des années 1960 et 1970, les CDEC montréalaises ont une lecture spécifique du contexte et des solutions à mettre en œuvre. Pour elles, il ne suffit pas d'améliorer les conditions de logement et les conditions de vie pour réduire les inégalités socioéconomiques, il faut intervenir aussi dans le développement économique, soutenir l'entrepreneuriat, la

formation de la main-d'œuvre et la création d'emploi. À Montréal, ces organisations intermédiaires sont devenues des acteurs communautaires légitimes et reconnus, en premier lieu, par l'administration municipale et en second lieu par le gouvernement provincial, comme le révèle leur capacité à prendre en charge le mandat de Centre local de développement (CLD) (Fontan, Hamel, Morin et Shragge, 2003a ; Hamel et Sylvestro, 2005).

En effet, comme résultat de l'adoption de la Politique de soutien au développement local et régional de 1997, une entente intervenue entre Québec et Montréal prévoit que les CDEC agiront dans leur arrondissement à titre de mandataire du CLD de Montréal. La CDEC de Rosemont—Petite-Patrie reçoit ainsi le mandat d'offrir des services à l'entrepreneuriat privé et collectif ainsi que de gérer différents fonds de développement, dont celui dédié à l'économie sociale. Entre autres, ce mandat comprend l'élaboration et l'adoption d'un plan d'action concertée pour l'économie et l'emploi (PLACEE). Un premier PLACEE a été adopté par la CDEC Rosemont—Petite-Patrie pour la période 1999-2002 et un second pour 2003-2006. Ce dernier s'inscrit dans la continuité du premier en misant sur la concertation et le partenariat mais avec la particularité d'identifier des créneaux de développement ciblés (sciences de la vie et de la santé, secteur culturel et le commerce de détail) ainsi que des secteurs géographiques particuliers à développer (technopôle Angus, secteurs Marconi-Alexandra, Bellechasse, Des Carrières et le Vieux-Rosemont). La CDEC se dit prête à relever le défi d'« *une communauté solidaire* », qui permettrait « *aux oubliés de la gentrification et de la relance que connaît Rosemont—Petite-Patrie* » d'y participer. Ainsi :

Des efforts particuliers doivent être consentis pour soutenir l'insertion sociale et économique des personnes plus vulnérables ou déjà en situation d'exclusion. [...] Plus que jamais, la construction de logements sociaux est une urgence. Un autre défi de taille consiste à trouver des solutions qui permettront aux jeunes ménages en âge d'acheter leur première maison de pouvoir le faire ici, dans l'arrondissement. (CDEC Rosemont—Petite-Patrie, 2005 : 8-9)

Le membership, le fonctionnement et le territoire d'intervention des deux organisations diffèrent mais leurs missions sont complémentaires. En effet, la CDEC est un OSBL regroupant, par collègues électoraux, des représentants du milieu socioéconomique du

territoire à savoir : des organismes communautaires, des entreprises, des commerces, des coopératives, des institutions financières, des syndicats, des institutions publiques et des résidents. Son membership est donc plus étendu que celui de la CDC et permet d'inclure des représentants des secteurs privés et institutionnels à ses instances décisionnelles. Les CDEC « incarnent une forme de gouvernance locale en regroupant, au sein de leur conseil d'administration, des membres issus du mouvement communautaire, du milieu des affaires, des organisations syndicales et des institutions publiques présentes localement. » (Fontan, Morin, Hamel et Shragge, 2003a : 3).

Le territoire de la CDEC couvre tout l'arrondissement Rosemont—Petite-Patrie et sa mission concerne le développement économique communautaire local en déployant spécifiquement des stratégies de développement de l'emploi et de l'employabilité. Elle soutient les projets et les initiatives du milieu qui visent ces objectifs. Tout comme la Corporation de développement communautaire, la CDEC de Rosemont—Petite-Patrie cherche à améliorer les conditions de vie dans le quartier, elle lutte contre la pauvreté et l'exclusion, appuie les revendications des organismes de défense de droits et intervient en partenariat sur des dossiers d'aménagement du territoire. Être membre de la CDEC, c'est soutenir une action collective qui a pour but :

- de promouvoir les intérêts socioéconomiques des entreprises, des organisations et des personnes de l'arrondissement ;
- de contribuer à l'amélioration des conditions de vie et la qualité de vie ;
- de contribuer à la revitalisation économique et sociale selon les principes du développement économique communautaire, c'est à dire un développement fait par et pour la collectivité (CDEC Rosemont—Petite-Patrie, 2005 : 15).

Lors de la fusion municipale de 2001 et de la réforme des instances de développement local et régional en 2003, la fonction qu'assurait la CDEC de Rosemont—Petite-Patrie depuis 1998 en tant que Centre local a été maintenue et même renforcée dans le sens où elle n'agit plus à titre de mandataire pour le CLD de Montréal. D'une part, le maintien du mandat a été demandé par le milieu socioéconomique de l'arrondissement (CDEC Rosemont—

Petite-Patrie, 2005)³⁵, et d'autre part, la CDEC a acquis une plus grande autonomie locale. Par ailleurs, la réorganisation des instances de gouvernance locale et de développement n'a pas eu d'impact sur la composition du conseil d'administration de la CDEC qui comprend toujours les mêmes collèges électoraux ainsi que le même nombre de sièges (Tableau 4.5)³⁶.

Tableau 4.5. : Composition du conseil d'administration de la CDEC-Rosemont—Petite-Patrie avant et après la réforme des instances de gouvernance

Collège électoral	2002-2003	2005-2006
Entreprises, commerce, banques, coopératives	3	3
Institutions publiques	2	2
Organismes communautaires	3	3
Membres individuels	2	3
Syndicats	2	2
Municipal	2	2
Employés	1	1
Sans droits de vote	6	5

Sources : CDEC Rosemont—Petite-Patrie, 2003 et 2005.

Cette réorganisation a toutefois suscité un questionnement sur les aspects de la gouvernance locale :

C'est sûr que les gens se sont questionnés sur la gouvernance locale, de l'impact sur nos outils collectifs que l'on s'est donnés et la menace qui est encore présente au niveau des CDEC-CLD. Le fait, par exemple, que les élus soient sur le CA de la CDEC, ce n'est quand même pas n'importe quoi là. Si demain, ils (les élus) arrivaient ici puis qu'ils siégeaient sur mon CA, je te jure que... (Entrevue 31)

La CDEC Rosemont—Petite-Patrie, qui est née en 1990, et le COVIQ, ancêtre de la CDC de Rosemont, sont donc apparus à peu près à la même époque. Dès le début, les deux

³⁵ Voir le site Internet de la CDEC-Rosemont—Petite-Patrie (onglet des Communiqués), la lettre ouverte signée par de multiples intervenants locaux et qui fût acheminée au Ministre du développement régional et au Maire de Montréal.

³⁶ De fortes inquiétudes ont été soulevées par le Regroupement des CDEC du Québec au sujet de ces réformes de l'administration municipale et du développement territorial. Notamment, selon le mémoire de cet organisme : « *Le projet de loi 34, combiné au projet de loi 33, replonge le Québec dans un monde où le développement local veut dire une municipalité contre une autre. Un arrondissement contre l'autre.* » (p.3). En se basant sur les résultats obtenus, les CDEC ont demandé que soit maintenue l'entente antérieure sur leur responsabilités de CLD ainsi que sur le niveau et la diversité de la représentation à l'intérieur de cette structure. Pour elles, remettre le pouvoir et les budgets entre les mains des élus représentait un danger potentiel de précarisation et de sous-traitance des groupes communautaires et une source d'insécurité face à l'allocation des ressources financières dédiées à l'économie sociale (Regroupement des CDEC du Québec, 2003)

organisations ont entretenu d'étroites relations dans le respect mutuel de leur mission et de leur territoire d'intervention. On retrouve certains groupes communautaires fondateurs communs aux deux organismes tels que le Comité logement de Rosemont. Le COVIQ a aussi hébergé la CDEC pendant quelques mois lors de sa fondation (Entrevue 31).

La CDEC-Rosemont—Petite-Patrie est membre régulière de la CDC de Rosemont. De la même façon, la CDC est membre de la CDEC-Rosemont—Petite-Patrie, via son collègue communautaire. Chacune peut donc accéder aux instances administratives et décisionnelles de l'autre. Entre autres, la CDEC a siégé au conseil d'administration de la CDC en 2002, 2003, 2004 et 2005 (CDC Rosemont, 2003 ; 2004 et 2005). Pour sa part, la CDC a siégé au conseil d'administration et au comité exécutif de la CDEC en 2001 et 2002 (CDC Rosemont, 2002 et 2003). Comme nous le verrons, la CDEC participe activement à différents comités mis en place par la CDC et, ensemble, elles développent plusieurs projets en partenariat avec les autres acteurs socioéconomiques locaux.

En 2002-2003, la CDEC et la CDC ont signé un protocole d'entente qui régle leurs relations et qui circonscrit leurs champs de compétences respectifs (CDC Rosemont, 2003). Dans ce protocole, les deux organismes mentionnent qu'ils privilégient la concertation, le partenariat et la mobilisation des acteurs locaux et des citoyens. Leurs interventions se veulent respectueuses des organisations et des intervenants locaux et se basent sur la reconnaissance de leur expertise. L'objectif est d'éviter les dédoublements. L'expertise de la CDC touche toutes les questions reliées au développement communautaire et social tandis que celle de la CDEC s'étend dans le champ du développement économique communautaire. En ce sens, les deux organismes tiendront compte des priorités d'actions identifiées mutuellement dans leur plan d'action annuel.

Quand tu compares avec les CDC en région, qui seront présentes sur les CLD eux-mêmes, c'est sûr qu'en région urbaine, c'est complètement différent. Il y a une entente entre la CDEC et la CDC dans laquelle on nous distingue l'une de l'autre. La CDC est en développement social et nous allons intervenir dans le développement social. La CDEC va intervenir dans le développement économique communautaire. Évidemment, on s'entend pour dire que c'est complémentaire et que, des fois, il y a des zones grises. C'est comme si on

reconnaissait nos espaces d'intervention. Nous sommes donc souvent partenaires avec la CDEC : on travaille sur les mêmes dossiers. Mais, avec le temps, la CDEC a investi beaucoup dans l'économie sociale et évidemment, nous, on n'est pas là. En même temps, il y a des gens qui leur reprochent de s'être désinvestis du social, mais leur réponse est de dire que la CDC est là. (Entrevue 31)

Le développement social, tel qu'il est défini dans ce protocole d'entente, s'appuie sur des éléments de prise en charge individuelle et collective (*empowerment*) :

Le développement social fait référence au renforcement des conditions qui permettent à chaque personne de développer ses potentiels, de participer pleinement à l'activité sociale et tirer sa juste part de l'enrichissement collectif tout en y contribuant. C'est aussi l'ensemble des moyens que se donne une collectivité pour progresser et donner aux personnes qui la composent, comme individus ou citoyens, un pouvoir d'action et de décision. Le développement social doit s'appuyer sur un État qui joue son rôle de régulateur et de distributeur de la richesse sociale. Les composantes économiques, culturelles, sociales et politiques interagissent de façon dynamique pour stimuler le développement social. (Collège communautaire montréalais, 1998 ; cité dans CDC Rosemont, 2001c)

4.5.2.2. *Les liens avec le CLSC de Rosemont*

Le CLSC de Rosemont, membre sympathisant de la CDC, possède une mission d'action et d'organisation communautaire qui est complémentaire à celle de la CDC de Rosemont. La mission du CLSC vise le soutien aux groupes communautaires dans le développement de leurs services et de leurs activités (Entrevue 33). Afin de clarifier les zones grises issues de la complémentarité de leurs missions, la CDC et le CLSC ont mis en place un comité de conciliation et se sont entendus sur le partage de leurs rôles et leur complémentarité (Entrevue 33).

Aussi, des fois, ce sont des individus qui s'approprient des dossiers et puis qui se sentent investis des missions des organismes qu'ils fondent : « C'est moi qui a fondé l'organisme il y a 18 ans ! » Il y a des domaines qui appartiennent à du monde et puis il y a des chasses-gardées. Et quand ce n'est pas nommé ce n'est pas clair. Il faut donc s'ajuster et, en attendant on a fait un tableau sur qui fait quoi. On veut nommer aussi ce qui ne fonctionne pas entre nous dans les dossiers communs. Avec le CLSC, il y a des espaces qui sont contigus. Il

faut toujours clarifier nos rôles. Il ne faut pas être quatre organisations de développement communautaire qui travaillent sur les mêmes dossiers. Ce n'est pas logique dans le quartier. Il y a des aménagements à faire. (Entrevue 31)

Les rencontres de travail ont permis de clarifier davantage certaines situations particulières et ont débouché sur des projets de collaboration et un meilleur partage des responsabilités (CDC Rosemont, 2004 et 2005a). Tout comme avec la CDEC-Rosemont—Petite-Patrie, une entente s'est instituée entre la CDC et le CLSC de Rosemont et s'est formalisée en un tableau définissant le soutien concret aux organismes communautaires offert par la CDC, le CLSC, la CDEC et l'Arrondissement (Ville de Montréal). Ce tableau établit le type de soutien organisationnel offert par les ressources existantes ainsi que les nouvelles, le soutien au développement communautaire, le soutien financier, le soutien à la formation, le soutien à la promotion et à l'information, la recherche et la documentation. Une annexe fournit des renseignements sur les autres groupes communautaires pouvant offrir les mêmes services dans le quartier (CLSC, 2004b). La CDC et le CLSC ont aussi élaboré un plan d'action sur les dossiers qu'ils partagent : le comité Accessibilité de Rosemont, le Magasin Partage, le Comité de priorité sur la sécurité alimentaire, le Comité de priorité sur la détresse psychologique, le Comité BRIC, le Comité 2^e Avenue, la Fête des familles, le Fonds d'entraide Solidarités du Nord (ACEF), le P'tit Café de quartier, les Habitations Nouvelles Avenues (CLSC de Rosemont, 2004a).

Une seconde annexe du document sur le partage des responsabilités entre le CLSC et ses partenaires CDC, CDEC et la Ville définit la politique du CLSC régissant sa présence aux conseils d'administration des groupes communautaires (Entrevue 33). Cette présence se fait à titre exceptionnel étant donné les possibilités de conflits d'intérêts existant entre le CLSC et les groupes communautaires et pour lesquels il peut agir à titre de bailleur de fonds. Par ailleurs, la réforme de la santé et des services sociaux a généré une autre dynamique dans la représentation des organismes communautaires au conseil d'administration des CLSC fusionnés. En effet, comme nous l'avons mentionné au Chapitre 1, ces derniers ont perdu les sièges qui étaient dévolus aux organismes communautaires à ces instances décisionnelles. La CDC a alors organisé une rencontre des groupes communautaires avec la direction du CLSC

afin de faire part de leurs inquiétudes face à cette réorganisation du réseau de la santé et à ses impacts locaux.

Il y a du changement là, c'est une donnée sérieuse. On peut même parler des CA des CLSC fusionnés où siègent présentement des personnes nommées. Avant, il y avait du monde du milieu communautaire, mais ils ne sont plus là. On ne sait pas s'ils seront capables de revenir. Notre constat est que notre capacité d'intervention est limitée. (Entrevue 31)

4.5.2.3. La concertation comme pratique locale

Depuis la fondation du COVIQ, la concertation se trouve au cœur des activités du regroupement communautaire de Rosemont. Au cours des années 1990, cette pratique prend de l'ampleur et le COVIQ est désigné par les groupes communautaires et les partenaires comme l'instance de concertation qui servira à définir les priorités et les enjeux du quartier (Tableau 4.6).

En 1995, un premier comité de partenaires, nommé Comité de développement communautaire LG5, est constitué pour soutenir le COVIQ dans ce rôle d'animation et d'approfondissement de la réflexion sur le développement du quartier. Le Comité LG5 est formé par le Carrefour communautaire l'Entre-Gens, la CDEC de Rosemont—Petite-Patrie, le CLSC de Rosemont, le Service des sports, des loisirs et du développement social de la Ville de Montréal et le COVIQ. Plus tard, l'Entre-Gens mettra fin à sa participation. Le but du comité sera de faire circuler l'information entre les porteurs du développement communautaire dans le quartier et de favoriser le rapprochement intersectoriel. En 2003, le comité fait l'objet d'une réévaluation et met fin à ses activités compte tenu de la solidité de l'ancrage de la CDC dans le quartier (CDC Rosemont, 2003).

Tableau 4.6. : Quelques réalisations du COVIQ entre 1990 et 1998

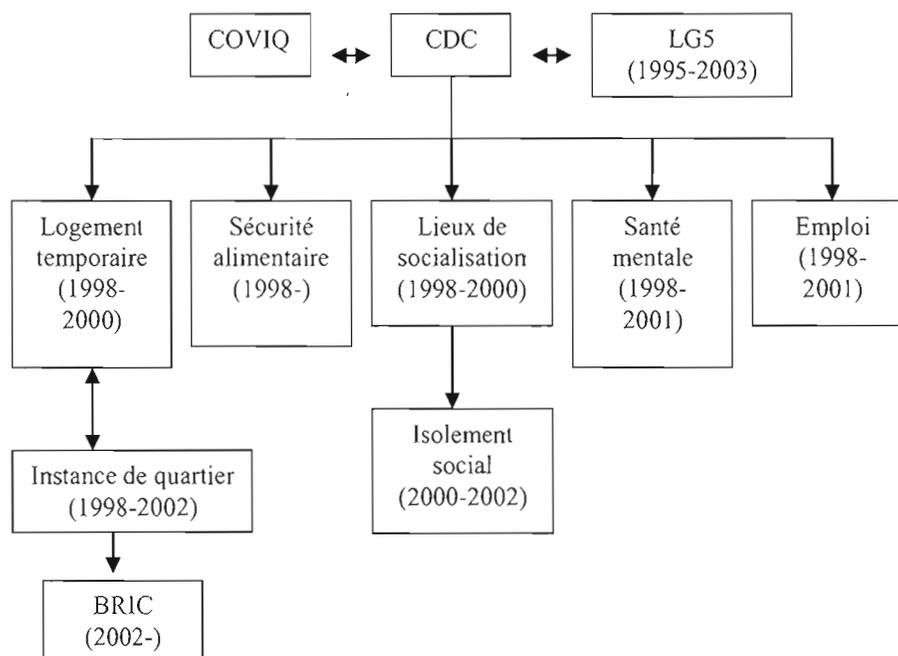
Année	Activité
1990	« Êtes-vous dans le portrait »
1991-1992	Mise sur pied de la Table de concertation de Rosemont
1991-1992	Soutien et parrainage à la fondation de la CDEC ; de Bouffe-Action ; de la Société d'histoire de Rosemont
1992	« Mon quartier, ses souvenirs, son avenir » dans le cadre du 350 ^e anniversaire de Montréal
1992	« Une concertation pour Rosemont ? »
1992	« La concertation à l'agenda? »
1993	Mis sur pied du Comité Vigilance pour la démocratisation du CA du CLSC
1993-1996	Formation du Comité Information
1994	Mémoire sur les orientations municipales en dév. communautaire : reconnaissance des Tables de quartier
1994	Premier partenariat pour levées de fonds avec Marché Métro
1995	« La concertation à la mode »
1995	Formation du Comité LGS
1995	« Penser globalement, agir concrètement »
1995	Semaine interculturelle nationale « Vivre ensemble »
1995	Levée de fonds « Salon des arts de Rosemont »
1998	Réalisation du « Portrait de quartier » et formulation des priorités de quartier.

Source : Le Croqué-vif, 1999d.

4.5.2.4. Les comités de priorité de quartier

Tel que mentionné dans le tableau précédent, cinq événements majeurs ont été organisés autour de la thématique de la concertation et ceux-ci conduiront, en 1998, à la réalisation du *Portrait communautaire du quartier* et à l'identification des priorités qui feront partie du plan d'action de la CDC, de ses membres et de ses partenaires. Cette démarche collective visait à augmenter la cohésion des actions de développement communautaire et social sur le plan local. À partir d'un diagnostic de la situation socioéconomique, cinq thèmes prioritaires ont été identifiés : la sécurité alimentaire, l'isolement social, la détresse psychologique et la santé mentale, le logement temporaire, l'emploi et l'employabilité. Un comité de travail multi et intersectoriel d'échange et d'information a été formé relativement à chacun de ces thèmes (Figure 4.3).

Figure 4.3. : Les Comités de priorité de quartier



Trois ans après leur implantation, la CDC a procédé à l'évaluation des différents comités de priorité en invitant les acteurs socioéconomiques du quartier à participer à un *Forum sur le développement social local* (2001). En plus de faire un bilan de l'activité des comités, la journée de réflexion, qui a réuni une trentaine de personnes, voulait interroger et orienter l'action future de la CDC en précisant le rôle qu'elle devrait jouer dans son milieu, son rôle de revendication et de représentation de ses membres ainsi que la nature de ses liens avec les autres acteurs du développement socioéconomique local. Les cinq comités de priorité ont ainsi connu des sorts différents : deux ont été dissous (comités Isolement social, Emploi et employabilité), et la CDC est moins active sur celui portant sur la Détresse psychologique et la santé mentale. En 2005, deux des comités de priorité sont toujours en activité au sein de la CDC : le comité sur la Sécurité alimentaire et le comité Logement temporaire devenu, au fil du temps, le comité Bâtir Rosemont par l'Innovation et la Concertation (BRIC).

Le comité de priorité Emploi et employabilité fut actif de 1998 à 2001. La CDEC, la CDC et le CLSC formaient ce comité qui avait pour mandat d'établir des ponts entre les groupes membres de la CDC et la CDEC et de développer une compréhension commune du problème de l'emploi et de l'employabilité à Rosemont. Il s'agissait, entre autres, pour les groupes, de s'approprier le plan local d'action concertée pour l'économie et l'emploi (PLACEE) que devait préparer la CDEC. Ainsi, des propositions pour coordonner les priorités de quartier avec ce plan d'action et les fonds locaux étaient recherchées. Lors de l'assemblée générale de 2000, les membres de la CDC ont proposé : 1- que la CDC soit responsable de la diffusion de l'information sur l'emploi, l'employabilité, le PLACEE, etc. ; 2- que soit créé un comité de suivi du PLACEE et que la CDC y soit représentée ; 3- que les dossiers portés par la nouvelle table d'insertion à l'emploi de l'arrondissement soient connus par l'ensemble des intervenants du quartier. Pour sa part, le comité sur les lieux de socialisation, renommé par la suite comité Isolement social (CDC Rosemont, 2001), était formé du Carrefour communautaire Montrose, du Carrefour des femmes, de Bonjour Aujourd'hui Universel, de Nidami, de l'entreprise d'économie sociale Pro-Prêt, du CLSC et de la Société Saint-Vincent-de-Paul. Le travail du comité, qui fut actif jusqu'en 2002, n'a pas réussi à établir un consensus sur les projets à réaliser.

Au départ, le comité Détresse psychologique et santé mentale était composé de huit partenaires : le Carrefour communautaire l'Entre-Gens assurait le leadership au sein du comité. Les autres partenaires du milieu communautaire étaient les Habitations Nouvelles Avenues, le Carrefour des femmes, le Cyprès, L'Entremise, Hébergement Saint-Denis et la CDC. Des partenaires du milieu institutionnel étaient aussi présents : l'Hôpital Maisonneuve-Rosemont, le Service de police de la Ville de Montréal et le CLSC. Le travail du comité a porté sur trois volets : l'information à la population, le support aux intervenants du quartier, et les projets-clientèles tels que la mise en place de mécanismes d'intervention dans les HLM en collaboration avec l'Office municipal d'habitation de Montréal (CDC Rosemont, 2003). Le comité est passé sous la responsabilité du CLSC-CHSLD de Rosemont. La CDC s'est retiré de ce comité en raison du manque de temps pour y siéger.

Par ailleurs, ces comités issus de la CDC s'ajoutent aux autres tables et instances qui ont existé ou qui existent dans le quartier. Le Tableau 4.7 présente ces concertations locales en 2005. Il ne tient pas compte des autres comités de travail ponctuels qui sont mis ou qui ont été mis sur pied par divers intervenants ainsi que par la CDC³⁷. En 2005, la CDC de Rosemont est ainsi présente sur quatre tables de concertation locale : le comité de Sécurité alimentaire, le comité Accessibilité, le comité 2^e Avenue et le comité BRIC. Ce dernier a fait l'objet d'une étude particulière dans le cadre de notre recherche de terrain (voir le point 4.5.2.5)

Le comité sur la Sécurité alimentaire est constitué par le groupe communautaire Bouffe-Action, qui en assure le leadership, la CDC de Rosemont, le Carrefour communautaire L'Entre-Gens, le CLSC et le Carrefour des femmes (CDC Rosemont, 2001). La Société de développement environnemental de Rosemont (SODER), le CLE Rosemont—Petite-Patrie et la Pastorale sociale de Rosemont se sont joints au comité à titre de collaborateurs (CDC Rosemont, 2003). Ce comité a contribué à la mise sur pied de différents projets de développement communautaire et d'événements qui se renouvellent à chaque année tels les projets de jardins communautaires, la Fête des récoltes, l'organisation annuelle des Magasins Partage. Un colloque fût organisé en juin 2001 sur le problème de la sécurité alimentaire. Un sous-comité sur le dépannage alimentaire a alors vu le jour. Des ententes ont été conclues avec des magasins d'alimentation du quartier et les organismes communautaires offrant des services de dépannage. Les différents projets issus du comité sur la sécurité alimentaire reçoivent un soutien financier de la Caisse populaire De Lorimier, du Club Optimiste de Rosemont, du Contrat de Ville de l'Arrondissement et de la Direction de la Santé publique de Montréal-Centre (Croqué-vif, 2005b, CDC Rosemont, 2003, 2004, 2005).

³⁷ 13 autres concertations, maintenant dissoutes, ont été présentes dans le quartier au cours des dernières années. Cinq d'entre elles étaient directement liées aux activités de la CDC soit : le comité Emploi – Employabilité ; le comité Logement temporaire ; le Comité de développement communautaire LG5 ; le comité de stratégie « Le communautaire sous le même toit » et le comité des Partenaires locaux Rosemont—Petite-Patrie. Les sept autres instances étaient : la Table des organismes Famille ; le Projet jeunesse Rosemont ; la Table de concertation des comités de locataires de HLM ; le comité aviseur de l'offre de services de loisirs ; le comité sur l'avenir économique de Rosemont ; le comité conjoint de prévention de l'abandon scolaire ; le comité d'adaptation de la main-d'œuvre.

Tableau 4.7. : Les tables de concertation présentes à Rosemont en 2005 incluant les comités de priorité issus de la CDC de Rosemont

Table de concertation	Secteur	Partenaires	Objectifs
Coopère Rosemont	Famille	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 3 communautaires ◆ 5 institutionnels (CLSC) 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Soutenir les pères
Table des intervenantes en petite enfance de Rosemont	Petite enfance	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 10 CPE ◆ 2 communautaires ◆ 2 institutionnels (CLSC) ◆ CDEC R-PP 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Développer la collaboration entre acteurs et intervenants
Table jeunesse	Jeunesse	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 6 communautaires ◆ 8 institutionnels (CLSC) 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Prévention, animation, circulation de l'information. ◆ Développer vision commune et liens
Comité des personnes en perte d'autonomie	Aîné-e-s	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 4 communautaires ◆ 2 institutionnels (CLSC) 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Créer des liens entre acteurs et intervenants ◆ Développer vision commune
Vivre et vieillir à Rosemont	Aîné-e-s	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 5 communautaires ◆ 5 institutionnels (CLSC) ◆ Citoyens 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Information, sensibilisation ◆ Créer des liens intergénérationnels
Comité Accessibilité	Interculturel	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 5 communautaires ◆ CDEC R-PP ◆ 5 institutionnels (CLSC) ◆ Citoyenne 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Accessibilité des ressources aux communautés culturelles
Comité BRIC	Logement	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 7 communautaires ◆ CDEC R-PP ◆ 1 institutionnel (CLSC) 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Développer le logement social
Comité Détresse psychologique et santé mentale	Santé mentale	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 5 communautaires ◆ 4 institutionnels (CLSC) 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Formation, information, intervention
Comité Sécurité alimentaire	Sécurité alimentaire	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 3 communautaires ◆ 1 institutionnel (CLSC) 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Formation, information, sensibilisation ◆ Développer des alternatives
Table d'insertion à l'emploi de Rosemont—Petite-Patrie	Formation	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 4 communautaires ◆ 11 entreprises ES ◆ CDEC R-PP ◆ 3 institutionnels 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Développer vision commune et services d'insertion
Comité des partenaires du Carrefour Jeunesse Emploi	Formation	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 6 communautaires ◆ 5 entreprises ES ◆ 5 institutionnels 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Développer des liens entre partenaires, échanges
Comité aviseur de la police de quartier	Sécurité publique	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 4 communautaires ◆ 6 institutionnels 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Informations, échanges
Comité 2 ^e Avenue	Milieu de vie	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 3 communautaires ◆ 3 institutionnels (CLSC) 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Amélioration des conditions de vie

Le comité Accessibilité de Rosemont a pour mission de susciter la réflexion et l'action sur les conditions d'accessibilité des ressources existantes dans le quartier. Il travaille à bâtir des liens de confiance et de collaboration entre les rosemontois de toutes origines, dans le respect des différences et dans la découverte de ce qu'ils ont en commun. Il regroupe le Carrefour communautaire l'Entre-Gens, le Carrefour d'intégration du Nord, Bouffe-Action, la Maisonnée, le CAMER, la CDEC et la CDC du côté communautaire. Au niveau institutionnel, on y retrouve le ministère des Relations avec les Citoyens et Immigration, l'Arrondissement, le CLSC, le Collège de Rosemont et la Commission scolaire de Montréal. La CDC assure la coordination et la gestion du comité ainsi que des projets qu'il développe, elle prête un local pour les activités et elle participe au sous-comité réalisant un portrait des communautés ethnoculturelles du quartier (CDC Rosemont, 2003, 2004, 2005a).

Le Comité de résidents 2^e Avenue a vu le jour en 2002 afin de favoriser le développement d'activités d'animation visant l'amélioration des conditions de vie dans ce secteur du quartier Rosemont. Il est devenu le comité de vie du Vieux Rosemont suite à l'élargissement de sa zone d'intervention à un autre segment de la 2^e Avenue où existait un autre projet, *Sur la main*, avec la même mission et des partenaires communs (Accès-cible Rosemont, le Comité logement, le CLSC, le GRT Bâtir son quartier, la SDHM et la CDC). Afin d'éviter le dédoublement des structures, une concertation entre les responsables des deux projets a été assurée par la CDC et le CLSC (CDC de Rosemont, 2003 et 2005a).

4.5.2.5. *Le Comité BRIC : Bâtir Rosemont par l'Innovation et la Concertation*

La trajectoire empruntée par le Comité BRIC montre le cheminement d'un comité ayant pour fonction la concertation sur le problème du logement temporaire vers un comité partenarial de développement du logement social dans le quartier Rosemont.

4.5.2.5.1. Du Comité logement temporaire au Comité BRIC

Le premier comité, soit le Comité de priorité sur le logement temporaire né en 1998, avait pour principal mandat d'appuyer les différentes initiatives visant à accroître l'accessibilité au logement temporaire et à développer des pistes d'action en ce sens. Le comité était alors

composé de cinq membres soit la CDEC, le CLSC, le groupe de ressources techniques (GRT) Bâtir son quartier³⁸, le Comité logement Rosemont, et le Carrefour communautaire l'Entre-Gens.

En 2000, le Comité sur le logement temporaire se fusionne avec l'Instance de quartier en logement qui comprend les mêmes organismes et le même mandat. Il s'agit d'éviter les doublages. Le leadership du nouveau comité est assuré par le Comité logement Rosemont. À partir de ce moment, la CDC de Rosemont s'implique activement sur le nouveau comité, qui sera reconnu comme l'interlocuteur du quartier en matière de développement du logement social pour le quartier Rosemont auprès des différents partenaires institutionnels. Son mandat était de faire pression pour obtenir la construction d'unités de logement social, d'exercer des représentations sur le problème d'identification des quartiers sensibles, de soutenir les Services d'hébergement Saint-Denis dans sa recherche de locaux adaptés dans le quartier et d'organiser des rencontres avec les groupes pour faire connaître les ressources locales en logement temporaire et en hébergement (CDC Rosemont, 2001). Au moment de l'évaluation du Comité en 2001, la définition du rôle et la place de la CDC au sein de ce comité ont fait l'objet de discussions.

En 2002-2003, le Comité s'élargit avec l'adhésion de nouveaux partenaires. Aux anciens membres du comité s'ajoutent la Société Logique³⁹ et les Services Hébergement Saint-Denis. La même année, on lui attribue une nouvelle dénomination : le Comité Bâtir Rosemont par l'innovation et la concertation (BRIC) (CDC Rosemont, 2003).

³⁸ Le GRT est un OSBL d'économie sociale qui supporte les groupes impliqués dans la réalisation de projets immobiliers dans le domaine du logement coopératif et sans but lucratif sur l'ensemble du territoire montréalais. Ses origines remontent au regroupement des quatre groupes de soutien technique en habitation actifs à Montréal depuis 1977. Le GRT Bâtir son quartier offre des services d'accompagnement, de coordination, d'organisation et de support technique et administratif ainsi que de la formation. Cet organisme a aussi contribué à la mise en œuvre de programmes financiers tels qu'Accès-Logis. Voir le site Internet : www.batirsonquartier.com.

³⁹ La Société Logique est un OSBL fondé en 1981 par des personnes ayant des incapacités. Sa mission est de promouvoir et d'intervenir dans le développement et la création d'environnements universellement accessibles. Le concept d'accessibilité universelle réfère ici à l'aménagement et à la réalisation d'environnements sans obstacles où toutes formes d'incapacités ou de déficiences sont considérées (motrice, visuelle, auditive, intellectuelle, etc.) de même que les incapacités temporaires. Voir le site Internet : www.societelogique.org.

La mission du Comité BRIC se transforme et vise à assurer le leadership concernant le développement du logement social et communautaire dans le quartier en lien avec le milieu. Le BRIC veille à ce que les besoins en logement social et communautaire soient pris en compte et favorise l'émergence de solutions adaptées. Il se penche sur les différents enjeux en matière d'aménagement du territoire et veille à la conservation du patrimoine immobilier collectif. Cette instance est reconnue comme l'assemblée de secteur (table sectorielle sur le logement social) par le GRT Bâtir son quartier pour le quartier de Rosemont (CDC Rosemont, 2003 ; 2004 et 2005a).

4.5.2.5.2. Les Habitations Loggia : un nouvel outil de développement du logement social

En 2002-2003, le Comité BRIC se dote d'un nouvel outil de développement du logement social, les Habitations communautaires Loggia. Cet OSBL est une société acheteuse qui permettra de développer le logement social. Son action vise à se porter acquéreur de terrains ou de bâtisses et de les transformer en logements sociaux et communautaires ou en coopératives d'habitation. Le conseil d'administration provisoire de Loggia est formé de la CDEC, de la CDC et du Comité Logement. Le projet bénéficie du support de trois autres partenaires L'Entre-Gens, le groupe Ex aequo et le GRT (CDC Rosemont, 2003). L'organisme sera fondé officiellement en 2004-2005.

Le Comité BRIC et les Habitations Loggia visent la construction de 600 unités de logement social dans le quartier. Plusieurs projets sont soit en phase de développement, soit en examen avec les différents partenaires, les bailleurs financiers et les instances municipales : le Centre Préfontaine, l'hôpital Bellechasse, le site des Pyramides olympiques, le Centre Alphonse-Desjardins et l'école Marie-Rollet. Le projet du Centre Préfontaine est bien connu en raison de l'attention médiatique que ce dernier a reçue suite à l'occupation et à l'éviction des squatters de l'immeuble⁴⁰. Ce projet illustre le travail exécuté par le Comité BRIC.

⁴⁰ La liste des articles suivants, tous parus dans le quotidien **La Presse**, permet de retracer de façon plus ou moins « anecdotique » le fil des événements autour de l'Îlot Overdale et du centre Préfontaine à partir de l'été 2001 : 2 août 2001, *Des squatters résistent* ; 3 août 2001, *Le squat de la rue Rachel suscite indignation et inquiétude dans le voisinage* ; 7 août 2001, *Le FRAPRU veut squatter dans tout le Québec* ; 1 septembre 2001, *Les squatters à la porte* ; 4 septembre 2001, *Les squatters refusent de*

Rappelons succinctement qu'à l'été 2001 des squatters sont évincés des Habitations Overdale par l'administration Bourque et relocalisés au Centre Préfontaine d'où ils seront à nouveau expulsés. Le Centre Préfontaine prend alors une valeur symbolique. La Ville et l'Office municipal d'habitation de Montréal proposent un plan d'aménagement mais sans consultation préalable du milieu. Des pressions ont été faites par le BRIC auprès du Comité consultatif de l'urbanisme de l'Arrondissement pour obtenir la modification du projet et pour développer un ensemble de 120 logements communautaires avec des jardins collectifs. Après de multiples discussions, la Ville consent à un financement pour réaliser le projet par le biais du programme de Renouveau urbain (CDC Rosemont, 2003 et 2004) :

Nous convenons que l'histoire de ce site en est une qui rebondit sans cesse. Nous croyons que ce projet a sa place dans le quartier. Les multiples intervenants dans ce dossier, les dédales entre l'arrondissement et la ville-centre sont parfois des freins à la prise de décisions. (CDC Rosemont, 2004 :17)

Grâce à son statut de table sectorielle locale sur le logement social, le BRIC détient un siège au conseil d'administration des groupes de ressources techniques (GRT) Bâtir son quartier et Gérer son quartier, et ainsi les membres du Comité BRIC se retrouvent aussi membres du GRT de la même façon que le GRT est membre du Comité logement et de la CDC. En 2005, c'est la CDC de Rosemont qui fut déléguée par le BRIC pour remplir le mandat de représentation. La question des memberships et des représentations croisés entre les différents groupes et instances est alors soulevée. Le Tableau 4.8 indique la composition du Comité BRIC et du conseil d'administration des Habitations Loggia en 2005.

se rendre ; 5 septembre 2001, Bourque et les squatters: après l'ultimatum, les avis d'infraction ; 6 septembre 2001, La police refuse de chasser les squatters ; 7 septembre 2001, Le bâtiment des squatters se dégrade ; 8 septembre 2001, Une bataille par la mobilisation ; 11 septembre 2001, Le dossier des squatters vient hanter le maire ; 4 octobre 2001, Racolage électoral ; 5 octobre 2001, Les squatters en colère ; 6 octobre 2001, Tremblay rattrape Bourque ; 6 janvier 2002, Éviction des sans-abris: Tremblay mis à l'épreuve ; 7 janvier 2002, L'avenir est dans le logement social, plaide Tremblay ; 1 juin 2002, Des logements sociaux dans le centre Préfontaine ; 10 août 2002, Manifestation et bref squat au centre Préfontaine ; 10 novembre 2003, L'aménagement de logements sociaux au centre Préfontaine est compromis ; 24 mai 2003, Jardins contaminés près du centre Préfontaine.

Tableau 4.8. : Composition du Comité BRIC et du conseil d'administration des Habitations Loggia en 2005

Organisations	BRIC	Habitations Loggia
CDEC RPP	3	-
CLSC Rosemont	2	-
GRT Bâtir son quartier	2	Accompagnement
Comité logement Rosemont	1	3
CDC Rosemont	1	1
L'Entre Gens	1	-
Habitations Nouvelles Avenues	1	-
Société Logique	1	1
Habitation Loggia	1	-
Hébergement Saint-Denis	1	1
Communauté de Rosemont	-	1

Source : CDC Rosemont (2005)

Pour la Corporation de développement communautaire de Rosemont :

Il demeure essentiel d'évaluer notre présence au sein d'un groupe membre de la CDC. Historiquement, le Comité logement Rosemont assurait cette tâche [de représentation au sein du GRT]. Cependant, il n'est pas anodin d'élargir les compétences en logement social et que d'autres organismes du BRIC y soient délégués. En ce sens, la CDC pourrait poursuivre cette représentation dans la mesure où le BRIC l'y mandaterait. (CDC Rosemont, 2003 : 28)

Cette situation conduit parfois à une confusion des rôles de chacun dans la représentation politique et dans la prise de parole publique. Il existe ainsi des zones grises à clarifier dans les diverses relations entre les groupes communautaires et la Corporation et, entre la Corporation et ses partenaires dans les concertations et les projets tels que le BRIC et les Habitations Loggia.

Une journée d'orientation a été organisée pour les membres du BRIC. Avec l'arrivée d'un nouvel acteur, les Habitations communautaires Loggia, il importait de se redire les rôles de chaque organisation pour favoriser une meilleure cohésion de la concertation. Il est donc précisé que le BRIC assure les représentations quant au développement du logement social et que Loggia, ou tout autre porteur ciblé par le BRIC, en assure la réalisation. (CDC Rosemont, 2005 :16)

Le BRIC se réunit mensuellement et des comités de travail sont formés pour chacun des projets de logement à développer. Pour sa part, le conseil d'administration des Habitations

Loggia s'est rencontré à 14 reprises, a rencontré l'Arrondissement et les services municipaux à cinq reprises et a organisé deux manifestations publiques au cours de l'année 2004-2005.

4.5.2.6. Le Concerto sur le développement social local : un exercice de concertation élargie

Pour faire face aux effets de la fusion municipale et de la décentralisation vers les arrondissements qui amènent un pouvoir accru aux élus, la Corporation de développement communautaire de Rosemont croit qu'il faut établir un type de démocratie participative qui permettrait l'expression des divers acteurs présents dans le quartier et qui les rallierait à un objectif commun de développement. Ainsi, depuis 2004, elle assure le leadership d'un projet de concertation élargie dans le quartier désigné comme *Concerto sur le développement social local*. Le regroupement a accumulé suffisamment de capital social et relationnel pour réaliser cette mission (CDC Rosemont, 2005a ; Entrevue 31).

Depuis les fusions avec des maires qui décident de tout, si nous ne nous tenons pas dans le milieu, ça ne marchera pas. Il faut consolider nos alliances au communautaire mais aussi avec les autres partenaires. Un quartier, ce n'est pas seulement le communautaire, c'est la Caisse pop, puis la dame qui demeure au coin de la rue, c'est le gars du voisin, c'est celui qui s'occupe du karaté et l'autre du tir-à-l'arc. Mais qui peut rassembler tout ce monde-là ? La CDC les rassemble au nom du développement social, au nom de l'amélioration de la qualité de vie des gens. (Entrevue 31)

Le projet du *Concerto* fait suite au *Forum sur le développement social local* de 2001 qui a réuni plus de 125 intervenants du milieu. Ce projet correspond à la création d'une table multisectorielle et multi réseau pour le quartier de Rosemont. C'est un processus misant sur le long terme. Afin de soutenir ce projet, la CDC a mis sur pied un comité de partenaires, réunissant la CDEC, le CLSC et l'Arrondissement. Il s'agit de discuter des modalités de fonctionnement du *Concerto*, ainsi que des objectifs qui respecteront les façons de faire et les valeurs du milieu et de chacune des parties prenantes. Les enjeux sont significatifs :

Il faut à la fois être inclusif, mais aussi il ne faut pas oublier les outils collectifs que Rosemont s'est déjà donné. Cette démarche est donc une démarche de petits pas qui souhaite respecter la mesure de l'enjeu sur la table.

La CDC doit y avancer avec lucidité et vigilance afin de protéger ses acquis. [...] L'année 2005-2006 sera celle de l'émergence et... de la convergence façon rosemontoise. » (CDC de Rosemont, 2005a : 25).

Une première rencontre en vue de la préparation de cet exercice de concertation élargie a eu lieu en mai 2005 avec les groupes communautaires, les institutions et les représentants politiques. Cent quarante participants de 50 groupes et organismes du milieu ainsi que des citoyens se sont rencontrés à cette occasion (CDC Rosemont, 2005a ; Entrevue 31). Cette première rencontre, *Zoom sur Rosemont pour un portrait actuel de notre quartier*, avait comme objectif de mettre à jour les principales problématiques de développement local à partir des priorités identifiées en 1998 et de celles ayant émergé depuis : le logement, l'emploi, la détresse psychologique, la santé mentale, l'entraide, la sécurité alimentaire, le loisir, la culture, l'environnement urbain, la sécurité publique, etc. Par la suite, les actes de ce forum seront colligés et discutés. Le but ultime est de produire « *une démarche vers l'adoption de nouvelles priorités de quartier* ».

Au printemps 2006, la Corporation a organisé une série de six rencontres publiques dans différents lieux du quartier. L'intitulé et l'adresse courriel de la convocation à ces rencontres sont significatifs des objectifs visés : *Pour décider Rosemont ensemble : Citoyens prenez place !* ainsi que *prenezplace@cdcrsmt.qc.ca*. Les rencontres publiques porteront sur différentes thématiques et profiteront de l'expertise d'organismes locaux et régionaux :

- l'environnement (Vert Rosemont avec un porte-parole du Conseil régional de l'environnement de Montréal) ;
- démocratie et citoyenneté (Groupe de Travail sur la démocratie municipale et la citoyenneté) ;
- la pauvreté des travailleurs (avec un conseiller en économie sociale et action coopérative) ;
- « Pour un Rosemont solidaire et sans pauvreté » (avec la Table de concertation sur la pauvreté et le développement social du Montréal métropolitain) ;
- la qualité de vie et les loisirs (avec un professeur en techniques d'intervention en loisir du Vieux Montréal) ;
- Les arts et la culture (avec la Direction du développement culturel et des bibliothèques de la Ville de Montréal) (Journal de Rosemont—Petite-Patrie, 2006 :13).

Ces rencontres publiques bénéficient du support des partenaires du comité de coordination du *Concerto* soit la CDEC, le CLSC, la Ville de Montréal via l'Arrondissement, ainsi que d'autres partenaires institutionnels (Centraide, la députée provinciale, la Caisse populaire, le Journal de Rosemont—Petite-Patrie et la SODER).

4.5.2.7. La participation à la gouvernance territoriale

La Corporation de développement communautaire de Rosemont assure la représentation du milieu communautaire local à plusieurs échelles et auprès de différents organismes. Elle assure alors un rôle de porte-parole et elle exerce les pressions nécessaires pour défendre les intérêts des groupes communautaires. On peut noter sa présence sur divers comités tels que le Comité de suivi de Tandem Rosemont—Petite-Patrie qui a pour objectif la production d'un diagnostic en sécurité urbaine. L'organisme Tandem est le mandataire de la Ville de Montréal pour l'exécution de ce projet. Dans ce comité, elle siège aux côtés du Service de police de la Ville de Montréal, de l'Arrondissement et du CLSC (CDC Rosemont, 2005). Elle est aussi présente à titre de membre du conseil d'administration sur un autre comité formé par la Caisse populaire pour le financement des projets de développement communautaire ainsi que sur d'autres organismes de développement local tels la Société de développement Angus (SDA) (CDC de Rosemont, 2004 ; Entrevue 31).

Toutefois, pour la Corporation de développement communautaire, la représentation la plus importante demeure celle qui relève de l'échelle de l'arrondissement et, cette dernière tend à prendre de plus en plus d'importance en raison des processus de décentralisation. Un enjeu majeur réside dans le fait que les bailleurs de fonds pour ces financements par projets sont aussi des partenaires proches des organismes communautaires et de la CDC comme, par exemple, l'Arrondissement, pour le Contrat de ville et le Programme de revitalisation urbaine intégrée (PRUI), la CDEC, pour l'économie sociale et le CLSC, pour le programme de soutien aux organismes communautaires (PSOC) (CDC Rosemont, 2005c). Ainsi, la CDC de Rosemont assure une présence assidue à toutes les réunions du Conseil d'arrondissement car :

Le Conseil d'arrondissement est un lieu où les préoccupations des citoyens peuvent se faire entendre. C'est aussi un lieu où on voit émerger des

nouveaux projets mais aussi des situations problématiques dans le « vivre ensemble ». Il nous apparaît opportun d'assurer une présence, voire même une vigilance au sein de cette instance. C'est un de nos premiers espaces politiques à investir. (CDC Rosemont, 2003 : 42).

4.5.2.7.1. L'échelle locale : le quartier et l'arrondissement

L'Arrondissement est devenu responsable de la distribution des fonds pour le Contrat de ville visant la lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale suite à une entente intervenue entre la Ville de Montréal et le gouvernement du Québec en 2003. Ce programme cible des territoires défavorisés précis et le quartier Rosemont—Petite-Patrie s'est vu attribuer près de 300 000\$ pour la première année du programme. En raison des courts délais fixés pour le dépôt des projets (seulement 23 jours entre l'appel d'offre et les dépôts des projets !), l'Arrondissement avait contacté quelques partenaires locaux pour proposer des projets à partir des priorités identifiées lors du Sommet de Montréal, c'est-à-dire la sécurité alimentaire, le soutien à la famille, le décrochage scolaire, la revitalisation urbaine et l'insertion sociale. La CDC a fait partie du comité de sélection (CDC Rosemont, 2005b) mais, en dernier ressort, ce sont les élus qui ont décidé. L'ensemble du processus fut lourdement critiqué (délais, manque de clarté des critères, rôle des élus, respect des réalités locales des quartiers, etc.). Pour cette première année, huit projets partenariaux ont été financés, dont deux localisés dans le quartier Rosemont.

En 2004, la Corporation a de nouveau été déléguée par ses membres pour les représenter dans le cadre de la négociation du Contrat de ville (CDC Rosemont, 2004). Pour cette seconde année de financement, elle a décidé d'agir de façon proactive en initiant un processus de consultation lors d'une assemblée générale (CDC Rosemont, 2005). Les membres décident alors que la CDC véhiculera une recommandation collective visant le maintien du financement et des projets en cours. Ce processus de mise en commun et de consultation ainsi que la représentation du milieu communautaire de Rosemont par la CDC a été repris en 2005 lors de la troisième année de financement du Contrat de ville. Toutefois, la présence du regroupement sur le comité de sélection des projets conduit à un questionnement sur le rôle d'interface qu'elle doit jouer entre le milieu communautaire (ses membres) et les décideurs. En effet, il existe un risque pour qu'elle devienne à la fois juge et partie dans le processus

(CDC Rosemont, 2005b), dans un contexte où les différents groupes communautaires se retrouvent à être en compétition :

Il y a des financements, comme le Contrat de ville qui descend dans l'arrondissement, qui vont bouleverser des façons de faire dans le quartier. C'est un enjeu majeur. On s'est quand même mis dans le comité de sélection des projets, mais on ne votait pas. Quand est arrivée la seconde année du financement, on a rassemblé les gens et on a exigé de l'Arrondissement qu'il continue de financer les projets qui existent déjà. Est-ce que l'on peut arrêter de recommencer tout le temps et consolider les choses qui existent ? Nous avons obtenu qu'il y ait une consultation. Donc, à Rosemont, je suis l'interface. Il y avait 150 000\$ sur la table. On a fait l'exercice, qui à mon avis n'était pas parfait, mais on s'est donné un espace et les gens en sont venus au fait de consolider ce qui existait déjà. Tu sais, quand tu es en compétition avec le Québec c'est moins pire... Mais quand tu es en compétition avec le voisin et qu'il remporte le lot, ça te fait quelque chose. C'est pas génial. Quand le financement se rapproche de toi, quand le pouvoir de financement se rapproche, quand la décision du financement repose sur toi, je pense que, là, il y a un élément déterminant... Quand la CDEC devient mon bailleur de fonds, par exemple, ça change la donne. Mon rôle c'est de favoriser le développement communautaire. Est-ce que gérer du financement dans les faits correspond au développement communautaire ? Si je peux répondre oui à ça, c'est OK, mais il y a un risque qu'il faut évaluer, il y a un écueil sérieux à éviter. (Entrevue 31)

4.5.2.7.2. L'échelle supra locale : la Coalition montréalaise des Tables de quartier (CMTQ)

Il est pertinent ici de situer la CDC de Rosemont par rapport au reste du mouvement communautaire autonome à l'échelle régionale. Selon le profil publié par le SACA (2006c), l'Île de Montréal hébergeait 15 041 OSBL en 2003-2004. De ceux-ci, 1 207 (8 %) ont été financés selon l'un ou l'autre des trois modes prévus par le cadre de référence de la Politique de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire. L'enveloppe globale totalisait 174,7 millions de dollars. L'importance économique de ces groupes communautaires a été évaluée à 245,6 millions de dollars, dont 152,3 millions ont été consacrés aux salaires et autres avantages sociaux de 6 000 employés (équivalent temps complet). Au niveau des dépenses, 93,3 millions de dollars ont été injectés dans l'économie locale par les groupes communautaires. La ventilation de ces données par arrondissement (Tableau 4.9) permet d'observer la localisation des groupes sur le territoire et leur financement à la mission. Deux

arrondissements sont absents de cette compilation : Beaconsfield—Baie-d’Urfé et Côte-Saint-Luc—Amstead—Montréal-Ouest. Soit qu’il n’y avait pas de groupes communautaires recensés sur ces territoires, soit que les groupes communautaires présents n’ont pas été financés pour leur mission au cours de cette période (SACA, 2006c).

Tableau 4.9. : Profil du financement à la mission des groupes communautaires par arrondissement montréalais en 2003-2004

Arrondissement	% population régionale (2001)	Groupes		Financement			Regroupement	
		Nombre	% régional	\$ (M)	% régional	Moyenne (\$)	Nombre	\$ (M)
Mercier-Hochelaga-Maisonneuve	7,1	178	18	14,7	16,3	82 627	20	1,9
Ville-Marie	4,1	159	16,1	16,6	18,4	104 663	25	2,4
Plateau Mt-Royal	5,6	133	13,5	15,2	16,7	113 944	26	2,6
Villeray	8,0	105	10,6	7,9	8,7	75 290	16	1,5
Rosemont-Petite-Patrie	7,2	80	8,1	5,6	6,2	70 034	8	0,9
Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâces	9,0	62	6,3	6,5	7,3	106 362	4	0,3
Sud-Ouest	3,7	56	5,7	3,9	4,4	70 440	5	0,3
Ahuntsic-Cartierville	6,9	47	4,8	5,5	6,1	117 288	4	0,3
Rivières-des-Prairies/Pointe-aux-Trembles/Est de l’Île	5,8	32	3,2	2,3	2,6	72 181	2	0,1
Verdun	3,3	20	2,0	2,7	3,0	137 477	0	-
Montréal-Nord	4,6	17	1,7	1,2	1,3	71 550	0	-
Lachine	2,2	14	1,4	1,0	1,1	70 706	1	0,05
Anjou	2,1	12	1,2	1,0	1,1	89 264	0	-
St-Laurent	4,3	11	1,1	0,8	0,9	70 420	0	-
St-Léonard	3,8	10	1,0	0,6	0,6	55 122	0	-
Lasalle	4,1	9	0,9	0,6	0,7	70 698	0	-
Pierrefonds	3,1	9	0,9	0,4	0,4	38 869	0	-
Pointe-Claire	1,7	7	0,7	0,6	0,6	83 567	0	-
Dollard-des-Ormeaux-Roxboro	3,0	6	0,6	1,4	1,6	235 726	0	-
Dorval	1,0	6	0,6	0,8	0,9	139 635	0	-
Westmount	1,1	5	0,5	0,5	0,6	102 681	0	-
Île Bizard	1,2	3	0,3	0,2	0,2	62 899	0	-
Outremont	1,3	3	0,3	0,2	0,2	56 760	0	-
Kirkland	1,1	1	0,1	-	-	28 560	-	-
Mont-Royal	1,1	1	0,1	-	-	42 527	-	-

Source : SACA, 2006c.

Toujours selon la même publication (SACA, 2006c), en 2003-2004, 235 groupes communautaires de Montréal ont signé des ententes de services, soit 14,2 % de tous les groupes au Québec ayant obtenu cette forme de financement. Ces ententes ont totalisé 58,3 millions de dollars (27,2 % du total québécois), dont la valeur moyenne se situait à 248 131 \$ (médiane : 154 000 \$). Par ailleurs, 577 groupes communautaires ont reçu du financement pour des projets ponctuels. La valeur de ces projets représentait un investissement de 25,7 millions de dollars, avec un financement moyen de 44 567 \$ par projet (médiane : 15 000 \$).

Ceci représente 52,4 % de la valeur totale des projets financés au Québec lors de cette période (SACA, 2006c).

En 2000, les fondations publiques⁴¹ ont financé 652 organismes communautaires de Montréal pour un montant global de 44,2 millions de dollars (moyenne : 67 809 \$). Les fondations privées pour leur part, ont soutenu 215 groupes pour un montant de 26,4 millions de dollars (129 974 \$ en moyenne). Les dons en provenance d'œuvres de bienfaisance ont été évalués à 4,1 millions de dollars et ont soutenu 115 autres organismes communautaires avec un financement moyen de 35 708 \$ par groupe (SACA, 2006c). L'ensemble de ces données montre que le soutien apporté aux groupes communautaires de Montréal est proportionnel au poids de la population montréalaise mais que le financement global est supérieur à celui des autres régions québécoises (SACA, 2006c).

Comme nous l'avons mentionné en introduction de ce chapitre, au début des années 1990, la Ville de Montréal a exercé des pressions pour que le Comité Vie de quartier (COVIQ) devienne une table multisectorielle (concertation entre les secteurs public, privé et communautaire) et participe au programme de Montréal en santé. Les membres du regroupement ont refusé d'opter pour cette forme de concertation locale parce qu'ils tiennent à leur appartenance au milieu communautaire autonome : ils ne se retrouvent pas dans la conception de la multisectorialité et dans le caractère multi réseaux du programme. À cette époque, le réseautage offert par les Tables de quartier de Montréal n'était ni très actif ni très solide : en effet, la Coalition montréalaise des Tables de quartier (CMTQ) n'avait pas encore vu le jour (CDC Rosemont, 2005 ; Entrevue 31). Ce regroupement des Tables de quartier existe depuis 1997.

⁴¹ Les fondations se distinguent en fonction de leur mission et de leur composition. Les organismes communautaires tirent une partie de leurs revenus des dons qu'ils reçoivent de certaines d'entre elles qui sont soit de nature publique ou privée. Une fondation publique se donne des objectifs de bienfaisance. La majorité des administrateurs sont sans lien de dépendance entre eux et les revenus de la fondation ne sont pas issus d'une seule source à plus que 50 %, c'est-à-dire qu'une personne ou un groupe de personnes liées entre elles par des liens familiaux, sociaux ou économiques ne constituent pas la base financière de la fondation. Le réseau de Centraide et la fondation Berthiaume-Tremblay font partie de cette catégorie. *A contrario*, plus de la moitié des administrateurs d'une fondation privée est liée et plus de 50% du financement provient d'une seule et même source. Souvent, ce sont des fondations dites familiales ou issues directement d'une organisation. (SACA, 2003a)

Au cours des premières années, le mandat de la Coalition montréalaise des tables de quartier vise à se définir un rôle et à assurer le suivi du Fonds de soutien à l'action locale, fonds partenarial de la Ville de Montréal, de la Direction de la Santé publique et de Centraide. Un premier bilan de la Coalition a démontré les bénéfices tirés de la concertation, du consensus, de la solidarité entre les groupes et de la participation de tous. En effet, dès 1998, cette réalité s'est fait ressentir lors de la négociation du cadre d'évaluation du Fonds. Pour les Tables de quartier, il s'agissait d'obtenir que la diversité, l'autonomie locale et les façons de faire portées par le mouvement communautaire soient respectées par les partenaires et les bailleurs de fonds lors de l'évaluation du programme. La proposition d'évaluation des bailleurs prenait la forme d'une recherche pilotée par la Régie régionale (juge et partie dans ce cas-ci). Le comité de représentation de la CMTQ, mandaté par ses membres, a permis d'obtenir un protocole d'entente favorisant plutôt une démarche d'évaluation participative exécutée par un exécutant neutre (Centre de formation populaire—CFP). Ironiquement, le projet de recherche de la Régie s'est tout de même retrouvé sur la planche de travail du Conseil régional de développement de l'Île de Montréal (CRDIM) pour son plan stratégique de développement social. Les principaux dossiers et enjeux à cette époque touchaient les élections municipales, la reconnaissance des Tables de quartier par le Secrétariat à l'action communautaire autonome (SACA), la mise en place des Centres locaux de développement (CLD) et le plan stratégique régional (Le Croqué-vif, 1998a, 1998b et 1999c).

La réévaluation du programme tripartite en 2001 a conduit à l'augmentation de l'enveloppe consacrée aux concertations locales. La CMTQ s'est incorporée officiellement en 2003, après avoir connu une période de flottement quand à ses mandats et à ses objectifs dans le contexte du remaniement municipal et de l'arrivée de nouvelles tables (impact de la fusion), de la réévaluation du Programme régional sur la sécurité alimentaire ainsi que de son financement (CDC Rosemont, 2004). La Coalition regroupe présentement les 30 Tables de quartier de la nouvelle Ville de Montréal. Sa mission est de les réunir et d'animer la concertation entre ses membres en ce qui touche les enjeux soulevés par le développement social local, l'amélioration de la qualité de vie, la lutte à la pauvreté et l'exclusion sociale et la promotion de l'exercice d'une citoyenneté active dans ses dimensions individuelles et collectives (CDC Rosemont, 2005 ; Entrevue 36). Les dossiers de la Coalition concernent entre autres choses,

le Plan d'action en développement social, le financement des Tables de quartier, la signature des Contrats de ville, la nouvelle Conférence régionale des éluEs (CRE), les projets de revitalisation urbaine intégrée (PRUI), le projet Arrimage de la Direction de la Santé publique, la réforme électorale, etc. (CDC Rosemont, 2005 ; Entrevue 36). Ses principaux partenaires sont en lien avec le programme sur la sécurité alimentaire, c'est-à-dire la Direction de la santé publique de Montréal-Centre, la Table de concertation sur la faim et le développement social, la Chaire en approches communautaires et inégalités de l'Université de Montréal ainsi que l'organisme Centraide du Grand Montréal.

La Corporation de développement communautaire de Rosemont considère le financement récurrent du Fonds de soutien à l'action locale comme essentiel au soutien des concertations locales et elle s'est positionnée en faveur de sa reconduction (CDC Rosemont, 2003). Le programme s'est poursuivi avec les modifications institutionnelles issues des réformes de la santé et des services sociaux, de la fusion municipale et de la politique de soutien au développement local et régional (CDC Rosemont, 2005).

Au niveau de Montréal, l'enjeu est de maintenir notre financement et notre reconnaissance au niveau des Tables de quartier avec l'entente que l'on a avec les bailleurs de fonds. C'est une entente particulière qui existe à Montréal et d'ailleurs, il me semble que toutes les régions devraient s'en inspirer. Centraide, la DSP et la Ville de Montréal se mettent ensemble pour financer les Tables de quartier et chacune des Tables reçoivent environ 40 000\$. Depuis la fusion, nous travaillons à clarifier le protocole d'entente. En raison des fusions, les argent descendent dans les arrondissements et si l'arrondissement n'aime pas sa Table de quartier, pour x raisons, elle [sic] ne la financera pas. Nous on travaille à protéger nos acquis et à faire augmenter le financement. Nous mettons beaucoup d'énergie dans ce dossier montréalais. (Entrevue 31)

La CDC de Rosemont adhère à la Coalition montréalaise des Tables de quartier depuis ses débuts, mais participe aux rencontres selon ses ressources. Elle s'est impliquée au conseil d'administration et participe aux comités conjoints, entre autres, le Comité de négociation avec les bailleurs de fonds et le comité d'évaluation du programme de sécurité alimentaire (CDC Rosemont, 2003). Il est à noter que le regroupement des Tables de quartier de Montréal n'est pas soutenu par le Secrétariat à l'action communautaire en raison du caractère

non autonome de certains des membres (Entrevue 36). Ainsi, la Corporation de développement communautaire de Rosemont s'allie plus naturellement à son réseau d'appartenance de la TNCDC (Entrevue 31). Toutefois, la présence de la CDC à la CMTQ est essentielle pour assurer le suivi de l'ensemble des dossiers montréalais et elle permet aux trois CDC de la région montréalaise (Pointe-aux-Trembles, Rivière-des-Prairies et Rosemont) de se rencontrer mensuellement, ce qui remplace la formule de l'Inter-CDC présente dans les autres régions du Québec où elles sont assez nombreuses (Entrevue 31).

4.5.2.7.3. L'échelle régionale : le Collège communautaire de Montréal (CCM)

En avril 1996 se tenaient les premiers États généraux du mouvement communautaire montréalais. Cet événement a réuni près de 300 intervenants des groupes communautaires et populaires de l'Île de Montréal. La question à l'ordre du jour était celle des partenariats et des relations que le mouvement communautaire entretenait avec les différentes instances décisionnelles de la région. Comme le mentionnait l'une des intervenantes à ce colloque : *« Je ne suis pas en croisade pour le partenariat. Mais on est obligé de s'y impliquer parce que c'est un espace à investir pour faire avancer nos revendications. »* (Le Croqué-vif, 1996b : 10). Pour les représentants du milieu communautaire, il s'agit d'éviter d'épouser la philosophie et la culture organisationnelles des administrations partenaires, et de perdre ainsi de vue la finalité première du milieu communautaire qui est de travailler avec et pour les collectivités. Un autre enjeu est celui d'éviter que l'intérêt d'un groupe soit assimilé à l'intérêt collectif et général du mouvement (Le Croqué-vif, 1996b), ce qui pose le défi de la démocratie dans le processus de représentation.

Un comité de suivi des États généraux montréalais a été constitué avec la participation du RIOC, de la TROVEP de Montréal ainsi que de quelques Tables de quartier. Une assemblée générale eut lieu pour formaliser des mécanismes de coordination et de représentation qui favoriseraient la cohésion et la solidarité du mouvement communautaire montréalais. Il fallait définir quelles étaient les préoccupations, les priorités et l'analyse communes dans le contexte des conférences socioéconomiques (le Forum social et le Sommet socioéconomique de Québec en 1996) ainsi que des principaux dossiers de l'époque tels que la privatisation de

l'eau, la politique de soutien à l'action communautaire autonome et le SACA, le forum de développement social, le plan stratégique du CRDIM, etc. (Le Croqué-vif, 1998a et 1997b).

En 1999, en prévision de l'élaboration du nouveau plan stratégique du CRDIM, le comité de suivi a mis en place une procédure formelle pour la constitution du collège communautaire et la TROVEP de Montréal fut mandatée pour définir cette procédure. Une représentante du milieu communautaire fut déléguée au Comité d'élaboration du plan (Le Croqué-vif, 1999b). Après la réforme de 2003, il n'y a plus que trois représentants du milieu communautaire à la CRE. À l'intérieur du CRDIM, les représentants du collège communautaire possédaient dix sièges. La réorganisation de l'instance régionale correspond alors à une perte dans l'importance accordée à la représentation de la société civile⁴².

Au cours de l'année 2004, la Corporation de développement communautaire de Rosemont est devenue membre du Collège communautaire de Montréal (CCM). Cette instance se veut l'interface du mouvement communautaire à la nouvelle Conférence régionale des élus. Selon nos informateurs (Entrevue 36 ; Entrevue 31), le CCM serait moins actif et moins présent sur la scène régionale car celui-ci n'est pas financé et ne possède pas de permanence. Cependant, les membres de la CDC de Rosemont anticipent que les enjeux montréalais et la mutation du pouvoir à ce niveau auront un impact direct sur les pratiques locales (CDC Rosemont, 2005).

La différence, je crois, c'est qu'avec la réingénierie de Montréal, avec l'application de la réforme, il y a eu la création de ce qu'on appelle le Collège communautaire de Montréal qui est un regroupement de regroupements. Ça a pris du temps mais on est devenu membre par la force des choses... Mais je n'ai pas le temps d'y aller et parce que à mon avis il ne se passe rien dans ce milieu-là. Mais c'est notre interface au niveau régional, au niveau de la CRE. Mais là, à un moment donné, le CA de la CDC a commencé à amener des enjeux régionaux, mais on n'a pas plus d'information après coup avec le CCM. Pour connecter son local au régional, il faut connaître le régional. Puis en plus, il y a une question d'arrondissement... Ce n'est pas juste le local, ton quartier, mais c'est aussi la dynamique de l'arrondissement. Après on est interpellé au niveau national et c'est parfois des dossiers plus pointus et alors, ce sont mes groupes de base qui vont être là avec leur fédération. (Entrevue 31)

⁴² Il est à noter ici que la CDEC Rosemont—Petite-Patrie occupe un des trois sièges communautaires au sein du conseil d'administration de la CRE en 2006.

4.5.2.7.4. L'échelle nationale : le réseau des CDC

En 1995 et 1996, lors des premières consultations sur la politique de soutien et de reconnaissance de l'action communautaire autonome et la mise en place des instances que sont le Comité aviscur et le SACA, le COVIQ se retrouvait en processus de transition vers le modèle de CDC mais il était reconnu comme Table de quartier auprès de la Ville de Montréal. En préparation des premiers États généraux du mouvement communautaire (novembre 1996), le Comité aviseur provisoire a consulté les groupes communautaires à partir des secteurs et de leurs représentants. Ainsi, certains groupes, tels les regroupements locaux de type multisectoriel (tables de quartier de Montréal) ou ceux orphelins (ne faisant partie d'aucun regroupement) n'ont pas été consultés ni invités à participer à la rencontre. La CMTQ a exercé des pressions afin d'y participer. Les représentants du COVIQ ont alors pu assister à titre d'observateurs, sans droit de vote, à la rencontre. Le COVIQ avait préalablement organisé une consultation de ses membres à ce sujet (Le Croqué vif, 1996a). L'adoption du modèle de CDC lui permet alors de rallier un réseau national d'organismes communautaires autonomes et de profiter des bénéfices et des avantages produits par ce dernier grâce à ses actions.

La CDC de Rosemont est donc membre à part entière de la Table nationale, qu'elle considère comme le lieu de ressourcement et de rencontre des CDC où, grâce aux différentes rencontres nationales, elle reçoit toute l'information sur les différents dossiers préoccupant le mouvement communautaire autonome tels que la politique de reconnaissance et de soutien à l'action communautaire, la réforme de la santé et des services sociaux, etc. Au chapitre de la politique de reconnaissance de l'action communautaire, elle s'est jointe au mouvement communautaire national lors des manifestations du 23 octobre. À ce moment, les organismes du quartier ont exprimé leur solidarité en se joignant à ces manifestations et la CDC a organisé le transport vers la Colline parlementaire de Québec où 49 représentants du quartier Rosemont se sont rassemblés avec les 5 000 autres manifestants en provenance de toutes les régions de la province. La CDC participe aussi aux différentes activités entourant l'évolution et la conduite de ces dossiers à l'échelle locale, régionale et nationale (participation aux consultations sur la politique, Commission Larose, manifestations et autres journées de

visibilité, etc.). La CDC de Rosemont a siégé au conseil d'administration, sur différents comités de travail (comité sur la planification stratégique mis en place en 2006) et s'implique dans les recherches pilotées par la TNDC (CDC Rosemont, 2002) ainsi que dans l'organisation des rencontres nationales qui ont lieu à Montréal avec les autres CDC montréalaises (CDC Rosemont, 2005).

Tableau 4.10. : Synthèse de la mission de participation au développement local et à la gouvernance territoriale par la CDC de Rosemont. Objectifs, échelles, acteurs, réalisations.

Objectif	Échelle	Acteurs	Réalisations
Concertation	Locale	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Acteurs : Groupes membres / non membres, CLSC, CDEC, Arrondissement, Citoyens ◆ Lieux : LG5 ; 5 Comités des priorités, 2 <i>Concerto</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Forums ◆ Portraits de quartier ◆ Divers projets : ◆ Jardins collectifs, sécurité alimentaire, Loggia ; etc.
		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Groupes membres ◆ Assemblée générale 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Position commune sur le financement des projets locaux (PRUI, Contrat de ville, etc.)
Partenariat	Locale	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Comité des partenaires (CLSC / CDEC / Arrondissement) 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Entente sur la responsabilité partagée
Représentation	Locale	<ul style="list-style-type: none"> ◆ CDEC-CLD 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Collège communautaire
		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Arrondissement 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Comité de sélection du Contrat de ville
	Supra locale	<ul style="list-style-type: none"> ◆ CTQM / Ville de Montréal / Centraide / DSP 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ CA et Comités ◆ Financement du PRUI ◆ Financement des Tables ◆ Développement social
	Régionale	<ul style="list-style-type: none"> ◆ CCM / CRÉ 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Peu actif ; Sommet de Montréal
	Nationale	<ul style="list-style-type: none"> ◆ TNDC 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ CA ◆ Comité de planification stratégique ◆ Rencontre nationale ◆ Politique ACA

4.5.3. La visibilité et la promotion du mouvement communautaire

La CDC de Rosemont se veut « *présente et visible dans son milieu* » (CDC Rosemont, 2003, 2004 et 2005). Par ailleurs, elle s'allie aux coalitions et aux mobilisations pour les luttes sociales qui visent le maintien et le rehaussement des conditions et de la qualité de vie des personnes et ce, au niveau local, régional et national.

4.5.3.1. Visibilité et promotion locale

En 2004-2005 seulement, la Corporation de développement communautaire a participé, organisé ou collaboré à plusieurs événements locaux (Tableau 4.11) (CDC Rosemont, 2005a). Certaines de ces activités sont récurrentes depuis quelques années déjà telles que l'Opération Quartier au Cégep de Rosemont et à la Fête des Familles (CDC, 2001, 2002, 2003, 2004 et 2005). D'autres sont des activités spécifiques et ponctuelles comme, par exemple, un vernissage ou la participation à des conférences de presse.

Tableau 4.11. : Activités auxquelles a participé la CDC en 2005

Événement	Acteurs rencontrés ou participants
14 assemblées générales	CDEC Rosemont—Petite-Patrie ; Bouffe-Action de Rosemont ; Habitations Nouvelles Avenues ; Carrefour Communautaire Montrose ; Le Chez-nous ; Centre de femmes ; L'Intermède ; Les Marronniers ; L'ACAUSE ; AQDR-section Rosemont ; L'Entre-Gens ; L'Accès-cible jeunesse Rosemont ; GRT Bâtir son quartier
Soirée Hommage aux bénévoles ;	Députée Dionne Marsolais
Chefs de file au Parlement	Députée Dionne Marsolais
Rencontre	Député de Guoin
100 ^e anniversaire Ateliers Angus	Spéctacle, activités sociales ; protocole de collaboration avec la France
Assemblée publique	Conseil exécutif de la Société de développement Angus
Consultation publique	Fusion des CLSC
Focus group	Direction de la santé publique sur les communautés locales
Lancement	Portrait Rosemont 2001 du CLSC –CHSLD de Rosemont
Lancement	Portrait Comité Accessibilité de Rosemont
Vernissage	Génération'art de l'Accès-cible Jeunesse de Rosemont
Formation universitaire	Présentation des CDC à un cours de sociologie de l'Université de Montréal
Journée Réussite scolaire	Commission scolaire de Montréal
5-7	Caisse Populaire de Lorimier ; Campagne 1000 logements sociaux
Conférence de presse	Campagne des 1000 logements sociaux à Rosemont
8 mars, Journée internationale	Carrefour communautaire Montrose et Centre des femmes de Rosemont

Source : CDC Rosemont, 2005b.

Par ailleurs, le rôle « rassembleur » de la CDC de Rosemont est mis de l'avant en certaines occasions alors considérées comme des moments charnières pour la mobilisation locale et l'expression des préoccupations citoyennes. Il s'agit entre autres des périodes électorales où : « *Il faut tenter (...) de donner un lieu ouvert pour les citoyens afin d'interroger les candidats sur les grands dossiers locaux. Les campagnes électorales sont trop souvent une histoire de chef, l'aspect local est malheureusement occulté des débats.* » (CDC Rosemont, 2003 : 41). La CDC s'implique alors en organisant, en collaboration avec certains groupes

communautaires locaux, des débats politiques, des soirées d'échanges avec des candidats, des élus et des ministres. Elle a ainsi collaboré à une soirée d'échanges avec le Collectif D'abord solidaires ! à l'occasion des élections provinciales en 2003 et à un débat entre les candidats à la mairie de l'arrondissement lors des élections municipales de 2005 (CDC Rosemont, 2003 et 2004).

4.5.3.1. Coalitions et luttes sociales

Pour la Corporation de développement communautaire de Rosemont, la participation aux différentes luttes et mobilisations sociales demeure une question de solidarité, mais aussi une question de protection des acquis sociaux obtenus au Québec depuis la Révolution tranquille :

Pendant que localement, on s'investissait pour que Rosemont soit toujours plus solidaire, l'État québécois quant à lui semait la pagaille. Ce qui nous a aussi demandé des énergies. D'une part, pour s'y retrouver dans ce chambardement et, d'autre part, pour s'y opposer. Il faut développer et innover (comme le demandent certains bailleurs de fonds), mais cette année nous a démontré qu'il faut tout autant protéger les acquis. Les années à venir seront un merveilleux test pour notre solidarité, saurons-nous être à la hauteur des envahisseurs et des pilleurs ? (CDC Rosemont, 2004 : 1)

Au niveau des mobilisations et des luttes sociales menées par différents mouvements sociaux, la CDC de Rosemont a participé à la Marche mondiale des femmes de l'an 2000, avec la mise sur pied d'un Comité sur le leadership par le Carrefour des femmes avec le Carrefour l'Intermède, le Comité logement Rosemont, le CLSC et la CDEC (CDC Rosemont, 2001).

Plus récemment, depuis l'élection du gouvernement libéral en 2003, le Réseau de Vigilance (coalition de surveillance de la réforme en santé et en services sociaux) possède une section active dans le quartier Rosemont à laquelle participe la CDC (CDC Rosemont, 2003). Elle a ainsi assisté et suivi les consultations publiques de l'Agence dans le contexte de la fusion et de la réorganisation du réseau local de la santé ainsi que dans le cadre de l'élaboration du plan d'action local sectoriel. À ce moment, la CDC a rédigé un mémoire sur les enjeux de la régionalisation dans les services sociaux et une rencontre a été organisée avec le nouveau

directeur du CLSC dans le cadre d'un dîner-causerie avec les groupes communautaires locaux et les différents partenaires du milieu rosemontois (CDC Rosemont, 2005).

La Corporation est membre et participe aux réunions et aux activités de la Coalition J'ai jamais voté pour ça ! (une coalition qui vise à questionner les projets de réingénierie gouvernementale) (CDC Rosemont, 2004). Elle fût présente, ainsi que vingt de ses groupes membres, à la manifestation du 14 avril 2004 à Québec (premier anniversaire de l'élection du gouvernement Charest). Encore une fois, elle a coordonné la logistique du transport des manifestants (CDC Rosemont, 2005).

Par ailleurs, la Corporation de développement communautaire de Rosemont porte une attention aux mobilisations d'ordre international, car celles-ci, mondialisation aidant, ont un impact au niveau local. Ainsi, elle s'allie et collabore avec différents partenaires pour organiser certaines activités de mobilisation ou de participation citoyenne. Par exemple, en 2003, à la suggestion du CLSC de Rosemont, elle a participé à la consultation continentale populaire sur la constitution de la zone de libre-échange américaine (ZLEA). Elle a collaboré à l'organisation de dîners-causeries, de rencontres d'information publiques sur ce sujet et à l'installation de bureaux de votation dans les organismes communautaires du quartier et au COVIQ. Ce projet a été piloté en collaboration avec La Maisonnée, l'Éco-Quartier Vieux Rosemont, l'Entre-Gens, les Habitations Nouvelles Avenues (CDC Rosemont, 2004).

Tableau 4.12. : Synthèse de la mission de promotion du mouvement communautaire de la CDC de Rosemont. Objectifs, moyens, partenaires, réalisations.

Objectif	Moyen	Partenaires	Réalisations
Promotion	Participation	♦ Divers	♦ En 2005 : 31 événements
	Collaboration et organisation	♦ Collectif D'Abord Solidaires !	♦ Débats, rencontres publiques (élections)
Reconnaissance	Participation et organisation	♦ Groupes de femmes ♦ Groupes communautaires ♦ CLSC ♦ CDEC	♦ Marche mondiale des femmes
	Participation	♦ Réseau Vigilance	♦ Consultations Réforme santé
	Participation et logistique	♦ Coalition «J'ai jamais voté pour ça !	♦ Manifestation 14 avril 2004
	Participation et logistique	♦ COVIQ ♦ Groupes communautaires	♦ Consultation continentale sur la ZLEA

4.6. CONCLUSION : L'ÉPAISSEUR INSTITUTIONNELLE LOCALE ET LES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES ET INSTITUTIONNELLES DE LA CDC DE ROSEMONT

La trajectoire de la CDC de Rosemont montre l'évolution d'un regroupement localisé dans un quartier de la métropole montréalaise. Ce quartier, situé en périphérie du centre-ville, a connu d'importantes luttes et mobilisations sociales pour contrer les effets des restructurations économiques et de la dualisation sociale. Les revendications pour l'accès à l'emploi et au logement social constituent la trame de fond pour le développement du quartier et ces dernières ont permis l'émergence de groupes et de leaders communautaires bien ancrés dans le quartier. Ces derniers se sont regroupés au début des années 1990 pour se donner des outils de développement collectifs tels que la CDEC de Rosemont—Petite-Patrie et la CDC de Rosemont.

4.6.1. La contribution de la CDC de Rosemont à l'épaisseur institutionnelle du quartier

Grâce à la gamme de services qu'elle a mis en place (soutien technique, information, référence, banque de données, etc.), la CDC de Rosemont agit comme support au développement et à la consolidation des groupes communautaires locaux. Par ailleurs, elle participe à la réalisation de projets issus des actions collectives locales en contribuant aux interrelations entre les groupes communautaires et les autres acteurs socioéconomiques et ce, sans égard à leur appartenance institutionnelle et sectorielle (public, privé, affaires, syndicats, etc.), ni à leur provenance locale ou extérieure. Cela contribue à l'épaisseur institutionnelle du quartier. La CDC de Rosemont joue ainsi un rôle d'intermédiaire entre la population, les groupes communautaires et les autres instances mandatées pour le développement et la gouvernance du quartier (Tableau 4.13).

Tableau 4.13. : Contribution de la CDC de Rosemont à l'épaisseur institutionnelle du quartier

Dimensions	Commentaires
Forte présence institutionnelle	Entente de prêts de locaux CDC / Arrondissement Programme tripartite de soutien aux concertations locales (Ville / Centraide / DSP) Protocole d'entente CDC / CDEC Répartition des tâches CLSC / CDEC / Arrondissement / CDC
Niveau d'interaction entre institutions	Partenariat au niveau des conseils d'administration des instances de développement (CDEC-CLD) Comités inter et multisectoriels sur les priorités de quartier Réseautage communautaire aux échelles stratégiques CMTQ, CCM, TNCDC
Pratique locale spécifique	Concertation et mobilisation multi et intersectorielle locale CDC leader et porte-parole
Projet commun et partagé	COVIQ Priorités de quartier Emphase sur le développement du logement social et la sécurité alimentaire

La présence de la CDC de Rosemont dans le quartier découle elle-même de l'action collective des groupes communautaires locaux pour répondre à un besoin en équipement ressenti dans le quartier. Cette première action collective a donné naissance au Comité de Vie de Quartier (COVIQ) et a conduit à la signature d'un protocole d'entente avec la Ville de Montréal afin de mettre à la disposition des groupes communautaires locaux des ressources en logement. Grâce au COVIQ et, à travers les crises des premières années qui mettaient en péril l'existence du regroupement, les groupes communautaires du quartier Rosemont ont consolidé leur capacité de mobilisation des ressources endogènes et de captation des ressources exogènes. Par l'apprentissage du « vivre et faire ensemble » qu'exigeait la réalisation du projet COVIQ, les groupes ont développé une solidarité locale, une forte conscience territoriale ainsi que la reconnaissance de leur appartenance commune au quartier. Le projet du COVIQ a donc permis d'accroître la capacité d'action collective des groupes communautaires locaux et de développer une pratique de concertation multisectorielle qui s'est affirmée et consolidée graduellement.

La reconnaissance institutionnelle du COVIQ en tant que Table de quartier par la Ville de Montréal, Centraide et la Direction de la santé publique de Montréal-Centre lui permet d'accéder au Programme de soutien au développement social local et à son financement. L'accès à ces ressources supplémentaires stabilise financièrement le regroupement et consolide sa présence à l'intérieur du quartier de Rosemont. Son ancrage et ses fonctions de concertation et de développement local sont alors renforcées. La CDC de Rosemont s'est

affiliée à la Coalition des Tables de quartier de Montréal (CMTQ) afin de préserver la reconnaissance institutionnelle comme table de concertation locale et les ressources financières impliquées. Le réseau de la CMTQ et, dans une moindre mesure, celui du Collège communautaire du Montréal métropolitain servent de relais pour représenter les intérêts du mouvement communautaire de Rosemont sur les enjeux de la gouvernance à l'échelle de l'agglomération montréalaise.

De la même façon, l'adoption du modèle de CDC conduisant à l'obtention d'un second financement récurrent issu du cadre négocié par la Table nationale vient consolider et accréditer l'action multisectorielle du regroupement dans le domaine du développement communautaire local. L'identité de la CDC, les valeurs et le projet de transformation sociale qu'elle porte témoignent de son appartenance au mouvement d'action communautaire autonome. Par ailleurs, l'ouverture de son membership à des organisations sympathisantes et à des individus adhérant aux objectifs et au projet de transformation sociale renforce l'ancrage et l'appartenance du regroupement intermédiaire au sein du quartier. La CDC de Rosemont peut ainsi s'appuyer sur cette appartenance locale et communautaire pour inciter l'appropriation par tous les acteurs socioéconomiques des projets collectifs et les mobiliser pour favoriser leur éclosion et leur développement.

L'impact de la présence de la CDC, comme acteur intermédiaire, se fait donc ressentir à l'intérieur même du mouvement communautaire local en ralliant les groupes de base à une même vision du développement du quartier de Rosemont. Ceci est rendu possible grâce à la mise en œuvre d'un ensemble de projets ciblés à partir d'une pratique de concertation multisectorielle favorisant une approche partenariale et réseautée du développement du quartier. Il existe ainsi, dans le quartier Rosemont, une cohésion et une cohérence à l'égard des actions collectives issues du milieu communautaire. Cette approche du développement local, multisectorielle et concertée, s'est construite et renforcée au fil des ans. Elle produit un mode de fonctionnement facilitant l'atteinte d'un consensus entre les groupes communautaires locaux et visant prioritairement la consolidation des initiatives déjà en cours ainsi que la mise en commun des ressources et des différentes expertises locales. Cette volonté collective de consolidation des actions locales s'est exprimée entre autres au moment

de la (re) négociation des projets pour le Contrat de ville et leur financement. La CDC a été mandatée afin de représenter et de protéger les intérêts du milieu communautaire local face aux bailleurs de fonds. Il résulte ainsi de la présence de la CDC et de la pratique de concertation qu'elle a instituée localement, un renforcement des actions de développement et le contournement de l'écueil du dédoublement des projets et de la dispersion des ressources tant humaines que financières.

Les entrevues que nous avons menées à Rosemont ont eu pour cadre l'action du Comité BRIC. La création de ce comité remonte à la première concertation qui a mené à l'identification des priorités de quartier en 1998 (Entrevues 33 à 39). Au cours de ces entrevues, il s'agissait de circonscrire la contribution de la Corporation de développement communautaire à la gouvernance et au développement local selon la perception de certains acteurs la côtoyant de près dans ce projet. Ces derniers sont depuis un certain nombre d'années des membres de la CDC, soit réguliers ou sympathisants,. Quelques uns d'entre eux ont même participé à la fondation du COVIQ. Ils connaissent donc très bien le regroupement et sa trajectoire. De plus, ils proviennent d'horizons institutionnels et sectoriels multiples, ce qui élargit le spectre des positions et des points de vue sur la CDC en tant qu'acteur local et regroupement intermédiaire. Nous voulions identifier les forces, les faiblesses et le rôle de la CDC ainsi que les impacts de sa présence dans le quartier (Tableau 4.14)⁴³.

⁴³ En raison de la petite taille de l'échantillonnage et pour préserver l'anonymat des personnes, nous présentons une synthèse des entrevues sans attribuer les propos à l'un ou à l'autre des intervenants rencontrés.

Tableau 4.14. : Synthèse de la perception des acteurs sur la contribution locale de la CDC de Rosemont

Rôles	Forces	Faiblesses	Impacts
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Rôle clé ◆ Représentation ◆ Concertation ◆ Coordination ◆ Animation ◆ Service aux membres ◆ Promotion ◆ Leadership ◆ Rassembleur 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Vision transversale et multisectorielle ◆ Cohésion ◆ Consolidation ◆ Circulation de l'information ◆ Représentative du milieu ◆ Négociation collective ◆ Crédibilité 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Définition des rôles entre les leaders ◆ Relations croisées ◆ Proximité des missions ◆ Effet sclérosant ◆ Multiplication des rencontres 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Rassembleur ◆ Densification et resserrement local ◆ Dynamique de quartier ◆ Vie associative ◆ Réseautage ◆ Maturité ◆ Cohésion ◆ Concertation ◆ Volontarisme ◆ Collaboration ◆ Vision globale

D'emblée tous nos interlocuteurs ont souligné le caractère dense, réseauté et cohérent du milieu communautaire du quartier Rosemont. Selon eux, la présence et l'action de la Corporation de développement communautaire à Rosemont contribuent à construire et à maintenir ces caractéristiques du tissu local. Selon ces intervenants, la CDC joue un rôle clé dans le quartier. Ils lui attribuent unanimement les fonctions de représentation et de concertation du milieu communautaire. La force du regroupement réside dans la vision transversale et multisectorielle qu'il permet de dégager et qu'il défend devant les bailleurs de fonds. Toutefois, le caractère dense et serré du milieu communautaire conduit à produire un certain nombre de relations croisées qui rendent floue la définition des rôles joués par les leaders dans les représentations. En effet, le fait que ceux-ci puissent être présents sur plusieurs conseils d'administration, occuper des postes sur différentes tables de concertation en plus d'exercer leur propre fonction de professionnel au sein d'un groupe de base amène des tensions lorsqu'il y a prise de parole ou prise de position politique. Cet état de fait a été identifié comme une faiblesse du milieu communautaire local par les personnes que nous avons rencontrées. Ainsi, le leadership, selon plusieurs, devrait alors être exercé par la CDC, car elle dispose du capital politique, de la maturité et de la crédibilité pour se porter à l'avant de la scène. Rôle qu'elle assume entièrement par ailleurs, comme le démontrent nos données et nos informations. Selon nos interlocuteurs, l'impact principal de la CDC est d'avoir un effet rassembleur et de contribuer à la vie associative du milieu communautaire local. Elle densifie les relations et contribue à l'épaisseur institutionnelle locale en consolidant le

réseautage entre les groupes et les autres acteurs du développement et de la gouvernance dans le quartier.

En effet, l'impact de la présence de la CDC, comme acteur intermédiaire, se fait aussi ressentir relativement au renforcement de l'épaisseur institutionnelle locale par la création d'un nouvel espace relationnel entre le milieu communautaire et les autres acteurs liés à la gouvernance et au développement local. L'évolution du COVIQ et de la CDC met en perspective une action de plus en plus visible à l'intérieur du quartier et une volonté d'élargissement du cercle des partenaires invités à se joindre à l'action collective pour le développement du quartier. La pratique de concertation mise en œuvre par la CDC de Rosemont se veut la plus inclusive, la plus large et la plus globale possible, comme en témoignent les exercices liés à la formulation des priorités de quartier en 1998, 2001 et 2006. L'ancrage, l'appartenance, la représentativité et la crédibilité de la CDC lui permettent d'accomplir cette mission de concertation élargie dans le quartier. Toutefois, certaines règles du jeu et certains rapports de force entre organisations ont dû être redéfinis en cours de route. Les arrangements institutionnels ont dû être reformulés.

Autour de l'enjeu du développement local et de la gouvernance territoriale, trois acteurs locaux majeurs gravitent autour de la CDC soit la CDEC Rosemont—Petite-Patrie, le CLSC de Rosemont et l'Arrondissement. Pour éviter le chevauchement et le dédoublement de leurs interventions, ces acteurs ont entrepris un travail de concertation visant à identifier leurs responsabilités et leur champ d'action mutuel tous possédant des missions de développement communautaire et local dont il a fallu délimiter plus précisément les contours. Il fallait établir quelles étaient les complémentarités inter-organisationnelles et intersectorielles des champs d'intervention. Or, avec les processus de décentralisation et de réingénierie de l'État et avec la réorganisation municipale montréalaise, les responsabilités et le financement se rapprochent de l'échelle locale. L'Arrondissement, la CDEC et le CLSC ont ainsi vu leur mandat et leur mission prendre de l'importance. Afin d'atténuer les tensions qui découlent de ces processus et pour encadrer les nouvelles relations qui se dessinent, la CDC de Rosemont et ses partenaires ont conclu des protocoles d'entente formels et informels. La CDEC et le CLSC, qui sont respectivement membres régulier et sympathisant et qui entretiennent des

relations datant de la fondation du COVIQ (Comité LG5), ont accompagné la CDC dans plusieurs projets de développement à titre de partenaires. Elles partagent également une pratique de développement et d'organisation communautaires. En ce qui concerne l'Arrondissement, les relations avec la CDC prennent une couleur plus politique et donnent naissance à une « coopération conflictuelle » (Favreau et Lévesque, 1996) comme le démontrent les difficultés vécues dans le dossier du déménagement du COVIQ au Centre Lafond ainsi que le dossier de la reconversion du Centre Préfontaine en logements sociaux.

La relation partenariale entre la CDC et la CDEC s'est intensifiée en raison d'un membership croisé et de leur interrelation à travers leurs conseils d'administration respectifs. La CDC et la CDEC se retrouvent aussi au sein d'autres conseils d'administration d'organisations qu'elles ont contribué à développer à titre de partenaires telles que les Habitations Loggia. Entre ces deux organisations, une délimitation formelle de leur champ de compétences a été enchâssée à l'intérieur d'un protocole d'entente en 2002 où le rôle de la CDEC en développement économique communautaire et celui de la CDC en développement social sont identifiés. Le mandat de CLD qu'a obtenu la CDEC, lui donnant la possibilité d'intervenir au niveau de l'économie sociale, confère à cette relation CDC-CDEC une importance stratégique. Lors de la réforme des CLD, la CDEC a réussi à maintenir les collèges électoraux et le mode de représentation à ses instances décisionnelles. Les acquis du quartier et de l'arrondissement ont ainsi pu être préservés sur cet aspect de la gouvernance locale.

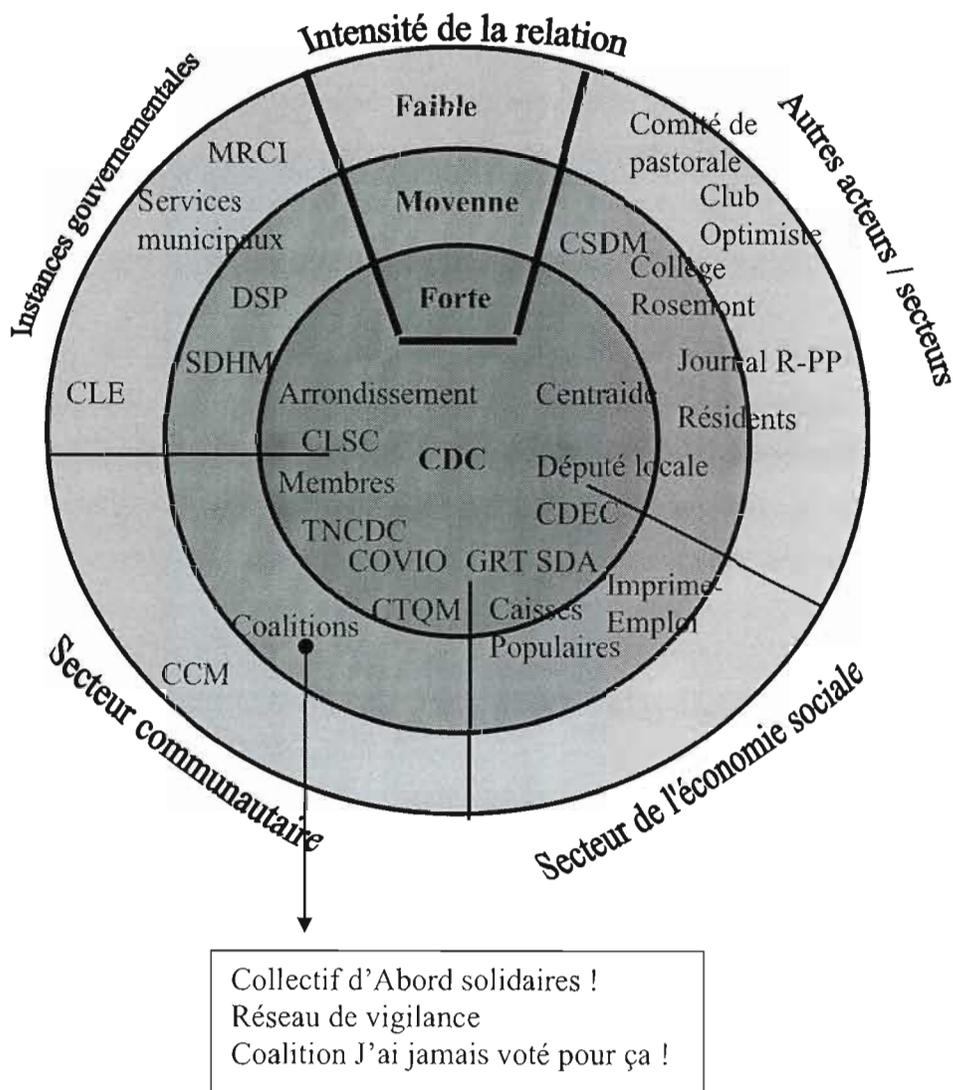
La relation partenariale entre la CDC et le CLSC s'est aussi intensifiée à partir de préoccupations communes et de la répétition des actions qu'elles ont entreprises conjointement. La possibilité d'un partenariat qui s'exprimerait par une présence au sein de leurs conseils d'administration mutuels est limitée en raison de contraintes institutionnelles inscrites dans leurs chartes. Pour la CDC de Rosemont, un membre sympathisant ne peut accéder aux instances décisionnelles du regroupement. Par ailleurs, le CLSC possède une politique interne qui circonscrit sa présence au conseil d'administration des groupes communautaires pour lesquels il peut agir à titre de bailleur de fonds. Il s'agit d'éviter les conflits d'intérêts qui pourraient alors émerger. En ce qui concerne le CLSC, la réforme de la santé et des services sociaux a réduit la participation des groupes communautaires à son

conseil d'administration, provoquant une réaction de la part des groupes et de la CDC de Rosemont.

La CDC de Rosemont a initié et développé sa pratique de concertation inter et multisectorielle à partir des comités de priorité qui rallient les acteurs sur des problèmes spécifiques que connaît le quartier. Sur ces comités, nous avons identifié la redondance des acteurs leaders du développement communautaire, CDC, CDEC, CLSC et Arrondissement, qui se joignent aux groupes communautaires de base intervenant directement sur ces problèmes et, quelques fois, à d'autres acteurs institutionnels qui agissent à des échelles extra locales. C'est, entre autres, à partir de ces comités que prennent forme les actions collectives auxquelles participent la CDC. Certains de ces comités ont été dissous, les acteurs n'ayant pas réussi à formuler un consensus sur les actions à entreprendre (isolement social), ou ayant été fusionnés à d'autres instances qui portaient un mandat en lien avec la thématique du comité (emploi et employabilité, détresse psychologique), tandis que d'autres comités ont développé des projets plus pérennes et ayant des visées à plus long terme (sécurité alimentaire et BRIC). Le travail entrepris à l'intérieur du comité BRIC et l'évolution de ce comité, que nous avons exploré pour démontrer l'impact de la présence de la CDC comme acteur du développement local dans le quartier de Rosemont, sont exemplaires du cycle qu'empruntent les initiatives locales, cycle que nous avons expliqué en nous inspirant du modèle proposé par Klein (2006), au Chapitre 2.

La carte relationnelle de la CDC de Rosemont (Figure 4.4) montre un réseau multi et inter sectoriel riche, où dominent les relations de forte intensité avec les acteurs locaux stratégiques pour les organismes communautaires, tels que la CDEC-CLD de Rosemont—Petite-Patrie (économie sociale), le CLSC (santé et services sociaux) et l'Arrondissement (administration municipale).

Figure 4.4. : Carte relationnelle CDC de Rosemont selon l'intensité des liens



4.6.2. Les capacités organisationnelles et institutionnelles de la CDC de Rosemont

La trajectoire d'institutionnalisation empruntée par la CDC de Rosemont lui a permis d'augmenter progressivement ses capacités organisationnelles et institutionnelles. Depuis son émergence, au début des années 1990, les activités liées à sa mission de regroupement multisectoriel local et à ses mandats de concertation et de développement communautaire

local ont pris de l'ampleur. De cette façon, la CDC de Rosemont peut exercer une influence sur le développement et la consolidation des groupes communautaires locaux et elle peut jouer un rôle d'intermédiaire entre les groupes communautaires locaux et les instances de gouvernance (Tableau 4.15).

Tableau 4.15. : Les capacités organisationnelles et institutionnelles de la CDC de Rosemont

Dimensions	Critères	Commentaires
Ressources	Humaines	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Stabilité depuis 2001 ◆ Affiliation avec leader local ◆ Affiliation avec histoire locale
	Financières	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Programme tripartite de soutien ◆ Cadre de financement des CDC
	Informationnelles	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Bulletin de liaison ◆ Banque de données ◆ Site Internet
Organisation	CA	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Représentatif ◆ Implication des leaders locaux
	Vie associative	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Cycle d'assemblées générales ◆ Effet COVIQ (lieu rassembleur)
	Fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Comité de travail ◆ Comité priorités de quartier (concertation) ◆ Protocoles d'entente inter institutionnel
Programmation	Planification	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Plan d'action annuel
	Évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Forum pour le développement social local
Maillage	Leadership	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Mise sur pied de concertations : Concerto
	Partenariat	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Comité des partenaires : ◆ CDC-CLSC-CDEC-Arrondissement ◆ Création des Habitations Loggia
	Collaboration	<ul style="list-style-type: none"> ◆ TNDC, coalitions sociales, mobilisation
Poids politique	Membership	<ul style="list-style-type: none"> ◆ En croissance ◆ Large et inclusif : trois catégories
	Représentation	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Présence assidue au Conseil d'arrondissement ◆ Déléguée à titre de représentante (Contrat de ville) ◆ Instance de quartier en logement social (BRIC) ◆ Déléguée sur CA : SDA, CDEC, CTQM, etc.
	Mobilisation	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Appel à la communauté de Rosemont ◆ Utilisation des médias locaux ◆ Participation luttes et mobilisations sociales

À l'égard de ses ressources humaines et financières, le processus d'institutionnalisation de ce regroupement multisectoriel local lui a permis d'accéder à des financements récurrents plus stables, en premier lieu, grâce au programme tripartite de soutien aux concertations locales provenant de la Ville de Montréal, de Centraide et de la Direction de la santé publique et, en second lieu, grâce à l'accession au Cadre de financement des CDC. Ces deux programmes

comportent une reconnaissance institutionnelle de la contribution de la CDC au développement socioéconomique du quartier. Par ailleurs, le problème du roulement de personnel est moins fort depuis 2003, ce qui assure une plus grande stabilité quant à la coordination des activités et au maintien du capital humain, social et relationnel du regroupement. Les ressources informationnelles mises en place permettent une bonne circulation de l'information et la liaison avec les membres et les partenaires.

En ce qui concerne la dimension organisationnelle, la structure de la CDC favorise une vie associative riche pour les organismes communautaires locaux consolidant ainsi les réseaux et les activités partenariales mis en œuvre par ceux-ci. Ici, l'effet rassembleur d'un lieu tel que le COVIQ prend toute son importance. De plus, le mode de fonctionnement par comités de priorité de quartier se basant sur une pratique de concertation locale établie depuis le début des activités du regroupement incite à la participation des groupes sur des objectifs et des projets de développement clairs et précis. Cette pratique de concertation a démontré ses bénéfices lors du choix des projets proposés par les Contrat de ville et de la négociation de leur financement des projets avec l'Arrondissement.

Cette pratique de concertation permet également de minimiser le dédoublement dans les activités offertes par certains groupes et organisations qui interviennent dans le quartier. Par exemple, des projets ont été regroupés, des protocoles d'entente ont été conclus formellement et informellement avec l'Arrondissement, le CLSC et la CDEC sur la responsabilité de l'offre de services dans le quartier.

Quant à la dimension des capacités de réseautage et des capacités politiques, la CDC assure le leadership sur les questions de développement communautaire et social dans le quartier. Elle exerce une représentation active du mouvement communautaire local auprès des instances décisionnelles. Elle jouit à cet effet d'un important poids politique découlant de son membership large et inclusif, fortement représentatif du quartier et des groupes communautaires locaux. Par ailleurs, de nombreuses actions partenariales ont été entreprises telles que les projets de développement du logement social par les Habitations Loggia. Ces projets s'inscrivent davantage dans le long terme. Les activités de la Corporation se

réorientent aussi en fonction des besoins émergents dans le quartier, tel que le démontre la planification faite autour du *Forum sur le développement social* de 2001 où certains comités de priorité de quartier ont été délaissés ou leurs objectifs modifiés.

CHAPITRE 5

LA CDC DE TROIS-RIVIÈRES

En 2005, la CDC de Trois-Rivières entame sa huitième année d'existence formelle. Depuis sa fondation en 1997, l'évolution de ce regroupement intermédiaire ainsi que son implication dans le développement local et la gouvernance territoriale ont été marquées par trois événements majeurs : la fusion municipale de 2001, la transformation des instances de développement local et régional en 2003, ainsi que la réforme dans le secteur de la santé et des services sociaux :

Il y a trois choses qui se sont passées en même temps et qui changent pas mal la donne pour la CDC : le remaniement territorial des villes et des villages et de la MRC qui a donné naissance à une ville qui s'appelle Trois-Rivières et à une MRC rurale qui s'appelle Des Chenaux. La deuxième chose, c'est la transformation du CLD en SDE : on avait un outil de concertation en développement local qui est devenu une société de développement économique. La troisième chose, c'est la naissance d'un nouvel établissement en santé et en services sociaux qui s'appelle le Centre de santé et de services sociaux de Trois-Rivières. Quand la CDC est venue au monde, il y avait trois CLSC sur son territoire. Ces trois choses, qui touchent de près le mouvement communautaire et nos pratiques de concertation, de partenariat et de développement, font en sorte que la CDC de Francheville, qui est maintenant la CDC de Trois-Rivières, a dû évoluer dans sa façon de faire. (Entrevue 1)

5.1. LE MOUVEMENT D'ACTION COMMUNAUTAIRE EN MAURICIE : UN PORTRAIT À PARTIR DU FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL

La région de la Mauricie se situe dans la partie centrale du Québec. En 2004, la population régionale s'élevait à 259 459 personnes (3,44 % de la population québécoise). Entre 1991-2004, le taux de croissance de la population était en baisse (-2 %) comparativement à une hausse pour l'ensemble du Québec (6 %) (SACA, 2006b). Les perspectives démographiques régionales 2001-2026 demeurent négatives (-6,4 %) tandis que celles pour la province anticipent une hausse d'environ 9 %. La densité de la population est de 7,3

hab./km². La Mauricie compte 47 municipalités, réparties dans trois MRC et trois territoires équivalents. Trois-Rivières est la capitale régionale et la ville la plus peuplée avec 125 727 habitants, soit 48,5 % de la population mauricienne. C'est aussi la municipalité la plus dense du territoire (435 hab./km²). Selon un indice socioéconomique synthétique construit à partir des données du Tableau 5.1, cette région se situe au 15^e rang de l'ensemble du Québec, avec un indice de -7,2, ce qui représente une situation socioéconomique relativement mauvaise (SACA, 2006b)⁴⁴.

Tableau 5.1 : Indicateurs socioéconomiques de la région de la Mauricie

Indicateur	Année	Mauricie	Québec
Revenu personnel disponible (\$)	2003	17 981	21 065
Assurance emploi (%)	2004	11,4	8,0
Moins 5 ^e secondaire (%)	2001	33,9	31,7
Chômage (%)	2003	10,4	9,1
Dépendance démographique (%)	2000	45,7	44,0
Dépendance économique (/ 100\$)	2001	28,20	19,30
Immigrants (%)	2001	1,2	-

Source : SACA, 2006b.

La publication du profil du financement gouvernemental des organismes communautaires de la Mauricie (SACA, 2006b) permet d'évaluer le poids et l'importance du milieu communautaire dans la région et pour la ville de Trois-Rivières. La région de la Mauricie comptait, en 2003-2004, 1270 OSBL, dont 214 d'entre eux ont été financés comme organisme communautaire selon les critères du Cadre de référence de la Politique de reconnaissance et de soutien à l'action communautaire, représentant 16,9 % des OSBL régionaux recensés. Une enveloppe totale de 23 millions de dollars a été distribuée selon les trois modes de financement identifiés à l'intérieur de la Politique. Les groupes communautaires représentaient un investissement de l'ordre de 34 millions de dollars, dont 21,1 millions versés en salaires et autres avantages sociaux pour 800 emplois (équivalent temps complet). En plus des emplois, les groupes injectent pour près de 12,9 millions de dollars dans l'économie régionale (SACA, 2006b).

⁴⁴ Pour le calcul et la signification de l'indice synthétique, voir la note en bas de page numéro 12.

5.1.1. Profil du financement à la mission globale

Cent soixante-dix-neuf (179) organismes communautaires de la Mauricie ont été financés par différents ministères pour leur mission globale en 2003-2004. Ils représentent 4,3 % du total des organismes communautaires québécois financés pour leur mission, tandis que la région pèse pour 3,44 % du poids démographique de la province. Le total des subventions équivalait à 14 millions de dollars (4,3 % de l'enveloppe totale du Québec). Le budget régional équivalait donc au poids régional des groupes par rapport à l'ensemble du Québec. La moyenne du financement se situait à 78 302 \$ (médiane : 55 000 \$). Treize ministères et organismes gouvernementaux sont responsables de ce type de financement. Le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) a financé, à lui seul, 117 organismes. Le ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille (MESSF) ainsi que le Secrétariat à l'action communautaire (SACA) en ont financé 38 autres (dont la moitié sont des organismes en défense de droits), pour un total de 1,5 millions de dollars.

Les organismes communautaires de rayonnement local sont majoritaires en Mauricie (71,6 %). Ils ont reçu 75 % de l'enveloppe régionale. Les organismes de rayonnement régional représentent 26,1 % de l'effectif et ils ont accaparé 23 % du financement dédié à la mission globale. Les organismes nationaux sont moins nombreux (2,3 %) et ils ont été moins financés (1,3 % de l'enveloppe régionale). On dénombre neuf regroupements dans la région et leur financement totalise 606 213 \$. Quatre de ces regroupements sont d'échelle locale (trois CDC⁴⁵ et une table de concertation sectorielle) et cinq sont d'échelle régionale (dans les secteurs de la santé et des services sociaux, de l'environnement, des personnes handicapées, des femmes et de l'ÉPA) (SACA, 2006b).

La proportion de la population vivant en milieu rural en Mauricie se situe à 26,1 % de la population régionale totale. On compte 41 organismes communautaires en milieu rural (22,9 % des organismes communautaires régionaux). Ces derniers ont reçu 2,4 millions de

⁴⁵ Jusqu'en 2005, il existait six CDC reconnues et accréditées par la TNCDC en Mauricie. Trois d'entre elles n'étaient pas financées par le SACA. Ce sont la CDC Des Chenaux, la CDC de la Haute-Mauricie et la CDC du Centre de la Mauricie. Des pressions ont été exercées par celles-ci et la TNCDC pour obtenir leur financement à la mission correspondant au Cadre de financement négocié par le réseau des CDC.

dollars en financement à leur mission (soit 17 % du financement régional). Le financement moyen des groupes ruraux mauriciens se compare à la moyenne provinciale (58 015 \$ versus 58 761 \$) mais, comme c'est le cas ailleurs dans la province, ils sont moins financés que ceux localisés en milieu urbain (SACA, 2006b).

5.1.2. Profil du financement par entente de services

En 2003-2004, 58 organismes communautaires de la région mauricienne ont signé des ententes de services avec les ministères ou les organismes gouvernementaux, ce qui représente 3,5 % des groupes communautaires québécois ayant été financés de cette façon. Ces ententes totalisaient une valeur de 7,6 millions de dollars (3,5 % du total des ententes de financement au Québec). Encore une fois, la proportion de l'enveloppe allouée équivaut au poids de la région en ce qui concerne le nombre de groupes. La moyenne du financement équivalait à 130 562 \$ (médiane : 43 186 \$). Neuf ministères ou organismes ont participé à la signature de ces ententes de services. Le MSSS a financé 25 groupes communautaires pour une valeur totale de 2,2 millions de dollars. Pour sa part Emploi-Québec a conclu des ententes d'une valeur de 3,9 millions de dollars avec 15 groupes de la région. La valeur moyenne des ententes de services d'Emploi-Québec est d'environ 260 000 \$ (SACA, 2006b).

5.1.3. Profil du financement pour les projets ponctuels

En 2003-2004, 59 organismes communautaires de la région de la Mauricie ont été financés pour des projets de développement spécifiques. Les subventions totalisaient 1,4 millions de dollars (moyenne : 23 584 \$; médiane : 14 680 \$) en provenance de quatorze ministères ou organismes gouvernementaux différents. Ici encore, le MSSS est le plus important bailleur régional : il a financé les projets de 29 groupes communautaires pour un montant total de 349 364 \$ (moyenne 12 047 \$) (SACA, 2006b).

5.1.4. Fondations privées et publiques et les œuvres de bienfaisance⁴⁶

En 2000, les fondations privées ont financé trois organismes communautaires dans la région de la Mauricie pour un montant total de 46 134 \$ (moyenne : 15 378 \$). Pour leur part, les fondations publiques ont soutenu 46 groupes pour une valeur de 456 496 \$ (moyenne : 9 924 \$). 410 963 \$ ont été distribués à 134 organismes communautaires par différentes œuvres de bienfaisance, ce qui représente une valeur moyenne des dons de 3 067 \$ (SACA, 2006b).

En conclusion, les organismes de la Mauricie seraient soutenus par le gouvernement provincial au même niveau qu'ailleurs dans la province. Toutefois, le rapport entre la proportion des organismes communautaires et la proportion du financement est supérieur au poids démographique relatif de la région par rapport à l'ensemble du Québec (SACA, 2006b).

5.2. DE « CAPITALE DES PÂTES ET PAPIERS » À « CAPITALE DU CHÔMAGE »

Depuis les années 1950, d'importantes transformations ont modifié le paysage socioéconomique de la région de la Mauricie ainsi que celui de la Ville de Trois-Rivières. La base économique régionale et locale, qui s'appuyait principalement sur l'exploitation et la transformation primaire des ressources naturelles (électricité, pâtes et papiers, métaux et minéraux non-ferreux, chimie) et sur les investissements des grandes entreprises extérieures (Wabasco, Westinghouse, Canadian International Papers—CIP, etc.), a connu un long processus de restructuration et de réaménagement, comportant des effets d'entraînements négatifs sur la qualité et le niveau de vie des populations locales. Toutefois, Trois-Rivières profitera de certains avantages pour assurer son développement économique :

- des investissements des gouvernements fédéral et provincial en infrastructures de transports routiers (autoroutes Francheville et 40, pont Laviolette, etc.), portuaires

⁴⁶ Voir la note en bas de page numéro 37 pour une distinction entre fondation privée et fondation publique.

- (port de Bécancour sur la rive sud du fleuve) et institutionnelles (Université du Québec);
- une structure industrielle plus diversifiée que le reste de la région;
 - un secteur tertiaire plus important que celui de la région.

Le territoire de l'agglomération trifluvienne s'étendra par l'extension de sa couronne périurbaine, Trois-Rivières Ouest entre autres, au détriment des premiers quartiers du centre-ville (Tableau 5.2). À la fin des années 1960, Trois-Rivières, pôle régional, ville universitaire et industrielle, s'érige avec fierté comme la « Capitale nationale des pâtes et papiers » (Hardy et Séguin, 2004). On observera ainsi, au cours de cette période, un déplacement de la zone d'influence économique régionale de Shawinigan vers Trois-Rivières, ainsi que le basculement de l'axe de développement régional nord-sud s'alignant autrefois sur la rivière Saint-Maurice et s'orientant désormais selon l'axe du fleuve Saint-Laurent.

Tableau 5.2. : Évolution de la population du Grand Trois-Rivières, 1961-2001

Année	T-Rivières	Cap-de-la-Mad.	T-Rivières O.	St-Louis	Ste-Marthe	Pte-du-Lac
1961	53 477	26 925	4094	1822	1739	2019
1981	50 466	32 626	13 107	5078	4817	5359
2001	46 264	32 534	23 287	7246	6162	6902

Source : Hardy et Séguin, 2004.

La période 1970-1990 sera d'une toute autre mouture : fermetures d'usines et licenciements massifs sont au rendez-vous (Tableau 5.3). Trois-Rivières et la ville voisine de Cap-de-la-Madeleine sont durement touchées. En 1975, on dénombrait 2 247 emplois industriels à Cap-de-la-Madeleine et, en 1995, seulement 1 386. Trois-Rivières, qui en comptait 8 589 en 1975, n'en retient plus que 3790 vingt ans plus tard. Les pertes d'emplois se succèdent et s'additionnent à la détérioration du cadre bâti du centre-ville affecté par les incendies et la désaffectation des bâtisses industrielles (Hardy et Séguin, 2004).

L'entrepreneuriat de base locale et régionale ainsi qu'un effort d'investissements au niveau des infrastructures permettent d'assurer un certain regain économique. Entre 1988 et 2001, près de 70 PME locales naîtront, on tentera des relances industrielles : le Fonds de Solidarité de la FTQ pilotera le projet de la Tripap (l'ancienne CIP) entre 1994 et 2000. L'usine fermera

définitivement quelques temps après son rachat par le groupe Uniforêt. De leur côté, la municipalité et différents partenaires socioéconomiques (gouvernements, université, secteur privé, comité de citoyens⁴⁷) concentrent leurs efforts à la revitalisation des premiers quartiers avec des projets immobiliers majeurs qui mettront en valeur le patrimoine historique d'une des plus vieilles villes en Amérique du nord. Les décideurs profiteront des fêtes soulignant le 350^e anniversaire de la ville (1984) pour cibler des aménagements spécifiques tels que le parc portuaire, le musée d'histoire, etc. (Hardy et Séguin, 2004). Mais toutes ces actions, aussi importantes soient elles, ne sont pas suffisantes pour contrer les pertes économiques encourues antérieurement ainsi que leurs effets sociaux.

Tableau 5.3. : Fermetures et pertes d'emplois dans le Grand Trois-Rivières entre 1997 et 2001

Année	Compagnie	Nombre d'emplois perdus
1977	Wayagamack	250
1982	Canron	300
1985	Wabasso	800
1987	Westinghouse	300
1990	Norton	110
1992	CIP	1000
2001	Fruit of the Looms	650

Source : Hardy et Séguin, 2004.

Les années 1990 resteront sombres tant du point de vue social qu'économique pour la ville de Trois-Rivières (Tableau 5.4) : le taux d'emploi et le revenu familial demeurent plus faibles que la moyenne provinciale ; le niveau des transferts gouvernementaux est élevé ainsi que la proportion des personnes nécessitant des prestations de l'assurance du revenu ; la monoparentalité et les personnes seules sont en nombre élevé. Il faut noter de plus qu'historiquement, les investissements régionaux au niveau de la santé et des services sociaux sont inférieurs à la moyenne québécoise. Toutefois, le bilan relatif à la scolarisation et de l'accès aux études supérieures est encourageant : le phénomène du décrochage est moins présent qu'ailleurs dans la province et le pourcentage de diplômés universitaires se

⁴⁷ Au début des années 1970 naît un mouvement de citoyens militant pour la protection et la valorisation du patrimoine bâti et pour la revitalisation du centre-ville de Trois-Rivières. Ce mouvement social s'associe aux comités de citoyens se penchant sur la question urbaine durant cette période et à travers la province. En 1977, la Société de conservation et d'animation du patrimoine sera fondée et devient un des acteurs de la société civile s'impliquant sur les différents projets d'aménagement et de développement urbain. Voir Hardy et Séguin, 2004.

compare à la moyenne provinciale (Hardy et Séguin, 2004). C'est dans ce contexte que naît la CDC de Trois-Rivières.

Tableau 5.4. : Données socioéconomiques de 1996 (CLSC des Forges, CLSC Cloutier-Du Rivage, CLSC Vallée de la Batiscan)⁴⁸

Indicateur	Des Forges	Cloutier Du Rivage	Vallée de la Batiscan	Mauricie	Québec
Croissance de la population 1986-1991	5,8	6,4	-0,7	2,8	-
Croissance de la population 1991-1996	3,2	1,4	-0,8	1,0	-
Pourcentage de famille monoparentale	25,1	20,5	12,2	19,9	20,5
Pourcentage de personnes vivant seules	14,2	10,6	10,5	11,3	11,0
Pourcentage des décrocheurs	25,2	29,3	27,9	30,9	30,9
Études universitaires	22,6	14,6	10,0	13,4	20,2
Revenu familial moyen	48 348	45 165	41 996	43 251	49 261
Taux de transferts gouvernementaux	10,3	18,3	24,8	19,7	16,2
Pourcentage d'aide sociale	7,8	8,0	6,0	7,1	6,5
Taux de chômage	12,0	12,6	11,8	11,7	11,8

Source : Profil sociodémographique de la Région de la Mauricie, Régie régionale de la santé et des services sociaux, www.mauricie.gouv.qc.ca.

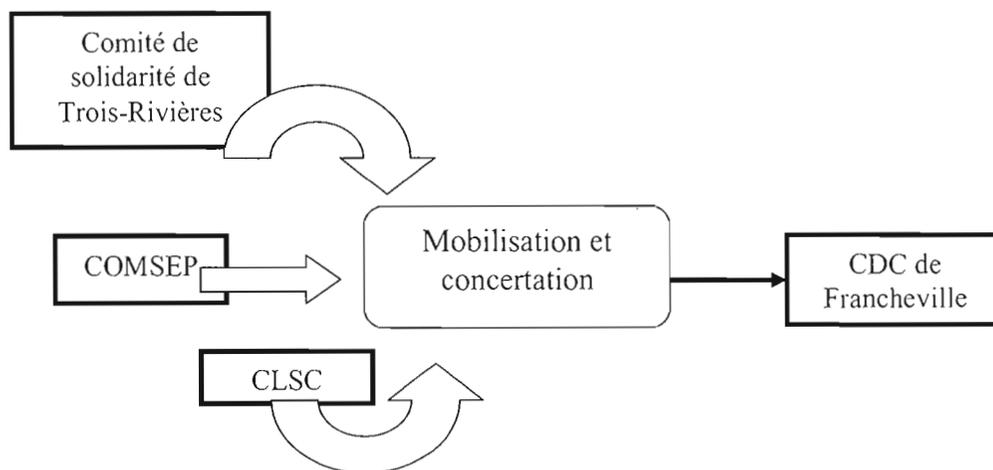
5.3. L'ÉMERGENCE DE LA CDC DE TROIS-RIVIÈRES : NAISSANCE D'UN REGROUPEMENT

L'idée de l'implantation d'une CDC à Trois-Rivières remonte au début des années 1990, au moment où se font sentir profondément les effets de la restructuration industrielle. Le processus d'émergence met en scène des groupes communautaires locaux, tels que le Centre d'organisation mauricien de services en éducation populaire (COMSEP) et le Comité de solidarité, ainsi qu'un organisateur communautaire d'un des trois CLSC présents sur le territoire de la MRC de Francheville à cette époque. Ces acteurs connaissent l'expérience de la CDC des Bois-Francs et ils entretiennent déjà des liens avec ce regroupement (CDC Trois-Rivières, 2004a ; Entrevue 1 ; Entrevue 2 ; Entrevue 3). La corporation de développement communautaire vient alors répondre au besoin de concertation ressenti par le mouvement communautaire local afin de mieux coordonner ses actions en regard du développement local d'une part, et d'autre part, au besoin de trouver un interlocuteur plus

⁴⁸ Les données sont présentées selon les trois territoires sociosanitaires de la MRC de Francheville en 1996. Le CLSC des Forges couvrait les municipalités de Saint-Étienne-des-Grès, Trois-Rivières, Trois-Rivières Ouest et Pointe-du-Lac. Le CLSC Cloutier-Du Rivage intervenait dans les municipalités de Saint-Louis-de-France, Sainte-Marthe-du-Lac et Cap-de-la-Madeleine. Le CLSC Vallée de la Batiscan avait la responsabilité de tout le territoire rural à l'est de la MRC.

neutre et plus représentatif de l'ensemble du milieu communautaire local. En effet, à cette époque, l'organisme COMSEP était identifié comme le porte-parole local et ses dirigeantes se questionnaient au sujet de la capacité de leur organisation à jouer ce rôle et des effets que cela entraînait (Entrevue 2 ; Entrevue 3).

Figure 5.1. : Processus d'émergence de la CDC de Trois-Rivières



Ce premier projet de regroupement ne concerne que les groupes populaires et communautaires intervenant sur le territoire de l'ancienne Ville de Trois-Rivières. Toutefois, pour répondre aux paramètres du Cadre de référence de la TNCDC, les initiateurs durent étendre leur territoire d'intervention à la totalité de la MRC de Francheville. Cette dernière était la plus petite de la région administrative de la Mauricie (1 128 km², c'est-à-dire 3 % de la superficie régionale), qui comptait alors quatre autres MRC, soit celles du Centre-de-la-Mauricie, de Maskinongé, du Haut-Saint-Maurice et de Mékinac. La MRC de Francheville possède la plus forte densité de population avec 124,6 hab./km², ainsi que les deux seules municipalités de plus de 25 000 habitants de la région. Elle regroupait alors 17 municipalités. Il faut aussi noter qu'il existait déjà sur ce territoire mercéen des regroupements communautaires informels et formels, tels que le Regroupement des organismes communautaires du Cap-de-la-Madeleine (ROM), avec lesquels il fallut entamer des discussions. De plus, certains organismes implantés depuis longtemps sur le territoire,

avaient acquis une maturité et une autonomie fonctionnelles qui réduisaient leur besoin de regroupement (Entrevue 2 ; Entrevue 3). Cette situation a eu pour effet de retarder l'implantation de la CDC de Francheville d'environ deux ans (CDC Trois-Rivières, 2004a ; Entrevue 1 ; Entrevue 3).

Une première assemblée visant la fondation de la CDC de Francheville est organisée en juin 1995. Suite à cette rencontre, un comité de travail est constitué pour le recrutement des membres et le développement du projet. Un conseil d'administration provisoire de vingt organismes est formé pour accomplir ce travail. La fondation officielle et l'incorporation de la CDC de Francheville ont lieu en juin 1997, avec 42 organismes communautaires, populaires et bénévoles provenant de toute la MRC de Francheville (CDC Trois-Rivières, 2004a).

La réorganisation municipale de 2001 a fusionné les villes de Trois-Rivières, Trois-Rivières Ouest, Cap-de-la-Madeleine, Saint-Louis-de-France, Sainte-Marthe-du-Cap et Pointe-du-Lac. Le processus terminé conduit à la disparition de la MRC de Francheville et à la création de deux nouveaux territoires : la nouvelle ville de Trois-Rivières et la MRC Des Chenaux (CDC Francheville, 2002). La jeune CDC s'ajuste alors aux nouvelles délimitations territoriales en adoptant la nouvelle ville de Trois-Rivières comme territoire d'intervention (CDC Trois-Rivières, 2003 ; Entrevue 1 ; Trois-Rivières, 2005). Pour les intervenants du milieu communautaire local que nous avons rencontrés (Entrevue 1 ; Entrevue 2 ; Entrevue 3 ; Entrevue 4), l'impact de la fusion fut plutôt positif et elle a été perçue comme une opportunité de recentrer les interventions de la CDC sur la dynamique urbaine des groupes communautaires et les problèmes locaux. La fusion aurait aussi permis de mettre fin à une « guerre des banlieues » (Entrevue 3) nuisant au développement socioéconomique. En effet, nos interlocuteurs soulignent que les organismes communautaires des milieux ruraux ne se développent pas de la même façon que ceux localisés en milieu urbain car les problèmes diffèrent, surtout en ce qui a trait aux contraintes liées aux distances et à l'accessibilité aux différents services pour la population. De plus, avec la réforme municipale et la réorganisation qui suit dans le milieu communautaire, la CDC de Trois-Rivières aurait gagné en reconnaissance et en visibilité. Toutefois, il a fallu, au cours du processus de la

réorganisation de la CDC, tenir compte des identités particulières et des spécificités de certains territoires, entre autres, des organismes communautaires provenant du Cap-de-la-Madeleine. Les statuts et règlements de l'organisme ont été révisés pour reconnaître cette spécificité.

Tableau 5.5. : Étapes de l'évolution du territoire d'intervention de la CDC de Trois-Rivières de 1994 à 2001

Étapes	Année	Territoire	Contrainte institutionnelle
Projet initial	1994	◆ Ancienne ville de Trois-Rivière	◆ Sentiment d'appartenance
CDC Francheville	1997	◆ MRC de Francheville	◆ Cadre de référence des CDC
CDC Trois-Rivières	2001	◆ Nouvelle ville de Trois-Rivières	◆ Dynamiques rurale / urbaines ◆ Fusion municipale

5.4. LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA CDC DE TROIS-RIVIÈRES

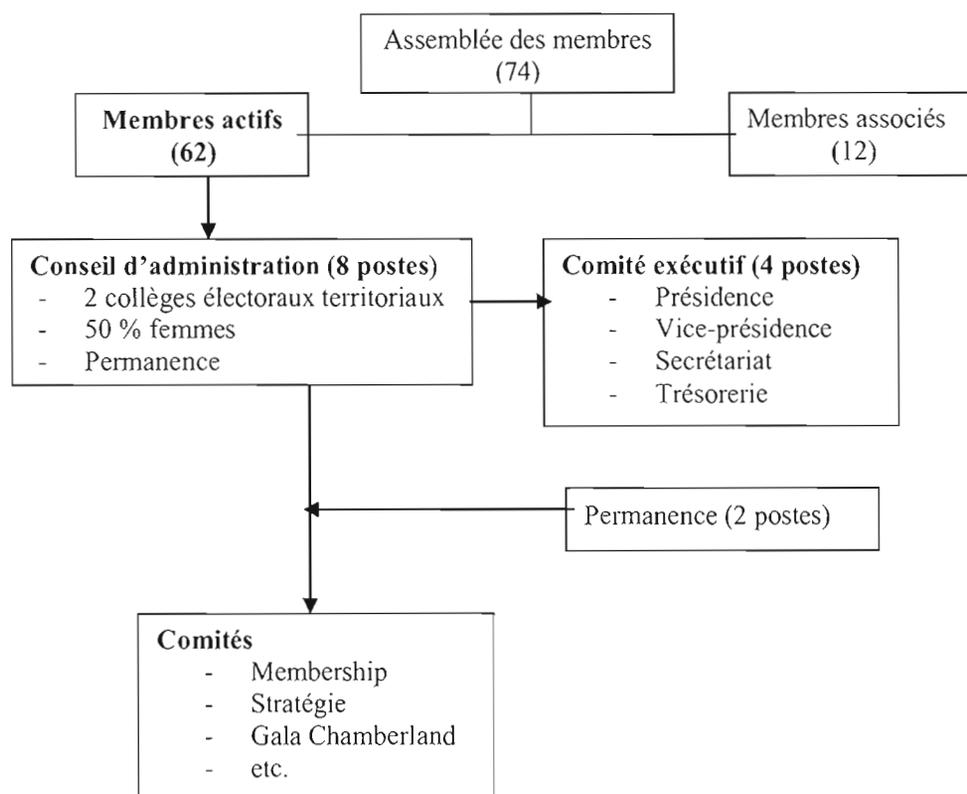
La CDC de Trois-Rivières est un OSBL soumis à la 3^e partie de la Loi sur les compagnies du Québec. Ses statuts et règlements de régie interne ont été modifiés à une seule reprise, soit lors de la révision de son territoire d'intervention en 2003. Les instances décisionnelles de la Corporation sont l'assemblée des membres, le conseil d'administration (CA) et le comité exécutif (CE). La CDC implante des comités *ad hoc* soit pour travailler sur le fonctionnement, les orientations ou la planification des activités de l'organisme ou pour la réalisation de ses actions sur le territoire (CDC Trois-Rivières, 2003b). La Figure 5.2 illustre l'organigramme de la CDC.

5.4.1. L'assemblée des membres

Le membership de la CDC de Trois-Rivières se compose de deux catégories : les membres actifs et les membres associés. En 2005, la CDC de Trois-Rivières compte 62 membres actifs et 12 associés, pour un total de 74 (CDC Trois-Rivières, 2005a). La liste des membres de la CDC est présentée à l'Annexe 9. Les membres actifs sont des groupes communautaires, des groupes populaires, des groupes de femmes, des entreprises d'économie sociale et/ou des coopératives à vocation sociale qui respectent des principes démocratiques et participatifs.

Les regroupements communautaires sont exclus de cette catégorie. Les membres actifs ont droit de vote à l'assemblée générale et peuvent être élus au CA de la Corporation. Chaque groupe membre peut déléguer jusqu'à trois représentants à l'assemblée générale, mais un seul vote sera exercé. Pour la CDC de Trois-Rivières, un organisme communautaire ou populaire se définit et se caractérise à partir des critères suivants :

Figure 5.2. : Organigramme de la CDC de Trois-Rivières



- il est formé suite à l'initiative des gens du milieu;
- il obtient l'appui et le soutien de la population;
- il est libre de définir ses propres orientations;
- il entretient des rapports volontaires avec ses membres;
- il agit pour l'amélioration du tissu social;
- sa vision et son action sont globales;
- il respecte les principes d'égalité et de justice sociale entre les personnes et entre les genres;
- il favorise la participation de ses membres au niveau de la gestion et de l'orientation;

- il permet la prise de conscience et la réflexion individuelles et collectives conduisant à la transformation sociale;
- il favorise la collectivisation des ressources humaines et matérielles (CDC Trois-Rivières, 2003b).

La catégorie de membres actifs se veut inclusive et tient compte de l'évolution et de la trajectoire empruntée par le mouvement communautaire depuis son émergence dans les années 1960 (Entrevue 1 ; Entrevue 3 ; Entrevue 5). On réfère ici aux débats internes au mouvement communautaire en ce qui concerne l'autonomie des groupes, les valeurs et les pratiques portées par le mouvement, l'institutionnalisation, la professionnalisation et la syndicalisation qui transforment le statut des militants en travailleurs, ainsi que les rapports entretenus avec les acteurs de l'économie sociale. Cette volonté d'inclusion des divers groupes est liée directement à la mission première de la CDC de Trois-Rivières qui est de développer et de consolider le mouvement communautaire local et d'agir de manière à ce que les groupes, qui partagent les valeurs et les principes de base du mouvement communautaire autonome, mais qui n'en possèdent pas toutes les caractéristiques, puissent les acquérir et se joindre au mouvement et à la CDC comme membres :

Il y a un débat : « C'est quoi le communautaire autonome ? » et « Devons-nous avoir une lecture inclusive ou exclusive du communautaire autonome ? ». Si on a une lecture exclusive, très pointue, très spécialisée, alors on a une lecture que le communautaire autonome, c'est des *purs et des durs* et là, il y a des jugements de valeurs : « Toi, tu es communautaire, toi, tu l'es pas. ». Par contre, on peut avoir une lecture inclusive. On a des valeurs, des pratiques, des objectifs de transformation sociale, de lutte pour les droits, puis des choses à analyser avec aussi l'idée qu'on ne peut pas être parfait dans tout et sur tout. Le mouvement communautaire, c'est un mouvement qui avance, qui évolue, qui se transforme avec le temps. On conserve nos acquis, nos valeurs, nos principes, mais la façon de les actualiser, entre nous et avec le monde qui nous entoure, a changé. À l'origine, le mouvement communautaire était dominé par des militants-militantes, il y avait très peu de travailleurs. Aujourd'hui, le mouvement communautaire, un peu à l'image du mouvement syndical, dans certains aspects, il s'institutionnalise. À l'origine, le mouvement communautaire agissait dans trois, quatre secteurs. Aujourd'hui, il est présent dans une quarantaine de secteurs d'activités. Dès lors, il faut qu'on soit attentif à conserver nos acquis, à avoir des balises, des points de référence. C'est important. Mais, en même temps, il faut évoluer. (Entrevue 1)

La seconde catégorie de membres de la CDC de Trois-Rivières est constituée des membres associés. Ces membres n'ont pas droit de vote en assemblée générale et ne peuvent être élus au conseil d'administration. Un seul représentant du groupe est délégué à l'assemblée générale (CDC Trois-Rivières, 2003b). On retrouve ici des organismes qui appuient et adhèrent à la mission et aux objectifs poursuivis par la Corporation tels que des syndicats (le Conseil régional de la FTQ et le Syndicat des enseignants des Vieilles Forges), des communautés religieuses (l'Office diocésain de pastorale et les Sœurs filles de Jésus), des organismes parapublics (Centre de santé et de services sociaux de Trois-Rivières, entre autres) ainsi que d'autres groupes ou regroupements communautaires.

Le nombre de membres de la CDC n'a connu qu'une seule grande variation au cours des années (Tableau 5.6) et la tendance générale correspond au maintien du nombre de membres d'année en année, et ce malgré les défections et les adhésions, la disparition des groupes ou leur naissance, les fusions entre groupes, etc. Les principales raisons qui expliquent ces variations sont évidemment celles liées à la restructuration municipale, d'une part, et au développement du mouvement communautaire local et à l'adhésion au modèle de la CDC d'autre part.

Sur le territoire de la nouvelle ville de Trois-Rivières, il y a une soixantaine d'organismes communautaires. On a fait une étude : entre 1990 et 2000, il y a à peu près quinze organismes communautaires qui sont venus au monde. Quand c'était la CDC de Francheville, on a atteint 75 organismes communautaires. Donc, on est descendu à 58, et on est remonté à 70. Il y a aussi une adhésion à ce mouvement-là parce qu'à l'origine, c'est pas tous les organismes communautaires qui ont adhéré à leur CDC. Mais la CDC prend vie et offre des services. Là, les gens disent : « Ah ! Il serait peut-être intéressant que j'adhère à la CDC. » (Entrevue 1)

Tableau 5.6. : Évolution du nombre de membres de la CDC entre 1996 et 2005

Année	Actifs	Associés	Total
1996-1997	n.d.	n.d.	45
2000-2001	65	16	81
2001-2002	68	16	84
2002-2003 (Scission)	69	15	84
2003-2004	61	15	76
2004-2005	62	12	74

Sources : CDC Francheville 1997, 2001, 2002, 2003 ; CDC Trois-Rivières, 2004b, 2005a.

Selon les données du profil régional 2003-2003 (SACA, 2006b), la ville fusionnée de Trois-Rivières comptait 98 organismes communautaires financés pour leur mission. Ces groupes représentent 54,7 % des organismes communautaires mauriciens. Ils ont reçu 7,8 millions de dollars (55,8 % du financement régional global). Ces données (Tableau 5.7) indiquent une proportion supérieure du financement par rapport au poids démographique de la ville dans la région (48,5 %). Le financement moyen des groupes communautaires trifluviens se situait à 79 798 \$. De plus, le territoire de la ville hébergeait sept regroupements, dont deux de rayonnement local (un étant la CDC) et cinq de rayonnement régional. Ces regroupements se sont vus accorder une enveloppe totale de 462 213 \$ pour leur mission globale (SACA, 2006b).

Tableau 5.7. : Comparaison du niveau de financement des organismes communautaires par MRC en Mauricie pour l'année 2003-2004

MRC ou ville	% population régionale	Organisme		Financement			Regroupement	
		Nombre	%	Total (millions)	%	Moyenne (\$)	Nombre	\$
Trois-Rivières	48,5	98	54,7	7,8	55,8	79 798	7	462 213
Shawinigan	20,0	27	15,1	2,7	19,3	100 256	0	-
La Tuque	6,1	15	8,4	1,1	8,1	75 351	0	-
Maskinongé	13,7	18	10,1	1,2	8,7	67 792	1	60 000
Des Chenaux	6,7	12	6,7	0,6	4,5	52 055	0	-
Mékinac	5,0	9	5,0	0,5	3,7	57 078	1	84 800

Source : SACA, 2006b.

Selon le rapport préliminaire de l'enquête produite pour la TNCDC en 2001 (Klein *et al.*, 2003a)⁴⁹, les groupes de base membres de la CDC œuvrent dans une vingtaine de secteurs et de sous-secteurs d'activités, souvent transversaux ou connexes (Tableau 5.8). Les secteurs d'activités les plus représentés sont ceux qui touchent la prévention, la santé et les services sociaux, la promotion et la défense de droits, la pauvreté, l'enfance/famille. Ces groupes offrent de nombreux services et activités touchant la formation et l'information, l'écoute, le soutien, l'accompagnement et le suivi des personnes. Ces activités et ces services sont offerts

⁴⁹ 65 groupes, sur les 85 membres que comptait la CDC de Francheville à l'époque, ont répondu à cette enquête, soit un taux de réponse de près de 76 %. Les données présentées ici sont indicatives car la scission de la CDC et de son territoire d'intervention peut avoir modifié le profil de ses membres. Elles ont pour objectifs de fournir un aperçu de l'étendue de l'activité des groupes et des retombées locales. Des données à jour ne sont pas disponibles, car cette enquête n'a pas été reconduite depuis.

le plus souvent gratuitement grâce à un important bassin de bénévoles fortement impliqués au sein de l'organisme (CA, activités, planification, etc.).

Tableau 5.8. : Les secteurs d'activités des groupes membres de la CDC de Trois-Rivières en 2005

Secteurs d'activités	Groupes
Prévention	20
Santé et services sociaux	19
Promotion et défense de droits	14
Pauvreté	14
Enfance / famille	12
Employabilité	8
Information et sensibilisation	6
Hébergement	6
Éducation et alphabétisation	5
Abus et violence	5
Socioculturel et loisir	4
Logement	4
Alimentation	3
Alcoolisme et toxicomanie	3
Condition féminine et masculine	2
Développement socioéconomique	2
Action bénévole	2
Consommation	1
Autres	5

Source : CDC Trois-Rivières, 2004a.

Lors de l'année de l'enquête, les groupes ont rejoint, ensemble, près de 576 000 personnes dont une forte proportion de femmes (57 %) et de personnes fragilisées d'un point de vue social ou économique⁵⁰. Les groupes ont créé près de 500 emplois (soit réguliers ou à partir de programmes d'employabilité), dans des fonctions de coordination, d'intervention et d'animation. Une forte proportion de ces emplois est occupée par des femmes. Le financement des groupes de base était assuré par le secteur public (71%), par des activités d'autofinancement (23%) et, dans une moindre mesure par le soutien du secteur privé et de dons. En 2001, le total des revenus générés par ces groupes communautaires de base de la région de Trois-Rivières représentait des investissements de l'ordre de 15 millions de dollars et 80 % de leurs dépenses étaient composées des salaires. Toutefois, près de 90 % d'entre eux

⁵⁰ Le nombre de personnes rejointes dépasse la population régionale. En effet, la même personne a pu être comptabilisée plusieurs fois par l'organisme. De plus une même personne peut recevoir les services de plusieurs organismes communautaires.

disaient rencontrer des difficultés de financement pour assurer soit leur fonctionnement de base, soit le développement et la croissance de leurs activités (Klein *et al.*, 2003a).

5.4.2. Le conseil d'administration, le comité exécutif et les autres comités

Le conseil d'administration (CA) de la CDC de Trois-Rivières est élu en assemblée générale pour des mandats de deux ans renouvelables. Il est constitué de huit membres actifs selon une représentation des différents secteurs de son territoire d'intervention. Deux collèges électoraux ont été constitués sur une base territoriale. Ils accordent trois sièges aux secteurs du Cap-de-la-Madeleine, de Saint-Louis-de-France et de Sainte-Marthe-du-Lac et cinq sièges pour les secteurs de Trois-Rivières, de Trois-Rivières Ouest et de Pointe-du-Lac. Par ailleurs, le CA doit aussi être composé d'au moins 50 % de femmes. La personne qui occupe le poste de coordination y siège d'office, mais sans droit de vote (CDC Trois-Rivières, 2003b). Le CA siège en moyenne huit fois par année depuis la fondation de la CDC. Pour sa part, le comité exécutif est formé des officiers (présidence, vice-présidence, secrétariat et trésorerie), nommés par les membres du CA (CDC Trois-Rivières, 2003b). Il officie environ quatre fois par année en moyenne.

Divers comités de travail et de réflexion peuvent aussi être mis sur pied par le CA pour assurer la planification, l'organisation et la réalisation des activités. Par exemple, au cours de ses premières années d'existence, la CDC a constitué un comité sur le membership (recrutement, définition, etc.). Un comité de stratégie est actif depuis 2004 pour lancer une consultation sur les attentes des membres vis-à-vis la CDC en termes d'activités, de services et de représentation. Il s'agit d'évaluer les rôles de la CDC au sein du milieu local, régional ainsi que provincial (CDC Trois-Rivières, 2004a, 2004b, 2005a). Un colloque d'orientation, clôturant cette démarche de réflexion, s'est tenu en décembre 2005⁵¹.

⁵¹ Les conclusions du colloque d'orientation n'étaient pas disponibles au moment de la rédaction des résultats de notre recherche.

Le personnel de la CDC comprend, de façon générale, deux employés permanents : le coordonnateur⁵² et un agent de développement. Toutefois, selon les besoins, les activités mises en œuvre et la disponibilité des ressources financières, des ressources humaines supplémentaires viennent compléter l'équipe de travail de façon *ad hoc*.

5.5. LE FINANCEMENT DE LA CDC DE TROIS-RIVIÈRES

La situation financière de la CDC a été particulièrement difficile au cours de ses premières années. Le manque de financement a obligé le conseil d'administration à réduire les activités, les services aux membres et à faire des choix concernant sa participation et sa contribution à divers organismes (CDC de Francheville, 2001, 2002).

Nous sommes une jeune CDC et, des fois, il est important de se rappeler que ça fait seulement huit ans qu'on fonctionne et que nous n'avons qu'une équipe de deux permanents. La CDC a fait des choix, comme par exemple, pendant trois, quatre ans, elle a offert à ses membres des sessions de formation. Voilà deux ans, on a fait une réflexion et, dans la mouvance de transformation au plan municipal, nous nous sommes dit : « *Il faut investir le champ du développement social.* ». Nos ressources, on les a mises moins dans la formation et plus dans des représentations à la nouvelle ville. (Entrevue 1)

En 2005, le conseil d'administration a pris deux décisions majeures qui assureront la consolidation financière de la CDC. La première a été de vendre la maison qui leur a été donnée par la communauté des Sœurs filles de Jésus en 1998. En effet, cette maison ne correspondait plus aux besoins de la CDC en termes d'infrastructures et la CDC éprouvait certaines difficultés à louer les locaux du deuxième étage. Les besoins financiers de la CDC étaient urgents et il existait une possibilité pour la location de bureaux moins chers ailleurs. La CDC a donc vendu la maison à un de ses membres, ce qui respectait le souhait des donatrices à l'effet qu'elle serve à des activités communautaires. La seconde décision a été d'adresser une demande de financement récurrent à la Ville de Trois-Rivières (CDC

⁵² Le coordonnateur est présent depuis la fondation de la CDC comme permanent. Auparavant, il travaillait à Développement et Paix, un organisme de solidarité internationale. « *Depuis ce temps-là, j'ai une autre connaissance du mouvement communautaire parce que je n'étais pas dans les instances de regroupement ni local ni régional. Puis depuis que je suis à la CDC je me suis familiarisé avec d'autres dimensions du mouvement communautaire.* » (Entrevue 1)

Trois-Rivières, 2005a ; Entrevue 1). Ainsi, la fusion municipale et l'« ajustement » de son territoire d'intervention auraient joué en faveur de la CDC :

Par le passé, à chaque fois que la CDC s'adressait à la ville en termes de reconnaissance et de financement, celle-ci se faisait toujours répondre que son territoire d'intervention et que son membership étaient beaucoup plus larges que celui de la ville. Maintenant que le territoire et le membership de la CDC correspondent à Trois-Rivières, le CA est revenu à la charge et a adressé une demande de reconnaissance et de financement au Service des loisirs et communautaires de la Ville. En janvier 2005, à la suite de la résolution du Conseil de ville, pilotée entre autres par la conseillère Sylvie Tardif, la Corporation obtenait une réponse favorable. (Entrevue 1)

La CDC de Trois-Rivières bénéficie du Cadre de financement négocié par la TNCDC avec le SACA (Tableau 5.9). Cette subvention récurrente à la mission représentant la principale source de revenus de la Corporation, a été augmentée passant de 36 000 (1999) à 60 000 dollars par année (2005). La part de financement récurrent est ainsi passée de 30 % à 45 % au cours de la période étudiée.

Tableau 5.9. : Les revenus et les dépenses en 1999, 2002 et 2005

Revenus	1999	2002	2005
Subventions récurrentes			
SACA	36 000	60 000	60 000
Ville de Trois-Rivières	-	-	5 000
Subventions non récurrentes			
Projet SACA (Soirée des Chamberland)	-	-	40 000
Subvention salariale	-	-	14 819
Fonds de lutte contre la pauvreté	11 905	12 373	-
CRDM	14 329	13 327	-
CLD Francheville	5000	-	-
CFCM	-	4500	-
Centraide Mauricie	2900	-	-
Auto-financement			
Cotisations	2575	4115	3640
Activités régulières	6454	18 066	11 630
Don maison- revenu reporté annuellement	40 000	2400	2220
Dons et commandites	-	2000	6450
Autres revenus	465	1686	73
Total des revenus	119 268	119 467	143 832
Dépenses			
Salaires et avantages sociaux	50 294	65 508	83 842
Administration et fonctionnement	30 057	34 876	66 249
Total des dépenses	80 351	100 384	150 091
Bilan	38 917	19 083	-6259

Sources : CDC de Francheville, 1999 et 2002 ; CDC de Trois-Rivières, 2005.

Les subventions non récurrentes varient selon les projets et les activités de la CDC. Des subventions d'Emploi-Québec et du SACA Volet 3 ont été obtenues (CDC Trois-Rivières 2004a et 2005a). Une entente de services avec Emploi-Québec a été formalisée entre ÉCOF-CDEC et les CDC de Trois-Rivières, du Centre-Mauricie et de Mékimac visant à réaliser un ensemble d'activités de promotion du programme du Fonds de lutte contre la pauvreté par la réinsertion par le travail (CDC Trois-Rivières, 2003). La proportion du financement non récurrent est passée de 29 % (1999) à 38 % (2005).

Pour sa part, la proportion du financement auto-généré est en baisse : de 41 % en 1999 à 17 % en 2005. Ici, il faut tenir compte de la valeur de la maison donnée par l'organisme religieux qui affecte les données de 1999 de façon exceptionnelle. Il est à noter que les revenus provenant de cette vente ont été étalés sur les années fiscales suivantes. Par ailleurs, la CDC tente de diversifier ces sources de revenus par des activités, des dons et des commandites.

Les salaires constituent les principales dépenses de la CDC de Trois-Rivières. La proportion de ce poste budgétaire est cependant descendue au fil des années compte tenu de l'augmentation des autres dépenses d'administration et de fonctionnement.

5.6. LA MISSION DE LA CDC DE TROIS-RIVIÈRES

La mission de la CDC de Trois-Rivières vise « à assurer la participation active du mouvement communautaire au développement socioéconomique » du milieu trifluvien (CDC Trois-Rivières, 2003a : 3). Cette mission se compose de cinq éléments en accord avec la nature des CDC telle que définie par leur Cadre de référence. Bien que son territoire d'intervention ait été modifié, la mission et les objectifs poursuivis n'ont pas été transformés substantiellement depuis l'implantation du regroupement (CDC Francheville, 2001, 2002 ; CDC Trois-Rivières, 2003, 2004a, 2004b, 2005a).

L'impact des différentes transformations institutionnelles se fait plutôt sentir au niveau de l'opérationnalisation de la mission, en changeant le mode d'intervention et les activités

privilegiées par la CDC. Ainsi, au-delà des considérations territoriales, les réformes administratives, les nouvelles technologies de l'information, la consolidation et le développement de certaines des entreprises membres, ainsi que la nécessité d'établir des partenariats solides favorisant le développement du milieu communautaire, influencent sa trajectoire. Pour actualiser sa mission, la CDC de Trois-Rivières s'implique activement au sein de sa communauté, au sein des instances décisionnelles locales et régionales qu'il s'agisse de développement économique, de soins de santé, de développement social ou de toute autre initiative visant le mieux être des individus (CDC Trois-Rivières, 2004a). La mission de la CDC de Trois-Rivières vise à :

- regrouper, sur le territoire de la Ville de Trois-Rivières, les groupes communautaires, les groupes populaires, les groupes bénévoles, les groupes de femmes, les entreprises d'économie sociale et les coopératives à vocation sociale afin de développer localement la plus grande vitalité démocratique possible et défendre auprès des instances appropriées les intérêts et points de vue des membres et de la communauté;
- favoriser le développement communautaire et la consolidation des organismes communautaires, des groupes autonomes et des coopératives à vocation sociale par la promotion des réalisations du milieu communautaire et par la mise sur pied de partenariats de services, la mise en commun de ressources humaines, matérielles et financières selon le cas ainsi que la création de nouveaux services/ressources susceptibles de répondre aux besoins des membres et de la communauté;
- développer des liens avec les regroupements d'organismes communautaires et les regroupements des groupes de femmes;
- susciter la concertation entre les groupes communautaires, les groupes de femmes et les coopératives à vocation sociale; de même qu'encourager la complémentarité avec d'autres partenaires publics, privés, associatifs et communautaires dans le but de promouvoir la justice sociale et l'équité économique;
- soutenir et promouvoir, en collaboration avec d'autres partenaires, des initiatives de développement économique local, telle l'émergence des entreprises communautaires à vocation sociale et qui favorisent une plus grande vitalité sociale et économique.

Toutefois, les activités de la CDC se retrouvent concentrées au niveau des trois premiers volets de la mission (CDC Trois-Rivières, 2004a) :

Je dis toujours qu'il y a trois éléments importants, même s'il y a cinq éléments à notre mission. Premier élément : réunir le mouvement communautaire pour qu'il se connaisse et se reconnaisse. Le dire, c'est important. Le second élément, c'est de donner les services, rendre accessibles des ressources aux organismes et aux regroupements communautaires pour qu'ils se développent

et se consolident. C'est tout l'aspect de la formation, de l'information et du soutien. Le troisième élément, c'est d'investir le milieu et le développement local par notre parole, par nos pratiques et par nos idées. C'est promouvoir l'émergence d'entreprises d'économie sociale, de développement économique communautaire. C'est de mener des actions en partenariat avec d'autres acteurs du développement pour que le mouvement de développement social puisse être sollicité au service des hommes et des femmes du milieu. On a ces trois choses-là à faire. (Entrevue 1)

5.6.1. Les services aux membres

Les services offerts par la CDC contribuent à soutenir l'action de ses membres, à consolider et à développer les groupes communautaires sur son territoire d'intervention. À cette fin, la CDC met tout en œuvre pour que le développement des organismes se fasse de façon concertée en évitant, autant que possible, les recoupements dans les missions respectives. Elle appuie donc le démarrage d'un nouveau groupe communautaire à la condition qu'un besoin manifeste ne soit pas déjà comblé par les organisations existantes sur le territoire.

La CDC agit comme ressource technique à différentes occasions, jouant le rôle de modératrice ou de conseillère pour les groupes qui connaissent des crises internes ou des problèmes de croissance et de développement. En effet, certaines contraintes, dont plusieurs découlent des réformes institutionnelles en cours, telles que les exigences du financement gouvernemental, les demandes croissantes en provenance des populations et des clientèles, la multiplication des structures, etc., viennent complexifier les dynamiques internes et externes des organismes communautaires. La CDC intervient alors en participant aux instances des groupes qui lui présentent une demande en ce sens, agit à titre de médiateur dans les conflits, aide les groupes à mettre en place un processus de planification, fournit son expertise pour les demandes de subventions, etc. (CDC Trois-Rivières, 2004a).

Cet appui technique peut aussi être dispensé lors d'événements tragiques ou extraordinaires. Par exemple, en 2004, l'édifice communautaire du groupe COMSEP a été la proie d'un incendie. La CDC est intervenue directement en assurant le relais technique pour les groupes devenus sans logis. Elle a aussi participé au Comité d'aide qui s'est mis en place pour reconstruire l'édifice communautaire (CDC Trois-Rivières, 2004b). Un autre exemple de

l'actualisation de cet élément de la mission de la CDC de Trois-Rivières est le suivi et l'accompagnement de la CDC Des Chenaux créée suite à la fusion municipale. En effet, la CDC de Trois-Rivières a été présente tout au long de la période de transition. Elle a siégé au CA de la nouvelle CDC et participé au comité d'implantation du CLD Des Chenaux ainsi qu'à la mise en œuvre du Pacte rural⁵³ de la nouvelle MRC (CDC Francheville, 2002 ; CDC Trois-Rivières, 2003).

Le nombre des sessions de formation offertes par la CDC a diminué au cours des années, passant de sept ou huit dans les premières années à deux depuis 2001. Les difficultés de financement des premières années ont forcé la Corporation à restreindre ce type d'activités en faveur d'autres priorités, comme les pressions pour la mise en place de la Politique de développement social de la ville de Trois-Rivières (CDC Trois-Rivières, 2005a ; Entrevue 1). La CDC offre donc des sessions de formation récurrentes sur les sujets les plus demandés tels que les *Rôles et responsabilités des administrateurs, coordonnateurs et employés des organismes communautaires*. Toutefois, des formations ponctuelles peuvent être organisées selon les demandes et les besoins exprimés par les membres, souvent en partenariat avec différents groupes communautaires tels ÉCOF-CDEC, l'Inter-CDC de la Mauricie ou le Centre de formation communautaire de la Mauricie (CFCM) (CDC Trois-Rivières, 2004a).

La CDC appuie aussi l'organisation de projets de formation, de réflexion et d'information, de rencontres thématiques portées par les groupes communautaires (CDC Trois-Rivières, 2004a). À titre d'exemple, elle contribue à l'organisation et à la tenue du colloque annuel du Centre de formation communautaire de la Mauricie (CFCM), un événement qui est « en voie de devenir une tradition » dans le milieu communautaire régional. Elle s'implique activement depuis quelques années dans le comité organisateur de la Fête de l'entraide, de la formation et de l'emploi. Cet événement annuel est porté par la Démarche de revitalisation des premiers quartiers et se donne pour objectif de favoriser l'accès à l'emploi des clientèles peu scolarisées (CDC Trois-Rivières, 2005a). Avec l'Inter-CDC, la CDC a soutenu la Table

⁵³ Rappelons que les Pactes ruraux sont des ententes de financement entre le gouvernement provincial et les MRC pour le développement de projets en milieu rural. Ce programme découle de l'application de la Politique nationale de la ruralité qui fût adoptée en 2001. Pour une évaluation des initiatives, voir Belley (2006).

régionale des organismes communautaires en santé et services sociaux (TROC Mauricie/Centre du Québec) dans l'organisation d'une série de rencontres portant sur les enjeux liés aux transformations majeures du système de santé mis en place par le gouvernement libéral depuis 2003. Une trentaine d'organismes membres de la CDC de Trois-Rivières ont participé à ces rencontres d'information et de formation (CDC Trois-Rivières, 2005a)

La Corporation a créé deux outils pour favoriser la circulation de l'information entre ses membres et partenaires. Depuis ses débuts, elle produit un bulletin d'information et de liaison, le *Mémo de la Corpo*, diffusé au départ par courrier et par télécopie et, depuis 2004, sur son site Internet. Une quarantaine d'organismes consulte régulièrement ce bulletin (CDC Trois-Rivières, 2005a). Par ailleurs, le site Internet de la CDC, en opération depuis 2003, s'avère le résultat d'une collaboration entre la CDC et le Centre d'affaires et d'apprentissage en commerce électronique (CACE) du Cégep de Trois-Rivières. Ce projet a permis à deux étudiants de faire un stage de travail et a aussi bénéficié du soutien financier et technique de différents partenaires tels que le CLSC, la municipalité de Trois-Rivières, quatre communautés religieuses, le diocèse et une firme privée d'avocats. La CDC offre à ses organismes membres de l'espace sur son portail pour faire la promotion de leurs activités et services.

Sur le plan de la recherche, la CDC produit ou participe à des recherches sur le mouvement communautaire telles que l'enquête nationale de la TNCDC de 2001 sur le portrait de la contribution des groupes communautaires au développement socioéconomique local et régional (CDC Trois-Rivières, 2004a). Présentement, un projet de recherche est mené en partenariat avec ECOF-CDEC. Cette recherche, financée par le SACA, porte sur l'utilisation des technologies de l'information et des communications par les groupes communautaires (CDC Trois-Rivières, 2004a, 2005a).

Tableau 5.10. : Synthèse de la mission de services aux membres de la CDC de Trois-Rivières. Objectifs, moyens, partenaires, réalisations.

Objectifs	Moyen	Partenaires	Réalisations
Développement	Information	◆ Membres et divers acteurs	◆ Mémo de la Corpo
		◆ CACE Trois-Rivières ; CLSC ; Ville ; Communautés religieuses ; Diocèse ; privé	◆ Site Internet de la CDC
	Formation	◆ ÉCOF-CDEC	◆ Gestion des O.C. ◆ Selon les besoins exprimés par les membres
		◆ CFCM	◆ Colloque annuel
		◆ Démarche de revitalisation 3R	◆ Fête de l'entraide, formation, emploi
		◆ Inter CDC ; TROC	◆ Rencontres sur la réforme SSS
	Recherche	◆ TNDC	◆ Enquête nationale de 2001
◆ ECOF-CDEC		◆ Utilisation des TIC	
Consolidation	Soutien technique	◆ Groupe membre / non membre	◆ Accompagnement CDC des Chenaux ◆ Comité d'aide COMSEP ◆ Appui aux CA ◆ Démarrage
	Planification	◆ Membres de la CDC ; Comité stratégique	◆ Colloque d'orientation

5.6.2. La participation au développement local et à la gouvernance territoriale

Le second élément de la mission de la CDC de Trois-Rivières a trait à sa participation au développement local par des activités de concertation, la mise en œuvre de partenariats et la représentation du mouvement communautaire aux instances de gouvernance locales et régionales. La CDC de Francheville notait dans son rapport annuel de 2001 que :

[...] 50 % des membres actifs de la CDC ne sont membres d'aucun autre regroupement communautaire local ou régional. Ces membres comptent donc sur la CDC de Francheville pour développer des liens vivants avec les différentes composantes du mouvement communautaire local et régional et défendre auprès des instances appropriées leurs intérêts ainsi que leurs points de vue. (CDC de Francheville, 2001 : 8).

La CDC s'intègre ainsi, de différentes façons, à un ensemble de lieux et à diverses activités qui influencent le développement du territoire. Le rôle de la CDC sur ces instances

décisionnelles est de promouvoir les valeurs de justice sociale et d'équité économique portées par le mouvement communautaire (CDC Trois-Rivières, 2004a).

Depuis le début des années 2000, d'importants changements ont été apportés dans la composition et le fonctionnement des différentes instances locales et régionales : le Conseil régional de développement de la Mauricie (CRDM) a fait place à la Conférence des éluEs ; le Centre local de développement (CLD) a adopté une orientation plus économique en se fusionnant à l'ancienne société de développement économique et en devenant la Société de développement économique (SDE) de Trois-Rivières ; un nouvel établissement de santé a été créé grâce à l'intégration des différents CLSC et CHSLD et à l'implantation d'une nouvelle direction régionale. La CDC et le monde communautaire avaient acquis, dans les anciennes structures, une place de partenaire reconnu et occupaient des sièges à différents conseils d'administration. La fusion municipale et les réformes des instances de développement local et régional ont déplacé les enjeux vers le niveau local, en donnant plus de place aux élus municipaux tout en restreignant les possibilités de participation du mouvement communautaire local. De façon générale, la représentation du « communautaire » dans ces structures a été remplacée par la représentation de la « société civile », notion qui englobe l'ensemble des acteurs socioéconomiques sans distinction, obligeant ainsi la CDC à se repositionner (Entrevue 1 ; CDC Trois-Rivières, 2005a). La réingénierie est vue comme une perte nette pour le mouvement communautaire car l'approche intersectorielle n'est plus priorisée à l'intérieur de ces structures et l'orientation économique qu'elles adoptent conduit les acteurs communautaires locaux et régionaux ainsi que la CDC de Trois-Rivières à justifier leur présence et démontrer constamment leur contribution au développement socioéconomique du milieu (Entrevue 1 ; CDC Trois-Rivières, 2005a).

La mission, les services et les activités de la CDC s'inscrivent dans une vision en construction qui reflète les valeurs du communautaire et marquée par le besoin d'assurer une convergence entre des groupes qui œuvrent dans des secteurs divers et différents (CDC Trois-Rivières, 2004a; Entrevue 1 ; Entrevue 3 ; Entrevue 4 ; Entrevue 5). Les territoires d'intervention varient ; certains groupes ont une action au niveau d'un quartier de la ville, d'autres agissent sur l'ensemble de la ville ou au niveau régional et même national. De plus,

comme nous l'avons souligné, près de vingt secteurs d'activités sont représentés au sein de la structure de la CDC. Il devient donc nécessaire d'établir des passerelles entre ces différentes réalités (Entrevue 1). Pour rallier les divers points de vue, les concepts de développement local et d'économie sociale ont fait l'objet de réflexions et de discussions au sein de la CDC. Deux documents ont été élaborés et entérinés en assemblée générale : une *Position sur le développement local* et une *Position sur l'économie sociale* (CDC Francheville, 1998 ; Entrevue 1). Ces documents inspirent l'action de la CDC dans la collectivité, exprimant la vision et les valeurs qu'elle porte (CDC Francheville, 1998 ; CDC Trois-Rivières, 2004a).

5.6.2.1. Le document *Position sur le développement local*

Pour la CDC et ses membres, le processus de développement local doit être au service des personnes. Dès lors, l'opérationnalisation des activités de développement local doit suivre certains principes qui répondent aux besoins de la population et intègrent les intérêts et les réalités des femmes. Ces principes cherchent à créer les bases d'une vie sociale de qualité à partir de l'utilisation optimale des ressources locales. Ainsi, le développement local est d'abord le résultat de la mobilisation des acteurs et des décideurs locaux, incluant la société civile et ses organisations : il ne compte pas uniquement sur les exportations ou les investissements extérieurs comme principaux leviers. Un des objectifs de cette vision du développement local est de favoriser la diversification de la structure économique sans toutefois s'arrêter à la seule notion de croissance. Selon la CDC de Trois-Rivières, le développement local vise aussi la redistribution de la richesse collective, le respect de la dignité de la personne et la promotion de l'égalité. Il intègre la participation démocratique où tout citoyen détient le droit et le pouvoir d'intervenir individuellement et/ou collectivement au niveau des processus de développement. Vu ainsi, le développement local est global et lie toutes les dimensions de la personne : l'économique, le social, le culturel, le politique, etc. La finalité recherchée est le bien-être des individus. Il vise l'amélioration :

- du cadre de vie (équipement publics, les services publics et commerciaux, l'état des bâtiments, l'environnement naturel, etc.);
- du milieu de vie (les biens et les services nécessaires à la vie sociale et culturelle comme un réseau d'institutions de santé et d'éducation diversifié et de qualité, une

- présence satisfaisante d'activités sportives et culturelles et de loisirs ainsi que des mouvements associatifs et communautaires);
- et du niveau de vie (création, consolidation d'emplois stables et rémunérés de façon juste et équitable permettant l'accès à un logement confortable, une alimentation saine, des vêtements adéquats et à des activités culturelles et récréatives) (CDC de Francheville, 1998 ; CDC Trois-Rivières, 2004a).

Il est impératif de reconnaître que les organismes communautaires constituent des acteurs du développement local. Leur reconnaissance se justifie par leur ancrage social qui s'exprime par le nombre de personnes participant à leurs activités et utilisant leurs services, par les emplois créés ou maintenus, par la valeur des services et biens produits. Toutefois, si les groupes communautaires s'impliquent au niveau du développement local, ceci ne signifie aucunement qu'ils renoncent à l'originalité et aux valeurs du mouvement communautaire (CDC de Francheville, 1998 ; CDC Trois-Rivières, 2004a).

Le développement local prôné par la CDC se base sur des valeurs de partage, de justice sociale et de solidarité entre les individus et entre les territoires. La position sur le développement local, adoptée par les membres de la CDC de Trois-Rivières, souligne que les régions défavorisées, au même titre que les « régions gagnantes » ont droit au support de l'État et des autres régions, mais qu'elles doivent démontrer une volonté d'assurer leur propre développement (CDC de Francheville, 1998; CDC Trois-Rivières, 2004a).

5.6.2.2. Le document Position sur l'économie sociale

Selon la CDC de Trois-Rivières, l'économie sociale englobe l'ensemble des activités, des initiatives et des organismes issus de la collectivité et qui ont comme finalité le progrès social plutôt que les profits. Ces groupes défendent alors la primauté des personnes sur le capital. La CDC reconnaîtra les entreprises d'économie sociale qui respectent les principes énoncés dans son document *Position sur l'Économie sociale*, soit la prise en charge individuelle et collective, la justice et l'équité entre tous, le caractère sans but lucratif de l'organisme, la primauté des personnes sur le capital, l'autonomie de gestion par rapport à l'État, la démocratie, la durabilité des emplois, les conditions de travail justes et équitables, l'équité salariale, la création ou le maintien d'emplois qui permettent de sortir de la pauvreté, la

priorité d'embauche accordée aux femmes et aux personnes exclues, la prestation d'une formation adaptée, le refus de la concurrence déloyale, l'accessibilité aux biens et services, le respect des lois québécoises (CDC Francheville, 1998). Nous retrouvons ici les principes adoptés et reconnus par le Chantier d'économie sociale du Québec.

Ce document permet de baliser les relations que la CDC désire entretenir avec les groupes communautaires et les entreprises d'économie sociale de son territoire et, plus particulièrement, avec l'organisme Économie communautaire de Francheville (ECOF). ECOF existe officiellement depuis 1997 et un statut de Corporation de développement économique communautaire (CDEC) lui a été reconnu au cours de l'année 2004. ECOF-CDEC a pour mission la promotion de l'économie sociale et agit à titre de ressource technique en la matière.

ECOF-CDEC, membre actif de la CDC, participe à ses activités et peut accéder à ses instances décisionnelles. Toutefois, la CDC n'est pas membre d'ECOF. Cette décision a fait l'objet de discussions et d'une résolution en assemblée générale. Il s'agit ici de maintenir un certain équilibre et une division claire des responsabilités. Par ailleurs, la CDC reconnaît que sa mission et celle d'ECOF sont complémentaires au niveau du développement économique et communautaire. Dès lors, elle agit de façon à appuyer et à consolider l'action de la CDEC. Pour sa part, la CDC se réserve la responsabilité du rôle de porte-parole de l'économie sociale : c'est elle qui prend position et qui assume le rôle politique sur cette question (Entrevue 1). Une relation de collaboration privilégiée s'est instaurée au fil des années entre les deux organisations et, comme nous le verrons, plusieurs projets et activités ont été réalisés par ces deux organismes avec divers partenaires.

5.6.2.3. La gouvernance d'échelle locale

La fusion municipale constitue un moment marquant pour les relations entre la CDC et les instances municipales et locales. Il faut souligner que, selon nos informateurs, le contexte politique qui découle de la fusion et de l'élection du nouveau conseil municipal se révèle un élément déterminant dans la nouvelle donne qui s'instaure dans la ville. En effet, le nouveau maire provient de l'une des banlieues fusionnées, Trois-Rivières Ouest, et le premier conseil

municipal élu est divisé entre les districts de la ville centre et ceux des anciennes banlieues (huit conseillers départ et d'autre) donnant ainsi une voix prépondérante au maire qui peut trancher en cas de conflit (Entrevue 2 ; Entrevue 3 ; Entrevue 4 ; Entrevue 5 ; Entrevue 6).

Un premier élément de la réorganisation municipale vise les nouvelles compétences de la ville et l'obligation qui lui est faite de se doter d'une politique de développement social (Entrevue 1 ; Entrevue 6 ; Entrevue 7 ; Entrevue 8 ; Ville de Trois-Rivières, 2005). Le cas de la politique municipale de développement social sera examiné plus loin (Section 5.6.2.5.). C'est aussi dans ce contexte qu'interviendra la transformation du CLD de Francheville en SDE de Trois-Rivières modifiant le régime des relations de concertation et de partenariat qui s'était établi au niveau de la gouvernance locale. Le mandat de la SDE a été réorienté, ses règles de fonctionnement ont changé et le nombre de sièges dévolus au milieu communautaire a été réduit (CDC Trois-Rivières, 2004a ; Entrevue 1 ; Entrevue 2 ; Entrevue 3 ; Entrevue 4 ; Entrevue 7). En effet, avant la fusion, la CDC occupait le siège du collège électoral « Communautaire » au conseil d'administration du CLD de Francheville⁵⁴. Elle participait aussi au comité de « condition féminine » et au comité d'analyse du Fonds de développement des entreprises en économie sociale (CDC Francheville, 2002). Lors de la fusion municipale, deux CLD ont été créés : l'un pour la MRC Des Chenaux et l'autre pour la nouvelle ville de Trois-Rivières. La CDC a soutenu le milieu communautaire de la MRC Des Chenaux lors de la mise en place de leur propre CDC et dans leurs représentations auprès des leurs instances locales nouvellement formées.

À Trois-Rivières, la nouvelle administration municipale profite de l'occasion pour fusionner le mandat du CLD avec celui de la corporation de développement économique active sur son territoire. La CDC a alors fait face à la disparition des sièges « Femmes » et « Syndicats » au conseil d'administration de la SDE-CLD de Trois-Rivières (Entrevue 1 ; Entrevue 7). Ces sièges réservés faisaient partie de l'ancienne structure du CLD de Francheville. De plus, le

⁵⁴ En raison de la dissolution de l'organisme CLD de Francheville, nous n'avons pas pu retrouver les documents officiels (rapports annuels ou statuts) qui indiquaient exactement la représentation officielle au sein de ses instances décisionnelles. Par contre, les informations recueillies auprès de nos informateurs convergent sur la situation *ante* et *post* réforme organisationnelle selon les informations que nous présentons ici.

siège réservé au secteur « Communautaire » a été transformé en siège réservé au secteur « Économie sociale ». Le siège en économie sociale a été comblé par le coordonnateur de la CDC, mais seulement à titre personnel et non pas comme représentant de la CDC (CDC Trois-Rivières, 2003, 2004b ; Entrevue 1) :

Quand la nouvelle ville est arrivée avec son nouveau maire, tout a été balayé du revers de la main. On a fait naître la ville et la nouvelle ville a fait naître une société de développement économique qui a obtenu du gouvernement du Québec, le mandat de CLD, avec des transformations majeures au sein du CA. On avait un siège communautaire dans l'ancien CLD. Il a disparu. Au sein de la nouvelle SDE, il y a un budget pour l'économie sociale. Nous continuons à être là, parce qu'on pense que c'est important pour faire en sorte que l'économie sociale existe et se développe. Nous travaillons en concertation avec ECOF-CDEC là-dessus. Notre façon d'être là n'est plus la même. Nous avons travaillé le dossier de façon proactive. Et ce n'est pas la CDC de Trois-Rivières qui est là, c'est moi. Le maire, il ne nomme pas la CDC, il me nomme sur le conseil d'administration de la SDE, et à ce titre-là, je siège sur le comité d'économie sociale de la SDE. (Entrevue 1)

Ainsi, par ce biais, la CDC a pu en quelque sorte « conserver » sa place et siéger au CA et au comité de financement de projets en économie sociale (Tableau 5.11). Toutefois, la CDC se questionne sur la pertinence de maintenir cette représentation maintenant que la nouvelle ville s'est mise en place et que l'organisme membre ECOF a incorporé dans son mandat la mission d'une CDEC. Ce sujet a été débattu lors du colloque d'orientation tenu en décembre 2005. Les membres décideront de poursuivre ou non cette représentation à l'occasion de l'assemblée générale annuelle du printemps 2006 (CDC Trois-Rivières, 2005a, 2005c).

Tableau 5.11. : Structure et instances décisionnelles de la SDE-CLD de Trois Rivières en 2005

Conseil d'administration	Comité d'investissement en économie sociale (FLES)	Autres comités
Votants : 9 - 4 Élus municipaux - 3 Affaires - 1 Éducation - 1 CDC (nommé) Non-votants : 6 - Directeur général - CLÉ Cap-de-la-Madeleine - CLÉ Trois-Rivières - 3 Députés (observateurs)	CDC Emploi-Québec (secteur Cap-de-la-Madeleine) Coopérative de développement régional Mauricie/Centre-du-Québec Atelier Silex Gazette Populaire de la Mauricie	Comité consultatif de la politique de développement social (CDC présente) Comité Jeunes promoteurs (CDC absente) Comité FLI (CDC absente) Comité STA (CDC absente)

Sources : SDE-CLD de Trois-Rivières, 2005

À l'échelle locale, la réforme de la santé et des services sociaux a conduit à la fusion des trois CLSC et des centres de santé sur le territoire de la nouvelle ville, provoquant une réflexion au sein de la CDC quant au rôle qu'elle devrait jouer dorénavant. En effet, les relations entre la nouvelle structure et une majorité de membres de la CDC sont appelées à changer, voire à s'intensifier. Il s'agit cependant de déterminer quelles pratiques de concertation seront implantées par le nouvel établissement de santé et quelle place occupera la CDC au sein de celles-ci (CDC Trois-Rivières, 2005a, 2005b). Avant la fusion, la CDC de Trois-Rivières participait aux rencontres de la Table des partenaires du CLSC Cloutier-Du Rivage. Cette table est disparue. La CDC a demandé à être consultée sur la composition du conseil d'administration du nouveau CLSC fusionné. Deux représentants du monde communautaire ont été proposés, dont le coordonnateur de la CDC. La candidature de la CDC a été retenue et entérinée par le ministre de la Santé et des Services sociaux, comme le veut la procédure (CDC Trois-Rivières, 2005a ; Entrevue 1).

Toutefois, le travail de représentation accompli par la CDC de Trois-Rivières et les groupes communautaires peut comporter certains « écueils » qu'il s'agit d'éviter. Par exemple, en 2005, dans le contexte de la réforme de l'aide sociale (projet de loi 55), le député libéral a approché la CDC et un certain nombre de groupes communautaires pour former un comité aviseur local. La CDC s'est alors joint au Regroupement de défense des droits sociaux de Trois-Rivières (RDDS), COMSEP et ECOF-CDEC pour y participer. Au cours de l'exercice de consultation, les groupes communautaires se sont rendu compte, par la façon avec laquelle le comité avait été formé et par son mode de fonctionnement, qu'il serait instrumentalisé et que la vision du mouvement communautaire serait marginalisée, voire ignorée par le député. Après une rencontre avec le ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale, où les représentants communautaires ont exprimé leur point de vue, ils se sont dissociés du comité mis en place par le député local (CDC Trois-Rivières, 2005a).

5.6.2.4. La gouvernance d'échelle régionale

Il existe, en Mauricie, six CDC accréditées et reconnues par la TNCDC. Ces CDC se sont dotées d'un outil de concertation qui provient de la formalisation, en 2003, du Comité

Inter-CDC qui siégeait à la table sectorielle communautaire du Conseil régional de développement (CRD) de la Mauricie (CDC De Francheville, 2002). L'Inter-CDC permet aux Corporations de se concerter sur les différents enjeux (CDC Trois-Rivières, 2005a), tels que les revendications auprès de la ministre responsable de la région sur la question des trois CDC de la région qui ne sont pas financées par le SACA. La réforme de la santé et des services sociaux ainsi que la mise en place des nouveaux établissements locaux font aussi partie des réflexions et du plan de travail de l'Inter-CDC. Le regroupement a aussi participé à la consultation de la CRE sur le plan de développement quinquennal adopté à l'automne 2005 et aux activités du Comité régional en économie sociale (CRES). La répartition de la participation aux diverses instances régionales permet une meilleure efficacité du mouvement communautaire (CDC Trois-Rivières, 2004a). Les CDC peuvent ainsi être présentes aux conseils d'administration de la TROC Centre-du-Québec / Mauricie, du réseau Vigilance de la Mauricie, du Musée québécois de la culture populaire, de la Conférence régionale des élus (CRE) et du Centre de formation communautaire de la Mauricie—CFCM (CDC Trois-Rivières, 2005a ; Entrevue 1). L'Inter-CDC tient des rencontres mensuelles pour faire le point sur les différents dossiers.

Depuis 2004, l'Inter-CDC et la CDC de Trois-Rivières participent à une expérience partenariale entre le milieu communautaire régional et l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), le programme d'intervention communautaire (PICOM). Ce programme vise à mettre en interaction les étudiants, les chercheurs et les organismes communautaires du milieu lors d'un projet d'intervention. Il s'agit de permettre aux différents partenaires de s'engager conjointement dans une démarche structurée visant l'amélioration de la qualité de vie de la communauté. Afin de mettre en place et d'établir les paramètres du PICOM, l'Université a fait appel aux CDC de la Mauricie et du Centre-du-Québec⁵⁵. Ces dernières font partie du Comité conseil du programme par le biais de leur Inter-CDC respective. Le programme a débuté en janvier 2006 (CDC Trois-Rivières, 2005a, 2005c).

⁵⁵ En 2005, cinq CDC étaient actives dans cette région. Elles ont aussi mis en place cette forme de concertation régionale inter-CDC.

Un nombre important de membres de la CDC de Trois-Rivières provient du secteur de la santé et des services sociaux (près de 60% selon le coordonnateur de la CDC). Il est donc primordial qu'elle entretienne des liens solides avec les représentants de ce secteur. Pour cette raison, la CDC est membre de la TROC Centre-du-Québec / Mauricie et elle siège au conseil d'administration. Cette organisation a développé des liens privilégiés avec la CDC et elles travaillent régulièrement en collaboration et en partenariat. Présentement, c'est le contexte de la réforme qui influence la dynamique de leurs relations (CDC Trois-Rivières, 2005a).

Le conseil d'administration de la CRE de la Mauricie (Tableau 5.12) comprend, depuis la transformation des instances de développement régional, 19 membres votants. On y retrouve 12 élus, un représentant des autochtones et six représentants issus du Forum de la Société civile. Ce Forum est constitué de six collèges électoraux où les membres sont choisis selon la représentativité qu'ils peuvent assurer de leur secteur d'activités et selon leur connaissance des dossiers de développement. Vingt-et-un secteurs d'activités sont représentés au sein de ce Forum (CRE Mauricie, 2006). C'est une forte réduction du nombre de représentants comparativement à la structure du Conseil régional de développement de la Mauricie (CRDM) qui comprenait près de 48 membres en 2003. La même diminution est constatée au niveau des autres comités (exécutif et sectoriels).

Nous en Mauricie, on a une Inter-CDC : on se parle, on se concerte, et on va s'asseoir avec les autres acteurs de la société civile. C'est à travers ce créneau-là maintenant que l'on atteint la CRE puis que l'on participe aux instances de la CRÉ, quand ils nous invitent... Oui, parce que l'intersectorialité est moins présente qu'au CRD. C'est la structure qui a changé avec la nouvelle loi puis la venue du gouvernement Charest. Les acteurs du gouvernement municipal sont toujours là mais ont leur a donné un peu plus d'importance. C'est plus difficile parce que les horizons ne sont pas les mêmes. (Entrevue 1)

Tableau 5.12. : Instances régionales de concertation : le CRDM et la CRE

Organisme	Instances décisionnelles	Comités
CRDM	Assemblée générale du CRD : 48 membres - 5 députés - 14 élus municipaux - 1 autochtone - 6 CLD - 22 Société Civile CA : 17 membres Présidence 6 élus locaux 1 autochtone 3 sectoriels 6 commissions (dév. de l'entreprise; dév. des ressources et environnement; dév. des services aux personnes; dév. récréo-touristique; dév. du territoire; dév. social) CE : 5 membres Présidence 1 développement social 1 développement du territoire 1 développement ressources et environnement 1 culture	Comité de coordination du développement social (20 membres) Comité régional de logement social (20 membres) Comité régional Transport collectif (24 membres) Table sectorielle Forêt (26 membres) Comité régional en Économie sociale (20 membres) Comité intersectoriel Services de garde (18 membres) Table sectorielle Enfance-Famille (12 membres) Table sectorielle Condition féminine (15 membres) Table de concertation des Aînés et des retraités (24 membres) Forum Jeunesse (22 membres)
CRÉ	CA : 19 membres votants 12 élus 1 autochtone 1 Loisir, culture et tourisme 1 Industrie, commerce, développement coopératif 1 Agroalimentaire et forestier 1 Enseignement supérieur et recherche 1 <i>Développement social et communautaire (présidence du CRES)</i> 1 Éducation et formation M-O Non-votants : Députés provinciaux; Observatrice « Femme »; Observateur « Jeune » CE : 6 membres 1 président 2 vices présidence (CRES) 3 administrateurs	Conseil régional d'économie sociale Entente avec le Chantier (Pôle) CA : 19 membres

Sources : CRÉ Mauricie, 2004 et 2006.

Dans le domaine de l'économie sociale, un comité régional d'économie sociale (CRES) a été mis en place par le CRDM dès les lendemains du Sommet économique sur l'économie et l'emploi de 1996, devant quelque peu l'obligation qui lui serait faite par la Politique de soutien au développement local et régional de 1997 de constituer une telle instance. Le CRES a été maintenu, en 2004, lors de la transition du CRD vers la CRE suite aux pressions du milieu. Le développement du secteur de l'économie sociale fait partie du Plan quinquennal 2005-2010 adopté par la CRE. Le CRES a alors changé d'appellation pour devenir le Conseil de l'économie sociale en janvier 2006. Ce nouvel organisme est un OSBL composé d'un conseil d'administration de 19 membres. Le représentant du collège Développement social et

communautaire à la CRE a été nommé à sa présidence. En février 2006, le Chantier de l'économie sociale du Québec signait une entente avec le Conseil régional de l'économie sociale qui atteint, par le fait même, le statut de Pôle régional d'économie sociale pour la région de la Mauricie (CRE Mauricie, 2006 ; Lemelin, 2006a).

5.6.2.5. La politique municipale de développement social

L'exemple de l'implantation de la Politique municipale de développement social de Trois-Rivières démontre comment et à quel niveau la CDC peut jouer son rôle dans la gouvernance et le développement local. La Corporation a participé au processus menant à l'adoption de cette politique à l'automne 2005. L'action de la CDC s'est concrétisée premièrement à l'intérieur du mouvement communautaire et auprès de ses membres comme agent de concertation et support technique et, deuxièmement comme interface et intermédiaire avec les autres acteurs du développement socioéconomique concernés par cette question.

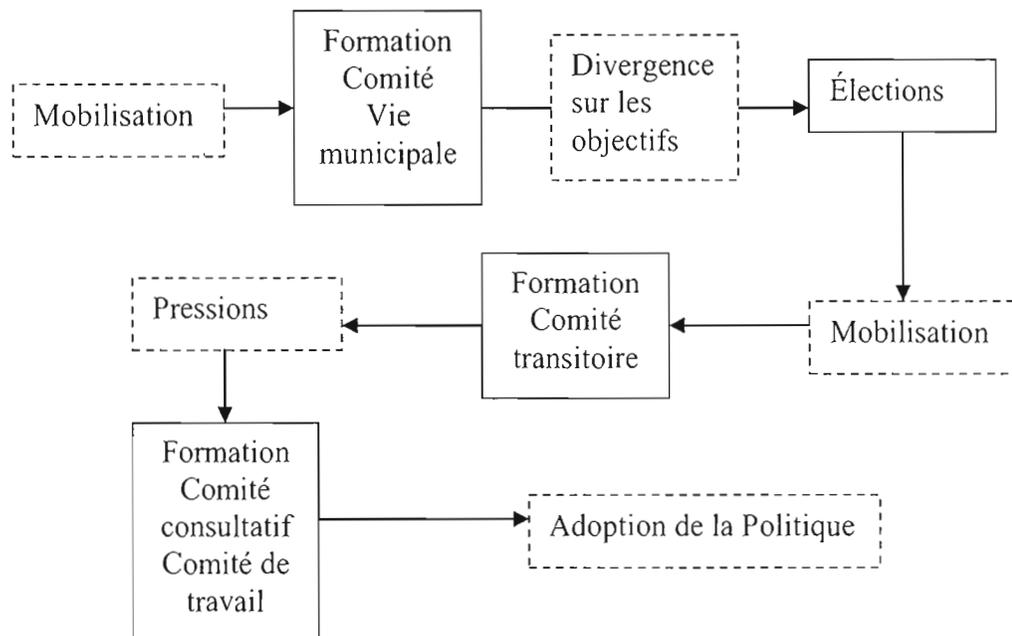
5.6.2.5.1. Le contexte d'émergence de la politique

Dès 2001, dans le contexte de la réforme municipale et de l'attribution de nouvelles compétences aux administrations municipales, la CDC de Trois-Rivières a pris l'initiative de former le Comité d'action Vie municipale pour examiner divers problèmes tels que l'élaboration d'une politique de développement social, l'appui municipal aux groupes communautaires, le processus démocratique municipal, etc. En effet, la ville fusionnée s'est vue accorder plus de responsabilités et de pouvoirs dans les domaines de la revitalisation urbaine, dans le logement social, dans la lutte à la pauvreté, dans l'aménagement et le développement du territoire, dans la protection de l'environnement, le développement social, qui sont des champs d'activités couverts ou qui touchent de près l'action des groupes communautaires locaux (CDC Francheville, 2002), ce qui a nécessairement interpellé la CDC.

La CDC consulte alors ses membres. Ce premier comité, le Comité d'action Vie municipale, était formé du groupe communautaire Ébyon, du CLSC des Forges, de la Maison de la

famille, du Mouvement Action Chômage, du Comité logement, de l'Association régionale de fibromyalgie, du Regroupement des aidants naturels et de la CDC (CDC de Francheville, 2002 ; Entrevue 1 ; Entrevue 7). Le principal objectif poursuivi par ces acteurs était d'obtenir la diffusion des débats du Conseil municipal sur le réseau de télévision communautaire local en prévision des premières élections de la nouvelle ville fusionnée. Un désaccord entre les membres sur les buts recherchés et les actions à entreprendre a conduit à l'essoufflement et à la dissolution du comité (Entrevue 7).

Figure 5.3. : Processus menant à l'adoption de la Politique municipale de développement social



Après l'élection municipale, la CDC organise une rencontre avec le nouveau maire élu au sujet de l'élaboration d'une politique de développement social pour Trois-Rivières. Elle invite l'ensemble du monde communautaire trifluvien à y participer et 150 personnes seront présentes. La Ville tarde à mettre en branle le processus car elle a d'autres priorités inscrits à son plan d'action. Le milieu communautaire forme alors un second comité, à l'initiative de l'intervenante de COMSEP qui sera par la suite élue comme conseillère municipale, et ce dans un contexte municipal plutôt conflictuel. Ce deuxième comité regroupait la CDC, le

Centre de santé Cloutier-Du Rivage, le CLSC des Forges ainsi que la Démarche de revitalisation des premiers quartiers (CDC de Francheville, 2002 ; Entrevue 1 ; Entrevue 7). Le maire répondra aux revendications du comité en créant un comité consultatif et un comité de travail sur la Politique municipale de développement social un an plus tard.

Tableau 5.13. : Composition du comité consultatif et du comité de travail de la Politique municipale de développement social de Trois-Rivières

Représentants	Comité consultatif	Comité de travail
Élus	3	1
Communautaire	3	1
Institutionnels	6	3
Consultant	1	1
Autres collaborateurs	1 élu 1 communautaire 5 institutionnels Les services de la Ville	

Source : Ville de Trois-Rivières, 2005a.

Le comité consultatif (Tableau 5.13) réunit trois conseillers municipaux, deux représentants du Centre de santé et de service sociaux de Trois-Rivières, le coordonnateur de la CDC, le représentant du Comité de lutte à la pauvreté pour une justice sociale du secteur du Cap-de-la-Madeleine, le directeur du Service des loisirs et communautaire, la représentante d'Emploi-Québec au Consortium de développement social, le représentant de la Démarche de revitalisation des premiers quartiers de Trois-Rivières, le directeur de la SDE, un consultant ainsi que la responsable de la politique au sein de la SDE. Il est à noter que la mise en œuvre de la politique municipale de développement social sera sous la responsabilité de la SDE. Divers collaborateurs se sont joints à différentes étapes de la démarche d'élaboration de cette politique, soit l'UQTR, l'UQAM, le CLSC des Forges, la Corporation parapluie en urgence sociale ainsi que différents services municipaux et para municipaux. Le rôle du comité consultatif est d'établir le cadre de référence de la politique, de voir à son élaboration, de définir ses approches et ses orientations, de produire un plan d'action triennal et de le mettre en œuvre (Ville de Trois-Rivières, 2005a). Le comité de travail supervisera l'ensemble de la démarche. Ce comité réduit comprend une conseillère municipale, une représentante du CLSC, le coordonnateur de la CDC, une représentante du service de Loisirs et du

Communautaire de la Ville, la responsable de la politique à la SDE et le consultant (Ville de Trois-Rivières, 2004).

La démarche qui conduira à l'adoption de la politique se divise en 14 étapes. Les six premières étapes qui s'échelonnent tout au cours de l'année 2003-2004 visent à préparer l'information et le contenu qui seront soumis à la consultation publique (formation des comités, la cueillette d'informations et l'inventaire dans les services municipaux, la préparation du guide de consultation, etc.). Ensuite, suivront trois étapes entourant la consultation publique (conférence de presse, analyse des documents de réflexion et organisation de deux forums publics en novembre 2004). Les dernières étapes conduisent à la rédaction de la Politique, son adoption par le Conseil municipal en octobre 2005, ainsi que sa mise en œuvre (plan d'action et suivi) (Ville de Trois Rivières, 2004).

5.6.2.5.2. Le contenu de la politique

La Ville de Trois-Rivières, à l'instar des autres grandes villes du Québec, reconnaît la pertinence d'une telle politique dans le contexte actuel :

La réflexion sur le rôle des villes en développement social n'est pas nouvelle. Elle devient de plus en plus présente dans le contexte de la réorganisation des instances locales et régionales. Les responsabilités dévolues aux villes par le gouvernement tendront à augmenter aux cours des prochaines années. Les villes doivent donc adopter des approches de développement intégrées tenant compte des différents champs d'intervention comme l'économie, la culture, l'habitation, le sport, le loisir, l'environnement, la sécurité, etc., et ce dans une perspective de collaboration avec les citoyens et les partenaires du milieu. (Ville de Trois-Rivières, 2005a : 3)

La politique, intitulée *Pour un mieux être individuel et collectif*, vise :

[...] l'ensemble des approches et des façons de faire qui permettent aux citoyens de participer activement à la vie en société en améliorant leurs conditions de vie et en souscrivant au développement des potentiels individuels et collectifs. Le développement social vise à ce que chacun des individus puisse tirer sa juste part de l'enrichissement collectif. C'est un

développement basé sur des valeurs d'égalité, d'équité et de justice sociale.
(Ville de Trois-Rivières, 2005a : 3)

La politique a pour mission de favoriser l'amélioration du cadre, des conditions et de la qualité de vie des citoyens ainsi que de l'ensemble de la communauté. Elle se base sur des valeurs d'équité, d'intégrité, d'ouverture et de solidarité. Les objectifs poursuivis sont :

- 1- l'harmonisation des actions municipales et celles des partenaires;
- 2- la liaison du développement social, économique, culturel et environnemental;
- 3- le développement de pratiques et de réflexes de développement social dans les services municipaux et para municipaux.

Les approches de développement avancées à l'intérieur de la politique se veulent mutisectorielles, intégrées et durables. Ainsi, cette politique devrait fournir des occasions concrètes de maillage et de partenariat plus serrés entre la Ville et les organismes communautaires. Les interventions municipales se retrouvent à l'intérieur de 11 axes qui font l'objet de plans d'action annuels et qui privilégient l'approche partenariale. Ces derniers ont été identifiés par les partenaires sectoriels, les organismes du milieu, les services municipaux et les citoyens lors des deux forums de consultation (Ville de Trois-Rivières, 2005a). Deux de ces axes réfèrent à d'autres politiques adoptées antérieurement par l'administration municipale telles que la Politique familiale (axe Famille) et la Politique culturelle (axe Culture) ainsi qu'à certains programmes municipaux (programme de lutte contre l'exclusion culturelle). Les neuf autres axes d'intervention sont : le développement communautaire, l'environnement, le logement, le loisir, la participation citoyenne, la revitalisation urbaine intégrée, la sécurité, le transport et le travail.

La politique s'accompagne d'un plan d'action triennal (déposé en janvier 2006) pour les services municipaux et para municipaux, d'un comité permanent en développement social (nommé par le Conseil municipal) et de la création d'un fonds de développement social pour soutenir les actions concrètes en lien avec les missions de la Ville. Un membre du Conseil municipal sera nommé à titre de répondant pour les questions de développement social et

pour assurer le lien entre la municipalité et les instances gouvernementales (Ville de Trois-Rivières, 2005a)⁵⁶.

Cette démarche d'adoption d'une politique de développement social par la Ville de Trois-Rivières a eu des répercussions sur la reconnaissance et le soutien accordés à la CDC. Elle est désormais reconnue comme « organisme mandaté » par le service des Loisirs et du Communautaire lui assurant un financement municipal et lui donnant la possibilité d'obtenir d'autres contrats de la ville (CDC Trois-Rivières, 2005a).

5.6.2.5.3. Les consultations publiques : le rôle de la CDC de Trois-Rivières

Une quarantaine d'organismes communautaires locaux ont participé à la consultation publique en présentant 34 documents de réflexion, signés ou co-signés par les représentants d'une centaine d'organismes communautaires. Soixante-cinq personnes, provenant de 18 services municipaux et para municipaux différents⁵⁷, 150 citoyens et 200 organisations étaient présents lors des deux forums clôturant la consultation (CDC Trois-Rivières, 2005c ; Entrevue 7). Dans le cadre de ces consultations, la CDC et ses membres ont rédigé un mémoire qui concluait que le contenu de la politique constituerait un pas en avant pour les organismes communautaires quant à leur reconnaissance à titre d'acteurs du développement social (Entrevue 7 ; CDC Trois-Rivières, 2004c). Ce mémoire a été adopté par l'assemblée générale de 2004. La CDC a aussi favorisé la participation individuelle et collective des organismes communautaires en organisant des séances d'information et de formation sur le guide de consultation et sur le contenu de la politique. Elle leur a apporté son soutien technique et son expertise lors de la rédaction de leur mémoire (Entrevue 7 ; CDC Trois-Rivières, 2004).

⁵⁶ Au moment de la rédaction de cette thèse, les critères et le fonctionnement du Fonds municipal de développement social n'étaient pas encore déterminés et adoptés par le Conseil municipal de la Ville de Trois-Rivières.

⁵⁷ Il s'agit des services des Travaux publics, Loisirs et services communautaires, Finance, Aménagement et développement du territoire, Office du tourisme, Office municipal d'habitation, Aéroport de Trois-Rivières, Corporation de l'Île Saint-Quentin, Régie de gestion des matières résiduelles de la Mauricie, Société de transport de Trois-Rivières, Corporation de développement culturel, Communications, Service des requêtes, Greffe et services juridiques, Archives, Cour municipale, Sécurité publique, SDE.

Tableau 5.14. : Synthèse de la mission de participation au développement local et à la gouvernance territoriale de la CDC de Trois-Rivières. Moyens, échelles, partenaires, réalisations.

Moyens	Échelle	Partenaires	Réalisations
Concertation	Locale	♦ ÉCOF-CDEC ; groupes membres	♦ Documents sur ES et DL ♦ Entente informelle division des tâches et collaboration
	Régionale	♦ Inter-CDC ; TNCDC ; TROC Mauricie / Centre du Québec	♦ Rencontres régionales et locales sur réforme de la santé et le financement
Partenariat	Régionale	♦ UQTR ; Inter-CDC ; groupes communautaires	♦ Projet PICOM
Représentation	Locale	♦ CLD –SDÉ	♦ Avant 2003 : ♦ Siège Communautaire au CA ♦ Comité Condition féminine ♦ Comité d'analyse en ÉS ♦ Après 2003 : ♦ Siège ES au CA (coopté par le Maire) ♦ Comité de financement ÉS ♦ Comités de la Politique de développement social
		♦ CLSC	♦ Avant 2003 : ♦ Table des partenaires du Cap-de-la-Madeleine ♦ Après 2003 : ♦ Siège communautaire au CA du CSSS ♦ Comité aviseur local (RDDS ; COMSEP ; ÉCOF ; CDC)
	Régionale	♦ Inter-CDC (6 CDC de la Mauricie)	♦ Table sectorielle communautaire du CRD ♦ CA de la TROC Mauricie/Centre-du Québec ♦ CA Réseau Vigilance Mauricie ♦ CA Musée de la culture populaire ♦ CA CRÉ ♦ Plan de développement de la CRÉ ♦ Comité régional en ÉS (Pôle)
	Nationale	♦ TNCDC	♦ Trois CDC non financées au SACA et Ministre responsable

5.6.3. La visibilité et la promotion du mouvement communautaire

Le dernier élément de la mission de la CDC concerne la reconnaissance et la promotion du mouvement communautaire. Il englobe deux dimensions. La première vise, d'une part, la reconnaissance et la promotion et la visibilité du mouvement communautaire à l'échelle locale et régionale et, d'autre part, la mise en œuvre de la Politique de financement et de soutien du mouvement communautaire autonome. La seconde dimension a trait à la participation avec d'autres acteurs socioéconomiques aux luttes sociales pour défendre, auprès des instances appropriées, les intérêts et les points de vue de la collectivité. Ces luttes et ces actions sont liées au développement local, puisqu'elles concernent l'amélioration des conditions de vie des individus et, plus particulièrement, celles des personnes et des groupes les moins favorisés de la société (CDC Trois-Rivières, 2005c). La CDC considère que les acquis du mouvement communautaire et que le projet d'un Québec plus juste et plus solidaire qu'il porte sont mis en danger par la réingénierie du gouvernement Charest (CDC Trois-Rivières, 2004a). Elle s'est donc donné comme devoir de lutter pour une véritable reconnaissance du mouvement communautaire et son financement.

5.6.3.1. La reconnaissance du mouvement communautaire

La CDC de Trois-Rivières a toujours soutenu la mise en œuvre d'une politique de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire autonome. Selon elle, cette politique est essentielle à la consolidation et au développement de l'action communautaire autonome au Québec. Elle est considérée comme un acquis pour le mouvement communautaire, car elle aidera, entre autres, à formuler des balises précises pour le financement des organismes issus de l'action communautaire autonome (CDC Trois-Rivières, 2005a ; Entrevue 1).

Dès sa fondation en 1997, la CDC a participé à toutes les consultations et à toutes les activités de mobilisation qui se sont succédées aux niveaux local, régional et national en faveur de la reconnaissance de l'action communautaire et ce, en collaboration avec le mouvement des CDC et avec toutes les autres organisations issues du mouvement communautaire québécois. La liste des actions est relativement longue : tournée régionale et rencontre nationale du Comité aviscur en mai 2001 (CDC Francheville, 2002), mobilisation

du 14 avril 2004 à laquelle 42 groupes membres de la CDC ont participé (CDC Trois-Rivières, 2005), mobilisation nationale du 23 octobre 2003 (CDC Trois-Rivières, 2004), pressions sur les candidats en campagne électorale (CDC Trois-Rivières, 2003), etc.

À l'échelle locale, la CDC de Trois-Rivières a organisé une série de consultations sur la politique de soutien proposée par le gouvernement dans le cadre des tournées régionales du Comité aviseur (CDC Francheville, 2002). Elle a aussi coordonné la participation des groupes communautaires aux différentes mobilisations nationales (2001, 2003 et 2004) pour la reconnaissance du mouvement communautaire. Le 14 avril 2004, lors de la manifestation *Riposte populaire pour un Québec juste et solidaire*, 42 organismes de la CDC et 342 personnes se sont rendues à Québec. De plus, 33 groupes ont fermé leurs portes en appui à la mobilisation et aux revendications portées par le mouvement communautaire (CDC Trois-Rivières, 2005a).

La CDC fait la promotion active des organismes communautaires locaux qu'elle reconnaît, auprès de ses membres, des partenaires du monde communautaire et du grand public et ce, par le biais de divers outils et moyens de communication (CDC Trois-Rivières, 2004a). En plus de l'utilisation de son site Internet, la CDC organise ou participe à des événements d'envergure qui permettent d'accroître la visibilité des groupes communautaires locaux et de mieux faire connaître leurs activités. L'action de la Corporation peut aussi se faire de façon plus ponctuelle comme ce fut le cas lors de son appui à la candidature du Centre d'action bénévole Laviolette pour l'obtention du Prix Hommage Bénévolat du Québec en 2004 (CDC Trois-Rivières, 2004b).

Deux grands événements de visibilité et de reconnaissance au niveau local ont été organisés par la CDC. Le premier, la *Caravane communautaire Des Chenaux*, en 2002, a permis aux différents organismes de parcourir le territoire de la nouvelle MRC avec des kiosques d'information pour faire connaître leurs activités et leurs services auprès de la population et des autres acteurs du développement local. Cette caravane rassemblait les groupes communautaires ainsi que le CLSC, le CLD, la SADC, le CLE ainsi que les services municipaux. Six cent cinquante personnes ont été rejointes par cette activité qui a aussi

permis un réseautage plus serré entre le milieu communautaire et l'ensemble des acteurs socioéconomiques du territoire de la nouvelle MRC (CDC Trois-Rivières, 2004a).

Le second événement d'envergure a eu lieu en 2005. Il s'agit de la première édition de la *Soirée des Chamberland*, nommée ainsi en l'honneur d'un pionnier du développement local et social à Trois-Rivières⁵⁸. L'organisation du gala s'est basée sur un modèle existant ailleurs (MRC de Drummond, entre autres) et se donnait pour objectifs de promouvoir, remercier et honorer tous les organismes communautaires ainsi que les personnes qui y œuvrent ainsi que de favoriser le réseautage avec les partenaires du milieu municipal, institutionnel et financier (CDC Trois-Rivières, 2004a, Entrevue 1). Le projet de la *Soirée des Chamberland* a bénéficié d'un vaste support du milieu trifluvien. Sous l'initiative de la Corporation, cinq comités ont été formés avec les différents partenaires : comité de financement, comité de promotion, comité spectacle, comité jury et comité d'orientation.

Les principaux partenaires de l'événement proviennent du milieu communautaire et du secteur de la santé et des services sociaux, entre autres, la TROC Mauricie/Centre du Québec, Centraide, Comité de solidarité, COMSEP, la Gazette de la Mauricie, le Comité logement, le CAB Laviolette, CANOS, Espace Mauricie, le CLSC et le Centre de santé et de services sociaux de Trois-Rivières (CDC Trois-Rivières, 2005a). Des commanditaires et collaborateurs de toutes les sphères d'activités se sont joints à la CDC pour assurer le financement et la tenue de l'événement : Emploi-Québec, les CLE, la Commission scolaire, l'UQTR, les députés provinciaux, les stations locales de radio et de télévision, les médias communautaires écrits et parlés, diverses entreprises privées, la Corporation de développement culturel de Trois-Rivières, le diocèse de Trois-Rivières et les congrégations religieuses (TDV, 26 mai 2005 ; Canal Vox, 2005 ; CDC Trois-Rivières, 2005a).

⁵⁸ Louis-Joseph Chamberland fut un prêtre engagé dans la transformation sociale de sa communauté. La base de son action sociale correspond à une approche d'*empowerment* et de *self help*. Il fut à l'origine des premières coopératives d'habitation réalisées à Trois-Rivières où les personnes engagées dans ces projets collectifs construisaient leurs propres logements grâce à l'organisation de corvées. Entre 1944 et 1950, plus de 350 habitations ont ainsi été construites à Trois-Rivières (Canal Vox, 2005).

Dix récompenses, décernées aux groupes communautaires et aux personnes impliquées dans le milieu, ont souligné l'excellence et le mérite de chacun d'entre eux. Quarante-sept candidatures ont été soumises au Comité du jury et 27 ont été retenues. Certains prix ont été attribués aux organismes tandis que d'autres étaient décernés à titre personnel.

Le prix *Action citoyenne* a été attribué à l'organisme COMSEP pour souligner son action incitatrice à l'expression et à l'exercice de la citoyenneté grâce à son mandat d'éducation populaire. La Démarche de revitalisation des premiers quartiers s'est vue décerner le Chamberland *Concertation* soulignant les projets qui valorisent l'action commune et le réseautage. La Démarche regroupe plus de 50 partenaires dans divers projets de mise en valeur des quartiers défavorisés de Trois-Rivières. Le projet MargiArt, de l'organisme Point de rue, a reçu deux prix, celui du *Projet mobilisateur*, qui récompensait un projet porteur de changement dans le tissu social, et celui du *Partenariat*, attribué à un projet apportant un impact positif et bénéfique de transformation sociale. Ce projet utilise les arts pour favoriser l'insertion sociale des jeunes marginalisés. Le Chamberland *Transformation sociale*, dédié à un organisme communautaire produisant une métamorphose dans un milieu de vie par ses actions, a été remis à Trois Pivots. COMSEP a reçu le dernier prix collectif, le Chamberland couronnant *l'Organisme de l'année*, pour l'ensemble de son implication dans la collectivité et ce, malgré les difficultés qu'il a connues au cours de l'année 2004.

Quatre prix ont été décernés à des militants et bénévoles œuvrant dans la transformation sociale et le développement social de Trois-Rivières. Ces Chamberland viennent souligner l'engagement de ces personnes au sein des organismes communautaires. Le prix du *Dépassement de soi* (A. Wolowski, Journal La Galère de l'organisme Point de rue) souligne le cheminement d'une personne qui persiste et excelle dans un cheminement d'insertion à l'intérieur d'un organisme communautaire. Le Chamberland *Engagement* récompense une personne dans son engagement militant pour une cause dans un organisme communautaire (L. Pontbriand, Hépatite Ressources). Le Chamberland *Relève Karine-O'Cain*, ainsi nommé en mémoire d'une jeune militante, vise à souligner et à valoriser l'engagement des jeunes de moins de 30 ans dans le milieu communautaire de Trois-Rivières (V. Lauzier, Espace Mauricie). Finalement, le *Prix Hommage Hélène-Robert*, membre fondatrice du ROC et de la

CDC, récompense une personne qui, par son implication, son leadership et ses prises de position vient contribuer de façon significative au développement du mouvement communautaire local (S. Tardif de COMSEP) (TDV, 26 mai 2005 ; Canal Vox, 2005).

5.6.3.2. Coalitions et luttes sociales

Depuis sa fondation, la CDC de Trois-Rivières s'est impliquée lors de différentes mobilisations à l'échelle locale, régionale et nationale. Au niveau local, elle s'est opposée à la fermeture de l'École Saint-Paul, située dans un ancien quartier de la ville de Trois-Rivières. Après avoir consulté ses membres sur la possibilité d'occuper certains locaux pour éviter la fermeture de l'édifice, la CDC a participé avec ses partenaires communautaires, ECOF-CDEC, COMSEP et la Démarche de revitalisation des premiers quartiers, ainsi qu'avec les élus scolaires, le Conseil municipal et des citoyens, à un comité de suivi qui tente de trouver des solutions alternatives (CDC Trois-Rivières, 2005a).

La CDC appuie ou participe aussi à des actions proposées par des coalitions telles que le Collectif pour un Québec sans pauvreté, le Collectif d'Abord solidaires, les Sans chemises et le réseau Vigilance aux niveaux régional et national. La CDC de Trois-Rivières fut très active lors de la Marche mondiale des femmes de 2000, faisant partie du Comité régional d'organisation de la Marche en Mauricie (CDC de Francheville, 1999, 2000 et 2001). À l'invitation du Centre de formation communautaire de la Mauricie (CFCM), une délégation des organismes communautaires, à laquelle s'est joint la CDC, s'est rendue au Forum social mondial à Porto Alegre en 2005, affirmant ainsi son allégeance au mouvement altermondialiste (CDC Trois-Rivières, 2005a).

Tableau 5.15. : Synthèse de la mission de reconnaissance et de promotion du milieu communautaire de la CDC de Trois-Rivières. Objectifs, moyens, partenaires, réalisations.

Objectifs	Moyens	Partenaires	Réalisations
Visibilité	Luttes sociales Actions politiques	◆ CFCM	◆ Forum social mondial
		◆ Collectif pour un Québec sans pauvreté ◆ Collectif D'abord solidaires ◆ Sans-chemises ◆ Réseau Vigilance	◆ Mobilisations nationales et régionales
		◆ Comité régional de la Marche des femmes en Mauricie	◆ Marche des femmes de 2000
		◆ ÉCOF-CDEC ; COMSEP ; Démarche de revitalisation 3R ; élus scolaires ; Conseil municipal ; citoyens	◆ Comité de suivi (fermeture d'école)
	Promotion	◆ Groupes communautaires ; CLSC ; CLD ; CLÉ ; SADC ; Municipalités	◆ Caravane des Chenaux
		◆ 5 Comités de partenaires ◆ 10 partenaires communautaires ◆ 20 collaborateurs / commanditaires institutionnels, privés, élus	◆ Soirée des Chamberland
Reconnaissance	Politique ACA	◆ Comité aviseur ; TNCDC ; TROC Mauricie / Centre du Québec	◆ Consultations locales et régionales ◆ Mobilisations nationales

5.7. CONCLUSION : L'ÉPAISSEUR INSTITUTIONNELLE LOCALE ET LES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES ET INSTITUTIONNELLES DE LA CDC DE TROIS-RIVIÈRES

5.7.1. La contribution de la CDC à l'épaisseur institutionnelle locale

La CDC de Trois-Rivières est la plus jeune des trois CDC que nous avons étudiées. Anciennement appelé CDC de Francheville, ce regroupement émerge dans le contexte de la régionalisation et de la décentralisation du début des années 1990. La région de la Mauricie et la ville de Trois-Rivières connaissent à ce moment des difficultés économiques importantes exigeant une stratégie de reconversion de la base économique. Un fort taux de chômage affecte l'ensemble de la région et la création d'emploi devient l'objectif régional prioritaire.

En plus de la donnée fondamentale que constitue la jeunesse de l'organisation dans le milieu, plusieurs éléments liés à la transformation du contexte institutionnel viendront influencer la capacité d'action de la CDC et l'effet structurant de cette dernière sur le développement local et la gouvernance du territoire. L'impact de la réorganisation municipale, conjuguée à la réforme des instances de développement local, a été très important dans ce cas-ci. Dans une moindre mesure, la réforme de la santé et des services sociaux a aussi eu un effet sur l'action de la CDC dans son milieu. L'ensemble de ces éléments module la contribution de la CDC à l'épaisseur institutionnelle en tant qu'acteur du développement local et de la gouvernance territoriale (Tableau 5.16).

Tableau 5.16. : La contribution de la CDC de Trois-Rivières à l'épaisseur institutionnelle locale

Critères	Commentaires
Forte présence institutionnelle	ÉCOF-CDEC (Position sur l'économie sociale) Fort leadership des groupes locaux Financement municipal
Niveau d'interaction	Partenariat UQTR – PICOM Concertation / consultation Collaboration sur projets ponctuels CA : SDÉ (cooptation) / CLSC Membre TROC Inter-CDC
Pratique locale spécifique	Modification du territoire d'intervention de la CDC Jeunesse de l'organisation
Projet commun et partagé	Politique municipale de développement social Soirée des Chamberland

Au chapitre de la gouvernance à l'échelle locale, la fusion municipale intervient lorsque la CDC de Francheville possède moins de cinq ans d'existence formelle et qu'elle était alors encore à un stade d'émergence. Il faut rappeler ici que la fondation du regroupement sous le modèle de CDC provient directement de la volonté de groupes de base reconnus comme les leaders du mouvement communautaire de Trois-Rivières. Ces derniers recherchaient une forme d'organisation représentative du milieu communautaire local pouvant jouer un rôle rassembleur dans ce milieu. Il ne s'agit donc pas de l'évolution organisationnelle et institutionnelle d'un regroupement antérieur ou de la fusion d'autres regroupements qui adopteront le modèle de CDC par la suite. Il faut interpréter la création de la CDC comme une initiative et une action collective locale où l'une des conditions de succès fait référence à la constitution d'une conscience territoriale où tous réalisent qu'ils font partie d'un même

projet et d'une même réalité. Or, le projet initial du milieu communautaire s'appuyait sur un territoire d'intervention qui recoupait l'ancienne ville de Trois-Rivières. Il y avait à l'intérieur de ce projet de regroupement l'expression d'une appartenance locale et d'un sentiment de communauté vécu par les groupes fondateurs. Toutefois, pour respecter les règles institutionnelles du Cadre de référence des CDC, il fallait que le territoire d'intervention de la future CDC corresponde à la MRC de Francheville qui existait à l'époque. Afin de rencontrer cette condition, un processus de négociation et de mobilisation des groupes de tout le territoire mércéen a été nécessaire. La fondation officielle de la CDC a lieu en 1997, un an seulement avant l'application de la Politique de soutien au développement local et régional et l'implantation des Centres locaux de développement dans les MRC du Québec.

Ainsi, au moment de la fusion en 2001, l'ancrage de la CDC de Francheville, le sentiment d'appartenance des groupes vis-à-vis le regroupement et son appropriation par ceux-ci n'étaient pas encore cristallisés dans une « pratique locale » formelle et bien établie. Outre la mise en place de comités *ad hoc* et d'outils de fonctionnement pour la réalisation de ses mandats de services aux membres, la CDC n'avait pas encore eu le temps de « s'installer » dans son rôle d'acteur du développement local alors qu'intervenaient successivement les différentes réformes institutionnelles gouvernementales. Sous certains aspects, ces dernières offrent des opportunités pour réaffirmer ce rôle pour la CDC mais, à d'autres égards, des reculs ont été enregistrés.

La fusion municipale a entraîné la réorganisation du territoire d'intervention de la CDC. En ce sens, cette transformation institutionnelle a été saisie comme une opportunité de retour à l'appartenance territoriale des groupes communautaires locaux. Les membres de la CDC de Francheville étaient conscients des différences dans les dynamiques de développement entre le milieu rural et le milieu urbain. Ceci explique en partie que des projets communs n'ont pas pu être réalisés lors des premières années d'existence du regroupement. Il explique aussi pourquoi deux CDC, l'une à caractère urbain et l'autre à caractère rural, ont pu voir le jour. C'est à partir de ce moment de la scission du territoire d'intervention que des projets de plus grande envergure et que des actions collectives locales prennent racine sous l'initiative de la CDC de Trois-Rivières. Par ailleurs, le recentrage du territoire d'intervention lui a permis

d'accéder à des ressources financières supplémentaires provenant de la municipalité qui reconnaît alors l'adéquation entre le territoire d'intervention et le membership de la CDC et le territoire administratif sous sa responsabilité. De plus, de nouvelles compétences dévolues à la ville de Trois-Rivières concernent le développement social et communautaire. Il y a ainsi, grâce à ces processus, la concrétisation d'une convergence à la fois territoriale et fonctionnelle entre les acteurs de la gouvernance et du développement local.

En ce qui concerne les structures vouées au développement du territoire, la transformation du Centre local de développement de la MRC de Francheville en Société de développement économique de Trois-Rivières, comme impact à la fois de la fusion municipale et de la réforme des instances de développement local, s'est soldée par une perte à l'égard de la représentation pour le milieu communautaire et la fragilisation de la position politique de la CDC. Ici, c'est une rupture qui s'est produite dans l'exercice de la gouvernance et du développement local. Comme nous l'avons souligné plus haut, la fondation de la CDC se fait presque simultanément avec la création des CLD en 1997-1998. La CDC de Francheville fût mandatée pour représenter le milieu communautaire à cette nouvelle instance et elle occupait un siège au conseil d'administration. Elle participera au comité d'attribution des fonds en économie sociale et elle s'impliquera également dans le comité de condition féminine. Au sein de la SDE, une corporation de développement économique déjà active à Trois-Rivières et qui recupère le mandat de CLD après la fusion, une orientation de développement économique s'est affirmée. Cette dernière est axée sur la nouvelle économie et veut redonner à Trois-Rivières l'image de capitale régionale dynamique qu'elle a déjà connue. Depuis 2003, ce n'est plus la CDC en tant que regroupement communautaire multisectoriel local qui siège sur l'instance, mais bien le coordonnateur à titre personnel et sur invitation du maire. La « CDC de Trois-Rivières » occupe le siège accordé à l'économie sociale au conseil d'administration et elle est présente au comité du Fonds d'investissement en économie sociale (FIES).

Il faut rappeler ici l'adoption du document *Position sur l'économie sociale* par les membres de la CDC, en 1998. Ce document place la CDC de Trois-Rivières dans une « position » équivoque. En effet, selon ce dernier, elle devrait assurer un leadership de représentation

politique sur cette question, mais c'est une autre organisation, ECOF, qui fait la promotion de l'économie sociale et qui supporte son développement à titre de CDEC. La représentativité et le poids politique de la CDC en économie sociale se trouvent ainsi limités par une contrainte institutionnelle provenant de l'intérieur même du mouvement communautaire local. Par ailleurs, comme nous l'avons mentionné, il existe des tensions importantes entre la nouvelle Société de développement économique qui possède le mandat de Centre local de développement et ECOF-CDEC sur la question du financement de l'économie sociale. ECOF-CDEC est membre de la CDC mais, la CDC n'est pas membre d'ECOF. Nous avons aussi vu que le colloque d'orientation de décembre 2005 questionnait le rôle de la CDC en ce qui a trait à l'économie sociale.

Dans un autre ordre d'idées, le processus d'adoption de la *Politique de développement social* a été une occasion pour la CDC de mieux se faire (re) connaître par les autres acteurs du développement socioéconomique de Trois-Rivières grâce à son travail à l'intérieur du comité consultatif et du comité de travail. Dans ce dossier, la CDC a pleinement rempli les deux volets de son mandat. À titre d'outil de développement des groupes communautaires locaux, elle a supporté leur participation à l'ensemble du processus grâce à l'organisation de sessions d'information et à la prestation de services de soutien technique pour la rédaction de leurs mémoires. En second lieu, elle a agi comme acteur du développement à titre d'intermédiaire entre les groupes communautaires et les instances décisionnelles de l'administration municipale grâce à sa participation aux comités de la politique. Toutefois, l'action de la CDC tendrait à être occultée par celle des groupes leaders et de leurs représentants qui sont mieux implantés et plus ancrés dans le milieu communautaire de Trois-Rivières. Or, les comités de la politique étaient inter et multi sectoriels mais, comme en témoignent nos entretiens (Entrevues 2 à 8 et 44), la CDC n'est pas encore tellement connue et reconnue par les acteurs autres que ceux appartenant au mouvement communautaire ou qui ont été en lien avec le regroupement grâce à des projets antérieurs tels celui de l'organisation de la soirée du Gala des Chamberland. Ce dernier événement a été très important pour accroître la visibilité de la CDC dans son milieu, de même qu'il a permis de mieux faire connaître le travail des groupes communautaires locaux par l'ensemble de la population. L'organisation du Gala a bénéficié d'un large support de la part des acteurs socioéconomiques de Trois-Rivières ainsi que de

partenaires institutionnels locaux et régionaux. En plus de l'émulation qu'en retirent les groupes communautaires locaux, la Soirée des Chamberland peut contribuer à forger une identité forte et un sentiment d'appartenance plus fort du mouvement communautaire local à la CDC.

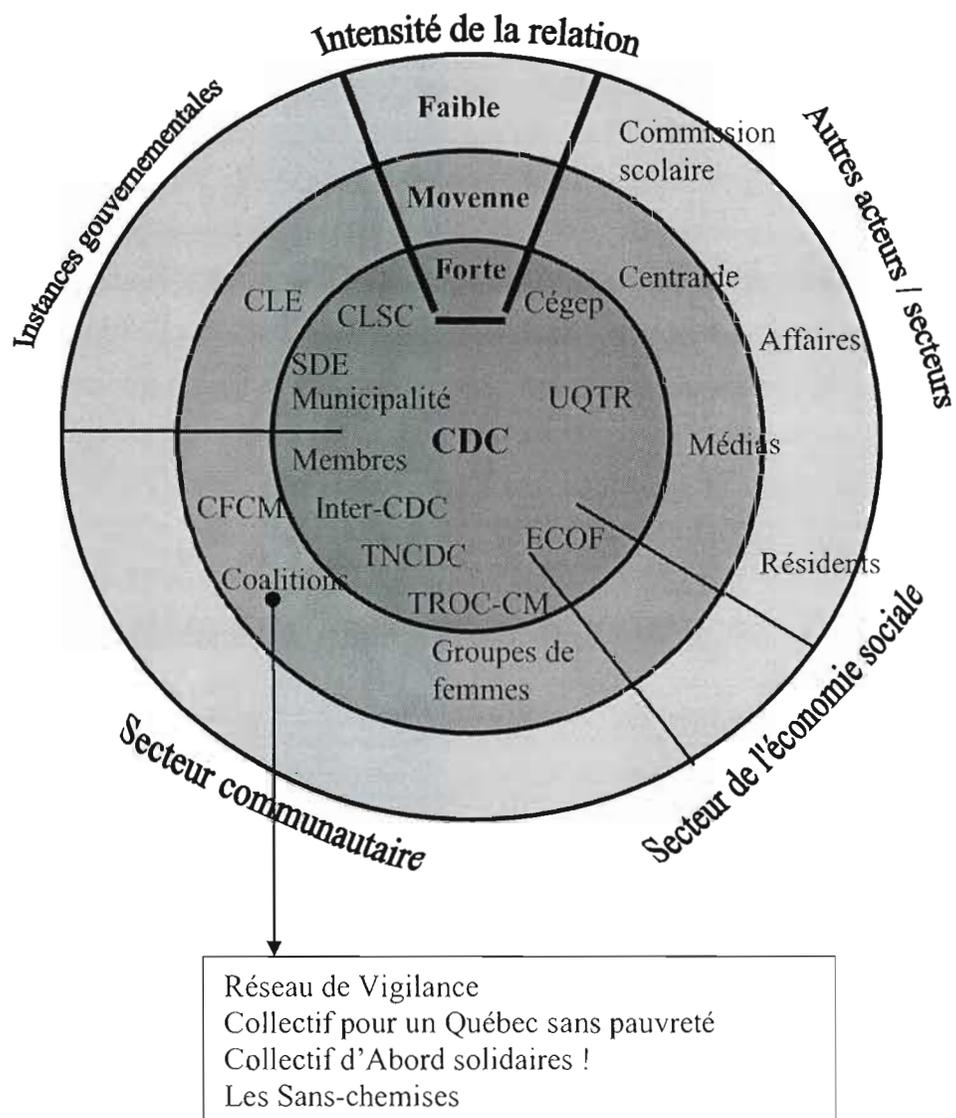
Un dernier impact des réformes institutionnelles sur le rôle joué par la CDC relève de la fusion des établissements de santé. Avant la réorganisation des établissements de santé et de services sociaux, la CDC participait à une table de concertation entre les partenaires de l'un des CLSC de son territoire. Après avoir réalisé des démarches en ce sens, elle assure une présence au conseil d'administration du nouveau CLSC. Les liens de la CDC de Trois-Rivières sont très marqués avec le secteur de la santé et des services sociaux comme en témoignent son statut de membre de la TROC Mauricie—Centre-du-Québec et les projets réalisés en collaboration avec ce regroupement. Le poids du membership de la CDC en santé et services sociaux justifie cette présence sur ces instances décisionnelles, mais elle tend à reléguer l'action de celle-ci dans une perspective plus sectorielle que multisectorielle.

Au chapitre de la gouvernance régionale, la Mauricie compte cinq autres corporations de développement communautaire regroupées au sein d'une Inter-CDC. Le regroupement à cette échelle permet une répartition des activités de concertation et de représentation du mouvement communautaire sur différentes instances telles que la Conférence régionale des Élus (CRE) et le Comité régional en économie sociale (CRES). En plus, de permettre une « économie » des ressources financières et humaines, l'Inter-CDC favorise une vision d'ensemble du développement de la région et elle permet une meilleure circulation de l'information sur les différents dossiers. C'est aussi par l'intermédiaire de ce regroupement que la CDC de Trois-Rivières participe à la réalisation d'un projet partenarial de formation en intervention communautaire avec l'université régionale.

La carte relationnelle de la CDC (Figure 5.4) montre donc un ensemble de liens de forte intensité avec le milieu communautaire à toutes les échelles. La présence du regroupement intermédiaire dans les instances de gouvernance locales (SDE, CLSC et municipalité) est assurée, mais précaire. À l'échelle régionale, la CDC a établi des liens privilégiés avec les

regroupements multisectoriels (Inter-CDC et TROC-CM) qui font le pont avec les instances de gouvernance régionale (CRE et CRES).

Figure 5.4.: Carte relationnelle de la CDC de Trois-Rivières selon l'intensité des liens



Les entrevues que nous avons conduites à Trois-Rivières avaient comme principal objectif de cerner la contribution de la CDC au développement et à la gouvernance locale à partir du processus d'élaboration de la Politique municipale de développement social (Tableau 5.17).

Tableau 5.17. : Synthèse de la perception des acteurs de la contribution de la CDC de Trois-Rivières⁵⁹

Rôles	Forces	Faiblesses	Impacts
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Outil de développement local communautaire ◆ Leadership ◆ Multisectorialité et inter-réseau ◆ Rassembleur ◆ Régulation des services ◆ Même statut que tout autre groupe communautaire ou tout autre acteur ◆ Perception confuse 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Bonne relation avec partenaires ◆ Multisectorialité ◆ Poids politique ◆ Capacité de réseautage ◆ Consensus ◆ Visibilité 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Frilosité du CA ◆ Jeunesse ◆ Manque de visibilité ◆ Manque de reconnaissance ◆ Manque de dynamisme ◆ Manque de pragmatisme ◆ Liens à développer 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Arrimage ◆ Réseautage ◆ Vision globale ◆ Solidarité ◆ Reconnaissance ◆ Visibilité ◆ Convergence ◆ Maturité ◆ Éviter les dédoublements ◆ Partenaire à consulter

De façon générale, le rôle dévolu à la Corporation de développement communautaire est relativement bien établi à l'intérieur du milieu communautaire local. Toutefois, il est perçu moins clairement lorsque les intervenants proviennent d'un autre secteur institutionnel et on ne lui accorde pas de statut particulier comme acteur. La dimension multisectorielle est mentionnée à la fois comme un rôle jouée par la CDC et comme une force de ce type de regroupement intermédiaire par la majorité des acteurs rencontrés et avec lesquels les relations sont jugées comme étant excellentes. L'impact de la présence de la CDC se fait ressentir surtout grâce au maillage inter-organisationnel construisant une solidarité et une vision commune du développement communautaire à Trois-Rivières. La concertation permet d'éviter les dédoublements et la convergence dans les actions collectives. Toutefois, les faiblesses de l'organisation découlent surtout de sa jeunesse dans le milieu qui entraîne un manque de visibilité, de dynamisme et de pragmatisme malgré le poids politique que le regroupement pourrait représenter. Le rôle joué par le conseil d'administration demanderait alors à être plus affirmé et plus visible dans le milieu trifluvien.

⁵⁹ Encore une fois, en raison de la petite taille de notre échantillonnage et pour préserver l'anonymat des personnes interrogées, nous présentons une synthèse des propos sans attribuer ceux-ci à l'un ou l'autre des intervenants.

5.7.2. Les capacités organisationnelles et institutionnelles de la CDC de Trois-Rivières

Le portrait des capacités organisationnelles et institutionnelles de la CDC de Trois-Rivières doit prendre en compte la jeunesse de l'organisation qui a pour mandat le regroupement multisectoriel et local des groupes communautaires de son milieu. Sa jeunesse influence ses caractéristiques institutionnelles ainsi que ses capacités d'action comme regroupement ce qui s'additionne à l'impact des différentes transformations institutionnelles qui ont affecté son fonctionnement et ses interventions, notamment la réorganisation municipale. La mission de la CDC de Trois-Rivières, comme outil de développement et de consolidation des groupes communautaires, n'a pas été touchée directement par ces transformations. C'est surtout son rôle d'acteur du développement local qui a été affecté. En effet, les relations entre la CDC et certains acteurs du développement socioéconomique de Trois-Rivières ont changé d'intensité, ce qui conduit à questionner la capacité organisationnelle de la CDC à naviguer à travers les différentes transformations institutionnelles qui ont affecté son environnement (Tableau 5.18).

En ce qui a trait aux ressources humaines et financières, la CDC de Trois-Rivières peut compter sur une permanence stable, un financement récurrent en provenance du Cadre de financement des CDC et un premier financement municipal. Ce dernier ne fait toutefois pas l'objet d'une entente formelle qui assurerait la CDC d'une récurrence annuelle. Un changement dans la direction politique de la Ville pourrait mettre fin à cette source de revenu. De la même façon, les actifs qui proviennent du don et de la vente de la maison sont appelés à diminuer d'année en année, d'autant plus si l'on anticipe une augmentation des services et des activités de la CDC. Une certaine précarité financière existe et l'enjeu de la diversification des revenus est toujours à l'ordre du jour pour le regroupement. Une augmentation et une diversification de ses revenus n'obligeraient plus la CDC à faire des choix entre la prestation de services indispensables pour le développement et la consolidation des groupes communautaires locaux et de ses membres (formation, information, etc.) et la réalisation de projets de développement ou encore la représentation de ces membres. Elle pourrait aussi bonifier ses ressources informationnelles, rendre plus fonctionnel son site Internet et former ses membres à son utilisation, etc.

Tableau 5.18. : Les capacités organisationnelles de la CDC de Trois-Rivières

Dimensions	Critères	Commentaires
Ressources	Humaines	◆ Stabilité
	Financières	◆ En croissance ◆ Financement municipal ◆ Cadre de financement des CDC ◆ Don maison
	Informationnelles	◆ Site Internet ◆ Bulletin
Organisation	CA	◆ « Frilosité » ◆ Réorganisation de la CDC ◆ Rencontres régulières
	Vie associative	◆ Consultations
	Fonctionnement	◆ Jeunesse ◆ Comité ad hoc ◆ Assemblée générale
Programmation	Planification	◆ Comité de stratégie ◆ Forum d'orientation
	Évaluation	◆ Forum d'orientation
Maillage	Leadership	◆ Soirée des Chamberland ◆ Présence des leaders locaux
	Partenariat	◆ UQTR / Inter-CDC
	Collaboration	◆ TROC / Inter-CDC ◆ Coalitions sociales
Poids politique	Membership	◆ Large et inclusive
	Représentation	◆ SDE-CLD (À titre personnel) ◆ CA CLSC ◆ Inter-CDC ◆ Document de position sur l'ÉS
	Mobilisation	◆ Coalitions

Sur le plan organisationnel, la CDC possède une structure favorisant la participation et une bonne représentativité du mouvement communautaire local. Elle tient compte des identités territoriales qui persistent malgré l'exercice de la fusion municipale. Les commentaires que nous avons reçus mentionnent par contre une appropriation « timide » de la part des groupes et un conseil d'administration manquant de leadership politique sur certains dossiers. La présence de groupes communautaires forts et bien ancrés dans le milieu trifluvien jouerait ici en défaveur de la CDC qui serait alors moins connue et moins visible comparativement à ceux-ci. Cette situation conduit à un manque de reconnaissance de la part des autres acteurs socioéconomiques de Trois-Rivières. Le recentrage du territoire d'intervention sur la nouvelle ville pourrait ainsi être vu comme une adaptation visant à assurer une présence plus active de la CDC au sein d'un territoire d'appartenance moins étendu et possédant une dynamique urbaine plus homogène. C'est en quelque sorte le retour au sentiment

d'appartenance territoriale des groupes communautaires locaux tel qu'il s'est exprimé au moment de la formulation du premier projet visant la création de la CDC.

La CDC de Trois-Rivières fonctionne essentiellement à partir de projets précis et ponctuels et par la création de comités *ad hoc* qui sont tournés vers la planification et l'organisation des activités internes à l'organisation. Le contexte institutionnel s'étant stabilisé au cours de l'année 2005, le regroupement a entrepris un exercice de planification et d'orientation qui vise à le repositionner dans son milieu en fonction des besoins et des intérêts de ses membres. Une pratique locale de concertation n'a pas encore eu le temps de se forger et, encore une fois, la jeunesse de l'organisation et les réformes institutionnelles viennent mettre un frein à l'établissement d'une telle pratique. L'adaptation constante au nouveau contexte institutionnel monopolise les énergies et les ressources de la CDC.

En ce qui concerne le maillage et le poids politique, la CDC possède un membership large et inclusif. Il est important de souligner ici la présence d'organismes parapublics, de syndicats et de communautés religieuses dans la catégorie des membres associés. De façon ponctuelle, elle a su faire jouer ces alliances, voire les élargir au secteur privé pour la réalisation des projets visant à accroître la visibilité et la reconnaissance du milieu communautaire local tels que la Soirée des Chamberland. Toutefois, ces activités ne s'inscrivent pas sur le long terme. Par contre, des activités partenariales ayant un horizon plus large ont été développées avec les institutions d'enseignement supérieur régionales (Cégep et UQTR) en collaboration avec le milieu communautaire régional. L'Inter-CDC joue ici un rôle important de concertation et de coordination du mouvement communautaire et elle assure sa participation à la gouvernance à l'échelle régionale (répartition de la représentation sur les différents lieux de décision et d'influence entre les CDC).

CHAPITRE 6

LA CDC DU KRTB

En 2005, la CDC du KRTB fête sa vingtième année d'existence comme regroupement des organismes populaires et communautaires dans la région du Bas-Saint-Laurent. Cet acronyme « KRTB » provient des premières lettres des quatre MRC qui composent le territoire de la CDC soit : Kamouraska, Rivière-du-Loup, Témiscouata, Les Basques. Avant la formation des MRC en 1982, il correspondait aux quatre comtés électoraux portant les mêmes noms. Ce territoire est aussi connu sous l'appellation plus ancienne de « Grand Portage » qui, pour les premiers colons et pour les Amérindiens, correspondait au chemin de portage d'une soixantaine de kilomètres entre Cabano et la région de Rivière-du-Loup. Cette route était suivie par les voyageurs arrivant en canots de la côte Atlantique qui, grâce au réseau des rivières et à partir du Fort Ingall qui servait de point de rupture de charge, s'acheminaient en direction du fleuve Saint-Laurent.

6.1. LE MOUVEMENT D'ACTION COMMUNAUTAIRE DANS LE BAS-SAINT-LAURENT : UN PORTRAIT À PARTIR DU FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL

En 2004, la population du Bas-Saint-Laurent se chiffrait à 202 122 personnes, soit 2,7 % de la population québécoise. Entre 1991 et 2004, la population régionale a décliné de 3,6 % tandis que celle du Québec croissait à un rythme de 6 %. Les études prévoient une décroissance démographique encore plus forte (-9,9 %) entre 2001-2026. Durant la même période, la population québécoise connaîtra un gain d'environ 9,3 %. La superficie de la région est de 22 185 km², 133 municipalités sont présentes sur ce vaste territoire, divisé en huit MRC. Rimouski et Rivière-du-Loup constituent les villes les plus peuplées avec respectivement 26,4 et 16,3 % du total de la population régionale (SACA, 2006a). Selon un indice synthétique de la situation socioéconomique régionale⁶⁰, construit à partir des indicateurs du

⁶⁰ Pour le calcul et la signification de cet indice synthétique, voir la note en bas de page numéro 12.

Tableau 6.1, le Bas-Saint-Laurent se situe au 16^e rang de l'ensemble des régions du Québec avec un indice de -8,0, ce qui indique l'existence de problèmes socioéconomiques majeurs.

Tableau 6.1. : Indicateurs socioéconomiques du Bas-Saint-Laurent

Indicateur	Année	Bas-Saint-Laurent	Québec
Revenu personnel (\$)	2003	18 010	21 065
Assurance Emploi (%)	2004	8,5	8,0
Moins d'un 5 ^e secondaire (%)	2001	37,6	31,7
Chômage (%)	2003	10,1	9,1
Dépendance démographique (%)	2004	44,1	44,0
Dépendance économique (\$)	2001	31,90	19,30
Immigrants (%)	2001	0,6	-

Source : SACA, 2006a.

Les données du profil régional du financement des organismes communautaires (SACA, 2006b) nous indiquent qu'en 2003-2004, la région du Bas-Saint-Laurent comprenait 1 123 OSBL enregistrés, dont 216 d'entre eux ont été financés en tant qu'« organismes communautaires » par le gouvernement du Québec et ses instances selon les trois modes de financement prévus à la Politique de reconnaissance et de soutien à l'action communautaire. Ces 216 groupes ne représentent que 19,2 % du total des OSBL régionaux. L'enveloppe totale qu'ils se sont partagée était de l'ordre de 20,5 millions de dollars. L'évaluation de l'importance économique des organismes communautaires dans la région situe leur contribution à l'économie régionale à environ 29,8 millions de dollars, dont 18,8 millions ont été versés en salaires. Les organismes communautaires fournissent quelque 700 emplois (équivalent temps complet), ce qui les placerait au 3^e rang des employeurs régionaux s'ils étaient considérés comme une entreprise faisant partie du secteur manufacturier. Les organismes communautaires réinjectent environ 11,3 millions de dollars de dépenses diverses dans l'économie régionale (SACA, 2006b).

6.1.1. Profil du financement à la mission globale

En 2003-2004, 173 de ces 216 organismes communautaires ont reçu un financement pour leur mission globale, soit 4,2 % de l'ensemble des organismes québécois (4 116) financés pour leur mission. Un montant total de 11,9 millions de dollars leur a été attribué (3,7 % du

total provincial) par neuf ministères ou organismes gouvernementaux. Le financement moyen équivalait à 68 837 \$. Le principal bailleur de fonds est le MSSS qui a financé 118 organismes communautaires pour une enveloppe totale de 9,8 millions de dollars. Pour sa part, le MSSEF (SACA) en a financé 36 (SACA, 2006b).

Le financement à la mission varie selon le rayonnement des organismes communautaires, que ces derniers soient d'échelle locale, régionale ou nationale. 72,1 % des 173 organismes financés sont d'échelle locale, 26,2 % sont d'échelle régionale et 1,7 % d'échelle nationale. Les organismes régionaux ont reçu 41,2 % du total régional du financement à la mission (SACA, 2006b).

Dix organismes sont des regroupements. Ils se sont partagé une enveloppe totale de 630 969 \$ (moyenne 63 070 \$). Deux regroupements sont d'échelle locale : ce sont les deux seules CDC présentes dans la région (CDC KRTB et CDC de la Vallée de la Matapédia). Sept regroupements sont d'envergure régionale et un dernier regroupement est d'ordre national (SACA, 2006b).

Quatre-vingt-dix des 173 groupes communautaires de la région, soit 52 %, sont localisés en milieu rural. Ils ont reçu 4,8 millions de dollars (40,6 % de l'enveloppe régionale totale). En comparant le financement moyen selon la localisation rurale/urbaine avec la moyenne régionale, on voit que les groupes ruraux sont moins bien soutenus. En effet, la moyenne régionale du financement à la mission se situe à 68 837 \$. Elle n'est que de 53 694 \$ en milieu rural alors qu'elle se situe à 85 258 \$ en milieu urbain (SACA, 2006b).

6.1.2. Profil du financement par ententes de service

En 2003-2003, 95 organismes communautaires de la région du Bas-Saint-Laurent ont conclu des ententes de services pour un montant total de 7,8 millions de dollars, soit 3,7 % du total provincial par rapport à un poids démographique de 2,7 %. En moyenne, ces ententes ont atteint une valeur d'environ 82 522 \$ (montant médian : 25 027 \$). Neuf ministères ou organismes gouvernementaux ont été responsables de ces ententes, principalement le MSSS

qui a transigé avec 55 organismes communautaires pour une valeur totale d'environ 2 millions de dollars (moyenne : 37 869 \$). Pour sa part, Emploi-Québec a conclu des ententes de services pour 4,6 millions de dollars avec les organismes communautaires de la région (moyenne : 233 043 \$) (SACA, 2006b).

6.1.3. Profil du financement par projets ponctuels

Au cours de la même période, 35 organismes communautaires de la région ont reçu du financement pour des projets spécifiques. Ces projets ont pu profiter d'un montant total de 727 301 \$, soit une moyenne par projet de 20 780 \$ (médiane : 15 700 \$). Douze ministères ou organismes gouvernementaux ont accordé du financement pour ces projets, dont entre autres, le ministère de la Culture et des Communications (six organismes), le Secrétariat à la condition féminine (six organismes), le ministère de l'Environnement et Emploi-Québec, qui ont accordé les plus importantes subventions (SACA, 2006b).

6.1.4. Fondations publiques, privées et œuvres de bienfaisance⁶¹

En 2000, les fondations publiques ont soutenu 72 organismes communautaires dans la région pour un montant total 440 886 dollars (6123 \$ en moyenne). Pour leur part, les fondations privées ont accordé des dons à deux organismes pour un montant total de 26 285 dollars. Les œuvres de bienfaisance ont financé 97 organismes communautaires pour un montant total de 177 347 dollars (1828 \$ en moyenne) (SACA, 2006b).

Les résultats d'une autre étude publiée par le SACA (2003a) soulignent le profil « discriminant » du financement accordé par les fondations publiques et privées. En effet, selon cette étude, il existerait des écarts significatifs dans le type de financement alternatif accessible aux organismes communautaires en fonction, d'une part, des différents secteurs d'activités et, d'autre part, des types de territoires. Un territoire de région ressource et périphérique, tel que le KRTB, serait désavantagé comparativement aux espaces centraux.

⁶¹ Voir la note de bas de page numéro 37 pour la distinction entre fondation publique et fondation privée.

En effet, au Québec en 2000, l'aide accordée aux organismes communautaires par les fondations publiques était de l'ordre de 60,8 millions de dollars et a permis de soutenir près de 1 928 organismes œuvrant principalement dans les secteurs d'intervention tels que l'aide économique (17 %), l'éducation (11 %), les personnes avec handicap (10 %), le loisir (10 %), la famille (9 %). Par ailleurs, les secteurs ayant le moins bénéficié de leur soutien financier étaient l'alcoolisme et la toxicomanie (1 %), les immigrants (2 %) et les femmes (5 %). Pour leur part, les fondations privées, qui sont des organismes d'origine soit « corporative » ou familiale (332 inscrites au Québec), ont distribué une somme de 28 millions de dollars aux organismes communautaires principalement dans les secteurs de l'aide internationale, de l'hébergement et de l'aide à la personne (SACA, 2003a).

En ce qui concerne l'accessibilité aux ressources des fondations publiques et privées, les études soulignent des disparités profondes entre les secteurs d'intervention, comme les données précédentes le démontrent, mais aussi selon la localisation géographique. En effet, les fondations demeurent surtout un phénomène urbain et métropolitain : 64 % des fondations publiques et 80 % des fondations privées sont localisées dans la grande région métropolitaine de Montréal. Les organismes communautaires bénéficiant du support de ces fondations interviennent essentiellement dans la région montréalaise (à 80 % pour les fondations publiques et à 94 % pour les fondations privées). Il n'existe que peu ou pas de fondations privées dans les autres régions du Québec. De plus, les dons sont en moyenne plus élevés à Montréal (48 300 \$) que dans les autres régions (3000 \$) (SACA, 2003a).

Centraide et son réseau joueraient un rôle essentiel puisqu'à lui seul il a distribué pour près de 33,5 millions de dollars en 2000. C'est-à-dire près de 42 % du total des dons des fondations publiques et 55 % de leur valeur monétaire (SACA, 2003a). Sur le territoire du KRTB, en 2005, la section régionale Centraide Portage-Taché a redistribué respectivement 9 464 \$ et 67 050 \$ dans les MRC des Basques et de Rivière-du-Loup. Neuf organismes communautaires des Basques et douze de Rivière-du-Loup ont pu profiter de ces dons qui correspondent en fait à 181 % et 117 % des montants amassés localement lors de la campagne 2004. Il faut souligner que Centraide effectue une répartition régionale des fonds cumulés au niveau provincial, permettant aux territoires moins favorisés d'obtenir une plus

grande part de ce qu'elle peut recueillir auprès des habitants (Info-Dimanche, 2005ab : 42-43).

L'ensemble de ces données tend à démontrer que les groupes communautaires de la région du Bas-Saint-Laurent sont moins bien soutenus qu'ailleurs au Québec et ce, même si leur présence et la part financière reçue sont supérieures au poids démographique régional dans la population québécoise (SACA, 2006b).

6.2. LE KRTB COMME TERRITOIRE D'APPARTENANCE ET D'INTERVENTION

Le territoire d'intervention de la CDC du KRTB est atypique, si on le compare à celui de la majorité des membres de la Table nationale des CDC. En effet, la CDC du KRTB regroupe le mouvement communautaire de quatre MRC, couvrant la partie ouest de la région administrative. Selon une recherche sur le processus de formation des MRC dans cette région, le KRTB représente un espace significatif du point de vue du sentiment d'appartenance territoriale (Bérubé, 1998). Ce sentiment d'appartenance serait partagé par les acteurs sociaux rattachés à diverses sphères d'activités telles que l'économie sociale, le monde culturel et le mouvement communautaire (Entrevue 9 ; Entrevue 22 ; Entrevue 23 ; Entrevue 24 ; Entrevue 25). Le Comité des organismes volontaires en éducation populaire (Comité OVEP), un des deux regroupements fondateurs de la CDC, précisait que :

Le KRTB est l'abréviation d'un grand territoire du Bas-Saint-Laurent. Ce n'est pas une région administrative reconnue par nos gouvernements. On pourrait appeler le KRTB une sous-région. Cependant, la région KRTB devient de plus en plus une région d'appartenance. La population de ces quatre MRC formant le KRTB s'identifie de plus en plus à cet ensemble appelé aussi le Grand Portage. Le mouvement communautaire n'échappe pas à ce phénomène. La plupart des organismes qui ont répondu à l'enquête s'identifient à leur MRC. Les organismes ont tendance à se concerter ou se regrouper à l'intérieur des frontières du KRTB. D'ailleurs, il existe quelques tables de concertation des organismes du KRTB. (OVEP, 1990 : 6)

Il est à souligner que cette référence territoriale, ce territoire d'appartenance, a été choisi dès les premiers balbutiements du projet qui conduira à l'incorporation de la CDC en 1996 (CDC

KRTB, 2004b ; Entrevue 9 ; Entrevue 16 ; Entrevue 23). Les membres ont toujours maintenu ce choix, malgré les contraintes que cela entraîne au niveau du financement et, incidemment, au niveau de la vie associative, du fonctionnement du regroupement et du travail des permanentes (Entrevue 9 ; Entrevue 16 ; Entrevue 22 ; Entrevue 23 ; Entrevue 24 ; Entrevue 25). Les bénéfices qu'ils retirent de ce regroupement tels que la solidarité, la cohésion, la circulation de l'information, le partage des expériences, les services et activités communs, la force (le poids politique, économique et social) et le dynamisme de l'association viennent compenser les inconvénients (Entrevue 22 ; Entrevue 23 ; Entrevue 24 ; Entrevue 25).

En même temps, ça a deux volets, parce qu'on se sent appartenir à ce territoire-là, on sent que notre organisation a des assises, le lien avec les groupes du KRTB, c'est fort, c'est très fort. Mais, d'un autre côté effectivement, ça amène beaucoup de limites à dépasser, ça amène des obstacles dus au financement. On a posé la question de la scission deux fois depuis 1996 et ça a été un non ferme malgré les impacts financiers. Quand les CDC ont commencé, si on avait étudié notre territoire, chacune des MRC aurait pu avoir une CDC qui aurait reçu son financement, parce qu'il y a des tables de concertation des organismes dans chacune des MRC. Mais nos membres ont dit : « On aime mieux continuer à avoir notre force, tous nos groupes communautaires du KRTB, et de continuer à se battre pour être reconnu pour notre quantité et notre disparité que d'être divisés pour suivre le financement. ». (Entrevue 9)

Les spécificités géographiques de son territoire d'appartenance et d'intervention ont conduit la CDC à développer des stratégies basées sur une approche territoriale du développement. Cette vision du développement, qui cherche à être la plus globale possible, dépasse largement les préoccupations d'ordre sectoriel et ce, pour plusieurs raisons. Premièrement, chaque MRC possède sa propre trajectoire et une dynamique socioéconomique particulière malgré certaines caractéristiques communes à la grande région du Bas-Saint-Laurent. De façon générale, les quatre territoires mercéens, tout comme la région, subissent depuis 1976 une tendance à la décroissance et au vieillissement de leur population (CRCD Bas-Saint-Laurent, 2003). Les taux de transferts gouvernementaux sont élevés, il y a un faible taux d'activité et de forts taux de chômage. La moyenne du revenu est plus basse que pour la région et le Québec en général. La MRC de Rivière-du-Loup, bénéficiant du pouvoir d'influence et d'attraction de sa ville centre, est moins affectée par ces phénomènes (Tableau 6.2).

Tableau 6.2. : Quelques indicateurs socioéconomiques des MRC du KRTB en 1996

Indicateur	Kam.	R.-du-L.	Témis.	Basques	B-St-L.	Québec
Superficie (km ²)	2256	1270	3920	1130	22 615	-
Population (2001)	22 490	31 826	22 420	9848	200 630	-
Variation de population (1996-2001)	-3,1	-0,9	-2,9	-3,5	-2,6	1,4
Densité (hab./km ²)	10,0	25,0	5,7	8,8	9,0	5,3
Taux d'activité (%)	58,6	62,5	55,5	50,9	58,9	64,2
Taux de chômage (%)	9,4	9,4	15,7	15,3	13,2	8,2
Revenu moyen (\$)	23 976	24 424	21 334	21 288	24 036	29 385
Taux de transfert (%)	19,8	18,2	24,9	26,6	20,4	13,9
Taux d'assistance (%)	10,0	9,6	8,4	11,3	10,2	11,0

Sources : Statistiques Canada, données de recensement, 2001.

L'activité économique est dominée par le secteur tertiaire qui assure près de 75 % de l'emploi total régional concentré dans des organisations publiques et parapubliques. Par contre, un processus de diversification économique s'est amorcé et de nouveaux champs d'activités ont été développés : énergie éolienne, transport, recherche et activités maritimes. Par ailleurs, le secteur primaire représente une part plus importante de l'activité économique régionale comparativement à la moyenne provinciale, soit 10 % des emplois versus 4 %. Le secteur secondaire de transformation (aliments, bois, pâtes et papiers, plus particulièrement) affiche un écart important avec la moyenne provinciale : 12 % comparativement à 18 %. La faiblesse de ce secteur est l'une des principales lacunes de la structure économique régionale. De plus, différents problèmes affectent les secteurs de l'industrie de l'agriculture, de la forêt, des pêches et les mines : épuisement des ressources, surexploitation, simple transformation primaire, effets de la compétition internationale, chômage saisonnier, faible niveau technologique, etc. Ainsi : « *Les villes [...] s'en tirent relativement bien, mais les municipalités et les MRC rurales, dont les activités sont davantage liées à l'exploitation des ressources naturelles, comme la forêt, sont plus vulnérables aux variations importantes du taux de chômage.* » (CRCD Bas-Saint-Laurent, 2003 : 6).

Une autre raison qui pousse la CDC à adopter une perspective territoriale dans ses stratégies de développement est liée aux dynamiques spatiales internes aux MRC. Il existe des spécificités géographiques importantes à l'intérieur de leurs frontières formant ainsi autant d'espaces infra locaux. Par exemple, la MRC du Témiscouata, qui possède la plus grande superficie et qui compte vingt municipalités et villages distribués sur tout le territoire, est

structurée par trois espaces : le Transcontinental, le Centre (« axe de la 185 ») et le Haut-pays. Un quatrième espace d'appartenance pourrait même être dégagé, soit celui du JAL, lieu historique d'expérimentation du développement communautaire local au Québec, constitué dans la foulée du Bureau d'aménagement de l'Est du Québec (BAEQ) et des Opérations Dignités. Le JAL conserve, selon nos intervenants, une « *culture de survivance* » et une mémoire collective issues de ces événements (Entrevue 15 ; Entrevue 17). De plus, la structure urbaine du Témiscouata ne bénéficie pas d'un pôle d'attraction comparativement aux trois autres MRC. Les notions de dispersion de l'habitat et de distance prennent ici un poids à ne pas négliger dans l'analyse des problèmes de développement (Entrevue 9 ; Entrevue 11 ; Entrevue 12 ; Entrevue 13 ; Entrevue 14 ; Entrevue 15 ; Entrevue 17 ; Entrevue 22 ; Entrevue 24 ; Entrevue 25). Les MRC des Basques, de Rivière-du-Loup et du Kamouraska possèdent une partie littorale et un arrière pays polarisés autour d'un centre urbain, illustrant ainsi la dynamique rurale-urbaine du territoire (Entrevue 11 ; Entrevue 13 ; Entrevue 14 ; Entrevue 16 ; Entrevue 18 ; Entrevue 22 ; Entrevue 23 ; Entrevue 24) : « *Tu te rends dans les Basques, c'est la même chose et pas pour les mêmes raisons, Trois-Pistoles étant la partie urbaine sur le littoral et toutes les autres localités étant du milieu rural dans les terres. Alors, comment intervenir pour favoriser le développement ?* » (Entrevue 9).

Une troisième raison favorisant l'adoption d'une perspective territoriale dans les stratégies de développement priorisées par la CDC repose sur le constat que les groupes membres de la CDC agissent à des échelles différentes. Il faut alors tenir compte de la localisation des usagers et du type d'activités et services des divers groupes communautaires de base. Par exemple, les maisons d'hébergement ont pour territoire d'intervention l'ensemble du KRTB, comparativement aux Centres de femmes qui œuvrent à l'échelle locale de la MRC et à d'autres groupes infra-locaux, tels les cuisines collectives, qui fonctionnent à l'échelle d'une seule municipalité (Entrevue 11 ; Entrevue 15 ; Entrevue 17) : « *Tu sais, tu as des organisations qui se multiplient comme ça, parce que le territoire exige ça !* » (Entrevue 9). Encore une fois, la dispersion de la population et l'étendue du territoire de la MRC du Témiscouata expliquent la forte présence communautaire constatée dans le profil régional précédemment.

6.3. L'ÉMERGENCE DE LA CDC DU KRTB : FUSION DE REGROUPEMENTS COMMUNAUTAIRES

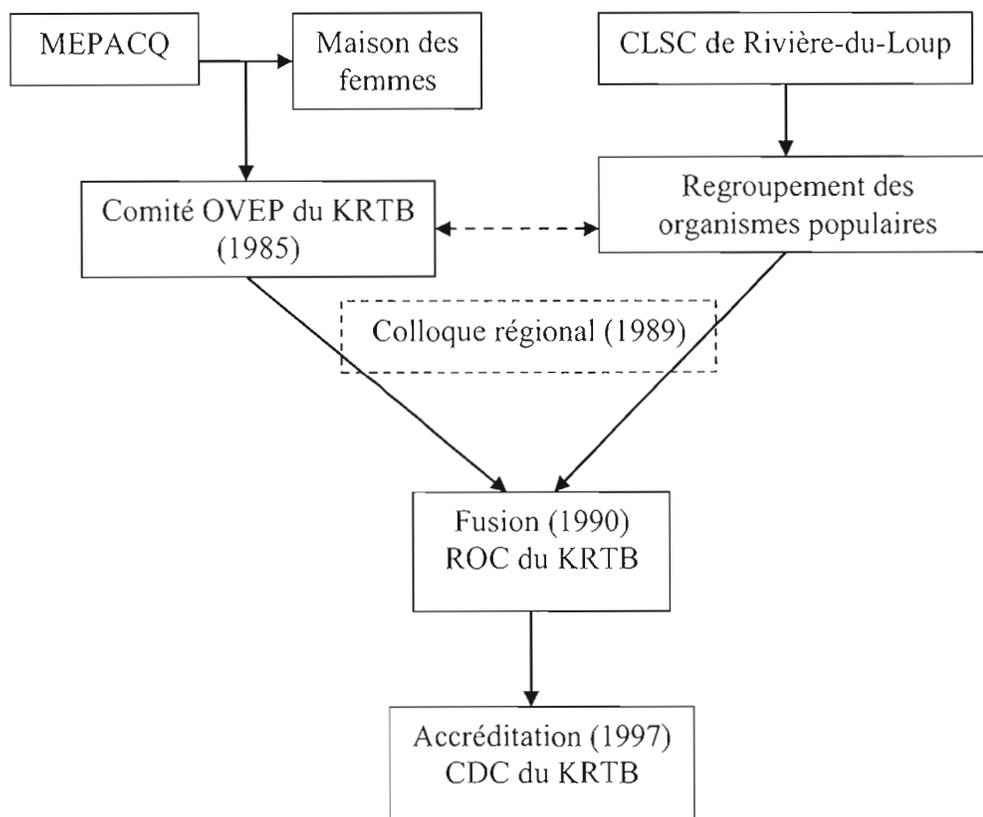
Les origines de la CDC du KRTB remontent au début des années 1980, lors du regroupement des organismes volontaires en éducation populaire (OVEP) de la région du Bas-Saint-Laurent. À cette époque, le Mouvement d'éducation populaire et d'action communautaire du Québec (MEPACQ) cherchait à étendre son réseau de tables régionales (TROVEP) à l'ensemble du territoire québécois. Il sollicite alors la Maison des femmes de Rivière-du-Loup pour l'intéresser à ce projet. Celle-ci prendra l'initiative de la formation d'un Comité OVEP, un regroupement multisectoriel régional d'organismes travaillant en éducation populaire autonome (EPA)⁶². Ce dernier fonctionnera de manière informelle durant trois années sur tout le territoire de la région administrative du Bas-Saint-Laurent. En 1985, l'organisme s'incorpore officiellement afin d'accéder au Programme de soutien à l'éducation populaire autonome (PSEPA) du ministère de l'Éducation, pour lequel le MEPACQ agissait à titre de mandataire. Compte tenu de l'étendue du territoire régional, le Comité OVEP concentrera surtout son action auprès des organismes présents dans le KRTB (CDC KRTB, 2004b ; Entrevue 9). Au cours de ces années, une étroite collaboration s'établira entre le Comité OVEP et le Regroupement des organismes populaires, une autre table informelle mise sur pied à l'initiative d'un organisateur communautaire du CLSC de Rivière-du-Loup (Entrevue 23 ; CDC KRTB, 2004b).

En 1989, suite à la tenue du colloque régional *Parle-moi de changement*, les représentants du Comité OVEP et du Regroupement obtiendront le mandat de créer une Corporation de développement communautaire. En effet, certains intervenants communautaires régionaux, dont certains représentants des CLSC locaux, avaient participé au colloque de Victoriaville en 1986 et connaissaient le modèle de la CDC des Bois-Francs. Un an plus tard, soit en 1990, les deux organismes fusionneront pour former le Regroupement des organismes communautaires (ROC) du KRTB. Les groupes populaires et les organismes communautaires

⁶² La coordonnatrice de la CDC en poste au moment de la réalisation de cette recherche faisait partie de ce groupe de femmes à l'époque.

membres du ROC choisiront d'adopter formellement le Cadre de référence des CDC en 1996 (CDC KRTB, 2004b ; Entrevue 9 ; Entrevue 23).

Figure 6.1. : Processus de formation de la CDC du KRTB



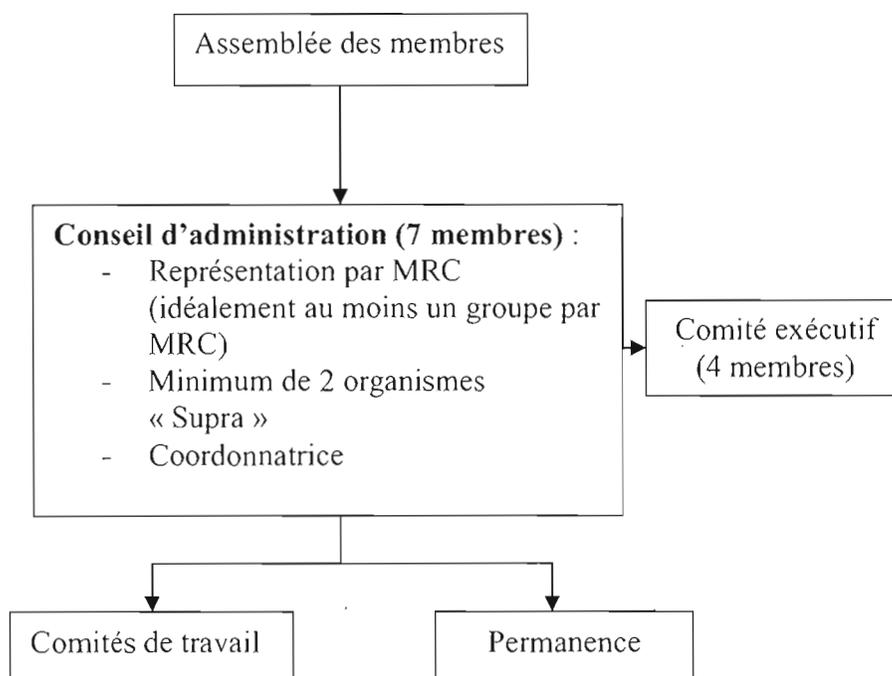
La CDC du KRTB est donc l'une des plus anciennes du Québec. Elle a participé à la fondation et au développement du réseau de la Table nationale des CDC (TNCDC). Son intervention dans le milieu du KRTB s'inscrit dans la continuité de ses origines :

C'est qu'on a toujours été, dans le fond, une corporation de développement communautaire parce que, même dès le début, on travaillait au développement communautaire mais par le biais de deux axes qui sont toujours les mêmes chez nous : l'éducation populaire et l'action communautaire. (Entrevue 9)

6.4. LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA CDC DU KRTB

La CDC du KRTB est un OSBL régi par la 3^e partie de la Loi des compagnies. Ses statuts et règlements, adoptés en 1985, ont été amendés pour refléter l'évolution institutionnelle de l'organisme : Comité OVEP du KRTB, ROC du KRTB et CDC du KRTB. La structure organisationnelle de la CDC se compose de l'assemblée des membres, d'un conseil d'administration, d'un comité exécutif, de comités *ad hoc* ainsi que de l'équipe permanente (Figure 6.2).

Figure 6.2. : Organigramme de la CDC du KRTB



6.4.1. L'assemblée des membres

La CDC du KRTB ne possède qu'une seule catégorie de membre, soit les membres réguliers. La liste de ces membres est présentée à l'Annexe 10. Ce sont des organismes communautaires autonomes et des organismes communautaires du territoire du KRTB qui démontrent des pratiques proches de l'action communautaire et qui partagent les objectifs de la CDC (CDC KRTB, 2003). La définition d'un organisme communautaire selon la CDC du KRTB est la suivante :

[...] un groupe de personnes préoccupées individuellement ou collectivement par un besoin présent dans le milieu, une problématique sociale ou une situation qu'elles veulent modifier. Son intervention et le changement souhaité peuvent s'effectuer en se donnant plus de pouvoir : par la promotion et la défense d'intérêt; par la création d'outils de développement, de services et d'entraide dans le milieu. (CDC KRTB, 2003 ; OVEP, 1990).

Les autres types d'organisations (secteurs parapublics, syndicats, communautés religieuses, etc.) ne peuvent être membres de la Corporation. Chaque groupe membre peut déléguer deux personnes aux assemblées générales de la CDC, mais un seul droit de vote sera exercé. Les membres peuvent siéger au conseil d'administration.

La Corporation n'a pas la prétention de regrouper tous les organismes communautaires du territoire du KRTB. Toutefois, son approche se veut inclusive et ouverte aux différentes demandes du milieu. L'adhésion comme membre est volontaire et l'action de la CDC se base plutôt sur une « *contamination du milieu* » par les valeurs et les principes qu'elle porte (Entrevue 9), tout en tenant compte de l'évolution du mouvement communautaire autonome.

La Maison des jeunes n'est pas membre chez-nous, mais quand elle a un besoin, quand elle connaît une problématique, nous pensons qu'on a avantage à essayer de « contaminer » plutôt que d'être exclusif. Les gens ont le souci de réaliser de bonnes choses avec leur monde. Ils sont porteurs de bonnes intentions. Je pense que la couleur des organismes communautaires autonomes et non autonomes vient beaucoup des personnes qui sont intégrées dans ces organisations-là, par leurs valeurs, leurs principes, leur adhésion au mouvement communautaire. Alors, si elles ne sont pas porteuses de ça comme

équipe de travail, on voit la différence et ça mine leur travail, même s'ils ont l'étiquette « autonome » (Entrevue 9).

Les statistiques sur l'évolution du membership de la Corporation démontrent un plafonnement aux environs de 70 groupes (Tableau 6.3). Comme nous le constaterons, ce plafonnement s'explique principalement par des contraintes découlant du manque de financement limitant la croissance du regroupement. Le tableau 6.4 présente le niveau de financement octroyé pour soutenir la mission des organismes communautaires localisés dans les quatre MRC composant le territoire d'intervention de la CDC du KRTB, selon les données des profils régionaux effectués par le SACA pour l'année 2003-2004 (SACA, 2006b).

Tableau 6.3. : Évolution du nombre de membres de la CDC du KRTB entre 1999 et 2005

Année	Nombre de membres
1999	72
2000	72
2001	66
2002	67
2003	68
2004	69
2005	70

Sources : CDC KRTB, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003a, 2004a et 2005.

Tableau 6.4. : Financement des organismes communautaires localisés dans les MRC couvertes par la CDC du KRTB en 2003-2004

MRC	% population régionale	Organismes		Financement			Regroupements	
		Nombre	%	Total (millions)	%	Moyenne	Nombre	\$
Kamouraska	11,1	18	10,4	1,0	8,6	57 215	0	-
Rivière-du-Loup	16,3	26	15,0	1,7	14,6	66 859	2	144 860
Témiscouata	10,9	26	15,0	1,2	10,3	47 342	0	-
Basques	4,8	8	4,6	0,5	4,0	59 485	1	11 684

Source : SACA, 2006b.

En croisant ces données avec la liste des membres de la CDC du KRTB, nous retrouvons, à l'exception de six groupes (des entreprises d'économie sociale pour la plupart), tous les groupes membres de la CDC ainsi que la CDC elle-même. Il est à noter que le rayonnement

de la CDC est considéré comme d'échelle locale dans ce profil. On constate par ailleurs que le profil du financement du mouvement communautaire dans la MRC du Témiscouata présente une dynamique particulière comparativement aux trois autres MRC. En effet, par rapport à son poids démographique, cette MRC possède une plus forte présence communautaire. Les autres MRC ont un poids démographique et une présence communautaire qui s'équivalent approximativement. La part de financement régional accaparée par les groupes témiscouatins est beaucoup plus faible que celle des autres MRC si on tient compte de leur plus grand nombre. Cette part de financement tend plutôt à se rapprocher de la proportion de la population. La moyenne du financement de ces groupes est aussi la plus faible des quatre MRC : on constate un écart de près de 10 000 \$ entre le financement à la mission des groupes du Témiscouata et celui alloué aux groupes des trois autres MRC.

Selon les données du rapport préliminaire de l'enquête nationale de la TNCDC (Klein *et al.*, 2003b) et à laquelle 39 groupes membres de la CDC du KRTB ont répondu (57 % du membership de la CDC), ces derniers sont principalement des groupes de services qui s'adressent à des populations spécifiques et à la population en général. Ces services concernent, en premier lieu, l'écoute, le soutien, l'accueil, l'information et la référence pour les personnes. On estime que près de 34 000 personnes ont fait appel aux services des groupes⁶³ au cours de l'année de l'enquête, soit en 2001. De plus, les 39 groupes ont permis d'offrir de l'emploi (réguliers et programmes d'employabilité) à près de 200 personnes, en grande majorité des femmes. Ces emplois sont principalement des postes en intervention directe auprès des populations rejointes, et le salaire moyen s'élève à environ 11,68 \$/hre.

Les groupes membres de la CDC travaillent ensemble en étroite concertation (100 % des réponses obtenues). Ils sont aussi fortement réseautés (plus de 80 %) avec le secteur public et parapublic. L'objectif de ce réseau de relations vise surtout la concertation. Les relations avec

⁶³ 30 groupes seulement avaient répondu à cette question : une évaluation conservatrice pourrait doubler ce nombre de personnes rejointes en considérant l'ensemble du membership de la CDC qui est, rappelons-le, de 70 groupes. Cette extrapolation pourrait aussi s'appliquer, avec réserves toutefois, à certaines données de l'enquête.

les autres acteurs sont beaucoup moins importantes. Elles visent la collaboration à des projets de développement, l'échange d'informations et la formation (Klein *et al.*, 2003b).

La quasi totalité des groupes membres de la CDC ont affirmé éprouver des difficultés de financement (plus de 90 %), soit pour assurer leur fonctionnement de base (50 %), soit pour le fonctionnement d'appoint (35 %) ou pour assurer leur croissance (15 %) et ce, malgré tous les efforts consacrés à la recherche de fonds (36 % des groupes ont investi plus de 400 heures en recherche de financement au cours de l'année précédant l'enquête). Les principaux bailleurs de fonds proviennent du secteur public (83 % du total de revenus des groupes) avec, en tête, le gouvernement provincial. Les activités d'auto-financement produisent, pour leur part, près de 10 % des revenus des groupes membres de la CDC. Les principales dépenses des groupes sont consacrées aux salaires (90 %) (Klein *et al.*, 2003b).

6.4.2. Le conseil d'administration, le comité exécutif et les comités

Le conseil d'administration (CA) de la CDC du KRTB est composé de sept personnes avec une représentation se basant sur les quatre territoires des MRC. De plus, les organismes œuvrant sur des territoires sous-régionaux ou sur plus d'une MRC (organismes désignés sous le vocable « d'organisme Supra ») possèdent un minimum de deux sièges à cette instance décisionnelle. La personne occupant le poste de coordination participe d'office au CA sans droit de vote. Les membres du CA ont un mandat de deux ans et doivent se rencontrer au minimum quatre fois par année. Toutefois, dans la pratique, le CA se rencontre environ dix fois par année (CDC KRTB, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003b, 2004a, 2005).

La Corporation s'est dotée d'un comité exécutif (CE) nommé par les membres du CA. Les mandats de cette instance sont d'une durée d'une année et ils concernent les fonctions administratives de l'organisme (présidence, vice-présidence, secrétariat et trésorerie). Le CE se rencontre en moyenne trois fois par année.

La CDC du KRTB peut se doter de différents comités qui auront pour objectif de réfléchir sur les différents aspects touchant son fonctionnement et ses interventions dans son milieu. Par

exemple, en 2001, elle mettra en place un comité de réflexion sur le membership qui recommandera le plafonnement du nombre de membres compte tenu des ressources humaines, matérielles et financières dont dispose la CDC. Ce même comité se penchera sur le statut des membres selon la définition accordée à l'action communautaire autonome par le Comité aviseur à l'action communautaire autonome (CDC KRTB, 2002). Un autre comité de travail procédera au processus d'évaluation des activités et des services offerts (CDC KRTB, 2001) et conduira à la formation d'un comité de réflexion sur le financement et sur les ressources humaines en 2003 (CDC KRTB, 2004a). Un Comité pour le 20^e anniversaire est mis sur pied en 2003 pour l'organisation des festivités (CDC KRTB, 2002, 2003b). D'autres comités sont constitués par la CDC pour travailler plus spécifiquement aux projets de développement dans les milieux locaux. En effet, lorsqu'un nouveau besoin est identifié sur le territoire, elle forme un comité pour documenter le besoin, le valider et établir les assises des projets de développement dans les MRC avec les différents partenaires concernés. La CDC agit ensuite à titre d'aide et de support technique pour le transfert du projet à un groupe communautaire ou à une entreprise d'économie sociale qui le prendra en charge (Entrevue 9). L'exemple de la mise sur pied des services de transports collectifs, que nous développerons ci-dessous, illustre ce mode de fonctionnement (voir la Section 6.6.2.4.).

6.5. LE FINANCEMENT DE LA CDC DU KRTB

La question du financement est particulièrement complexe pour la CDC du KRTB. Elle constitue la principale faiblesse de l'organisation selon un consensus partagé par l'ensemble des intervenants rencontrés. En effet, comme les données du SACA (2006b) le démontrent, la CDC du KRTB est subventionnée comme si elle n'intervenait que dans une seule MRC. Conséquemment, elle se retrouve limitée à l'égard des ressources humaines et matérielles nécessaires à la mise en œuvre des divers volets de sa mission (Tableau 6.5). Avec l'appui de la TNCDC, elle a multiplié les pressions, par lettres et en personne, auprès du SACA, des responsables ministériels concernés ainsi qu'auprès des députés locaux. Ces derniers sont souvent sensibles et favorables aux revendications de la Corporation qu'ils reconnaissent comme un acteur de développement (Entrevue 9). Les demandes de la CDC visent

l'obtention d'environ 200 000 \$ annuellement et ce, en conformité avec le Cadre de financement des CDC (CDC KRTB, 2002 et 2004).

Tableau 6.5. : Les revenus et les dépenses de la CDC du KRTB en 1999, 2002 et 2005⁶⁴

Sources	1999	2002	2005
Subventions récurrentes			
SACA	50 000	60 000	79 912
PSÉPA	16 262	18 512	-
Subventions non récurrentes			
Subvention salariale	12 075	4165	-
Subvention CLE-Formation	-	5048	6430
Centraide	1750	1500	-
Subventions autres	100	750	-
Auto-financement			
Cotisations	2350	3347	4200
Formation	15 220	2520	7150
Gestion Animation rurale RDL	-	-	13 750
Contrats CLD (Économie sociale)	17 000	7917	-
Activités et services	8123	580	-
Dons et autres sources	1761	1800	1948
Divers	2247	1538	250
Total des revenus	126 888	107 677	116 580
Dépenses			
Salaires et charges sociales	72 677	73 171	77 493
Administration et fonctionnement	35 427	28 344	39 087
Total des dépenses	108 104	101 515	116 580
Bilan	18 784	6162	0

Sources : CDC du KRTB 1999, 2002 et 2005.

Le financement récurrent de la mission a légèrement augmenté au cours des années, mais demeure insuffisant. Grâce au Cadre de financement négocié par la Table nationale en 1995, la CDC du KRTB reçoit un financement récurrent de 50 000 dollars qui passera à 60 000 en 2001. Le financement récurrent du programme PSEPA, financement gouvernemental attribué au Comité OVEP, a été maintenu lors de l'accréditation du regroupement en tant que CDC et il a été fusionné à celui du SACA suite à l'application de la Politique de reconnaissance et de soutien à l'action communautaire en 2003. Ce financement PSEPA s'élevait à environ 18 000 dollars (Entrevue 9). La proportion des revenus récurrents totalise près de 70 % du financement en 2005. Par ailleurs, le financement par le biais des subventions non récurrentes est en baisse drastique. La proportion de cette forme de revenus est passée de 11 % à 6 %

⁶⁴ Les données de 2005 représentent les prévisions budgétaires de la CDC pour l'année 2005-2006.

entre 1998 et 2005. On note la coupure du fonds du Centre local d'emploi (CLE) ainsi que la disparition du financement accordé par l'organisme Centraide. C'est la CDC qui a décidé de ne plus présenter de demandes à cette fondation car, accéder à ce financement exigerait que la Corporation modifie ses règlements de régie interne et ceci affecterait conséquemment sa mission, ce qu'elle refuse de faire (CDC KRTB, 2001).

En 2005, le quart des revenus de la CDC provient de l'autofinancement. Une première source est liée au projet d'Animation rurale de la MRC de Rivière-du-Loup pour lequel elle agit à titre d'employeur officiel et de gestionnaire. Le financement est assuré principalement par les municipalités participantes, le Centre local de développement, la Société d'aide aux collectivités (SADC) et par le gouvernement provincial via le programme du Pacte rural (Tableau 6.6). Plus du deux tiers de ces revenus est dédié à assurer le salaire des agents de développement (CDC KRTB, 2005b), tandis que la CDC retient moins de 10 % du budget total pour assurer la gestion du projet (13 750 dollars). Les autres revenus auto-générés proviennent principalement des activités de formation et des autres services offerts à ses membres et à la collectivité.

Tableau 6.6. : Sources de financement du projet d'Animation rurale en 2005

Source	Montant (\$)
Contribution des municipalités	41 154
Contribution du CLD	5000
Contribution SADC	5000
Contribution Pacte rural	79 000
Ré-affectation des surplus générés	20 917
Total	151 071

Source : CDC du KRTB, 2005b.

La CDC du KRTB gère le Fonds des ressources éducatives et communautaires (FREC). Cette ressource permet à certains membres d'utiliser le numéro de charité qui lui est rattaché pour pouvoir présenter et accéder au financement de certains bailleurs de fonds, tels que Centraide entre autres, ou pour fournir des reçus pour fins d'impôts lorsqu'ils reçoivent des dons (CDC KRTB, 2000, 2001, 2004).

La recherche d'un financement alternatif et la diversification des différentes sources restent des exercices difficiles qui exigent énormément de temps. La permanente de la CDC pose plusieurs constats à cet égard (Entrevue 9). Premièrement, le financement provenant du palier fédéral est difficile d'accès malgré le fait que le député local puisse, à l'occasion, ouvrir certaines portes. La CDC a pu ainsi bénéficier du support du gouvernement fédéral pour la mise en place de la Coopérative du Vieux Manège et pour le projet d'Animation rurale via la SADC de Rivière-du-Loup.

Deuxièmement, l'appui provenant des syndicats ou des communautés religieuses est plutôt de nature ponctuelle lors de manifestations ou d'événements spécifiques (transports, dons, etc.). Cette forme d'appui financier est considérée comme très importante, permettant souvent la participation de la CDC et de ses membres aux mobilisations et aux activités pilotées par les mouvements nationaux.

Troisièmement, la CDC déplore une « certaine compétition » (Entrevue 9) entre les organismes communautaires et d'autres organisations, telles les fondations privées des institutions de santé par exemple, lors des différentes levées de fonds. Selon notre informatrice, compte tenu des limites des ressources financières locales et régionales et ce, tant du point de vue individuel que collectif, les organismes plus reconnus bénéficient d'un préjugé favorable de la part des donateurs potentiels comparativement aux organismes communautaires qui sont perçus plus négativement, qui sont moins connus de la part du grand public et qui ne possèdent pas les structures organisationnelles nécessaires pour réaliser ces levées de fonds (Entrevue 9 ; OVEP, 1990).

Le manque de financement de base et la diminution des contributions publiques et gouvernementales obligent fréquemment le regroupement à rationaliser ses activités et ses services, à faire des choix souvent difficiles en ce qui a trait au fonctionnement. Par exemple, la diminution de 50 % de la contribution financière ainsi que le resserrement des critères d'admissibilité au programme d'aide à la formation d'Emploi-Québec a conduit la CDC à trouver d'autres sources de financement pour maintenir ses coûts accessibles pour les groupes, fragilisant ainsi un de ses principaux volets d'activités (CDC KRTB, 2005). Des

démarches supplémentaires (préparation d'une demande de subvention au Fonds d'aide à l'action communautaire qui a finalement été acceptée) ont donc été nécessaires pour compenser cette coupure.

L'accès aux subventions salariales constitue une autre solution pour combler les besoins en ressources humaines lors de la mise en œuvre des projets de développement local comme, par exemple, la mise sur pied des services de transport collectif dans chacune des MRC.

On était quatre, parce qu'il y avait deux personnes sur des projets. Nous sommes deux dans le moment. Nous allons faire une demande de subvention pour deux autres personnes, ce qui nous donnera la chance de pousser un autre projet. Mais, idéalement, il faudrait une personne pour chaque MRC, plus quelqu'un à la coordination, plus quelqu'un pour faire la comptabilité puis la bureautique. Il y aurait une différence, parce que pour couvrir l'ensemble du territoire, c'est parfois difficile. (Entrevue 9)

Dès lors, la présence et le travail de la CDC ne seraient pas perçus de la même façon dans chacune des MRC du KRTB. Certains acteurs socioéconomiques ont l'impression que ses activités se concentrent plus dans la MRC de Rivière-du-Loup et avec les partenaires locaux auprès desquels elle a acquis reconnaissance et crédibilité, surtout grâce au projet d'Animation rurale (Entrevue 9 ; Entrevue 18 ; Entrevue 19 ; Entrevue 23). Certaines de nos entrevues valident cette impression (Entrevue 15 ; Entrevue 17 ; Entrevue 20 ; Entrevue 21 ; Entrevue 46). Sur les territoires des autres MRC, les changements de personnels s'additionnant à la distance physique forcent la CDC à recommencer les processus d'adaptation, d'appropriation et d'apprentissage, ce qui augmente la difficulté de faire reconnaître ses compétences par les différents partenaires locaux et régionaux :

Pas par rapport à nos membres, parce que c'est notre réalité, ils sont toujours très bien desservis, mais par rapport aux partenaires. Des fois, lorsqu'on parle de la CDC à des organisations, elles ne savent pas trop ce qu'est la CDC. Tandis qu'à Rivière-du-Loup, la Corporation elle a une bonne crédibilité, elle est bien connue avec le projet d'Animation rurale. Dans le dossier du transport collectif, c'est sûr quand tu parles avec le CLD et la SADC de Rivière-du-Loup, il n'y a pas de problèmes. Mais sur un autre territoire, des fois, il y a des intervenants avec qui nous n'avons pas travaillé ou qui ont changé en cours de route. Alors tout est à recommencer : ta crédibilité, ton

bagage, comment tu travailles, te réadapter à ces personnes-là. Des fois, c'est plus long. (Entrevue 9)

6.6. LA MISSION DE LA CDC DU KRTB

La CDC du KRTB est un « *regroupement d'organismes communautaires œuvrant dans divers champs d'activités sur le territoire identifié et dont la mission est d'assurer la participation active du mouvement populaire et communautaire au développement socioéconomique du milieu* » (CDC KRTB, 2003a). Cette mission vise spécifiquement cinq objectifs généraux :

- 1- regrouper les organismes communautaires sur leur territoire et exercer les représentations appropriées afin de contribuer à une meilleure visibilité et leur reconnaissance du milieu;
- 2- stimuler la participation active du secteur communautaire au développement socioéconomique de son milieu;
- 3- favoriser une meilleure connaissance et reconnaissance de cette contribution;
- 4- renforcer et générer le développement du secteur communautaire;
- 5- travailler sous deux axes d'intervention soit l'action communautaire et l'éducation populaire (CDC KRTB, 2003a).

Pour la CDC du KRTB, l'éducation populaire autonome correspond à :

L'ensemble des démarches et activités d'apprentissage et de réflexions amenant des personnes à une prise de conscience individuelle et collective de leurs capacités à entreprendre des actions concernant l'amélioration de leur milieu ou de leur travail. Ces actions visent à court, moyen et/ou long terme, une transformation sociale, économique, culturelle et politique de leur milieu. [...] En ce sens, toutes les formes d'éducation populaire autonome vécues dans les organisations des milieux populaires doivent être reconnues. Cette formation peut s'acquérir dans différents domaines d'activités. Mentionnons comme exemple, la production d'un journal communautaire, d'un vidéo ou d'une pièce de théâtre, le soutien aux sans-emploi, aux femmes violentées ou immigrantes, l'alphabétisation, etc. (CDC KRTB, 2003a : 3)

La mission et les objectifs poursuivis par la CDC du KRTB se concrétisent à travers cinq volets d'intervention : 1- Concertation, partenariat, représentation ; 2- Soutien, formation, et développement ; 3- Sensibilisation, information et mobilisation ; 4- Développement local ; 5- Économie sociale. Comme pour les deux autres CDC étudiées, nous allons regrouper ces

cinq volets du mandat en trois catégories : 1- les services aux membres, 2- la participation au développement local et à la gouvernance territoriale et, 3- l'appartenance au mouvement communautaire et sa promotion.

6.6.1. Les services aux membres

Les services aux membres englobent des activités de soutien technique, de formation, d'information et de recherche réalisées par la CDC du KRTB pour appuyer le développement des groupes communautaires par leur accompagnement et par la fourniture de références. La CDC peut élargir ces services à des groupes non membres moyennant certains frais. Ainsi, elle assure un service de consultation auprès des conseils d'administration des groupes communautaires (CDC KRTB, 2000, 2001, 2002, 2003b, 2004a, 2005).

À titre d'exemple, entre 2001 et 2003, la CDC a soutenu les étudiants du Cégep de Rivière-du-Loup lors du démarrage d'une coopérative de travail : Réseau Boulot. Elle a participé au comité d'implantation, a accompagné les initiateurs du projet jusqu'à l'assemblée de fondation et elle fait la promotion des services offerts par la Coopérative auprès des groupes communautaires (CDC KRTB, 2002, 2003b, 2004a). Nous pouvons retrouver le même type de soutien dans le cas de l'implantation du Centre d'aide et de lutte contre les agressions à caractère sexuel (CALACS) du KRTB (CDC KRTB, 2002) et, lors de la création d'un fonds d'entraide local par le Centre de femmes du Grand Portage en collaboration avec le Réseau québécois en crédit communautaire (CDC KRTB, 2000, 2001 et 2002).

Les activités de formation développées par la CDC sont nombreuses et diversifiées. Elles sont conçues en fonction des besoins exprimés par les membres (Entrevue 9). Elles portent principalement sur le fonctionnement et la gestion des organismes (animation, procédures d'assemblée, demande de financement, etc.). La formation peut aussi porter sur certains problèmes touchant de près l'action communautaire, par exemple, la réforme de la santé et des services sociaux. Une dizaine de séances de formation se tiennent annuellement et le

nombre de participants augmente au fil des années (plus de 200 personnes en 2005, voir Tableau 6.7). Souvent, ces séances sont assurées en collaboration avec d'autres organisations.

Tableau 6.7. : Les formations offertes par la CDC du KRTB et participation, 2004-2005

Formation	Moment de réalisation	Présence
Information et échange (Réforme de la santé, plan d'action en ACA)	Septembre et octobre	n.d.
Grande rentrée des CA	Septembre	30
Thérapie d'impact I	Octobre	39
Numéro de charité et activités politiques	Reportée	-
Motivation du personnel	Reportée	-
Prévention de l'épuisement et stress	Janvier	15
Créativité sur le terrain	Mars	20
Encadrement et recrutement des ressources bénévoles	Remplacée : sur la relève	45
Thérapie d'impact II	Mars	51
L'impact du plaisir sur la santé	Avril	15
Dynamique du pouvoir dans les organismes	Mai	14

Source : CDC du KRTB, 2005.

Afin de financer ces activités, la CDC a négocié et obtenu en 2000 une entente avec Emploi-Québec, lui permettant d'offrir les activités de formation à un coût inférieur pour ses membres (CDC KRTB, 2000). Malheureusement, ce financement a subi plusieurs coupures jusqu'à disparaître en 2005 (CDC KRTB, 2005).

Des démarches ont été entreprises par la CDC auprès des institutions d'enseignement supérieur régionales pour dispenser des programmes de formation en développement communautaire et local. Un projet de certificat en développement communautaire a été développé avec l'Université du Québec à Rimouski (UQAR), mais les exigences institutionnelles au niveau du nombre d'inscriptions (une vingtaine de personnes) sont difficiles à rencontrer, ce qui retarde la mise en route du projet (CDC KRTB, 2003b, 2004a et 2005 ; Entrevue 9)⁶⁵. Un second projet d'attestation d'études en développement local a été étudié avec le Cégep et le CLSC Rivières et Marées de Rivière-du-Loup. Ce projet n'a pas vu le jour en raison du manque de financement et de soutien de la part du ministère des Régions (CDC KRTB, 2000 et 2001).

⁶⁵ Au cours de la rédaction des résultats de la recherche, nous apprenions que la CDC du KRTB a conclu une entente avec l'UQAR pour une reprise de ce projet au cours de l'automne 2006. Toutefois, les contraintes institutionnelles sont restées les mêmes quant au nombre d'inscriptions requises. Voir TDV (2006d).

« *L'information c'est le pouvoir !* » (CDC KRTB, 2005) et voir à ce qu'elle circule efficacement constitue un des éléments fondamentaux de la mission de la CDC. Par divers moyens, tels que le bulletin de liaison mensuel *Court-circuit* et le site Internet, l'organisation de séances de réflexion et de sessions d'information, la diffusion de communiqués de presse, des mémos et des messages électroniques et la création d'une chronique mensuelle sur le monde communautaire dans l'hebdomadaire régional, la CDC assure une « chaîne de contacts » conduisant à la sensibilisation des groupes et de la collectivité en général ainsi qu'à leur mobilisation sur divers dossiers touchant la reconnaissance de l'action communautaire et les problèmes de développement local et régional (CDC KRTB, 2005). Toutefois, la précarité des ressources financières et le roulement de personnel rendent difficiles la continuité de ces services. Ainsi, la *Chronique communautaire* mensuelle a disparu en 2002 en raison du départ de son responsable (CDC KRTB, 2003b) et le site Internet de la CDC n'a pas été mis à jour depuis 2004.

De plus, la CDC du KRTB produit ou participe à diverses recherches pour compléter l'information dont elle a besoin pour appuyer ses projets de développement ou pour favoriser une meilleure connaissance et reconnaissance de la contribution du milieu communautaire au développement socioéconomique par les différents partenaires. Dès 1990, le Comité OVEP produisait une première recherche sur l'impact des groupes communautaires dans le milieu régional ainsi que sur les enjeux et les défis de leur reconnaissance et de leur financement (OVEP, 1990). Elle a aussi participé à l'enquête nationale de la TNDC en 2001 sur le portrait de la contribution des groupes communautaires au développement de leurs milieux. La même année, à la demande de ses membres, elle produisait une recherche sur les dons reçus par les organismes communautaires dans la région, ainsi qu'une étude sur les frais d'administration dans le réseau des Caisses populaires du KRTB (CDC KRTB, 2001). Comme résultat de cette dernière recherche, la CDC a pu obtenir auprès de la Caisse de Rivière-du-Loup la gratuité pour ses groupes membres, avantage dont bénéficiaient tous les autres groupes du territoire (CDC KRTB, 2002). Plus récemment, en 2004, elle a conduit une recherche sur la composition des CA et des CE des CLD régionaux suite à l'application de la Loi 34, afin de vérifier la place réservée au mouvement des femmes et au mouvement communautaire au sein de ces instances (CDC KRTB, 2004). Elle a aussi participé à une

enquête de l'UQAR visant à dresser un portrait de l'économie sociale dans la région du Bas-Saint-Laurent⁶⁶ (CDC KRTB, 2000 ; Entrevue 9).

Tableau 6.8. : Synthèse de la mission de service aux membres de la CDC du KRTB. Objectifs, moyens, partenaires et réalisations.

Objectifs	Moyens	Partenaires	Réalisations
Consolidation	Soutien technique	◆ Étudiants Cégep	◆ Réseau Boulot
		◆ Groupes communautaires	◆ CALACS du Grand Portage
		◆ Centre de femme ; Réseau québécois de crédit communautaire	◆ Fonds local d'entraide
	Formation	◆ Groupes communautaires ; Emploi-Québec	◆ 10 formations / an
◆ Cégep ; CLSC ; ministère des Régions		◆ Attestation d'études en développement communautaire	
Développement	UQAR	◆ UQAR	◆ Certificat en développement local
		◆ Groupes communautaires	◆ Voyage d'études à Cuba
	Information	◆ Groupes communautaires	◆ Court-Circuit ; site Internet ; journées de réflexion ; débats ; communiqué de presse ; etc.
		◆ Hebdo régional	◆ Chronique communautaire mensuelle
	Recherche	◆ Comité OVEP	◆ Impact des organismes communautaires
		◆ TNCDC	◆ Contribution des groupes communautaires
		◆ Groupes communautaires	◆ Montants des dons reçus
		◆ Groupes communautaires	◆ Frais d'administration dans les Caisses
		◆ Groupes communautaires	◆ CA, CE dans les CLD
	◆ UQAR ; groupes communautaires	◆ Portrait régional de l'ÉS	

⁶⁶ Pour les résultats de cette recherche, voir Saucier et Thivierge (2000).

6.6.2. La participation au développement local et à la gouvernance territoriale

La concertation à laquelle contribue la CDC s'inscrit dans le long terme et conduit à la mise en œuvre d'actions partenariales de développement local. La stratégie de développement priorisée par la CDC favorise la participation des organismes communautaires locaux au développement de leur milieu et leur intégration aux structures de gouvernance locale. C'est ainsi que la CDC favorise l'émergence des projets et encourage la collaboration entre les organismes communautaires locaux et, entre ces derniers et les autres acteurs socioéconomiques, que ceux-ci proviennent du milieu économique, culturel, social ou environnemental (CDC KRTB, 2005).

6.6.2.1. Les tables de concertation locale informelles

Nous avons déjà souligné que le milieu communautaire est fortement réseauté à l'échelle locale. En effet, il existe, dans chacune des MRC, des tables de concertation informelles des groupes communautaires auxquelles participe la CDC. Cette assistance aux différentes rencontres locales, appelées « rencontres de zone » lui permet de maintenir un contact étroit avec ses membres sur l'ensemble du territoire, d'échanger avec eux sur les problèmes locaux, d'identifier les besoins des collectivités, de participer à différents projets et d'assurer le suivi de plusieurs dossiers tels que la politique de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire autonome, la loi sur l'élimination de la pauvreté, les différentes réformes institutionnelles, l'économie sociale et son développement, le transport collectif, etc. (CDC KRTB, 2005). Là où ces tables n'existaient pas, comme dans les MRC de Rivière-du-Loup (CDC KRTB, 2004a) et des Basques (CDC KRTB, 2003b), la CDC a favorisé et soutenu leur mise en place.

6.6.2.1.1. Solidarité témiscouataine des organismes communautaires

Solidarité témiscouataine des organismes communautaires (STOC) est née en 1998 dans le contexte de la régionalisation des politiques de développement et de la mise en place des CLD : « *C'est un fort besoin de concertation qui anima les groupes et qui donna naissance à la table [...].* » (STOC, 2005 : 3). Cette table de concertation, qui se veut informelle malgré

les pressions exercées par les instances locales pour son incorporation (Entrevue 25), regroupe 26 organismes communautaires localisés ou œuvrant dans la MRC du Témiscouata. La STOC a pour mandat d'être « *un carrefour d'information et de concertation sur les dossiers ayant une incidence sur l'action des groupes locaux* » (STOC, 2005 ; Entrevue 25). Dix-sept secteurs d'activités sont présents à l'intérieur de ce regroupement. En 2005, elle a réalisé un portrait des organismes communautaires du Témiscouata qui lui permet de promouvoir les activités du mouvement communautaire local auprès de ses différents partenaires et de la population en général (STOC, 2005 ; Entrevue 25).

Les membres de la STOC se rencontrent de façon ponctuelle pour discuter des projets de développement et de leurs préoccupations communes. Ils mettent en place des sous-comités pour intervenir dans les différents dossiers (cuisines collectives, Pacte rural et les projets reliés, transport adapté et collectif, réseau de santé et services sociaux, élaboration du plan local d'action concertée pour l'économie et l'emploi, etc.) (STOC, 2005 ; Entrevue 15). Les membres décident des diverses interventions (CLD, SADC, tables sectorielles, entre autres). La STOC a mis sur pied la Coalition sur l'enrichissement collectif qui a donné naissance au Crédit d'entraide Témiscouata (Entrevue 25).

La STOC et la CDC du KRTB collaborent à différents niveaux. La CDC agit à titre de ressource et de soutien technique : par exemple, elle participe à l'organisation et à l'animation des rencontres annuelles et elle fait partie du comité de suivi de la STOC. Les sessions de formation et d'information qu'elles organisent conjointement permettent aux groupes communautaires locaux d'acquérir les compétences pour le développement des projets et d'acquérir une vision plus globale de ceux-ci. Tel fût le cas des dossiers du transport adapté et collectif, de la mise en place des services intégrés en santé dans la MRC du Témiscouata (STOC, 2005) et de l'appauvrissement (CDC KRTB, 2000, 2001, 2002, 2003b, 2004a). La CDC a aussi participé à l'organisation d'une rencontre entre les groupes communautaires et le préfet de la MRC du Témiscouata portant sur la réforme des structures en développement régional (CDC KRTB, 2004a).

6.6.2.1.2. Table de concertation des organismes communautaires du Kamouraska

C'est aussi aux environs de 1998 que la Table de concertation des organismes communautaires du Kamouraska (TCOCK) a vu le jour. La TCOCK regroupe les représentants mandatés d'une vingtaine de groupes communautaires œuvrant dans 11 secteurs d'activités : les aînés et le maintien à domicile, la défense de droits des citoyens, le transport collectif, les personnes handicapées, le développement communautaire, la lutte à la pauvreté, la santé, l'écologie, l'emploi, les jeunes et la famille (TCOCK, 2006 ; Entrevue 22). Le renforcement des groupes communautaires et la mise en place de partenariats entre ceux-ci font partie de ses objectifs (Entrevue 22).

Les activités de cette table informelle englobent la circulation de l'information, la formation, la réalisation d'une chronique d'information sur les activités des groupes communautaires à la radio, la publication d'un bottin, la représentation et la sensibilisation auprès des différents paliers de gouvernement et auprès de la population en général, ainsi que l'organisation d'un forum annuel des organismes communautaires (TCOCK, 2006 ; Entrevue 22). C'est à l'occasion de ce forum annuel que sont discutées les priorités et que l'on planifie la participation des groupes communautaires locaux aux instances de concertation et de développement (Mouvement d'action communautaire—MAC, CLD et CDC) (Entrevue 22).

Comme pour la STOC, la CDC soutient l'ensemble des activités de la TCOCK. Elle participe à titre de ressource et de soutien technique lors des différentes rencontres, lors de l'organisation des forums annuels (organisation et animation d'ateliers) (CDC KRTB, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003b, 2004a) et elle est membre des comités de travail locaux mis sur pied (transport collectif, etc.).

6.6.2.1.3. Table de l'action communautaire autonome des Basques

La TACA a vu le jour en 2003. Cette table informelle réunit une dizaine de membres et constitue un lieu de partage où les organismes communautaires de la MRC des Basques discutent de leurs préoccupations communes. Il s'agit, entre autres, de développer un consensus autour des enjeux de développement et de déterminer le mandat des personnes qui

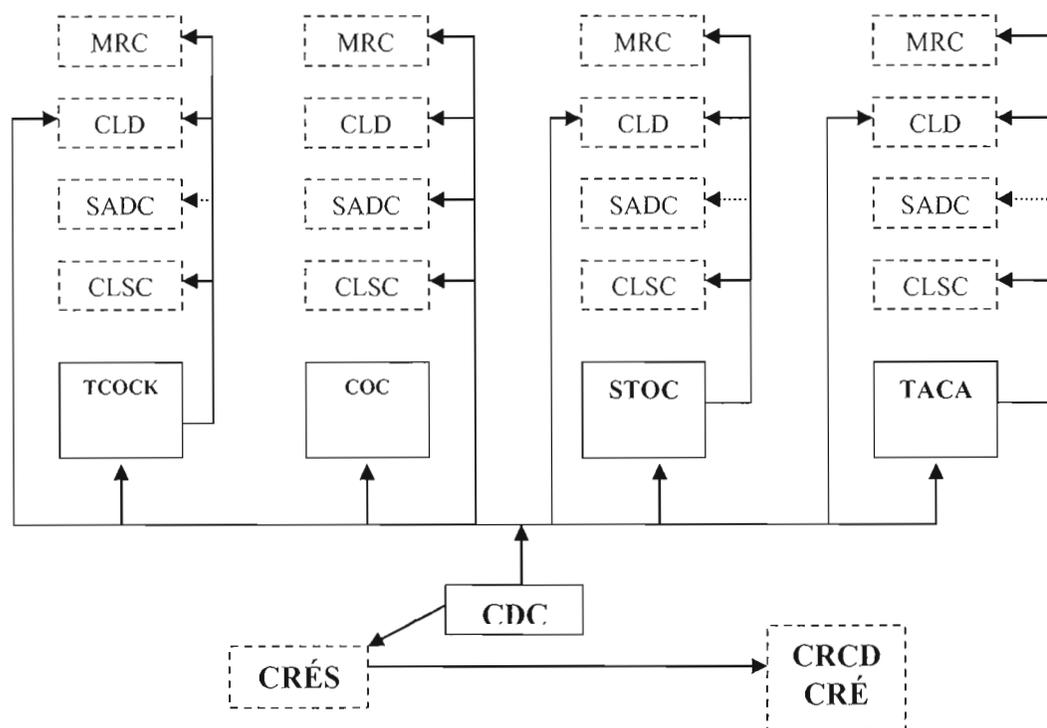
siègent sur les instances de gouvernance locale. L'objectif poursuivi est de créer des liens entre les différents organismes œuvrant au développement local et de mettre à profit cette vision d'ensemble afin de dépasser les intérêts individuels des groupes pour agir selon l'intérêt collectif. Les membres de la TACA tentent ainsi d'adopter une démarche plus proactive relativement à la mise en œuvre des différents projets de développement et d'apporter une meilleure connaissance et reconnaissance de la participation et de la contribution des organismes communautaires dans ceux-ci (Entrevue 24).

La CDC participe aux activités et anime les rencontres de la TACA. Elle agit à titre de personne-ressource et de soutien technique (CDC KRTB, 2003b) et fait également circuler l'information. Elle soutient la TACA dans l'élaboration de son plan de travail et dans ses divers projets tels que l'organisation du Salon du mieux-vivre de Trois-Pistoles et dans la réalisation d'une recherche dressant le portrait du mouvement communautaire local (CDC KRTB, 2004a).

6.6.2.1.4. Collectif des organismes communautaires de Rivière-du-Loup

Ce regroupement informel local est né en 2005. Il est le dernier à avoir vu le jour sur le territoire et est en voie de consolidation. La mise en place du Collectif découle de la volonté des organismes locaux de se concerter et de mieux se positionner face aux réformes qui ont cours dans le champ des services de santé et sociaux. Il s'agit aussi de planifier leur participation aux différentes instances de la MRC. La présence de la CDC sur le territoire de la MRC de Rivière-du-Loup a eu comme impact de retarder la naissance de la COC. En effet, la CDC assurait en grande partie ce rôle de concertation et de représentation au niveau de la MRC (Entrevue 23). La figure 6.3 illustre l'architecture des relations fortes (non ponctuelles) entre la CDC, les tables locales et les instances de gouvernance locales et régionales.

Figure 6.3. : Liens de la CDC avec la structure de gouvernance territoriale au niveau local et régional



6.6.2.2. L'expertise de la CDC du KRTB : développement local et économie sociale

La participation au développement local et aux instances de gouvernance locale et régionale mène à d'importantes activités de concertation, de partenariat et de représentation du mouvement communautaire du KRTB par la CDC. Ces activités visent à promouvoir l'apport socioéconomique du milieu communautaire auprès de différentes instances locales et régionales telles que les CLD, les SADC, la CRE (anciennement le Conseil régional de concertation et de développement, CRCD) et auprès des différents représentants politiques (maires, préfets, députés, etc.) (CDC KRTB, 2005). La crédibilité et la légitimité que la CDC a acquises depuis une vingtaine d'années lui ont permis de siéger à titre de membre au sein

des conseils d'administration, des conseils exécutifs, des divers comités et tables sectorielles des principaux organismes de concertation et de développement d'échelle locale et régionale. Il faut toutefois noter que la permanente de la CDC compte pour beaucoup dans la notoriété de l'organisme. Selon plusieurs de nos interlocuteurs, l'expertise et les qualités personnelles de cette dernière sont reconnues beaucoup plus que la CDC comme organisation. Ceci est vu comme une menace et l'éventuel départ de la coordonnatrice pourrait modifier l'appréciation que le milieu local et régional a de la CDC et de son implication comme acteur du développement (Entrevue 25 ; Entrevue 24 ; Entrevue 23 ; Entrevue 22 ; Entrevue 19 ; Entrevue 18 ; Entrevue 16 ; Entrevue 13 ; Entrevue 9).

Contrairement aux deux autres CDC étudiées, il n'y a pas de corporation de développement économique communautaire (CDEC) reconnue sur le territoire du KRTB. La « chaise » de l'économie sociale n'est donc pas occupée par une autre organisation de concertation et de représentation au niveau local ou régional, ou pouvant servir de ressource technique dans ce secteur d'activités. La CDC est ainsi devenue l'organisme porteur de l'économie sociale et a établi, en regard de sa mise en œuvre, un ensemble de liens de concertation et de représentation. L'expertise qu'elle a acquise dans le domaine de l'économie sociale et du développement local est connue et reconnue par ses partenaires locaux et régionaux. Les intervenants se réfèrent ici à l'intégration et au respect des cinq principes de l'économie sociale dans les projets de développement local, principes qu'ils maîtrisent peu contrairement à la CDC (Entrevue 16 ; Entrevue 18 ; Entrevue 19 ; Entrevue 46). Sa réputation en la matière déborde du territoire du KRTB. La CDC a, entre autres, procédé à l'analyse des dossiers en économie sociale pour le CLD de la Matapédia (CDC KRTB, 2002).

6.6.2.3. Un partenariat local durable : le projet d'Animation rurale de la MRC de Rivière-du-Loup

Le projet *d'Animation rurale de Rivière-du-Loup* représente un exemple d'action partenariale qui s'instaure entre la CDC et les autres acteurs du développement local. La SADC, le CLSC Rivières et Marées, le CLD et la CDC du KRTB forment le comité des partenaires supervisant ce projet de développement qui existe depuis 1994 et qui couvre le territoire de neuf municipalités. Plus particulièrement, la CDC agit à titre de gestionnaire (support

technique, information, comptabilité), elle embauche et assure la formation des agents de développement. En 2005, cinq agents de développement agissaient sur le territoire rural de la MRC de Rivière-du-Loup (CDC KRTB, 2005a, 2005b). Le niveau d'entente et de collaboration a permis l'adoption de certaines règles de fonctionnement particulières que l'on ne retrouve nulle part ailleurs au Québec. La CDC est l'employeur officiel, ce qui constitue une spécificité locale et un avantage lors de la recherche de financement. En effet, la Corporation n'étant pas un organisme para gouvernemental, elle est considérée comme plus « neutre » face aux bailleurs de fonds (Entrevue 9 ; Entrevue 18 ; Entrevue 19). Au cours des premières années, la mise en œuvre du projet fut plutôt difficile de ce point de vue et l'arrivée du Pacte rural a permis de sauver et de rendre plus stable cette stratégie de développement rural. Le projet *d'Animation rurale de Rivière-du-Loup* est considéré par tous comme un exemple parfait de concertation et de partenariat (CDC KRTB, 2005 ; Entrevue 9 ; Entrevue 13 ; Entrevue 18 ; Entrevue 19 ; Entrevue 23).

Des partenaires ce sont des gens qui sont capables de voir et d'accepter les différences tout en essayant de miser sur les points communs et, d'égal à égal, ils travaillent de façon transparente. Je travaille avec ces gens-là comme je travaille avec mes collègues des différents organismes communautaires. Bon, il y a des *bugs*, mais on essaie de les éclaircir. On a la même vision, c'est ça qui aide. C'est que la vision, on la porte de la même façon sauf qu'elle ne se concrétise pas de la même façon étant donné qu'on a des missions différentes. (Entrevue 9)

Le même type de projet partenarial a été expérimenté dans la MRC de Kamouraska pendant deux ans. L'expérience n'a pas abouti aux résultats observés dans le cas de Rivière-du-Loup. Selon nos interlocutrices (Entrevue 9 ; Entrevue 20), des différences au sujet du fonctionnement du projet et des actions des agents de développement ont empêché la concrétisation d'un consensus similaire au premier projet. L'expérimentation dans le Kamouraska s'est poursuivie sous une autre forme, soit un *Carrefour de développement local* sous la responsabilité d'un comité local composé par les mêmes acteurs (municipalités, MRC, CLSC, CLD et SADC locales) à l'exception de la CDC. Le projet du *Carrefour* est aussi financé par le programme du Pacte rural ainsi que les municipalités participantes.

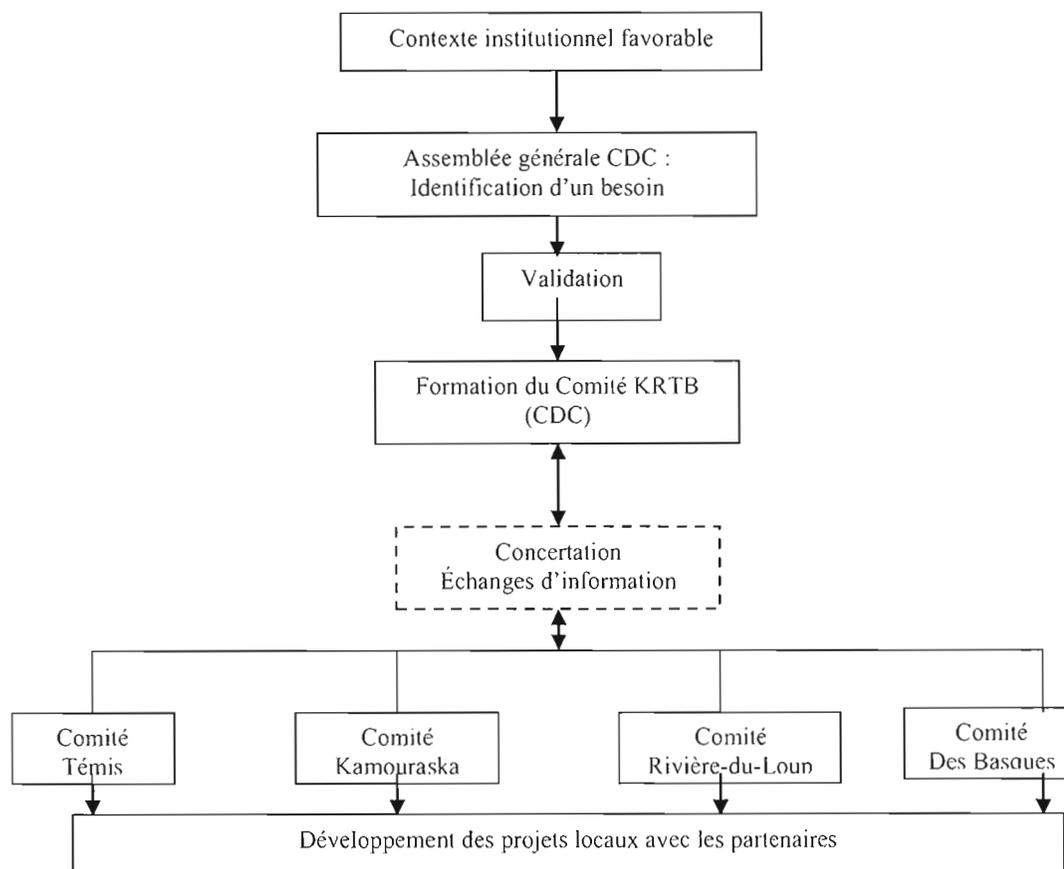
On a essayé de mettre en place le même projet d'animation dans Kamouraska puis ça n'a pas donné les résultats escomptés. Ça a donné des suites, mais nous on s'est retirés. Dans le Kamouraska, il y a une culture particulière. Quand nous avons été approchés pour le projet d'Animation rurale dans Kamouraska, ils nous ont dit d'emblée : « On ne veut pas faire comme Rivière-du-Loup, on veut vraiment donner notre couleur. ». Nous, là-dessus, pas de problèmes, respecter la couleur et la culture d'un milieu, on le fait. Mais à Rivière-du-Loup, on avait sept ans d'expérience, nous aurions peut-être pu nous baser là-dessus. Mais, il y a toute une chimie qui n'a pas levé au Kamouraska... (Entrevue 9)

6.6.2.4. Le développement du transport collectif dans le KRTB : rôle de la CDC du KRTB

6.6.2.4.1. Des conditions d'émergence favorables

L'émergence des projets de transport collectif dans le KRTB a profité d'un contexte institutionnel favorable (Figure 6.4). En effet, au tournant des années 1990, l'organisme Solidarité rurale du Québec a soulevé le problème du transport en milieu rural (Forum sur le transport en milieu rural en septembre 1999, Rencontre nationale en mai 2002) et en a fait une priorité au sein du gouvernement provincial (Solidarité rurale, 2003). La CDC du KRTB, en raison de son mandat de développement local et de ses liens avec les acteurs des Pactes ruraux dans les MRC, a participé à plusieurs discussions sur les transports. L'adoption de la Politique de la ruralité (2001) et une entente avec le ministère des Transports du Québec conduisent à l'élaboration d'un programme d'aide pour les MRC désirant mettre sur pied des services de transport. Une enveloppe de 10 millions de dollars sur cinq ans (2002-2007) a été dédiée à ce programme. Il faut noter qu'avec la loi 77, le transport collectif fait partie des nouvelles compétences facultatives des MRC (Entrevue 12 ; Entrevue 13 ; Entrevue 14). Le Chantier en économie sociale avait aussi identifié ce secteur d'activités comme étant porteur de potentialités de développement d'entreprises (Entrevue 10). Pour sa part, le CRCD du Bas-Saint-Laurent a fait du transport collectif une des priorités de son plan stratégique de développement régional de 2000-2005 (CRCD du Bas-Saint-Laurent, 2000 et 2003). Elle a été reprise dans le cadre de la consultation sur le plan de transport régional (Ministère des transports, 2001a et 2001b) ainsi que lors du Rendez-vous des régions en 2002 (CRCD du Bas-Saint-Laurent, 2003)

Figure 6.4. : Processus d'implantation des projets de transports collectifs dans la KRTB



Ainsi, de 1999 à 2003, la CDC du KRTB a participé à la mise en œuvre de services de transport collectif sur son territoire d'intervention. Ces projets de développement, qui conduiront à la mise sur pied d'entreprises d'économie sociale, viennent répondre à un besoin exprimé à l'occasion de l'assemblée générale de la CDC en 1998, où une organisation membre, la Maison de la famille de Kamouraska, demandait si l'absence de transport collectif régional empêchait la participation de certaines organisations aux différentes activités (Entrevue 10 ; Entrevue 11 ; Entrevue 12 ; Entrevue 13 ; Entrevue 14 ; Entrevue 22 ; Entrevue 23 ; Entrevue 24 ; Entrevue 25 ; Entrevue 26).

6.6.2.4.2. Le Comité de transport collectif du KRTB

La réponse des membres étant positive et le contexte institutionnel favorable, la CDC met alors en place un comité de transport collectif pour tout le KRTB avec le mandat d'étudier les besoins dans les différentes collectivités. Les membres de la CDC ainsi que d'autres acteurs tels que les CLSC, les agents de développement de l'économie sociale des différents CLD locaux, les organismes de transport adaptés, les commissions scolaires, les MRC ainsi que les autres représentants du mouvement communautaire seront alors invités à participer à une démarche de réflexion collective.

La composition du comité KRTB comprend les quatre agents de développement des transports collectifs et les quatre représentants des organismes de transport adapté, chapeautés par une agente de développement de la CDC engagée spécifiquement pour travailler sur ce dossier. Ce comité de concertation avait pour mandat la circulation de l'information, le partage des expériences locales et le support technique. Il se réunissait mensuellement durant les phases de planification et de mise en œuvre des projets. Une recherche portant sur les différents modèles adoptés ailleurs au Québec, dont celui de la région de Matane, devenu la référence, sera effectuée. Pour différentes raisons, le fonctionnement du comité KRTB était considéré comme trop lourd et sa composition fut réduite aux seuls agents de développement des projets (Entrevue 10 ; Entrevue 11; Entrevue 12 ; Entrevue 13 ; Entrevue 14 ; Entrevue 22 ; Entrevue 23 ; Entrevue 24 ; Entrevue 25 ; Entrevue 26).

En 2003, après avoir évalué l'avancement des projets dont le fonctionnement devient de plus en plus structuré et organisé localement, la CDC dissout le Comité KRTB (Entrevue 10 ; Entrevue 11). Elle continue cependant de suivre l'évolution du dossier des transports collectifs car les pressions pour obtenir une entente spécifique de développement avec la CRE du Bas-Saint-Laurent et le ministère des Transports ne sont pas terminées (Entrevue 10 ; Entrevue 11; Entrevue 12 ; Entrevue 13 ; Entrevue 14 ; Entrevue 22 ; Entrevue 23 ; Entrevue 24 ; Entrevue 25 ; Entrevue 26 ; Entrevue 30). La présence de la CDC au sein du conseil d'administration de la CRE contribue à maintenir le contact avec les représentants

politiques locaux et régionaux, à les sensibiliser et à maintenir les pressions sur eux en ce qui a trait à ce dossier (CDC KRTB, 2004a).

6.6.2.4.3. Les comités locaux

En parallèle avec le Comité de transport collectif du KRTB, des comités locaux ont été formés dans les MRC pour établir les stratégies de développement des projets qui tiendront compte des dynamiques particulières dans chacun des territoires (CDC KRTB, 1999, 2000 ; Entrevue 10 ; Entrevue 11 ; Entrevue 12 ; Entrevue 13 ; Entrevue 14 ; Entrevue 22 ; Entrevue 23 ; Entrevue 24 ; Entrevue 25 ; Entrevue 26). Les démarches qui ont conduit à la réalisation des projets de transport collectifs dans les quatre MRC présentent certaines similitudes du point de vue de la formation et de la composition des comités locaux ainsi qu'au chapitre du financement des projets. De façon générale, les acteurs faisant partie des comités, leur fonctionnement et les difficultés rencontrées sont approximativement les mêmes. Toutefois, les ententes et les modalités de prestation du service présentent quelques différences.

Les comités locaux sont constitués généralement d'un organisme local de transport adapté, du CLD, du CLSC, de la Commission scolaire et d'un représentant de la MRC. D'autres organismes communautaires ont pu se joindre à ces comités tels que les représentantes des groupes de femmes, les centres d'action bénévole, les associations de personnes handicapées, les maisons de la famille, etc. (Entrevue 10 ; Entrevue 11 ; Entrevue 12 ; Entrevue 13 ; Entrevue 14 ; Entrevue 22 ; Entrevue 23 ; Entrevue 24 ; Entrevue 25 ; Entrevue 26). Les comités sont mandatés par leur MRC pour développer les projets. Les organismes de transport adapté seront choisis comme organismes porteurs responsables du transport collectif dans chacune des MRC et ce, en raison de leur expertise et de leurs connaissances techniques dans ce domaine. En effet, les organismes locaux de transport adapté existent depuis les années 1980. Au Témiscouata, la Corporation de transport adapté Roulami est née en 1980. À Rivière-du-Loup, Vas-y fonctionne depuis 1986. L'Éveil des Basques existe depuis 1983 et Trans-apt dans le Kamouraska depuis 1986. Ces organismes seront responsables de la gestion de l'offre et du fonctionnement du transport collectif, de l'engagement des agents de développement du transport et de la signature des ententes avec

les différents partenaires. Quatre agents de développement ont été engagés, grâce à des subventions salariales du programme du Fonds de lutte contre la pauvreté. Leurs tâches sont de voir à l'élaboration des projets locaux et à la recherche de financement (CDC KRTB, 1999 et 2000 ; Entrevue 10 ; Entrevue 11 ; Entrevue 12 ; Entrevue 13 ; Entrevue 14 ; Entrevue 22 ; Entrevue 23 ; Entrevue 24 ; Entrevue 25 ; Entrevue 26).

Une première étape dans l'élaboration des projets fut de déterminer les besoins locaux en matière de transport. Des études ont donc été réalisées soit par les comités eux-mêmes (Des Basques), soit par des équipes de chercheurs universitaires (Témiscouata, Rivière-du-Loup) ou par des consultants externes (Kamouraska). Les principaux constats de ces études associent l'absence de transport collectif à un facteur d'exclusion sociale et économique (Entrevue 10 ; Entrevue 11 ; Entrevue 12 ; Entrevue 13 ; Entrevue 14 ; Entrevue 22 ; Entrevue 23 ; Entrevue 24 ; Entrevue 25 ; Entrevue 26). Des besoins spécifiques ont été identifiés pour les jeunes (accès à l'emploi et à la formation), les personnes âgées (accès aux services de santé, entre autres) et les personnes à faibles revenus. Cette première étape du travail, réalisée grâce à l'appui d'une subvention de 20 000 \$, s'est prolongée au cours des années 2000 et 2001.

La seconde étape du travail assumée par les comités locaux fut de promouvoir le projet auprès des instances décisionnelles locales ainsi que d'informer et d'intéresser les personnes potentiellement visées par la mise en place de ce service. Il s'agissait ici de s'assurer de la participation des municipalités au financement du transport collectif ainsi que de chercher et de conclure des ententes de partenariat pour la prestation des services avec les commissions scolaires et les compagnies privées de taxi. C'est à cette étape que les principales résistances se sont manifestées, chacun de ces acteurs ayant leurs propres réticences face au développement du transport collectif (Entrevue 10 ; Entrevue 11 ; Entrevue 12 ; Entrevue 13 ; Entrevue 14 ; Entrevue 22 ; Entrevue 23 ; Entrevue 24 ; Entrevue 25 ; Entrevue 26 ; Entrevue 30).

Pour les élus du monde municipal, les projets correspondent à une augmentation de leur quote-part de financement à la MRC (Tableau 6.9). En effet, l'obtention d'un financement de

24 000\$ du ministère du Transport pour la seconde année des projets-pilotes était conditionnelle à une contrepartie de 14 000\$ de la part des MRC. Pour contourner cette résistance, et après une série de rencontres avec les conseils municipaux, des arrangements ont été négociés avec les municipalités pour réduire leur contribution. Ainsi, certains montants prévus pour les projets des Pactes ruraux ont été redirigés vers le développement des transports collectifs (Entrevue 10 ; Entrevue 11; Entrevue 12 ; Entrevue 13 ; Entrevue 14 ; Entrevue 22 ; Entrevue 23 ; Entrevue 24 ; Entrevue 25 ; Entrevue 26 ; Entrevue 30). À Rivière-du-Loup, l'obtention d'une subvention de la Fondation Béati est venue assurer le financement complémentaire de la seconde année et l'utilisation des montants du Pacte rural financera la part municipale de la troisième année de fonctionnement (Entrevue 13).

Tableau 6.9. : Cadre général du financement des projets de transports collectifs

Subventions	1 ^e année	2 ^e année	3 ^e année
Ministère des transports	20 000 \$	28 000 \$	28 000 \$
Municipalités	-	4000 \$	4000 \$
Pacte rural	-	10 000 \$	10 000 \$
Fonds de lutte contre la pauvreté	Agent de développement	Agente de développement	-

Par ailleurs, des ententes particulières ont dû être conclues entre les transports collectifs et certaines municipalités provenant des MRC avoisinantes et ce, en raison des distances et des trajets empruntés par les transports collectifs et leurs usagers. Par exemple, Roulami Inc. dessert les municipalités de Saint-Guy et de Saint-Esprit situées hors de son territoire (Entrevue 12). Vas-y Inc., avec l'aide de ses usagers, a pu convaincre les municipalités de Saint-Alexandre et de Saint-André, localisées dans la MRC du Kamouraska et situées en bordure de son territoire de s'intégrer au système de Rivière-du-Loup (Entrevue 13). Le transport collectif de Kamouraska offre des trajets vers la région de Montmagny-L'Islet, dans la région administrative voisine. Pour sa part, le transport collectif des Basques inclut la municipalité de Saint-Cyprien dans la MRC de Rivière-du-Loup (Entrevue 15).

Les commissions scolaires locales ont été sollicitées pour participer au développement des projets de transports collectifs dans les quatre MRC. Il s'agissait de négocier des ententes pour l'utilisation des places disponibles et maximiser ainsi les ressources déjà en place dans les milieux. La principale contrainte pour les transporteurs scolaires est celle de la sécurité

des enfants et des jeunes adolescents (craintes face à la pédophilie, au trafic de drogues, etc.). Après des négociations souvent ardues auprès des commissions scolaires et des assureurs, des arrangements particuliers dans les règles de fonctionnement sont intervenus pour rassurer les parents et les utilisateurs du service de transports collectifs (Entrevue 10 ; Entrevue 11 ; Entrevue 12 ; Entrevue 13 ; Entrevue 14 ; Entrevue 22 ; Entrevue 23 ; Entrevue 24 ; Entrevue 25 ; Entrevue 26 ; Entrevue 30).

Les compagnies privées de taxis ont été sollicitées à leur tour pour être partenaires dans le projet de transport collectif dans chacune des MRC. Pour ces entreprises, la mise en place de services de transport collectif correspond à la venue d'un « compétiteur » dans leur secteur d'activités (Entrevue 13 ; Entrevue 14). Cette crainte s'est avérée non fondée, car en fait, le transport collectif leur permet d'avoir accès à une clientèle qui n'utilisait pas leurs services en raison du coût prohibitif. À Rivière-du-Loup, le partenaire privé a même investi dans la promotion et l'organisation de ce service (Entrevue 13).

Finalement, les dernières résistances rencontrées par les Comités locaux de transport collectif proviennent de l'ensemble de la population elle-même. L'instauration du transport collectif en milieu rural exige les individus à changer leurs comportements plus individualistes à l'égard de l'automobile et leurs perceptions face aux personnes présentant des déficiences physiques et mentales (Entrevue 10 ; Entrevue 11 ; Entrevue 12 ; Entrevue 13 ; Entrevue 14 ; Entrevue 22 ; Entrevue 23 ; Entrevue 24 ; Entrevue 25 ; Entrevue 26 ; Entrevue 30). En effet, dans leur fonctionnement, les transports collectifs utilisent les services des transports adaptés pour maximiser les déplacements sur le territoire, mettant en contact des clientèles diversifiées. Un ensemble de préjugés doivent donc être surmontés afin que les uns et les autres apprennent à partager ces services.

Depuis l'implantation des services de transport collectifs dans chacune des municipalités, les organismes de transport ont vu la demande croître d'année en année (Entrevue 12 ; Entrevue 13 ; Entrevue 14 ; Entrevue 30 ; Transport Vas-y, 2005 ; Roulami, 2005a). Après avoir surmonté les difficultés de départ, convaincu les décideurs et les bailleurs de fonds et solutionné les problèmes logistiques, les organismes locaux ont pu répondre à cette demande

qui traduit des besoins concrets dans les milieux. Toutefois, l'avenir des projets demeure précaire, le financement récurrent n'étant pas assuré. Nos interlocutrices soulignent qu'une partie de ces services s'autofinance par la contribution des membres et des usagers. Toutefois, il existe une certaine limite dans la capacité de ceux-ci à fournir un apport financier supplémentaire. Elles craignent la fin du programme du Pacte rural en 2007 qui permet présentement aux municipalités de réduire leur participation directe au financement des services de transport collectif.

L'annonce de la politique québécoise du transport collectif annoncée par le ministère des Transport en mai 2006, pourrait réduire les résistances municipales puisque cette dernière permettra une plus grande autonomie aux municipalités dans le choix de la gouvernance de ce service considéré comme essentiel au développement durable. Ainsi, le porte parole de l'UMQ salue la décision d'« *élargir le financement à toutes les municipalités, incluant les municipalités de 20 000 habitants et moins, ce qui favorisera le développement régional.* » (Lemelin, 2006c : 4). Les municipalités se disent prêtes à investir dans le développement des projets dans un contexte où « *les efforts sont répartis équitablement* ».

Nos interlocutrices ont aussi l'espoir que la CRE conclura finalement une entente spécifique avec le gouvernement pour le transport collectif permettant d'assurer la consolidation et le développement de ce service sur le territoire du KRTB (Entrevue 12 ; Entrevue 13 ; Entrevue 14 ; Entrevue 30).

6.6.2.5. *La gouvernance d'échelle locale*

Depuis leur implantation en 1998, la CDC collabore avec les CLD de chacune des MRC composant son territoire d'intervention. Toutefois, à l'exception du CLD de Rivière-du-Loup, où historiquement elle occupe d'office un siège au conseil d'administration, la CDC n'est pas représentée sur les instances décisionnelles des trois autres CLD. Elle favorise plutôt la représentation par les groupes locaux eux-mêmes et elle les soutient techniquement dans ce rôle (Entrevue 9). Ce sont les tables de concertation locale informelles qui désignent leur représentant à ces instances.

La façon dont on a travaillé la mise sur pied des CLD, c'est de faire en sorte d'accompagner les groupes dans leur MRC pour qu'ils participent à ces instances-là. Alors, on assistait à toutes les rencontres d'information, puis on faisait des rencontres de discussion, de stratégie et de suivi avec les groupes locaux. C'est parce que l'on ne peut pas être partout. (Entrevue 9)

La CDC a cependant siégé sur les tables d'économie sociale et aux comités d'analyse et d'investissement dans chacun des quatre CLD locaux (CDC KRTB, 2000, 2001 ; Entrevue 16 ; Entrevue 17 ; Entrevue 18 ; Entrevue 46) et a formé la plupart des agents de développement de l'économie sociale travaillant au sein de ces structures. La CDC a présidé la Table en économie sociale de la MRC de Rivière-du-Loup (CDC KRTB, 2000) et a obtenu des contrats de services pour le développement des projets d'économie sociale pour le CLD Des Basques (CDC KRTB, 2003b) et le CLD de Rivière-du-Loup (CDC KRTB, 2000 et 2002). La Corporation participe aussi aux différents événements et activités pilotées par les CLD, que ce soit les Rendez-vous socioéconomiques locaux, l'élaboration des Plan locaux d'action concertée pour l'économie et l'emploi (PLACEE), les comités de réflexion sur la ruralité et du Pacte rural, l'organisation et la participation à des colloques sur le développement local et l'économie sociale, etc. (CDC KRTB, 1999, 2000, 2001, 2002a, 2003b, 2004a et 2005).

Depuis la réforme des instances de développement local et régional en 2003, les CLD de Kamouraska, du Témiscouata et des Basques ont modifié la composition de leurs conseils d'administration suivant la tendance à la réduction et à la dilution de la représentation du mouvement communautaire : « *Il fallait travailler à maintenir nos postes où on avait réussi à recevoir une reconnaissance des organisations en action communautaire, en éducation populaire et en économie sociale dans chacun de nos CLD.* » (Entrevue 9). En effet, dans le Kamouraska, il y a eu regroupement des secteurs coopératif, communautaire et de l'économie sociale pour remplacer le siège anciennement dévolu au mouvement communautaire, ce qui constitue une perte de représentativité aux yeux des intervenants du mouvement communautaire local (Entrevue 9 ; Entrevue 22). Dans le Témiscouata, les deux sièges dévolus au mouvement communautaire ont disparu pour laisser place à un seul siège regroupant les secteurs communautaire, coopératif et de l'économie sociale (CLD Témiscouata, 2005 ; Entrevue 17 ; Entrevue 25). Dans la MRC des Basques, on assiste à un

« virage économique » malgré une certaine ouverture aux groupes communautaires qui se traduit par leur interpellation ponctuelle au sujet de certains dossiers de développement (Tableau 6.10). (Entrevue 24).

Tableau 6.10. : Répartition des sièges dans les conseils d'administration des CLD du KRTB avant et après la réforme de 2003

Année	CLD Kam.	CLD R-du-L.	CLD Témis.	CLD Basques
2003	n.d.	23 membres : - 5 Municipaux - 6 Affaires - 1 Travailleur - 1 Coopératif - 1 Communautaire - 1 CDC KRTB - 2 Institutionnels - 1 Première nation - 1 Tourisme - 1 Coopté Sans vote : Directrice générale CLÉ MDER	24 membres : - 5 Municipaux - 1 Travailleur - 1 Économie sociale - 1 Tourisme, loisir, culture - 1 Environnement - 2 Institutionnels - 1 Coopératif - 1 Forêt - 1 Agricole, acéricole - 1 Communautaire - 1 Jeune - 2 Affaires, commerce - 1 Finance - 2 Cooptés Sans vote : Directeur général CLÉ MDER	18 membres : - 4 Municipaux - 6 Affaires - 1 Travailleurs - 1 Communautaires - 2 Institutionnels - 2 Cooptés Sans vote : Directeur Général CLÉ MDER
2005	n.d.	17 membres : - 5 Municipaux - 5 Affaires - 1 CDC KRTB - 1 Communautaire - 2 Institutionnels - 1 Coopté - 1 Première nation 3 sans vote : Directrice générale CLÉ Député	18 membres : - 5 Municipaux - 2 Institutionnels - 1 Entreprise privée - 1 ÉS / coop / comm. - 1 Forêt/ acéri / agriculture - 1 Tour / lois /cult/ env - 1 Jeune - 1 Coopté Préfet de la MRC 4 sans vote : Directeur général CLÉ 2 députés	14 membres : - 3 Municipaux - 3 Entreprises - 2 Communautaires - 1 ÉS - 1 Institutionnel - 1 Jeune 3 sans vote : Directeur général CLÉ Député

Sources : CLD Témiscouata, 2004 (téléphonique); CLD des Basques, 2004 (courriel) ; CLD de Rivière-du-Loup, 2004 (courriel).

6.6.2.6. *La gouvernance d'échelle régionale*

À l'échelle régionale, la CDC a assuré la représentation du mouvement communautaire au Comité régional en économie sociale (CRES) à titre de présidente du CA de 1999 à 2001 (CDC KRTB, 2000 et 2001). Elle a siégé aux divers comités mis en place par cette instance (comité de gestion des matières résiduelles, comité consultatif sur les services de garde, comité d'analyse des projets régionaux en économie sociale déposés au ministère de l'Environnement, comité de développement social, etc.). Ce siège à la présidence du CRÉS a amené la CDC à être présente sur d'autres lieux de représentation et de concertation dont, entre autres, le conseil d'administration du Conseil régional de concertation et de développement du Bas-Saint-Laurent (CRCD), l'Association des régions du Québec (ARQ) et le Chantier en Économie sociale. Elle participera ainsi activement aux différents événements organisés par ces instances tels le Rendez-vous sur l'économie sociale de mai 2001 et sa consultation régionale, le Rendez-vous des régions de l'automne 2002 et à son comité de suivi, ainsi qu'au Sommet économique régional en janvier 2003. C'est grâce à son mandat de représentation au CRCD que la CDC pourra développer des liens et des échanges plus étroits avec les maires, les préfets et les élus de la région (CDC 2002, 2003b, 2004a et 2005 ; Entrevue 9).

Au moment de la réforme en 2003, le comité de transition, auquel a participé la CDC, a choisi de conserver la structure, l'équipe ainsi que les dossiers de développement du CRCD (Entrevue 9 ; Entrevue 29) permettant ainsi d'assurer une continuité dans les orientations régionales de développement. La réorganisation du CRCD a toutefois conduit à une forte diminution du nombre de membres au sein du conseil d'administration, passant de 55 à 26 membres (Tableau 6.11), ce qui a provoqué la disparition des trois sièges dédiés aux organismes populaires et communautaires (MAC, Urgence rurale du Bas-Saint-Laurent et Table des femmes) et à celle d'autres sièges dans le secteur des services pouvant être occupés par des représentants communautaires (Coopérative de développement régional, par exemple).

Tableau 6. 11. : Instances du Conseil régional de développement du Bas-Saint-Laurent avant et après la réforme en 2003

Instance	2003	2005
CA	55 membres : Présidence 8 préfets 8 maires 8 CLD 1 UPA 1 Caisse populaire 2 Syndicats 1 Chambres de commerce 1 Union producteurs forestiers 1 Organismes de gestion en commun des ressources 15 Secteurs des services : - Partenaires du marché du travail - Tourisme - ATR Gaspésie - UQAR - Cégeps - Commission scolaire - RSSS - Culture - Sport et loisir - Environnement - Coop. de dév. régional - Jeunesse - Femmes - CRÉS (CDC KRTB) - Agroalimentaire 3 Organismes populaires et communautaires - Urgence rurale du BSL - Table des femmes - MAC 5 députés 1 coopté	26 membres votants : Présidence 17 Élus 1 Autochtone 8 Société civile : - Culture - Économie - Économie sociale (CDC) - Éducation - Femme - Jeunesse - Science - Tourisme
CE	9 membres Présidence . 5 élus minimum 1 / MRC; CDC présente	5 membres Présidence ; 4 maires et préfets ; 1 Commission scolaire ; CDC absente
CRES	Présidence assurée par la CDC	Pôle en Économie sociale (16 membres) : 8 entreprises ES (1/MRC); 2 CLD (est/ouest) ; 2 SADC (est/ouest) ; 1 Investissement Québec ; 1 Coop. de dév. régional ; 2 entreprises ES cooptées ; CDC absente

Sources : CRE Bas-Saint-Laurent, 2005 ; CRCD Bas-Saint-Laurent, 2003.

La CDC occupe toujours le siège du collège électoral de l'économie sociale au sein de la CRE ; elle s'est cependant retirée des autres instances (comité exécutif et Comité régional d'économie sociale). Il faut souligner que la CDC procède à la réévaluation de son implication dans ce secteur d'activités (Entrevue 10). L'avenir du CRES se tourne maintenant vers le développement d'un Pôle en Économie sociale et une entente fut conclue en ce sens avec le Chantier de l'économie sociale. Après avoir consulté les entreprises d'économie

sociale sur le territoire de la région administrative par le biais d'un colloque et d'une enquête, les intervenants du CRES ont identifié le besoin de maintenir et de renforcer leur réseautage et de compléter le réseau des agents de développement en économie sociale des CLD. La nouvelle CRE maintient son appui à l'organisation et à l'animation du Pôle. Ce lien sera maintenu tant que le désir des membres et du conseil d'administration de la CRE ira en ce sens. Une incorporation rendant le Pôle indépendant de la CRE ne serait pas souhaitée. Les rapports entre les deux instances seraient modifiés et surtout, les membres ne semblent pas vouloir pas ajouter une structure supplémentaire pour le développement de l'économie sociale qui bénéficie déjà d'une entente de développement spécifique à la CRE (Entrevue 29).

La CDC du KRTB jouit d'une forte reconnaissance et d'une grande crédibilité auprès de ses partenaires d'échelle régionale malgré le fait qu'elle n'est pas une instance régionale reconnue à l'instar d'autres regroupements tels que le Mouvement Action communautaire (MAC) du Bas-Saint-Laurent :

Nous avons fait partie du comité qui a mis sur pied la CRE et, en raison du poids donné à l'économie sociale, nous avons voulu nous retirer. Alors, la CRE a décidé de mettre sur pied un collège électoral en développement social. Nous avons rencontré plusieurs organisations tout azimuts de la Table en développement social et il fallait nommer deux représentants dont un seul serait nommé par la CRE — parce que la CRE veut avoir l'impression d'avoir le pouvoir de choisir son monde. Nous avons été nommé, malgré que le fait qu'on n'est pas régional. Je pense, sans fausse modestie, que le fait d'être là depuis 23 ans, le fait d'avoir des racines, a joué. C'est ça, ils me font confiance. (Entrevue 9)

Tableau 6.12. : Synthèse de la mission de participation au développement local et à la gouvernance territoriale de la CDC du KRTB. Objectifs, échelles, partenaires, réalisations.

Objectif	Échelle	Partenaires	Réalisations
Concertation	KRTB	♦ Tables informelles STOC, TCOCK, TACA et COC	♦ Rencontres de zones ♦ Transport collectif
	MRC RDL	♦ CLSC Rivière-du-Loup	♦ Formation collège communautaire ♦ Sélection Projets Jeunesse ♦ Grand Rendez-vous des Familles
	Locale	♦ Commissions scolaires de Rivière-du-Loup et Kamouraska	♦ Projet d'éducation populaire
Partenariat	Locale	♦ CLD des basques : CLD de Rivière-du-Loup	♦ Ressource technique
	MRC RDL	♦ CLSC, SADC et CLD de Rivières-du-Loup ; Pacte rural (MRC de Rivière-du-Loup)	♦ Projet Animation rurale (depuis 1994)
	Locale	♦ CLSC, SADC, CLD du Kamouraska ; Pacte rural (MRC du Kamouraska)	♦ Projet d'Animation rurale → Carrefour de développement rural
Représentation	Locale	♦ STOC, TCOCK, TACA / CLD des MRC	♦ Accompagnement ♦ soutien technique pour CA
		♦ CLD de Rivière-du-Loup	♦ Présidence de la Table en ES ♦ Siège d'office au CA.
		♦ CLD des Basques ; CLD Kamouraska ; CLD Témiscouata	♦ Table en ES ♦ Comités d'analyse
		♦ CLD des MRC et autres partenaires du développement local	♦ Rendez-vous socioéconomiques ♦ PLACÉE ♦ Pacte rural ♦ Colloques et rencontres
	Régionale	♦ Comité régional en économie sociale (CRÉS)	♦ Conseil d'administration (présidence) et comités
		♦ Conseil régional de concertation et développement / Conférence régionale des Élus	♦ Conseil d'administration ♦ Sommet économique
	Nationale	♦ TNCDC	♦ Membre fondateur ♦ rencontres nationales
		♦ Chantier de l'économie sociale	♦ Via le CRCD ♦ Rendez-vous de l'économie sociale
		♦ Association des régions du Québec (ARQ)	♦ Via le CRCD ♦ Rendez-vous des régions

6.6.3. L'appartenance et la promotion du mouvement communautaire

La CDC du KRTB s'allie au mouvement communautaire, à toutes les échelles, pour promouvoir l'action communautaire auprès des différentes instances gouvernementales et

auprès des décideurs (Entrevue 9 ; CDC KRTB, 2005). Deux dossiers ont été cruciaux dans son travail à cet égard : celui de la Politique de reconnaissance et de soutien à l'action communautaire autonome et celui de la réforme de la santé et des services sociaux. Par ailleurs, la CDC appuie les revendications portées par les coalitions locales, régionales et nationales et participe, dans la mesure de ses moyens, aux différentes luttes et mobilisations sociales que ces dernières organisent.

6.6.3.1. Promotion et reconnaissance

Pour la mobilisation du mouvement communautaire, les élections constituent un moment idéal pour l'organisation de débats et de rencontres avec le milieu politique. En 2000, lors des élections provinciales, la CDC a organisé des débats thématiques sur le logement, le financement des organismes communautaires, les équipements, le transport collectif et, en 2003, ce fût l'écoute collective du discours du Budget avec ses membres et ce, pour discuter des enjeux du milieu communautaire et du développement régional (CDC KRTB, 2003b). L'organisme D'abord Solidaires est le partenaire privilégié pour l'organisation de ces rencontres d'information et de débats publics.

La politique de soutien et de financement de l'action communautaire autonome, couplée à la réingénierie de l'État, constitue l'un des principaux sujets qui a mobilisé les énergies de la CDC du KRTB depuis 2001. En collaboration avec les principaux représentants locaux, régionaux et nationaux de l'action communautaire autonome, du mouvement des femmes et des services de santé et sociaux, la CDC a organisé et participé aux différentes activités de sensibilisation et aux diverses manifestations qui ont marqué la mise en œuvre de cette politique (CDC KRTB, 2000, 2003b, 2004a). Aux échelons local et régional, la CDC s'est associée au Mouvement Action communautaire (MAC), à la Table de concertation des groupes de femmes du Bas-Saint-Laurent et à la CDC de la Vallée de la Matapédia pour l'organisation de diverses manifestations politiques (journée du 23 octobre de l'action communautaire autonome, journées d'étude, envoi de lettres aux députés, participation à la consultation Larose, présentation de mémoire, etc.). À ces noyaux, viennent se joindre d'autres groupes lorsque le thème s'élargit à la réingénierie de l'État (journée de

rassemblement national du 14 avril 2004, entre autres). Les actions menées se conjuguent à celles entreprises par les grands regroupements et coalitions nationaux (Réseau Vigilance, Coalition Solidarité Santé, C-TROC, TNCCDC, Coalition J'ai jamais voté pour ça !).

6.6.3.2. Coalitions et luttes sociales

En ce qui concerne les luttes sociales, la CDC s'associe à titre de membre à diverses coalitions locales, régionales et nationales qui militent en faveur de la réduction de la pauvreté et de l'exclusion (CDC KRTB, 2001, 2002, 2003b, 2004a). Localement, elle participe aux rencontres et aux activités de la *Coalition contre l'appauvrissement de Rivière-du-Loup*, avec laquelle elle a organisé plusieurs activités (table ronde sur la sécurité alimentaire, transport pour participer aux manifestations de novembre 1999 et de mai 2000 à Montréal, communiqués conjoints sur les budgets du Fonds de lutte contre la pauvreté, rencontre d'information sur la réforme du travail avec le *Collectif au Bas de l'échelle*, etc.). Elle a aussi participé à l'organisation du colloque de la *Coalition Témiscouataine pour l'enrichissement collectif* qui a eu lieu à Cabano en 2002 (CDC KRTB, 2002). À l'échelle régionale, elle a participé aux activités du *Comité de solidarité du Bas-Saint-Laurent*, qui s'est dissolu en 1999. À ce moment, la CDC a pris la relève dans les principaux dossiers que portait cet organisme : la réforme de l'assurance chômage, l'appauvrissement, l'emploi et l'assurance-médicament (CDC KRTB, 2000). Au niveau national, elle est membre du *Collectif pour un Québec sans pauvreté* qui assure le suivi de la Loi 112 sur l'élimination de la pauvreté. Entre autres, la CDC a participé au Parlement de rue, activité qui s'est tenu en janvier 2004 à Québec (CDC KRTB, 2002, 2004). Les préoccupations d'ordre international ou environnemental ne sont pas absentes de l'action de la CDC. À titre d'exemple, elle s'est impliquée dans la consultation populaire portant sur la signature de la ZLEA, laquelle était pilotée par la Coalition du Bas-Saint-Laurent (CDC KRTB 2003b, 2004a). Elle a aussi organisé la diffusion et le débat autour du film *Bacon* avec le Comité des ressources intervention environnementale (CRIE) (CDC KRTB, 2002). Un voyage d'études à Cuba a été organisé par la CDC en 2003 (CDC KRTB, 2002 et 2003).

Tableau 6. 13. : Synthèse de la mission de promotion du mouvement communautaire de la CDC du KRTB. Objectifs, moyens, partenaires et réalisations.

Objectifs	Moyens	Partenaires	Réalisations
Promotion	Luttes sociales Coalitions Mobilisations	◆ Comité de solidarité du Bas-Saint-Laurent	◆ Reprise des dossiers de l'organisme
		◆ Coalition témiscouataine pour l'enrichissement collectif	◆ Organisation d'un colloque
		◆ Coalition contre l'appauvrissement de Rivière-du-Loup	◆ Tables rondes sur la sécurité alimentaire ◆ Manifestations
		◆ Coalition du BSL	◆ Consultation populaire ZLEA
		◆ Comité Ressource intervention environnementale (CRIE)	◆ Présentation et débat autour de Bacon. Le film
		◆ Collectif Au Bas de l'échelle	◆ Information sur la réforme du travail
		◆ Collectif pour un Québec sans pauvreté	◆ Membre ◆ Parlement de rue.
		◆ Collectif D'Abord solidaires	◆ Débats, rencontres lors des élections
		◆ Réseau Vigilance ◆ Coalition Solidarité Santé ◆ C-TROC ◆ TNCDC ◆ Coalition J'ai jamais voté pour ça !	◆ Réforme en santé et réingénierie ◆ Actions régionales et nationales
Reconnaissance	Politique ACA	◆ TNCDC ◆ MAC ◆ Table de concertation des groupes de femmes du BSL	◆ Journées de visibilité ◆ Mobilisations régionales et nationales ◆ Consultations ◆ Mémoires ; etc.

6.7. CONCLUSION : L'ÉPAISSEUR INSTITUTIONNELLE ET LES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES ET INSTITUTIONNELLES DE LA CDC DU KRTB

La CDC du KRTB est la plus ancienne des trois CDC que nous avons étudiées. Son action sur le territoire du KRTB date du milieu des années 1980. Le premier regroupement des groupes populaires et communautaires provient de l'implantation d'un comité OVEP dans la région du Bas-Saint-Laurent. Ce dernier détenait un mandat de promotion et de développement de l'éducation populaire autonome. Le comité OVEP a été fusionné avec un second regroupement local donnant ainsi naissance au ROC du KRTB qui adoptera le modèle des CDC au milieu des années 1990.

6.7.1. La contribution de la CDC du KRTB à l'épaisseur institutionnelle sous-régionale

L'ancrage territorial de la CDC dans le KRTB remonte donc aux origines du regroupement et son action a contribué à développer le sentiment d'appartenance et la solidarité entre les groupes communautaires de ce territoire. Nous avons vu que ce choix territorial entraîne cependant des conséquences majeures sur les capacités d'action de la CDC et que celle-ci a alors développé des stratégies qui s'adaptent aux caractéristiques géographiques, économiques et sociales des différentes parties de son territoire d'intervention. Le rôle de la CDC comme acteur intermédiaire du développement local et de la gouvernance territoriale prend ainsi une couleur particulière (Tableau 6.14).

La localisation du siège social de la CDC du KRTB à Rivière-du-Loup, par un effet de proximité physique facilitant les contacts réguliers avec les autres acteurs socioéconomiques locaux, a permis à la CDC de développer des liens de concertation et de partenariat privilégiés avec le CLD, le CLSC et la SADC et la MRC de Rivière-du-Loup. Ces liens se sont institutionnalisés dans la conduite d'un projet partenarial d'animation rurale depuis 1995 à l'intérieur duquel la CDC exerce le leadership à titre de gestionnaire et d'employeur officiel. Avec le CLD de Rivière-du-Loup, la relation est très étroite et il existe un partenariat formel entre ces deux organisations au niveau du conseil d'administration de l'instance. La

CDC du KRTB y détient un siège d'office en plus d'un second siège pour les groupes communautaires. L'intensité de la relation entre ces deux organisations a pu préserver la position de la CDC au moment où intervenait la réforme des instances de développement local en 2003. Ainsi, les acteurs socioéconomiques de la MRC de Rivière-du-Loup reconnaissent l'importance de l'apport de la CDC en ce qui a trait au développement local. Ils apprécient l'expertise en formation communautaire et en économie sociale ainsi que la vision globale développées par le regroupement. La CDC est donc un acteur reconnu de la gouvernance et du développement local dans la MRC de Rivière-du-Loup et ce, en raison de la pérennité des actions entreprises collectivement par les partenaires locaux.

Le développement d'actions partenariales entre la CDC et les mêmes organisations dans les trois autres MRC de son territoire d'intervention se révèle plus difficile. Selon nos informateurs, il s'agirait à la fois d'une question de proximité physique et organisationnelle. Dès lors, la perception du rôle joué par la CDC est différente à l'extérieur de la MRC de Rivière-du-Loup mais les interlocuteurs soulignent le capital social de la coordonnatrice, qui est à la barre du regroupement depuis la fondation du Comité OVEP, ainsi que le travail exécuté par la CDC en économie sociale et en formation communautaire.

Tableau 6.14. : La contribution de la CDC du KRTB à l'épaisseur institutionnelle sous-régionale

Critères	Commentaires
Forte présence institutionnelle	Siège social RDL Absence CDEC Contrats de services en économie sociale
Niveau d'interaction	Partenariat Animation rurale RDL Siège réservé CA CLD RDL CA CRES / CRÉ Partenariat formation UQAR / Cégep RDL Collaboration projets ponctuels
Pratique locale spécifique	Stratégies de développement territorialisées Rencontres de zones Comités locaux (tables) / Comité KRTB Formation et soutien technique Représentation régionale
Projet commun et partagé	Animation rurale RDL Transport collectif KRTB

En ce qui concerne l'effet de la proximité physique, le rôle joué par les tables de concertation informelles locales dans chacune des MRC prend ici toute son importance. Ce sont ces concertations locales qui déterminent et qui exercent les représentations aux instances de chacune de leur MRC. Comme nous l'avons vu, l'impact de la réforme des instances de développement local a été plus important dans ces MRC que dans celle de Rivière-du-Loup où les relations étaient plus denses entre le milieu communautaire, la CDC et le CLD local. Par ailleurs, entre la CDC et les tables locales s'est développée une relation de complémentarité à l'intérieur de laquelle la CDC joue un rôle de soutien technique, d'animation et de relais informationnel. C'est une des fonctions attribuées aux CDC que d'être un outil au service du milieu communautaire local et de contribuer à mettre en œuvre des formes d'organisation qui permettent la coordination, la consolidation et le développement concerté des groupes de base. Dès lors, compte tenu des limites imposées par ses propres capacités organisationnelles, la CDC du KRTB a choisi de mettre en œuvre une stratégie de développement territorialisée et de favoriser un mode d'organisation et de regroupement communautaire à l'échelle de chacune des MRC, car ces dernières présentent des dynamiques socioterritoriales particulières en ce qui concerne l'étendue de leur territoire, leur structure urbaine, la dispersion de la population et les problèmes de développement. Ces spécificités territoriales, reconnues par tous les acteurs que nous avons interrogés, entraînent des modes de développement différents pour chaque type de groupes qui agissent à des échelles et sur des territoires d'intervention définis principalement en fonction de leurs clientèles et des besoins particuliers des collectivités locales. Il existe certes des traits communs entre les MRC et la grande région du Bas-Saint-Laurent, mais l'expression locale de ceux-ci demeure spécifique. La CDC du KRTB a ainsi instauré une pratique de « rencontres de zone » qui lui permet de suivre l'ensemble des dossiers de développement local et d'en dégager une vision globale pour la sous-région du KRTB et la région du Bas-Saint-Laurent.

Une pratique locale particulière s'est donc institutionnalisée pour la mise en œuvre des actions collectives dans cette sous-région du KRTB, comme le montre l'exemple des projets de transports collectifs que nous avons présenté. Des comités locaux sont formés pour la gestion des projets dans chaque MRC. Les partenariats de développement se concrétisent à

cette échelle locale. Lorsqu'un problème ou une initiative rejoint l'ensemble des MRC, un comité KRTB, sous la responsabilité de la CDC, assure le relais de l'information et le soutien technique à l'échelle locale, la concertation au niveau sous-régional et la représentation auprès des instances décisionnelles régionales. Ce mode de fonctionnement territorialisé, par « zone », adopté par la CDC et ses membres, respecte les identités et les façons de faire locales tout en les renforçant. Un des effets structurants de la présence de la CDC consiste à avoir créé une dynamique territoriale et communautaire possédant une cohérence interne ainsi qu'une solidarité entre les groupes communautaires à l'échelle locale et sous-régionale. En premier lieu, la CDC les rassemble sur la base d'une identité commune, soit l'appartenance au mouvement communautaire et autonome. Son membership est exclusivement de cette nature. Elle les unit, par la suite, dans l'espace sous-régional du KRTB où se sont construits sur le long terme une conscience et un sentiment d'appartenance territorial. La résistance, exprimée jusqu'à ce jour par les membres de la CDC face aux forces centrifuges qui pourraient conduire à l'éclatement du regroupement, tend à démontrer que l'ancrage de la CDC et l'existence de cet espace d'appartenance ne relèvent pas d'une utopie.

Concernant la question de la proximité organisationnelle, les représentants des instances de développement local présentes dans les MRC (CLD et SADC principalement) que nous avons interrogés ont affirmé une certaine ouverture face aux groupes communautaires pour le développement de relations partenariales. Cette ouverture s'oriente surtout vers le développement de l'économie sociale, entendue dans sa version entrepreneuriale (celle du Chantier de l'économie sociale). Pour la CDC du KRTB et ses membres, l'économie sociale présente toutefois un dilemme : d'un côté, c'est un créneau d'expertise reconnu par les acteurs locaux et régionaux et qui fut développé sur le long terme par la CDC et, d'un autre côté, il s'agit d'un champ d'activités questionné et critiqué par certains groupes communautaires. Cette critique de l'économie sociale met en exergue une certaine crainte face au danger que constitue la sous-traitance et l'institutionnalisation forcée du mouvement communautaire. Or, nous avons vu que la CDC du KRTB, en l'absence d'organisation porteuse aux échelles locale et sous-régionale, telle une CDEC, a développé une expertise en économie sociale reconnue et appréciée. Cette expertise a conduit la CDC à entretenir des liens avec tous les CLD de la sous-région du KRTB. Elle a même exécuté des contrats de

services pour certains d'entre eux. La formation reçue par la plupart des agents de développement de l'économie sociale des CLD de la région a été dispensée par la CDC du KRTB. L'action de la CDC du KRTB en économie sociale l'a ainsi conduite à assurer la représentation des groupes d'économie sociale et des groupes communautaires et populaires à l'échelle régionale. Elle exerce son leadership au sein des conseils d'administration du CRES et du CRCD, maintenant devenu la CRE du Bas-Saint-Laurent. De plus, par le biais de cette représentation régionale, la CDC du KRTB a assuré ses liens avec les acteurs et les élus à l'échelle locale et régionale, mais elle a aussi développé un réseau extérieur d'envergure nationale (Chantier de l'économie sociale, Association des Régions du Québec, etc.).

La vingtaine d'entrevues effectuées dans la région du KRTB avaient principalement pour objectif de cibler le rôle et la place occupés par la CDC dans le développement local et la gouvernance territoriale à partir du projet de transport collectif mais aussi d'un point de vue général (Tableau 6.15). Les résultats de ces entrevues confirment en majeure partie les différents éléments mentionnés plus haut sur les conditions de la construction d'une épaisseur institutionnelle sous-régionale. Ainsi, le consensus suivant se dégage : le rôle assumé par la CDC constitue une contribution majeure au développement et à la gouvernance du territoire du KRTB. Si elle n'existait pas, il faudrait la créer avec les mêmes visées car elle possède plusieurs forces, nous affirment les intervenants. À leurs yeux, la CDC joue un rôle majeur de représentation et de concertation auprès des décideurs régionaux (CRCD et CRE), locaux (MRC) et à l'intérieur du mouvement communautaire de l'ensemble du territoire desservi. Tous soulignent sa contribution au développement local et en économie sociale grâce à l'expertise et au soutien technique qu'elle dispense aux CLD et aux groupes communautaires ainsi que les activités de formation qu'elle réalise. La seule menace, contrainte ou faiblesse, affectant la participation de la CDC au développement local et régional serait son financement inadéquat qui ne tient pas compte des caractéristiques de son territoire d'intervention. Dans une moindre mesure, l'éventualité du départ de la coordonnatrice pose le problème de la relève dans cette organisation.

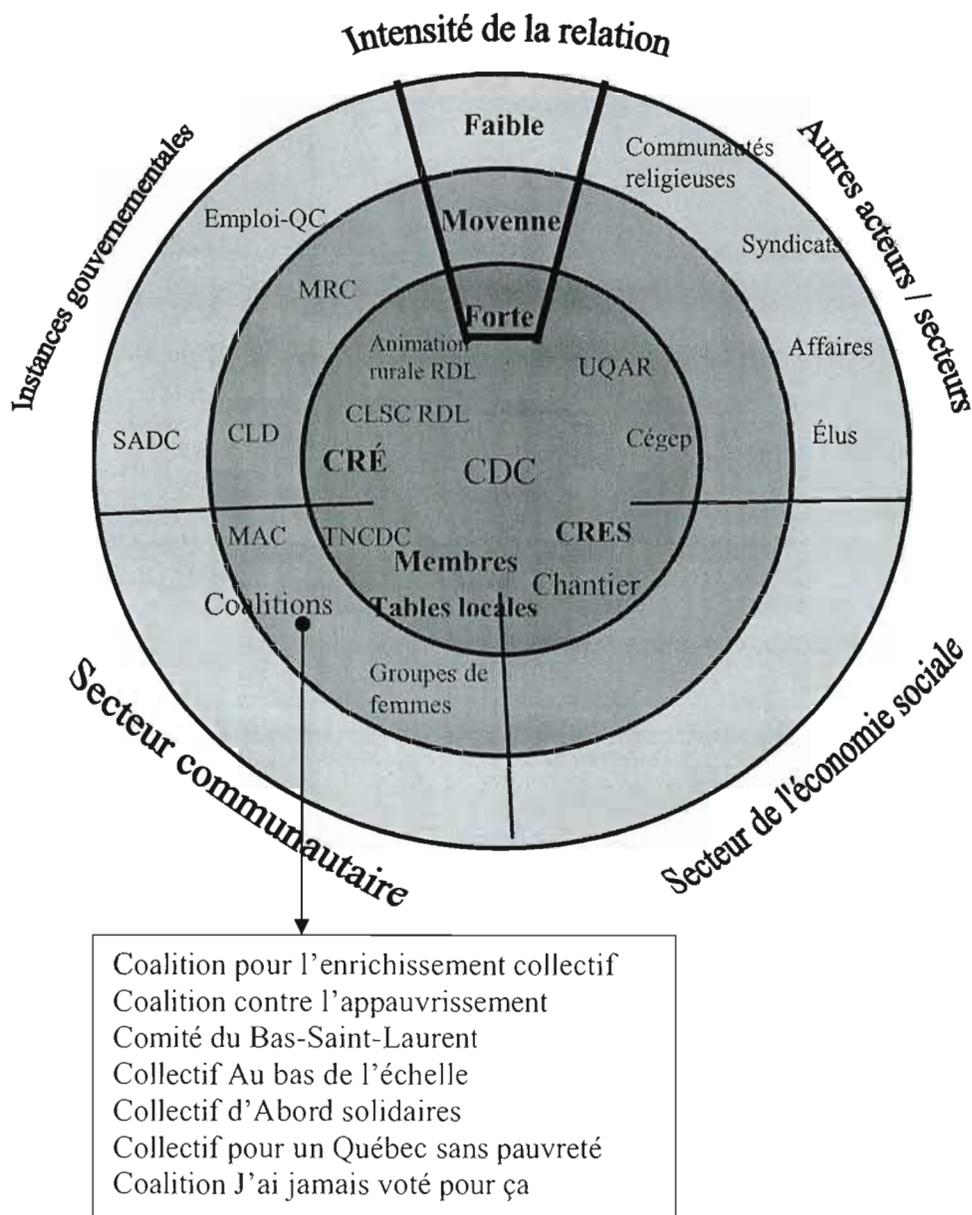
Tableau 6. 15. : Synthèse de la perception des acteurs de la contribution de la CDC du KRTB à l'épaisseur institutionnelle territoriale

MRC	Rôles	Forces	Faiblesses	Impacts
Kamouraska	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Concertation ◆ Représentation ◆ Table locale ◆ Soutien technique ◆ Leadership politique 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Expertise ES ◆ Formation ◆ Soutien technique ◆ Information ◆ Animation ◆ Table locale 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Territoire ◆ Financement ◆ Réévaluation ES ◆ Incompatibilité des mandats institutionnels ◆ Relève 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Développement ◆ Consolidation ◆ Carrefour de développement local ◆ Vision globale ◆ Catalyseur ◆ Inspiration ◆ Appartenance ◆ Vie collective
RDL	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Animation ◆ Concertation ◆ Encadrement ◆ Représentation ◆ Formation 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Formation ◆ Expertise ◆ Coordinatrice ◆ Soutien technique ◆ Ouverture ◆ Support technique 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Relève ◆ Tables locales ◆ Financement ◆ Territoire ◆ Table locale ◆ Localisme 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Lien de confiance ◆ Vision globale ◆ Cohérence régionale ◆ Reconnaissance ◆ Consolidation ES ◆ Solidarité
Les Basques	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Intermédiaire ◆ Table locale ◆ Vision globale ◆ Représentation ◆ Multisectorielle 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Formation ◆ Soutien technique ◆ Expertise ES ◆ Information 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Financement ◆ Territoire ◆ Relève 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Vision globale ◆ Appartenance territoriale ◆ Concertation ◆ Inter / multisectorielle
Témiscouata	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Table locale ◆ Représentation ◆ Regroupement ◆ Information ◆ Carrefour ◆ Concertation 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Expertise ES ◆ Table locale ◆ Leadership ◆ Coordinatrice ◆ Vision globale ◆ Multisectorielle 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Territoire ◆ Incompatibilité des mandats ◆ Relève 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Orientation à la gouvernance ◆ Vision globale

La carte relationnelle (Figure 6.5) illustre les principaux liens entretenus par la CDC du KRTB. Nous pouvons voir clairement émerger l'expertise de la CDC en économie sociale et les liens régionaux qui se sont concrétisés à l'intérieur des structures de gouvernance. Par ailleurs, l'allégeance de la CDC au secteur communautaire autonome ressort clairement aux échelles locale et nationale. Un dernier élément d'analyse porte sur l'effet de proximité qui demeure nécessaire pour développer des actions partenariales inter et multisectorielles. Le lien de proximité physique compense l'éloignement organisationnel ou « philosophique » présent dans les approches. Pour cette raison, l'appartenance au secteur communautaire peut

favoriser une appartenance territoriale au KRTB, ce qui demeure plus difficile à réaliser dans le cas d'organisations intersectorielles (public-privé-communautaire).

Figure 6.5. : Carte relationnelle de la CDC du KRTB selon l'intensité des liens



6.7.2. : Les capacités organisationnelles et institutionnelles de la CDC du KRTB

La CDC du KRTB existe et intervient sur le territoire du KRTB depuis le milieu des années 1980. La trajectoire de ce regroupement multisectoriel local reflète la maturation d'un capital relationnel et social longuement accumulé depuis la naissance du premier regroupement sous la forme du comité OVEP, la fusion de ce dernier avec un second regroupement de groupes populaires locaux et l'adoption du modèle de CDC en 1997. Le cas de la CDC du KRTB démontre une forte capacité de résilience face aux différentes contraintes institutionnelles pouvant affecter son fonctionnement. De plus, comme l'ont souligné plusieurs des intervenants que nous avons rencontrés, l'action de la CDC sur le territoire du KRTB a contribué à renforcer un sentiment d'appartenance à cet espace sous-régional sans statut administratif.

Comme nous l'avons déjà mentionné, pour déterminer la capacité d'action du regroupement (Tableau 6.16), c'est l'ensemble des capacités organisationnelles et leur interaction qui doivent être prises en considération. Les intervenants sont unanimes quant à l'insuffisance des ressources humaines et financières dont dispose la CDC si l'on considère son territoire d'intervention. La solution à privilégier fait aussi l'objet d'un consensus : il faut consolider le regroupement car celui-ci joue un rôle notoire pour le développement communautaire local et ce, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du mouvement communautaire autonome. L'expertise déployée par la CDC en ce qui a trait à la formation, au soutien technique et à l'économie sociale est reconnue par tous et largement appréciée. Toutefois, un ensemble de contraintes institutionnelles place les membres de la CDC face à un dilemme quant à l'avenir du regroupement : doivent-ils maintenir l'intégrité du territoire d'intervention du regroupement ou bien le scinder ?

Tableau 6.16. : Les capacités organisationnelles et institutionnelles de la CDC du KRTB

Dimensions	Critères	Commentaires
Ressources	Humaines	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Insuffisantes en raison du territoire d'intervention ◆ Stabilité à la coordination
	Financières	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Insuffisantes en raison du territoire d'intervention
	Informationnelles	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Précaires
Organisation	CA	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Représentation par MRC ◆ Rencontres régulières
	Vie associative	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Rencontres de zones ◆ Assemblée annuelle ◆ Sentiment d'appartenance fort
	Fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Comités locaux / KRTB ◆ Tables locales
Programmation	Planification	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Plans d'action annuels
	Évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Participation recherche d'impacts ◆ Remise en question du mandat en économie sociale
Maillage	Leadership	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Économie sociale ◆ Formation
	Partenariat	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Animation rurale de Rivière-du-Loup ◆ Institutions d'enseignement supérieur
	Collaboration	<ul style="list-style-type: none"> ◆ CLD locaux en économie sociale (formation et étude de dossier)
Poids politique	Membership	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Mouvement communautaire dans le sens large (1 catégorie) ◆ Couvre 4 MRC ◆ Représentative du mouvement régional
	Représentation	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Au niveau régional : CRÉ et CRES ◆ CLD MRC de Rivière-du-Loup
	Mobilisation	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Luttés et mobilisation sociales

Premièrement, l'accès aux sources alternatives de financement est plutôt limité comme nous l'avons souligné. Deuxièmement, le Cadre de financement des CDC, négocié par la Table nationale avec le Secrétariat à l'action communautaire, ne permet pas la reconnaissance de l'action sous-régionale du regroupement du KRTB. Troisièmement, les membres se sont prononcés à deux occasions contre la scission de la CDC et de son territoire d'intervention. Ils préfèrent miser sur le poids économique, politique et social du regroupement que suivre le financement. Par contre, les critères et les variables modulant le financement à la mission des regroupements selon le Cadre de référence de la politique dédiée à l'action communautaire pourraient présenter une ouverture (Voir le Tableau 1.5 au Chapitre 1). Ceux-ci reconnaissent :

- la taille du regroupement : 70 membres dans le cas de la CDC;
- son membership : tous les groupes communautaires sont reconnus et financés par le gouvernement;
- le territoire couvert : quatre MRC couvrant une superficie totale de plus de 8 500 km²;
- la portée de l'intervention : comme nous l'avons démontré, cette action de la CDC et son effet structurant se déploient autant à l'échelle locale que sous-régionale et régionale.

De plus, le Tableau 6.4 illustre que certaines MRC (Témiscouata et Kamouraska) ne possèdent aucun autre lieu formel de regroupement du secteur communautaire et que ceux que l'on dénombre dans les deux autres MRC sont sectoriels et régionaux. La CDC occupe donc une position privilégiée et elle joue un rôle spécifique dans ce territoire. La structure organisationnelle de la CDC du KRTB favorise la participation de tous les groupes sur l'ensemble du territoire couvert. Les statuts et règlements du regroupement prévoient une représentation territoriale par MRC à son conseil d'administration. Dès lors, la CDC est représentative du mouvement communautaire de son territoire, comme le démontre le Tableau 6.4 ainsi que la Section 6.4.1 traitant de l'assemblée des membres.

Pour pallier le manque de ressources, la CDC du KRTB et ses membres ont développé des stratégies de concertation et de développement qui permettent d'atténuer l'effet des distances et de la dispersion de la population. Les tables informelles de concertation locale, qui ont émergé pour faire face aux enjeux de la régionalisation et de la décentralisation et la CDC ont adopté des objectifs de complémentarité dans leurs actions. La CDC soutient les activités de ces tables et leur apporte l'expertise dont elles ont besoin pour assurer la représentation aux instances locales et le développement des projets. Pour sa part, la CDC assure le relais au niveau de la concertation et de la représentation de ses membres à l'échelle régionale. Encore une fois, les acteurs extérieurs à la CDC reconnaissent son expertise en développement local et en économie sociale, ce qui rend légitime sa présence au conseil d'administration du CRES et de la CRE. C'est surtout à cette échelle que la CDC peut développer des relations avec les élus des villes et des MRC de son territoire, avec les députés et les autres acteurs socioéconomiques. La CDC du KRTB exerce un fort leadership dans le domaine de l'économie sociale, leadership qu'elle a développé en l'absence d'un organisme tel qu'une CDEC occupant cette niche dans la région. Un second créneau porteur pour la CDC est celui

de la formation en développement communautaire et local qu'elle tente de consolider par la création de liens de collaboration avec les institutions régionales d'enseignement supérieur. Cependant, des contraintes institutionnelles doivent être surmontées pour le développement de ces projets touchant à la fois les distances et la faible densité de population de ce territoire.

CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE

LE PROCESSUS D'INSTITUTIONNALISATION DES CORPORATIONS DE DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE À L'ÉCHELLE LOCALE: QUELLES TRAJECTOIRES SPÉCIFIQUES ?

Cette deuxième partie poursuit l'objectif d'identifier le processus d'institutionnalisation et les trajectoires spécifiques des Corporations de développement communautaire comme acteurs du développement et de la gouvernance à l'échelle locale. De façon générale, nous analysons l'impact des transformations institutionnelles sur la contribution de ces regroupements intermédiaires du secteur de l'action communautaire autonome aux processus de gouvernance et de développement territorial. À ce sujet, nous avons formulé des interrogations et des hypothèses plus précises dans la présentation de notre cadre théorique et conceptuel et de notre méthodologie (voir la section 2.2 au Chapitre 2).

La question orientant cette deuxième partie porte sur l'effet de la Politique de soutien et de financement de l'action communautaire. Puisqu'elle tient compte des énoncés et des orientations en matière de développement local et régional, nous nous sommes demandée si elle favorisait une augmentation des capacités d'action des Corporations de développement communautaire. Nous avons soutenu que cet effet se traduirait plutôt par un affaiblissement de leur capacité d'action créatrice en milieu local. Cette interrogation découlait de notre hypothèse principale qui soutenait que cette politique renforce un processus d'institutionnalisation sectoriel aux dépens des orientations multisectorielles et locales portées par les CDC. Cette hypothèse principale a été vérifiée dans la première partie de cette thèse. Nous avons conclu que la politique dédiée à l'action communautaire autonome ne tient pas suffisamment compte des contextes institutionnels et des trajectoires locales dans l'allocation des ressources et des moyens dévolus aux Corporations de développement communautaire. Cependant, en tenant compte des données que nous procurent les études de cas, nous serons forcé de revoir cette conclusion.

Dans cette deuxième partie, nous analysons également l'effet de la réforme de la Politique de soutien au développement local et régional intervenue en 2003 sur la participation des Corporations de développement communautaire aux processus de gouvernance et de développement territorial. Nous avons soutenu que ces transformations institutionnelles ont moins d'impact dans les territoires caractérisés par une forte épaisseur institutionnelle. Ceci nous amène à analyser l'enjeu de l'accès et du contrôle des ressources locales. En raison des processus de décentralisation et de régionalisation, la négociation et l'allocation des différentes ressources induisent de nouvelles tensions entre les acteurs, ce qui conduit à la reformulation des arrangements institutionnels locaux. Selon Godbout et Collin (1977), au cours des années 1970, le contrôle du territoire ne constituait pas le principal objectif des stratégies adoptées par la majorité des groupes communautaires de l'époque. L'exercice de la gouvernance relevait effectivement de l'échelle nationale et de la responsabilité de l'État à ce moment. Plus tard, Klein et Gagnon (1989) notent un changement d'échelle dans l'action des groupes communautaires et l'importance accrue de l'espace régional. Ce changement d'échelle est aussi mis en lumière par l'étude de Favreau et Ninacs (1993) qui soulignent que les groupes populaires s'intéressent progressivement au contrôle de l'espace local et régional pour les questions d'emploi et de qualité de vie. Or, nous pensons que le contrôle et l'accès aux ressources gérées à l'échelle locale en raison des processus de décentralisation et de régionalisation sont ainsi devenus des enjeux majeurs pour les groupes communautaires locaux.

Cette dernière partie a aussi porté sur les adaptations des Corporations de développement communautaire face aux transformations institutionnelles. Est-ce que les CDC modifient leurs interventions pour suivre le financement ou bien s'ajustent-elles aux demandes et aux besoins de leurs membres et de leur communauté ? Nous faisons ici référence aux différents critères qui définissent leurs capacités organisationnelles, leur résilience et leur flexibilité selon Glickman et Servon (1998). Est-ce que les CDC québécoises possèdent de telles capacités et sont-elles en mesure de répondre adéquatement aux transformations institutionnelles qui se présentent dans l'exercice de la gouvernance territoriale et du développement des communautés ? Nous soutenons que ce sont les CDC les mieux ancrées, les plus anciennes et pouvant s'appuyer sur l'épaisseur institutionnelle de leur territoire qui

possèdent les capacités de résilience et la flexibilité nécessaires pour faire face à ces transformations.

Les prochaines pages sont donc consacrées à l'analyse de ces différentes questions ainsi qu'à la vérification des hypothèses qui leur sont rattachées. Nous les reprendrons une à une en nous référant aux éléments que nous avons analysés au cours de notre recherche et qui nous informent sur les trajectoires d'institutionnalisation empruntées par les CDC que nous avons étudiées.

7.1. LA POLITIQUE DÉDIÉE À L'ACTION COMMUNAUTAIRE AUTONOME ET LES CDC : QUEL EFFET SUR LEURS CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES ET INSTITUTIONNELLES ?

À la section 1.3.3.3 (Chapitre 1), consacrée au compromis institutionnel que représente la Politique de soutien et de financement de l'action communautaire, nous avons identifié trois effets découlant de son application. Le premier effet de la politique concerne la classification des organismes communautaires afin de spécifier quels groupes seront soutenus. Le second encadre les balises nationales du financement qui se fera sous trois formes (à la mission, par ententes de services et pour les projets spéciaux) avec le rattachement à un ministère responsable. Notre conclusion de la première partie nous a permis de démontrer le renforcement d'un processus d'institutionnalisation sectorielle à partir de ce mécanisme du port d'attache que nous avons alors qualifié de mécanisme d'isomorphisme organisationnel coercitif. L'homogénéisation des organismes communautaires autonomes selon une vision verticale et sectorielle se fait ainsi aux dépens de la vision territoriale et multisectorielle portée par les CDC. Le troisième effet de l'application de la politique a trait à la régionalisation du financement en fonction de balises nationales appliquées en tenant compte des réalités locales et régionales. À cet égard, nous avons noté, un « glissement » dans la priorité accordée à l'objectif de consolidation par rapport à celui du développement des groupes communautaires. L'État se donne donc comme but de renforcer les ressources existantes dans la mesure où celles-ci démontrent qu'elles répondent à un besoin ou à une volonté exprimée par les collectivités locales. Les critères généraux tels que l'appartenance et l'ancrage cités dans le Cadre de référence de la politique viennent cerner ces dimensions des

organismes communautaires autonomes. Nous avons aussi noté que l'énoncé de la politique, en faisant explicitement référence à la Politique de soutien au développement local et régional de 1997, tente de maintenir l'équité entre les régions. Ainsi, les balises du financement à la mission pour les regroupements tiennent compte de la taille, du type de membership, du territoire d'intervention et de la portée de l'intervention. De plus, nous avons vu que les Corporations de développement communautaire constituent une exception à l'intérieur du secteur communautaire autonome et qu'elles bénéficient d'un Cadre de financement spécifique, négocié avant l'adoption de la politique dédiée à l'action communautaire. Cet « acquis » du réseau a été maintenu depuis son application. L'entente prévoit une enveloppe globale à l'intérieur de laquelle le financement est évalué selon le stade de développement des CDC et ce, en accord avec les paramètres de leur Cadre de référence qui déterminent leur nature locale et multisectorielle. Le Cadre de référence des CDC est un mécanisme d'isomorphisme organisationnel contribuant à l'homogénéisation des regroupements faisant partie du réseau. Il offre des opportunités certes, mais il contribue aussi à produire certaines rigidités institutionnelles car il lie toutes les CDC à un mode de financement spécifique plutôt que selon les critères énoncés par le Cadre de référence de la Politique pour les regroupements de l'action communautaire autonome.

L'entente de financement à la mission des CDC ne tient pas compte des contextes géographiques des territoires d'intervention. Cela est surprenant et contradictoire car les CDC possèdent explicitement une vision territorialisée du développement exprimée à l'intérieur de leur cadre d'action collective. Par ailleurs, le Cadre de référence des CDC mentionne qu'il y aura de possibles exceptions quant à ce cadrage territorial en raison de conditions historiques ou géographiques particulières et que ces dérogations seront prises en compte lors du processus d'accréditation par la Table nationale. Il nous faut donc revoir notre question et nous demander si cette entente spécifique, négociée par la Table nationale, est profitable aux CDC prises individuellement et si elle leur permet d'augmenter leurs capacités d'action en milieu local.

Cette question est importante et stratégique. En effet, la croissance anticipée du réseau, qui pourrait atteindre jusqu'à une soixantaine de regroupements, ne se fera que par leur

émergence dans des territoires possédant des caractéristiques territoriales différentes. D'autre part, si l'objectif gouvernemental est de consolider les ressources existantes, une analyse des caractéristiques territoriales peut constituer une assise pour orienter une redistribution équitable du financement comme le prévoit déjà le Cadre de référence de la Politique. Que nous apprennent notre recherche et nos études de cas à cet effet ?

Selon l'entente triennale de 2003, intervenue entre la Table nationale et le Secrétariat à l'action communautaire autonome, une CDC « en émergence » recevait 36 000 \$ et une CDC « en développement », 60 000\$ annuellement. Pour sa part, la Table nationale recevait 88 000 \$. Les chiffres, obtenus par le SACA, indiquent, qu'en 2005-2006, l'enveloppe totalisait 2 312 000\$ pour le réseau complet, soit les 43 CDC accréditées ainsi que la TNCDC (voir la section 3.6.1). Nous avons aussi établi au Chapitre 1 que, selon les données sur le profil des organismes communautaires (SACA, 2006a), il existait 48 regroupements locaux, majoritairement des CDC et que leur financement médian à la mission était de 60 000\$. Pour leur part, les 108 regroupements régionaux recevaient 58 229 \$ et les regroupements nationaux, 95 815 \$ (valeurs médianes). Les valeurs médianes indiquent qu'à l'échelle régionale, 50 % des regroupements reçoivent plus de 58 000 \$ et 50 % obtiennent un financement inférieur. En première analyse, il ne semble pas avoir de problème ou d'iniquité dans cette répartition du financement car la Table nationale reçoit légèrement moins que les organisations de même échelle et les regroupements locaux sont majoritairement des CDC.

Appliquons maintenant une grille d'analyse « territorialisée » en accord avec le Cadre de référence de la Politique dédiée à l'action communautaire. Le Tableau 7.1 effectue cette comparaison entre les variables indiquées au Cadre de référence de la Politique et le financement issu de l'entente dédiée aux CDC pour nos trois cas à l'étude. Pour l'instant, nous ne tiendrons pas compte des autres ressources, financières ou autres, mobilisées par celles-ci. Ce qui nous intéresse ici, c'est le financement à la mission encadré par le champ institutionnel induit par la Politique. Ce qui ressort de l'analyse des données de ce tableau, c'est qu'il y a peut-être égalité au niveau de financement à la mission attribué aux trois CDC considérées comme « en développement » mais, qu'à l'égard des caractéristiques de leurs

territoires d'intervention et de la portée de leurs actions, on ne peut que constater l'iniquité dans leur traitement. La CDC du KRTB représente un cas extrême et exemplaire.

Tableau 7.1. : Comparaison des variables modulant le financement des regroupements selon le Cadre de référence de la Politique et financement des CDC selon leur Cadre de financement au SACA

CDC étudiées	Financement SACA	Taille (membres)	Type de membership	Territoire		Portée	Indice synthétique socioéconomique régional
				Superficie (km ²)	Population (000)		
Rosemont	60 000	32	3	- de 14	71	Infra locale	-1,6 (9 ^e rang)
Trois-Rivières	60 000	74	2	290	125	Locale	-7,2 (15 ^e rang)
KRTB	60 000	70	1	8 570	86	Sous-régionale	-8,0 (16 ^e rang)

Localisé dans une « région-ressource », caractérisée par des problèmes socioéconomiques majeurs et classée au 16^e rang de la province selon l'indice synthétique de la situation socioéconomique utilisé par le SACA pour ses profils régionaux, le regroupement du KRTB est largement limité par l'entente négociée par la Table nationale auprès du gouvernement. McCarthy et Zald (1977) soulignaient à ce propos la plus grande dépendance des structures de mobilisation issues des collectivités défavorisées envers les ressources extérieures ainsi que les contraintes liées aux distances et à la dispersion de la population dans le choix d'une structure de mobilisation. Dans le cas de cette CDC, pour répondre aux défis posés par l'extension et les divisions administratives de son territoire d'intervention, un fonctionnement s'appuyant sur les tables de concertation locales informelles des quatre MRC a été favorisé. Cet arrangement institutionnel complexe et décentralisé rejoint la volonté des organisations membres. La remise en question du choix de ce territoire d'intervention n'est pas une option envisagée car le regroupement possède à la fois un fort sentiment d'appartenance et un solide ancrage territorial dans cette sous-région, comme le montrent l'histoire et la trajectoire d'institutionnalisation de la CDC. Rappelons que la CDC du KRTB est membre fondatrice de la Table nationale, que ses origines remontent au milieu des années 1980 et qu'elle

mobilise la presque totalité des groupes communautaires de base de la sous-région. Le cadre d'action de la CDC est donc modulé en fonction de la réalité institutionnelle et géographique de son territoire d'intervention, ce qui devrait avoir le mérite d'être reconnu par les bailleurs de fonds.

Pour sa part, le cas de Trois-Rivières nous renseigne aussi sur la contradiction apportée par le Cadre de référence des CDC sur l'interprétation de la notion de « local ». La trajectoire territoriale du processus d'institutionnalisation de ce jeune regroupement montre le jeu des contraintes et des opportunités institutionnelles (voir Tableau 5.5.). Le premier projet issu de la volonté des groupes de base était à l'échelle de l'ancienne ville de Trois-Rivières. Toutefois, l'isomorphisme amorcé par le Cadre de référence des CDC les a dirigés vers le territoire plus large de la MRC de Francheville et ce, malgré les différences connues concernant les dynamiques et les réalités rurales-urbaines dans le fonctionnement des groupes communautaires de base. Cette contrainte institutionnelle interne au réseau des CDC a ainsi retardé la fondation du regroupement et limité sa capacité de mobilisation des ressources endogènes et exogènes. Nous faisons ici explicitement référence à l'octroi d'une subvention de la municipalité de Trois-Rivières qui a attendu qu'il y ait fusion des territoires fonctionnels entre l'espace de la ville et l'espace de la CDC. La réorganisation municipale a alors ouvert une fenêtre d'opportunité favorable à un retour à cette appartenance territoriale première des groupes de base. Ce changement a également favorisé une augmentation dans la capacité d'action de la CDC dans son milieu.

Dans un autre ordre d'idées, le regroupement du KRTB est celui qui possède le membership le plus restrictif (Tableau 7.1). En effet, il n'existe, pour cette CDC, qu'un seul type de membres exclusivement des groupes communautaires et populaires autonomes, comparativement aux deux autres CDC qui sont ouvertes à l'adhésion d'autres types d'acteurs sans toutefois remettre en question leur autonomie institutionnelle. Comment interpréter ce constat ? Est-ce l'expression d'un « repli sur soi » du mouvement communautaire autonome de cette sous-région et de la crainte de perdre son autonomie institutionnelle, ou bien cette position découle-t-elle d'une capacité organisationnelle limitée par les ressources financières ? Nous pourrions affirmer, en nous appuyant sur l'approche de

la mobilisation des ressources de McCarthy et Zald (1977), qu'une ouverture du membership de la CDC à des « adhérents de conscience » offrirait plutôt la possibilité d'élargir le bassin des ressources qu'elle pourrait potentiellement mobiliser et constituer une occasion d'augmenter son capital socioterritorial (Fontan, Klein et Tremblay, 2005) sans pour autant faire croître substantiellement la demande en services ou représenter une menace pour son autonomie comme tendent à le démontrer les cas des deux autres CDC étudiées.

Un dernier commentaire sur l'effet de la politique sur les capacités d'action des CDC à l'échelle locale concerne l'appel lancé par le gouvernement aux bailleurs de fonds que sont les fondations publiques ou privées, ou aux autres acteurs institutionnels tels que les municipalités pour offrir un soutien supplémentaire aux organismes communautaires. Encore une fois, nos résultats indiquent des situations différentes où il semble que les caractéristiques du territoire et de son épaisseur institutionnelle interviennent. Les relations entre les CDC et leurs bailleurs de fonds potentiels évoluent dans un contexte qui va depuis la compétition pour s'attirer les ressources (le cas du KRTB) jusqu'à la collaboration et la coopération (cas de Rosemont). Nous reviendrons plus amplement sur cette question plus loin.

Ainsi, la trajectoire d'institutionnalisation suivie par les CDC que nous avons étudiées s'appuie sur des réalités locales et territoriales qui modulent leur cadre d'action à cette échelle. Malgré un processus d'institutionnalisation sectoriel très présent à l'intérieur du secteur de l'action communautaire autonome, les CDC ont maintenu leur approche multisectorielle et locale du développement communautaire et elles ont réussi à s'attirer les appuis politiques et institutionnels nécessaires à la reconnaissance de cette spécificité. Ainsi, le mécanisme isomorphiste du port d'attache ministériel qui oriente le développement du secteur autonome dans un sens vertical et sectoriel ne leur semble pas favorable et il ne constitue pas une réelle opportunité pour accroître leur capacité d'action à l'échelle locale. Toutefois, les CDC « bénéficient » d'un « acquis » antérieur au processus de négociation de la politique à l'égard de leur financement à la mission, lequel se traduit par un arrangement institutionnel spécifique qui tend à perdurer. Cet arrangement se base sur des stades de développement organisationnel plutôt que sur les critères et les balises énoncés dans la politique. Concernant donc notre hypothèse de départ voulant que la politique ne favorise pas

L'augmentation de la capacité d'action locale des CDC, nous devons revoir notre point de vue et conclure que la dynamique institutionnelle décrite est plus complexe que nous le prétendions. Ce serait plutôt l'arrangement institutionnel négocié collectivement par la Table nationale qui contraint les CDC adoptant un territoire d'intervention plus large qu'une seule MRC. Le Cadre de référence des CDC et l'entente de financement agissent ainsi conjointement comme des facteurs d'homogénéisation du réseau des CDC et de leur cadre d'action local. Selon nous, aussi bien le Cadre de référence que l'entente entrent en contradiction avec le processus de cadrage de l'action collective mis de l'avant par les CDC lequel oriente plutôt l'action communautaire vers une vision territoriale. Or, ce territoire « local », dont il faut renforcer les capacités de mobilisation et de captation des ressources pour le développement, est une construction collective et identitaire comme le soutient Klein (2006) et comme le révèlent nos trois études de cas.

Ainsi, en dernière analyse, nous croyons que le financement à la mission des Corporations de développement communautaire, à titre de regroupements d'organismes communautaires autonomes locaux et multisectoriels ayant comme mission le développement et la concertation du milieu communautaire, devrait s'appuyer sur des critères qui tiennent compte des dynamiques, des trajectoires et des caractéristiques des territoires d'intervention plutôt que sur le stade de développement organisationnel du regroupement. La renégociation des termes de l'arrangement institutionnel du Cadre de financement des CDC suppose qu'il faudra confronter les rigidités institutionnelles, les codes et les routines instituées depuis 1995 à l'intérieur du réseau ainsi que dans les relations avec l'interlocuteur étatique désigné comme responsable selon les énoncés de la politique. Dans ce domaine, les acteurs devront faire preuve d'ouverture et d'innovation. Cet enjeu du renouvellement des pratiques et des arrangements institutionnels est incontournable à la fois pour la consolidation des CDC existantes, auxquelles il faudrait accorder la priorité, et pour le développement futur du réseau dans des territoires où elles peuvent émerger⁶⁷.

⁶⁷ Rappelons qu'au moment de notre recherche, la Table nationale était en négociation pour son transfert à un port d'attache ministériel et pour le renouvellement de son cadre de financement. Une entente est intervenue en juillet 2007 en créant, sous la reponsabilité du SACA, le Programme de soutien en appui à la mission globale des Corporations de développement communautaire intervenant dans la lutte contre la pauvreté. L'entente de financement triennal (2006-2009) prévoit un financement

7.2. LA POLITIQUE DE SOUTIEN AU DÉVELOPPEMENT LOCAL ET RÉGIONAL : QUEL EFFET DE LA RÉFORME SUR LA CONTRIBUTION DES CDC ?

La Politique de soutien au développement local et régional adoptée en 1997 incluait les acteurs communautaires aux côtés des autres acteurs du développement socioéconomique dans les structures locales et régionales de concertation et de développement. Selon une première enquête effectuée en 1999 par la Table nationale (TNCDC, 1999c), les CDC étaient présentes aux conseils d'administration des Centres locaux de développement à titre de représentantes des milieux communautaires locaux et elles avaient largement contribué à leur implantation en assurant un rôle d'information et de formation auprès des groupes communautaires. Souvent, les permanents des CDC ont été délégués aux instances et il faut souligner que cette représentation est le fruit d'une négociation intensive. Par ailleurs, la participation des CDC était élargie aux comités exécutifs, aux comités d'économie sociale et aux comités sur la condition féminine, entre autres. De plus, les représentants communautaires occupaient la présidence des comités et des postes d'officiers, ce qui témoigne d'une reconnaissance par les autres acteurs de leur rôle et de leur expertise en développement local et régional. Au moment de l'enquête, les Centres locaux de développement étaient en implantation. Rappelons que Saucier *et al.* (2007) ont qualifiée cette gouvernance de « gouvernance partagée » mais que les résultats démontrent que, dans le cas de Montréal, ce serait une « gouvernance duale » qui aurait émergé à l'échelle métropolitaine avec une division des tâches entre les instances régionales appuyant un projet de promotion économique et de mise en compétition à l'international et les instances locales s'intéressant à la gestion des services de proximité (Fontan, Morin, Hamel et Shragge, 2003a). Pour expliquer cette dualisation de la gouvernance, Fontan et ses co-auteurs (2003a) soutenaient que les CDEC, qui assuraient le rôle de CLD, avaient adopté une identité locale trop défensive, que leurs ressources, leur expertise en développement communautaire local ne leur permettaient pas d'atteindre l'échelle de la gouvernance régionale tout comme leur

du réseau des CDC et de la TNCDC de 2,44 millions pour l'année 2006-2007. Voir la note en bas de page numéro 22. Ne connaissant pas les termes exacts de cette entente, nous maintenons notre argument en faveur d'une approche territorialisée du financement à la mission des CDC.

mandat en développement local. Peut-on observer la même dualisation de la gouvernance et soulever les mêmes constats en ce qui concerne les CDC et leurs actions locales ?

En 2003, une réforme est intervenue sous la gouverne libérale. La « réingénierie » du développement local et régional a donné lieu à l'énoncé politique, *Devenir maître de son développement : la force des régions*. Un changement de gouvernance fut alors proposé. Un des points majeurs de la réforme est que la composition et la représentation à l'intérieur des instances régionales et locales ont été modifiées de façon à responsabiliser les élus municipaux et à leur remettre entre les mains les pouvoirs en matière de développement socioéconomique. Nous nous interrogeons donc au sujet de l'effet de la réforme sur la participation des Corporations de développement communautaire aux processus de gouvernance et de développement territorial. Notre hypothèse veut que ces transformations institutionnelles aient eu moins d'impact dans les territoires caractérisés par une forte épaisseur institutionnelle à l'intérieur de laquelle la présence et l'action de la CDC étaient l'objet d'arrangements institutionnels locaux spécifiques.

Cette question est d'ordre stratégique car elle vise à cerner l'enjeu de l'accès aux ressources endogènes et exogènes ainsi que leur contrôle. À titre de regroupement intermédiaire local, les CDC se posent comme une interface entre les acteurs du milieu communautaire local et les autres acteurs du développement et de la gouvernance. Elles sont donc interpellées directement par les processus de concertation touchant la redistribution des ressources. En cette matière, en raison des processus de décentralisation et de régionalisation, la négociation et l'allocation des différentes ressources induisent des tensions entre les acteurs, ce qui conduit à la reformulation des arrangements institutionnels locaux. Klein et Gagnon (1989), Hamel (1990) ainsi que Favreau et Ninacs (1993) soulignent une modification progressive de l'échelle du cadre d'action des groupes communautaires en comparaison avec l'étude produite par Godbout et Collin (1977). Pour ces derniers, l'échelle locale ne semblait pas être prise en compte par une majorité de groupes. Les études qui suivront montrent que les échelles régionale et locale prennent de l'importance à l'intérieur des cadres d'action du mouvement communautaire. Ainsi, nous pensons que le contrôle et l'accès aux ressources de plus en plus gérées à l'échelle locale sont devenus des enjeux majeurs pour les groupes

communautaires locaux. Comment les CDC se sont-elles inscrites dans ces processus et quel fût l'impact de la réforme ?

Le Tableau 7.2 présente les voies d'institutionnalisation suivies par les trois CDC que nous avons étudiées selon l'impact des transformations institutionnelles, la trajectoire locale, les capacités organisationnelles et institutionnelles des CDC, leur contribution à l'épaisseur institutionnelle locale et finalement, les réponses fournies par ces regroupements intermédiaires face à ces transformations.

Tableau 7.2. : Voies d'institutionnalisation des CDC étudiées à l'échelle locale

Voies	CDC étudiées		
	Rosemont	Trois-Rivières	KRTB
Impacts de la réforme	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Minimales ◆ Réorganisation municipale ◆ Rapprochement du financement 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Importants ◆ Fusion municipale ◆ SDE : perte du poids politique 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Minimales à RDL ◆ Autres MRC : pertes dans les CLD
Trajectoire locale	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Historique de mobilisation sur le logement social et l'emploi ◆ Effet COVIQ ◆ Concertation inter et multisectorielle ◆ Partenariats 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ En émergence ◆ Colloque d'orientation 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Origine de la CDC : MEPACQ ◆ Économie sociale ◆ Formation (EPA et ES) ◆ Représentation régionale et nationale
Capacités	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Double reconnaissance institutionnelle ◆ Consolidées 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Double reconnaissance institutionnelle ◆ Cadre d'action restreint en ES 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Simple reconnaissance institutionnelle ◆ Limitées : territoire vs financement
Épaisseur institutionnelle locale	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Pratique de concertation élargie ◆ Comités priorités de quartier ◆ Arrangements institutionnels ◆ Milieu dense ◆ Proximité 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Leaders locaux forts ◆ Manque de reconnaissance et de visibilité ◆ Jeunesse 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Tables locales ◆ Proximités physique et organisationnelle ◆ Siège social à RDL et partenariat durable ◆ Autres MRC = contractuel et ponctuel
Réponse locale	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Représentation ◆ Renforcement du réseautage local 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Modification du territoire d'intervention ◆ Accroissement de sa visibilité 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Résilience de la CDC ◆ Flexibilité, stratégies territorialisées ◆ Représentation régionale et nationale ◆ Concertation sous-régionale

Regardons premièrement le cas de la CDC du KRTB qui est le regroupement le plus ancien que nous avons étudié. Ici, la réforme de la politique de développement local et régional a eu des effets différents à l'échelle des MRC faisant partie de son territoire d'intervention. Nous avons relevé un *statu quo* dans la représentation effectuée par la CDC du KRTB à l'intérieur du Centre local de développement de la MRC de Rivière-du-Loup tandis que, dans les trois autres, la représentation du milieu communautaire local a été diluée dans une conception plus large de la société civile. Dans la composition du conseil d'administration du CLD de Rivière-du-Loup, la CDC du KRTB possède un siège réservé, garanti par les statuts et règlements de l'organisme depuis sa fondation. Cette règle n'a pas été modifiée lors de la réforme.

De plus, la position de la CDC est renforcée par une relation de partenariat qui dure depuis plus d'une dizaine d'années entre les institutions locales pour la réalisation du projet d'Animation rurale dans cette MRC. La proximité territoriale découlant de la localisation du siège social de la CDC dans la municipalité facilite les face-à-face, les processus d'apprentissage et de sédimentation de l'action collective entre les acteurs de la gouvernance et du développement local. Ainsi, le réseau local qui s'est construit autour de ce projet collectif de développement consacre la CDC du KRTB comme acteur du développement local et l'ancre plus solidement dans le processus de gouvernance du territoire.

Par contre, dans les autres MRC, la CDC ne peut assurer la même présence et la même intensité relationnelle avec les autres organisations intervenant dans la gouvernance et le développement territorial. Nous avons identifié le manque de ressources financières restreignant les autres capacités de la CDC comme un élément majeur expliquant cette situation. Sa présence moins active entraîne une perception différente de son rôle et une impression d'éloignement à la fois physique et organisationnel par les autres acteurs. Le sentiment de pouvoir partager un même projet devient alors plus difficile à forger. La stratégie des tables locales vient pallier cette présence active de la CDC dans les trois MRC en assurant la concertation entre les groupes communautaires locaux. Toutefois, le refus de l'institutionnalisation de ces structures informelles conduit à une moindre reconnaissance de la part des autres acteurs du développement local. Les processus de concertation

intersectoriels sont moins ancrés dans les organisations et avec la CDC, les projets se développent de façon plus ponctuelle, moins durable et, ne sont pas l'objet d'arrangements institutionnels locaux spécifiques.

Malgré tout, la trajectoire locale de la CDC du KRTB a permis le développement d'une expertise et de ses capacités organisationnelles et institutionnelles dans le domaine de la formation en développement local et en économie sociale qui constituent les deux piliers de son action sous-régionale. Autour de cette expertise, le regroupement du KRTB a construit un capital social et relationnel outrepassant les limites de son territoire d'intervention. La contribution importante et reconnue de la CDC du KRTB au développement et à la consolidation du secteur de l'économie sociale l'a amenée à exercer un rôle de représentation aux échelles sous-régionale, régionale et nationale. C'est principalement grâce à cette expertise en économie sociale qu'a pu naître il y a eu la construction d'un réseau de collaboration autour et par la CDC du KRTB sur l'ensemble de son territoire d'intervention.

Passons maintenant au cas de la CDC de Rosemont. Ici, l'impact de la réforme du développement local et régional a été minime si on pose la question en fonction d'une perte de la représentation assurée par le regroupement sur l'instance de développement local qu'est la CDEC à titre de Centre local de développement. Au contraire, son rôle comme acteur intermédiaire à l'intérieur des processus de gouvernance et de développement local a pris une toute autre dimension en raison de l'effet cumulatif des différentes réformes municipales et sectorielles conduisant à une décentralisation et à un rapprochement des décisions concernant l'allocation des ressources endogènes et exogènes. La trajectoire d'institutionnalisation que le regroupement a empruntée et sa participation à la construction de l'épaisseur institutionnelle locale par différents arrangements institutionnels lui permettent d'assurer un leadership de représentation du milieu communautaire dans les négociations en cette matière. En effet, la CDC de Rosemont jouit d'un fort capital socioterritorial et possède les capacités organisationnelles et institutionnelles pour maintenir et renforcer son rôle d'acteur intermédiaire à cette échelle. Les tensions inhérentes à l'institutionnalisation du regroupement local sont réduites par des arrangements inter-institutionnels qui délimitent les champs d'action des organisations œuvrant au développement socioéconomique du quartier.

En ce sens, la trajectoire d'institutionnalisation de la CDC de Rosemont est exemplaire de l'effet structurant que peut avoir une action collective sur un territoire local tel que proposé par le modèle de Klein (2006). Notre recherche nous indique par ailleurs que les autres échelles, métropolitaine et régionale, ne sont pas une préoccupation majeure pour le regroupement ou ses membres, ce qui viendrait rejoindre les conclusions de Fontan *et al.* (2003a).

Notre dernière étude de cas porte sur la CDC de Trois-Rivières. Elle montre que la réforme du développement régional et local a eu des impacts importants, surtout dans le contexte des autres réformes. La jeunesse du regroupement ainsi que la modification de son territoire d'intervention ont freiné l'accumulation et la sédimentation d'arrangements institutionnels assurant sa place comme acteur de la gouvernance et du développement territorial. Par ailleurs, le rôle de la CDC de Trois-Rivières se trouve encadré par un arrangement institutionnel limitant son champ d'action en économie sociale et par la présence de leaders locaux forts, plus connus et reconnus dans le milieu local. La trajectoire locale de cette CDC n'est donc pas totalement ancrée comparativement à nos deux autres études de cas et sa position est plus fragile à l'intérieur des instances de gouvernance locale. Ce que cette étude de cas montre par-dessus tout c'est que les processus conduisant à la construction d'une épaisseur institutionnelle locale demandent du temps et le partage de projets communs, ce que soulignent les trajectoires d'institutionnalisation des deux autres CDC étudiées.

7.3. LES NOUVEAUX ARRANGEMENTS INSTITUTIONNELS : FLEXIBILITÉ, RÉSILIENCE ET ÉPAISSEUR INSTITUTIONNELLE LOCALE

Cette dernière section porte sur les réponses apportées par les Corporations de développement communautaire face aux transformations institutionnelles. Nous devons être en mesure de distinguer ces différentes réponses. En effet, les CDC ont-elles modifié leurs interventions pour suivre le financement ou bien, pour s'ajuster aux demandes et aux besoins de leurs membres et de leur communauté ? Nous faisons ici référence aux différents critères qui définissent les capacités organisationnelles, leur résilience et leur flexibilité selon Glickman et Servon (1998). Est-ce que les CDC québécoises possèdent de telles capacités et

sont-elles en mesure de répondre adéquatement aux transformations institutionnelles qui se présentent dans l'exercice de la gouvernance territoriale et du développement des communautés ? Nous pensons que ce sont les CDC les mieux ancrées et les plus anciennes, pouvant s'appuyer sur l'épaisseur institutionnelle de leur territoire, qui possèdent les capacités de résilience et la flexibilité nécessaires pour faire face à ces transformations.

Les deux sections précédentes nous amènent à constater qu'effectivement, les CDC les plus anciennes et les mieux ancrées sont les mieux outillées pour répondre aux transformations institutionnelles. La trajectoire d'institutionnalisation de la CDC de Rosemont montre le renforcement progressif de sa propre capacité organisationnelle et institutionnelle qui accompagne sa participation à la construction de l'épaisseur institutionnelle dans un quartier ayant un historique de mobilisation sociale. Bien entendu, la localisation en milieu métropolitain, dans un espace de quartier dont les limites demeurent réduites, facilite les contacts et leur multiplication. Au-delà de cette considération, le danger ici est plutôt de rendre incohérent l'exercice de la gouvernance (Hollingsworth, 2000). La réponse apportée par la CDC aux changements institutionnels va, dans ce cas-ci, vers une mobilisation accrue et une pratique de concertation élargie qui se donnent le quartier pour projet. Cette réponse de la CDC et de ses membres ne va pas dans le sens de suivre le financement, mais bien au contraire, de s'assurer que les ressources servent le développement souhaité pour et par le quartier.

Le cas de la CDC de Trois-Rivières se situe à l'opposé de cette dynamique. Peu ancré et encore très malléable dans sa structure organisationnelle, le regroupement suit les réformes institutionnelles saisies comme une contrainte ou une opportunité selon la nature de celles-ci. En ce qui concerne la fusion, cette transformation institutionnelle a été une occasion de retour au territoire d'appartenance des groupes fondateurs avec, en bonus, une reconnaissance financière. C'est donc l'addition de la volonté du milieu communautaire local et d'une possibilité accrue de financement qui motive la réponse apportée par cette CDC. En ce qui concerne sa position d'acteur à l'intérieur des instances de développement et de gouvernance, la CDC demeure fortement dépendante de volontés extérieures qui lui accorderont ou non une place en ce sens.

D'autre part, la capacité de résilience de la CDC du KRTB qu'illustre la volonté de ses membres de maintenir un territoire d'intervention couvrant quatre MRC et ce, malgré toutes les contraintes institutionnelles que cela implique, peut sembler une réponse irrationnelle aux pressions extérieures et à son manque chronique de ressources. Toutefois, la trajectoire d'institutionnalisation, le fonctionnement et les stratégies adoptées par ce regroupement sont ancrés dans cette logique territoriale. Les processus d'institutionnalisation ont conduit à la formulation d'arrangements institutionnels spécifiques qui portent l'action de la CDC du KRTB aux échelles sous-régionale, régionale et nationale. De nos trois CDC, c'est la seule qui est intervenue directement à l'échelle régionale avec un mandat de représentation au sein du conseil d'administration et accédant à la présidence du Comité régional en économie sociale. La position de la CDC au sein de l'instance régionale a été maintenue après la réforme de 2003. C'est une reconnaissance institutionnelle du rôle du communautaire dans le développement socioéconomique de cette région et du rôle de la CDC à titre d'interlocuteur.

La CDC du KRTB est ainsi devenue l'intermédiaire désigné par les groupes locaux, rassemblés au sein des tables locales informelles, pour exercer le rôle de courroie de transmission entre les paliers locaux et régionaux. Possède-t-elle les capacités organisationnelles et institutionnelles pour réaliser ce mandat ? Au moment de notre recherche, la CDC et ses membres se questionnaient sur l'orientation du regroupement face au champ de l'économie sociale. Nous pouvons nous demander s'il est stratégique de délaissier une partie de l'expertise organisationnelle qui donne accès à un ensemble de ressources endogènes et exogènes et qui rend possible leur mobilisation. Par ailleurs, nous avons déterminé que ses ressources financières ne sont pas suffisantes et que cela représente un frein majeur à son développement et à la réalisation de sa mission. Ainsi, le manque de ressources restreint son rôle dans la construction d'une épaisseur institutionnelle territoriale qui pourrait conduire à une dynamique semblable à celle que l'on retrouve dans le quartier Rosemont.

Comme le mentionnent les études sur l'épaisseur institutionnelle (Amin et Thrift, 1995 ; Day, 1998 ; Keeble *et al.*, 1999 ; Henry et Pinch, 2001), ce n'est pas le nombre des institutions

mais la qualité et l'intensité de leurs relations qui sont importantes dans le processus de construction. Les CDC peuvent participer, et elles participent comme le montrent nos études de cas, à la construction de l'épaisseur institutionnelle territoriale dans la mesure où leurs ressources permettent cette mise en interaction avec les autres acteurs.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Notre thèse avait comme objectif principal de mieux connaître la contribution du mouvement d'action communautaire autonome au développement socioéconomique du Québec. Les cas de trois Corporations de développement communautaire (CDC) et leur réseau national, la TNCDC, nous ont servi d'exemples. Faisant suite à un constat formulé lors d'une première enquête réalisée par une équipe de chercheurs universitaires de l'UQAM et de l'UQAC en 2001 pour la Table nationale à l'effet qu'il existait un manque de connaissances tant empiriques que théoriques sur cette forme d'organisation intermédiaire issue du mouvement communautaire autonome (Klein *et al.* 2003), nous avons voulu répondre à un certain nombre de questions sur les CDC, dont celles concernant leur institutionnalisation et leur contribution au développement local et à la gouvernance territoriale. Nous voulions savoir comment et à quels niveaux l'action collective portée par les CDC se distingue de celle des autres types de regroupements communautaires, tels que les CDEC par exemple, qui sont, pour leur part, mieux connues et reconnues par le monde universitaire et les acteurs socioéconomiques.

Ces questions émergeaient dans un contexte institutionnel où d'importantes réformes initiées principalement par l'acteur étatique venaient modifier les relations entre l'instance publique et les acteurs de la société civile. De ces réformes, nous distinguons, entre autres, l'adoption d'une Politique de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire en 2001 et la reformulation de la Politique de soutien au développement local et régional en 2003. À partir d'une revue documentaire et d'entrevues semi-dirigées avec les représentants des CDC, leurs principaux partenaires, ainsi que d'autres acteurs institutionnels en lien avec le développement de l'action communautaire autonome, nous avons retracé l'évolution institutionnelle et organisationnelle de ces regroupements multisectoriels locaux ainsi que les processus conduisant à leur institutionnalisation comme acteurs du développement local et de la gouvernance territoriale. La première partie de notre recherche s'est donc intéressée à la naissance et à la trajectoire d'institutionnalisation suivie par le réseau des CDC, tandis que la seconde partie a examiné, à l'aide de trois études de cas, les trajectoires socioterritoriales spécifiques qu'empruntent ces regroupements intermédiaires dans leur institutionnalisation

aux échelles locale et régionale. Les CDC que nous avons retenues ont été choisies en raison de la diversité des contextes et des milieux dans lesquels elles étaient implantées, ce qui avait l'intérêt d'offrir une variété de situations pouvant suggérer des questions et des explications différentes quant aux impacts des transformations institutionnelles et quant aux stratégies adoptées pour y répondre.

Notre question principale concernait l'impact de l'adoption et de l'application d'une politique de reconnaissance de l'action communautaire par le gouvernement du Québec depuis 2001 sur l'action collective portée par les CDC. Notre hypothèse principale soutenait que la Politique, constitue un mécanisme d'isomorphisme organisationnel coercitif ce qui renforce un processus d'institutionnalisation s'appuyant sur les dynamiques sectorielles du champ de l'action communautaire autonome et ce, aux dépens de l'approche multisectorielle et locale favorisée par les CDC. Pour documenter cette hypothèse, nous avons étudié les CDC et leur réseau en analysant le processus d'institutionnalisation dans lequel ils s'insèrent au niveau national, les situant à l'intérieur de la mosaïque que constitue le mouvement communautaire québécois. Dans la première partie de cette thèse, nous avons alors retracé l'émergence, la diversification et la consolidation du mouvement communautaire québécois et le processus d'institutionnalisation des groupes communautaires.

Au cours de ce processus d'institutionnalisation, selon notre analyse, le mouvement communautaire a, depuis 1995, poursuivi deux trajectoires dans ses rapports avec l'instance publique. Une partie du mouvement communautaire, constituée principalement des groupes et des entreprises communautaires qui ont développé une orientation plus économique, s'est institutionnalisée en lien avec l'économie sociale à travers le Chantier, les Comités régionaux en économie sociale, les Corporations de développement économique communautaire (CDEC) et les fonds de développement en économie sociale gérés par les Centre locaux de développement. La seconde partie du mouvement communautaire, celle qui a développé une approche plus sociale et à laquelle se rattachent les CDC, s'est institutionnalisée dans un autre dispositif avec le Secrétariat à l'action communautaire autonome (SACA), le Comité aviseur, le fonds d'aide à l'action communautaire et, finalement, l'adoption d'une Politique de reconnaissance et de soutien à l'action communautaire en 2001.

Nous avons ensuite analysé cette seconde trajectoire d'institutionnalisation de l'action communautaire « autonome » à partir de l'exemple de la Table nationale des CDC. En retraçant l'évolution de ce réseau de regroupements multisectoriels locaux, nous avons déterminé que le processus d'institutionnalisation « global » se situe au point de rencontre d'un premier processus d'institutionnalisation interne au mouvement des CDC et d'un second, extérieur à ce mouvement. Le processus d'institutionnalisation interne, suit le principe de l'isomorphisme organisationnel qui se produit à l'intérieur d'un même secteur avec les mécanismes de coercition, de normalisation et de mimétisme (DiMaggio et Powell, 1984). Dans le cas des CDC, il se réalise à partir des étapes suivantes :

- La naissance de la première CDC en 1984 dans la région des Bois-Francs (première innovation socioterritoriale) ;
- La diffusion du modèle des CDC en trois vagues successives (mimétisme) ;
- La mise en réseau des CDC (fondation de la Table nationale) ;
- L'adoption de conventions internes (Cadre de référence, politique d'accréditation et d'accompagnement, etc. ; processus coercitif d'homogénéisation des structures) ;
- La formalisation de la structure et du fonctionnement du réseau (professionnalisation, routinisation).

Pour sa part, le processus d'institutionnalisation extérieur fait référence à la reconnaissance par les autres acteurs du statut des CDC comme institution et comme acteur participant au développement socioéconomique du Québec. Ce processus d'institutionnalisation se scinde en deux composantes selon le type d'acteur dont il est question. Il s'agit, premièrement, des acteurs du secteur communautaire autonome lui-même. Deuxièmement, il concerne l'acteur gouvernemental et les autres partenaires de la gouvernance territoriale et du développement local et régional. En ce qui concerne le secteur autonome, nous avons souligné l'adhésion des groupes communautaires de base à la formule de regroupement intermédiaire représenté par les CDC ce qui démontre la reconnaissance par ces acteurs de la pertinence de ce modèle qui vient répondre à un besoin de concertation multisectorielle à l'échelle locale. Ensuite, la Table nationale est reconnue comme un acteur important à l'intérieur du Comité aviseur qui est l'intermédiaire du secteur autonome vis-à-vis de l'État. Son statut de regroupement de regroupements multisectoriels locaux est enchâssé dans la structure de cet organisme de représentation. Selon notre analyse, la TNCDC a exercé un rôle actif et prépondérant durant tout le processus conduisant à l'adoption de la politique dédiée à l'action communautaire.

Cette politique constitue le compromis institutionnel finalisant le second volet du processus d'institutionnalisation externe du secteur communautaire autonome. Or, le réseau des CDC bénéficie d'une reconnaissance étatique antérieure à la fondation officielle du Comité aviseur en 1996. En effet, dès 1995, une entente de financement a été conclue avec le SACA nouvellement institué. Par le renouvellement et la bonification de cette entente triennale, le gouvernement du Québec et le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, qui est responsable du SACA, reconnaissent l'intérêt du modèle ainsi que le rôle joué par les CDC comme regroupements multisectoriels locaux de groupes communautaires autonomes et comme acteurs intermédiaires du développement local et de la gouvernance territoriale. L'examen de cette reconnaissance à titre d'acteur intermédiaire nous a conduit à changer d'échelle d'analyse.

Ainsi, la seconde partie de la thèse présentait les études de cas ce qui nous a permis de situer les Corporations de développement communautaire dans leur environnement local et régional et de cerner les trajectoires institutionnelles et organisationnelles qu'elles poursuivent selon différents contextes. Nous avons vu comment chaque CDC réalise sa mission en tant que regroupement multisectoriel local dont l'objectif est de contribuer au développement socioéconomique de son milieu. Nous avons alors souligné que cette mission globale se décompose en trois mandats généraux : les services aux membres, la participation au développement local et à la gouvernance territoriale ainsi que la promotion du mouvement communautaire local. Selon notre analyse, l'impact de la présence des CDC dans leurs milieux d'appartenance se fait ressentir à deux niveaux :

- premièrement, les CDC favorisent, par la concertation et le soutien technique, le développement et la consolidation des groupes communautaires locaux ;
- deuxièmement, elles interagissent en collaboration et en partenariat avec les autres acteurs socioéconomiques extérieurs au mouvement communautaire aux échelles locale et régionale ce qui contribue à densifier institutionnellement les territoires et à développer une conscience et une appartenance territoriales, des conditions préalables à la mise en œuvre des actions collectives et à leur succès.

La concertation inter et multisectorielle ainsi que la représentation du milieu communautaire local sont donc au cœur de la mission et des activités entreprises par les CDC.

Nous avons alors analysé l'impact des transformations institutionnelles sur la contribution des CDC aux processus de gouvernance et de développement territorial. Tout d'abord, nous nous sommes intéressée à l'impact de la Politique de reconnaissance de l'action communautaire à l'échelle locale puisqu'elle tient compte des énoncés politiques en matière de développement local et régional. Nous voulions savoir si la politique renforçait la capacité d'action des CDC. Nous avons soutenu que, suivant notre première hypothèse à l'effet d'un renforcement sectoriel du secteur communautaire autonome, cette politique ne favoriserait pas une augmentation des capacités d'action des CDC car, selon nous, elle ne tient pas suffisamment compte des contextes et des trajectoires locales dans l'allocation des ressources et des moyens dédiés aux CDC. Les résultats de notre recherche nous ont plutôt conduit à constater que ce serait l'arrangement institutionnel représenté par le Cadre de financement des CDC, négocié auprès du Secrétariat à l'action communautaire autonome antérieurement à l'adoption et à l'application de la politique, qui restreignait les capacités d'action de certaines CDC constituant des exceptions territoriales par rapport à leur Cadre de référence. L'entente de financement qui s'appuie sur le niveau de développement organisationnel nous a alors semblé entrer en contradiction avec le cadre d'action des CDC qui veulent développer une approche territoriale du développement. Nous avons donc suggéré que cette entente devrait être revue de façon à mieux prendre en compte les contextes locaux et les caractéristiques territoriales des milieux d'implantation des CDC et ce, dans la perspective où le développement et l'expansion du réseau se feraient dans un contexte de respect des trajectoires locales et des caractéristiques géographiques.

Ensuite, nous avons regardé les impacts de la réforme en développement local et régional intervenue en 2003 sur la participation des CDC à la gouvernance et au développement des territoires. Les études de cas nous ont permis d'identifier les plus importantes réalisations des CDC et les stratégies qu'elles ont mises en œuvre pour accomplir leurs mandats. Les capacités organisationnelles et institutionnelles de chacune des CDC ont alors fait l'objet d'un examen attentif car celles-ci déterminent en majeure partie les orientations, les stratégies

et les actions que peuvent entreprendre les CDC. Leurs forces, leurs faiblesses, leur rôle et l'impact de leur présence dans leur milieu d'appartenance, tels qu'ils sont perçus par les acteurs et les partenaires des projets de développement auxquels elles ont participé, ont été relevés. Nous avons aussi procédé à l'examen de leur participation aux instances de gouvernance avant et après la réforme de la Politique de soutien au développement local et régional. Nous avons alors démontré que les enjeux découlant des transformations institutionnelles ainsi que leurs impacts sur le rôle joué localement par les CDC sont dépendants des contextes institutionnels locaux, ce qui confirme l'importance que plusieurs auteurs accordent à la notion de sentier de dépendance (*path dependency*).

Nous concluons que la Politique de reconnaissance et de soutien à l'action communautaire induit une logique sectorielle du développement du mouvement communautaire et que celle-ci, additionnée à la réforme des instances de gouvernance et de développement local, s'engage dans une direction qui entre en contradiction avec la démarche multisectorielle et locale portée par la vision du développement des CDC. La politique dédiée au soutien de l'action communautaire fut d'ailleurs qualifiée récemment de politique de « gouvernance intersectorielle » par une des membres de l'équipe d'évaluation de l'application de la politique (Lemelin, 2006f) : « *une politique de gouvernance, au sens où elle propose une définition et un mode de régulation des rapports entre le gouvernement et les organismes communautaires* ». Cette chercheuse identifiait, entre autres, les enjeux organisationnels issus du transfert des organismes à leurs ports d'attache, soit la construction de rapports entre les groupes communautaires et de nouveaux interlocuteurs ministériels ainsi que l'apprentissage collectif qui découle nécessairement d'un tel exercice. Ces constats rejoignent notre propre analyse sur l'orientation sectorielle induite par la politique et le renouvellement des pratiques. En effet, les mécanismes inclus dans le Cadre de référence de la politique ainsi que dans le plan d'action, tels que l'attribution des ports d'attache ministériels pour le financement à la mission des groupes de base, vont dans le sens de notre hypothèse principale quant à la sectorialisation du mouvement communautaire.

Par ailleurs, cette tendance à la sectorialisation se fait aussi ressentir à l'intérieur même du secteur communautaire autonome. En ce qui concerne le Comité aviséur, nous avons relevé

que de nouveaux secteurs émergent et font pression pour obtenir leur reconnaissance institutionnelle à l'intérieur de cette instance (personnes âgées, gais et lesbiennes, par exemple). Nous avons aussi souligné les tensions et les conflits entre les représentants nationaux des regroupements multisectoriels entre eux et avec les représentants sectoriels. Ces tensions et les rapports de force qui s'installent au sein du Comité aviseur découlent en majeure partie du mode de représentation et de la multiplication des affiliations des groupes communautaires de base qui sont rattachés à plusieurs regroupements. De plus, nous avons vu que certains représentants multisectoriels voient diminuer leur force de représentation en raison de l'application de la Politique, les représentants de l'éducation populaire autonome, entre autres. L'ajout de nouveaux secteurs viendrait alors complexifier une dynamique qui connaît déjà certaines difficultés à l'égard de son niveau de cohésion et de cohérence. L'exercice de réorientation des mandats du Comité aviseur, qui aura lieu au cours de l'automne 2006⁶⁸, servira à régler ces tensions internes grâce à l'adoption de nouveaux arrangements institutionnels entre les acteurs du mouvement communautaire autonome mais seulement à la condition que ces derniers parviennent à formuler un compromis qui les ralliera tous.

Or, nos résultats indiquent l'importance des bénéfices produits par l'approche multisectorielle locale privilégiée par les CDC dans les milieux locaux. Ainsi, cette forme de regroupement intermédiaire agit en fonction d'une gouvernance territoriale partagée (Eme, 2007 ; Saucier *et al.*, 2007). Les impacts positifs produits par l'action collective portée par les CDC sont reconnus autant par le milieu communautaire local que par les autres acteurs du développement et de la gouvernance du territoire. Les CDC répondent à un besoin de concertation locale et, selon notre analyse, leur présence renforce les actions collectives dans les milieux locaux où elles sont présentes. Ces regroupements intermédiaires consolident et favorisent le développement des groupes communautaires et dégagent une vision concertée des projets répondant aux besoins des collectivités locales. Comme le montrent nos études de cas, pour réaliser leurs objectifs, les CDC s'appuient sur les réalités locales de leur territoire d'appartenance et s'y adaptent selon leurs capacités organisationnelles et institutionnelles.

⁶⁸ Au moment de notre recherche et de la rédaction de nos résultats ce Congrès était en préparation. Il a eu lieu au mois de novembre 2006 à Montréal soit au moment où nous déposons la première version de notre thèse.

Souvent, elles trouvent des solutions innovantes pour contourner les contraintes institutionnelles et réduire les tensions qui se présentent dans la réalisation de leur mandat. Elles développent ainsi des pratiques locales spécifiques qui appuient le développement socioéconomique en collaboration et en partenariat avec les autres acteurs.

La politique dédiée à l'action communautaire donnant une orientation sectorielle au développement communautaire, nous pouvons poser l'hypothèse que ce besoin de concertation multisectorielle se fera de plus en plus présent à l'échelle locale. Ainsi, nous nous sommes demandée si le cadre de la politique renforçait la capacité d'action des CDC. Au moment de la recherche de terrain, les CDC et la TNCDC étaient toujours en négociation avec le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et le SACA pour leur transfert à la Direction générale adjointe à l'action communautaire et aux initiatives sociales. Cette démarche s'est conclue au cours de l'été 2006 avec l'élaboration d'un programme particulier pour le financement des CDC jusqu'en 2009 (Lemelin, 2006g). Le nouveau programme des CDC les inscrirait dans une niche multisectorielle visant la lutte à la pauvreté et l'exclusion sociale avec le ministère de l'Emploi et la Solidarité sociale comme port d'attache. Malheureusement, puisque nous n'avons pu faire l'examen attentif de cette entente, nous ne pouvons pas répondre à notre question. Toutefois, nous espérons que celle-ci tienne compte des contextes et des trajectoires des territoires d'intervention choisis par les CDC et leurs membres.

Nous avons donc répondu à notre question principale en montrant que l'institutionnalisation de l'action communautaire autonome s'insère dans une trajectoire sectorielle s'éloignant ainsi de la vision multisectorielle et locale des CDC. Dans un premier temps, au cours de son évolution et surtout depuis les années 1995, le mouvement communautaire s'est divisé en deux dispositifs « sectoriels » de reconnaissance clairement distincts : celui dédié à l'économie sociale et celui orienté vers le social dit communautaire « autonome ». Notre recherche souligne qu'en ce qui concerne le mouvement des CDC, des liens unissent toujours ces deux filières de développement communautaire et que, sur le terrain, les CDC et les CDEC se côtoient et travaillent en concertation et en partenariat et selon des arrangements institutionnels qui tiennent compte des contextes locaux. Ces liens « intersectoriels » sont

aussi très présents aux échelles régionale et nationale entre les CDC et l'ensemble du dispositif institutionnel consacré à l'économie sociale (CRES, Chantier, CSMO-ESAC, ARUC-ES)

Dans un second temps et surtout depuis 2001, le processus d'institutionnalisation conduit au renforcement de certains secteurs et à l'affaiblissement de certains regroupements multisectoriels d'échelle nationale. Comme nous l'avons souligné en première partie de la thèse, la politique de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire et les outils qu'elle met en œuvre contribuent de façon prioritaire à un objectif gouvernemental de consolidation du mouvement communautaire plutôt qu'à son développement et cette consolidation passe par la mise en œuvre d'une gouvernance intersectorielle entre les ministères responsables du financement de base des secteurs de l'action communautaire et les représentants des regroupements sectoriels régionaux et nationaux. La TNCDC et les CDC, comme nous l'avons vu, occupent alors une position qui est unique et très spécifique à l'intérieur du mouvement communautaire autonome mais qui est à contre-courant de la tendance à la sectorialisation.

La spécificité du modèle des CDC, lesquelles sont multisectorielles et locales, est reconnue par les acteurs socioéconomiques locaux. Ces derniers confirment la pertinence du modèle de concertation multisectorielle locale et l'apport des CDC au développement socioéconomique des collectivités. Toutefois, la réforme des instances de gouvernance territoriale, surtout dans les espaces présentant des relations institutionnelles moins denses entre le communautaire et les autres acteurs socioéconomiques, a conduit à des pertes à l'égard de la représentation des groupes communautaires. Ce rôle de représentation était entièrement assumé ou supporté organisationnellement par les CDC dans leurs milieux locaux. En plus de la réduction du nombre de collègues et de représentants dans les conseils d'administration des instances locales et régionales, nous avons vu la tendance générale à réorganiser la représentation autrefois assurée par le mouvement communautaire selon le concept large de « société civile ». En général, au sein des instances locales de ces milieux, le secteur de l'économie sociale semble être la seule option de partenariat potentiel à développer avec le milieu communautaire.

Certains points restent cependant « inconclus » ou n'ont pas pu être abordés au cours de notre recherche. Le premier concerne, comme nous l'avons dit, l'impact réel de l'application de la politique sur le développement et la consolidation du réseau des CDC avec leur transfert au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. De la même façon, la plupart des acteurs que nous avons rencontrés ont été sélectionnés sur la base de projets auxquels ont participé les CDC. Les personnes interrogées étaient donc en contact avec les CDC et engagées dans une relation de type partenarial. Ainsi, il existe peut-être un certain biais ou un préjugé à l'égard de ce type de relation de la part de ces personnes. Or, compte tenu des limites temporelles et financières ainsi que de l'ampleur des questions posées, nous n'avons pas pu élargir le cercle des intervenants à d'autres acteurs socioéconomiques potentiellement partenaires des CDC. Nous pensons à des organisations telles que les syndicats, les bailleurs de fonds autres que le SACA, comme Centraide ou la Fondation Chagnon, les élus locaux (MRC), les députés, etc.

Finalement, la thèse que nous avons présentée et la recherche que nous avons effectuée constituent un premier pas dans la connaissance du rôle joué par l'action communautaire autonome dans le développement socioéconomique des collectivités territoriales au Québec. Nous avons montré que ces organisations contribuent d'une façon originale et spécifique à l'action collective dans les milieux locaux. Les CDC, grâce à leur caractère multisectoriel et local et grâce à leur mission de concertation et de représentation du mouvement communautaire autonome, favorisent la structuration des territoires locaux et l'élaboration d'initiatives locales qui deviennent des projets collectifs qui contribuent au développement social et économique des collectivités locales.

BIBLIOGRAPHIE

SOURCES SCIENTIFIQUES

- Amblard, H. et al. (Dir.) (1996). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Éditions du Seuil, Paris.
- Amin, A. (1999). « An institutionalist perspective on regional economic development », *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 23, no 2, pp. 365-378.
- Amin, A. et N. Thrift (1995a). « Globalisation, institutional thickness and the local economy », dans Healy *et al.* (Dir.), *Managing Cities. The New Urban Context*, New York, John Wiley and Sons, pp. 91-108.
- Amin, A. et N. Thrift (1995b). « Neo-Marshallian nodes in global networks, *International Journal of Urban and Regional research*, Vol. 16, no 4, pp. 571-587.
- Amin, A. et N. Thrift (1995c). « Institutional issues for the european regions : From markets and plans to socioeconomics and powers of association », *Economy and Society*, Vol. 24, no 1, pp 41-66.
- Bacqué, M.-H. (2005). « Action collective, institutionnalisation et contre-pouvoir : action associative et communautaire à Paris et à Montréal », *Espaces et Sociétés*, Vol. 4, no 123, pp. 69-84.
- Beaudry, R. (2000). *La résistance incertaine. La ruralité dans le passage de la modernité à la postmodernité*, Presses de l'université Laval, L'Harmattan, Montréal.
- Bedford, R. D. et D. A. Snow (2000). « Framing processes and social movements : An overview and assessment », *Annual Review of Sociology*, Vol. 26, pp 622-639.
- Bélanger, M., sous la dir. de P. R. Bélanger (2002). *Rapport de recherche sur les entreprises d'économie sociale en aide domestique*, Montréal, CRISES, Coll. « Working Papers », no 0209.
- Bell, D. (1999). *The coming of the post industrial society. A venture in social forecasting*, New York, Basic Books.

- Belley, S. (2006). « Les pactes ruraux au Québec, cinq ans après », texte de la conférence donnée à la 14^e conférence nationale de Solidarité rurale du Québec, Sherbrooke, les 8, 9 et 10 mars 2006, disponible à l'adresse URL : <http://agora.qc.ca/colloque/solidariterurale.nsf/Conferences/>
- Benko, G. et A., Lipietz (Dir.) (1992). *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, Paris, Presses universitaires de France.
- Bérubé, P. (1998). *Étude de l'influence des délimitations organisationnelles sur la région d'appartenance. Deux cas manifestes : le Sud-Aveyron (France) et le Témiscouata (Québec)*, Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille, Institut d'aménagement régional, thèse de doctorat de 3^e cycle en urbanisme.
- Bouchard, M., G.-L. Bourque et B. Lévesque (2000). « L'évaluation de l'économie sociale dans la perspective des nouvelles formes de régulation socioéconomique de l'intérêt général », Montréal, CRISES, Coll. « Working Papers », no 0013.
- Boucher, J. L. (2003). *Modèle de développement et mouvements sociaux*, Communication présentée au Colloque « Petites sociétés et minorités nationales : enjeux politiques et perspectives comparées », Universités d'Ottawa et UQO du 21 au 24 août 2002, Cahiers de l'ARUC-Économie sociale, I-01-2003.
- Boucher, J. L. (2004). « Vers un nouveau modèle associatif dans le secteur du logement au Québec », *Sociologies Pratiques*, Vol. 9.
- Boucher, J. L. et L. Favreau (2001). *Développement local, organisation communautaire et économie sociale. Une recension des écrits*, Montréal, CRISES, Coll. « Working Papers », no 0109.
- Bourque, D. (2006). « Développement des communautés et santé publique : perspectives, expertises et dynamiques en présence », dans Tremblay, Tremblay et Tremblay (Dir.), *Le développement social. Un enjeu pour l'économie sociale*, Québec, Presses de l'Université du Québec, Coll. « Pratiques et politiques sociales et économiques », pp. 104-114.
- Bourque, G. L. (2000). *Le modèle québécois de développement. De l'émergence au renouvellement*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

- Brenner, N. (2000). « The urban question as a scale question : reflections on Henri Lefebvre, urban theory and the politics of scale », *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 24, no 2, pp.361-378.
- Brenner, N. (2001). « The limits to scale? Methodological reflections on scalar structuration », *Progresss in Human Geography*, Vol. 25, no 4, pp. 591-614.
- Brenner, N. (2003). « Metropolitan institutionnal reform and the rescaling of state space in contemporary Western Europe, *European Urban and Regional Studies*, Vol. 10, no 4, pp. 297-324.
- Brenner, N. (2004). « Urban governance and the production of new state spaces in Western Europe, 1960-2000 », *Review of International Political Economy*, Vol. 13, no 3, pp. 447-488.
- Brenner, N et N. Theodore (2002). « Cities and the geographies of “actually existing neoliberalism” », *Antipode*, pp. 350-379
- Brown, D. (2004). *Civil society capacity building: Participation, legitimacy and sector development*, texte disponible sur Internet, 12 pages.
- Brown, D. et A. Kalegaonkar (2002). « Support organizations and the evolution of the NGO sector », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 31, no 2, pp. 231-258.
- Bryson, L. et M. Mowbray (1981). « Community : The spray-on solution », *Australian Journal of Social Issues*, Vol. 16, no 4, pp. 255-267.
- Camus, A. (2004). « La restructuration du rapport entre l'État et la société civile dans le développement local au Québec : le cas des CDEC montréalaises », CRISES, Coll. « Thèse et mémoires », no TMO 304.
- Castells, M. (1996). *La société en réseaux*, Paris, Fayard.
- Chagnon, L. (1995). *Étude de cas de la Corporation de développement communautaire Rond-Point : le développement local et les Corporations de développement communautaire au Québec*, Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en interventions sociale, Montréal, UQAM.
- Charbonneau, J. (1998). « Lien social et communauté lcale : quelques questions préalables », *Lien social et Politiques*, Vol. 39, pp. 115-126.

- Claval, P. et A.-L. Sanguin (Dir.) (1997). *Métropolisation et politique*, Paris, L'Harmattan, Coll. « Géographie et cultures ».
- Collin, J.-P. et J. Godbout (1985). « Grandeurs et misères des groupes populaires », *Autogestions*, nos 20-21, Privat, Montréal, pp. 53-61.
- Collin, J.-P. et M. Robertson (2005). « The borough system of consolidated Montreal : Revisiting urban governance in a composite metropolis », *Journal of Urban Affairs*, Vol. 27, no 3, pp. 307-330.
- Comeau, Y. (2001a). « La structuration du mouvement associatif : l'émergence et la diffusion du développement économique communautaire », dans Dorvil *et al.* (Dir.), *Problèmes sociaux, Tome 1 ; Théories et méthodologies*, Québec, Presses de l'Université du Québec, pp. 335-355.
- Comeau, Y. (2001b). « Les pratiques et les défis de la coopération face à la marginalisation », dans Gagnon (Dir.), *Le mouvement coopératif au coeur du XXI^e siècle*, J.-P. Québec, Presses de l'Université du Québec, pp. 75-98.
- Comeau, Y. (2003). *Le communautaire, la nouvelle économie sociale et leurs retombées en région*, Presses de l'Université Laval, Québec.
- Comeau, Y. *et al.* (2001). « Essai de typologie des entreprises de l'économie sociale et solidaire », Montréal, CRISES, Coll. « Working Papers », no 0117.
- Comeau, Y. *et al.* (2003). « Les contributions des associations au mode local de régulation et les inégalités entre les régions », *Interventions économiques*, no 30, mai, www.telug.quebec.ca/interventionseconomiques.
- Conseil des affaires sociales (1989). *Deux Québec en un : rapport sur le développement social et démographique*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur.
- Coston, J. M. (1998). « A model and typology of government-NGO relationships », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol.27, no 3, pp. 358-382.
- Côté, S. (2003). « Développement local sur fond de proximité relationnelle : l'apport indispensable de l'extra-local », *Interventions économiques*, no 30, mai, www.telug.quebec.ca/interventionseconomiques.
- Côté, S., J.-L. Klein et M.-U. Proulx (Dir.) (1995). *Et les régions qui perdent ?*, GRIDEQ-GRIR, Département de géographie de l'UQAM, Coll. « Tendances et débats en développement régional », Rimouski, GRIDEQ.

- CRISES (2002). *Un cas exemplaire de nouvelle gouvernance : le Fonds de solidarité de la FTQ*, Montréal, Québec.
- D'Amours, M. (2007). *L'Économie sociale au Québec. Cadre thorique, histoire, réalités et défis*, ARUC-Économie sociale-RQRP, Éditions Saint-Martin, Montréal.
- D'Amours, M. (2000). *Procès d'institutionnalisation de l'économie sociale au Québec*, Montréal, CRISES / LAREPPS, Coll. « Working Papers », no 0003.
- D'Amours, M. et M.-C. Malo (1999). *Modèle québécois d'économie sociale : reconfiguration du modèle Desroche*, Montréal, CRISES, Coll. « Working Papers », no 9912.
- Davis, J. S. (2004). « Conjuncture or disjuncture ? An institutionalist analysis of local regeneration partenaeship in the UK », *International Journal od Urban and Regional Research*, Vol 28, no 3, pp. 570-585.
- Day, G. (1998). « Working with the Grain? Towards Sustainable Rural and Community Development », *Journal or Rural Studies*, Vol. 14, no 1, pp 89-105.
- Delorme, P. (2005). « De l'École de Chicago à l'imaginaire », dans Delorme (Dir), *La ville autrement*, Québec, Presses de l'Université du Québec, Coll. « Géographie contemporaine », pp. 9-27.
- De Vries, M. S. (2000). « The bureacratization of participation », *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 66, no 2, pp. 325-348.
- DiMaggio, P. J. et W.W. Powell (1983). « The iron cage revisited : Institutional Isomorphism and collective rationality in the organizational fields », *American Sociological Review*, Vol. 48, no 2, pp. 142-160.
- DiMaggio, P. J. et W.W. Powell (1991). « Introduction », dans DiMaggio et Powell (Dirs), *New institutionalism in organisational analysis*, Chicago, University of Chicago Press, pp. 1-38.
- Donzelot, J. J. et C. Mével (2002). « La participation : entre construction d'un pouvoir et l'accomplissement d'un devoir. Les corporations de développement communautaire et le développement social urbain », *Lien social et Politiques*, Vol 48, automne, numéro thématique « La démocratisation du social », pp. 81-93

- Ducasse, P. (2000). *L'action communautaire autonome : ses caractéristiques et ses types de relations avec l'État*, Conférence internationale en action communautaire (CIAC 2000), Montréal, le 11 juin, TNCDC pour le Comité aviseur de l'action communautaire autonome.
- Ducasse, P. (2003). « Entre la complaisance et le radicalisme économique : quelle perspective pour le développement local ? », *Interventions économiques*, no 30, mai, www.telug.quebec.ca/interventionseconomiques.
- Eme, B. (2007). « Gouvernance territoriale, puissance publique et société civile », dans Klein et Harrisson (Dir.), *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Presses de l'Université du Québec, Québec, pp. 151-172.
- Favreau, L. (1995). « Repenser le mouvement communautaire dans une perspective d'économie sociale. Une hypothèse de renouvellement de la problématique et de la politique du développement communautaire et de l'économie sociale au Québec », Montréal, CRISES, Coll. « Working Papers », no 9505.
- Favreau, L. (1998). « L'insertion conjugée avec le développement économique communautaire ». dans Defourny, Favreau et Laville (Dir.), *Économie sociale et insertion : bilan international*, Paris, Desclée de Brouwer, pp. 159-182.
- Favreau, L. (2003a). « Développement local et luttes contre les inégalités ; de quelques innovations québécoises (1980-2000) », *Interventions économiques*, no 30, mai, www.telug.quebec.ca/interventionseconomiques.
- Favreau, L. (2003b). « Économie sociale et développement régional (1990-2000) : des pratiques et des politiques publiques croisées », ARUC- ÉS / CRDC.
- Favreau, L. (2003c). *Économie sociale et développement local au Québec (1990-2000) : innovation et institutionnalisation des initiatives locales de création de richesses*, Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités (CRDC), Série « Comparaisons internationales Nord-Sud et Sud-Sud », Université du Québec en Outaouais.
- Favreau, L. et B. Lévesque (Dir.) (1996). *Développement économique communautaire. Économie sociale et intervention*, Québec, Presses de l'Université du Québec, Coll. « Pratiques et politiques sociales ».
- Favreau, L. et W. Ninacs (1993). *Pratiques de développement économique communautaire au Québec ; de l'expérimentation sociale à l'émergence d'une économie solidaire*, Rapport abrégé, novembre.

- Fisher, R. et É. Shragge (2002). « Organizing locally and globally : Bridging the divide », *Canadian Dimension*, Vol. 36, no 3, pp. 38-49.
- Fontan, J.-M. (2003). « Le développement local, de la contrainte économique au projet politique », *Interventions économiques*, no 30, mai, www.telug.quebec.ca/interventionseconomiques.
- Fontan, J.-M., R. Morin, P. Hamel et É. Shragge (2003a). « Initiatives communautaires de développement local et gouvernance métropolitaine ; quel emboîtement ? », *Interventions économiques*, no 30, mai, www.telug.quebec.ca/interventionseconomiques.
- Fontan, J.-M. *et al.* (2003b). « Repenser le développement local dans un nouveau contexte métropolitain », *Possibles*, Vol. 27, nos 1-2-, hiver-printemps, pp. 115-126.
- Fontan, J.-M. et D.-G. Tremblay (1994). *Développement économique local. La théorie, les pratiques, les expériences*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- 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 B. Lévesque (2004). « Lutte pour l'emploi et gouvernance économique : le modèle montréalais », dans Jouve et Booth (Dir.), *Démocraties métropolitaines*, Québec, Presses de l'Université du Québec, pp. 175-193.
- Fontan, J.-M., J.-L. Klein et D.-G. Tremblay (2005). *Innovation socio-territoriale et reconversion économique : le cas de Montréal*, Paris, L'Harmattan.
- Frej, S. *et al.* (2003). « La construction sociale des localités par les acteurs locaux : conceptualisation et bases théoriques des outils de développement socio-économique », *Interventions économiques*, no 30, mai, www.telug.quebec.ca/interventionseconomiques.
- Friedmann, J. (1992). *Empowerment. The politics of alternative development*, Blackwell, Cambridge.
- Friedmann, J. (2000). « The good city : In defense of utopian thicking », *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 24, no 2, pp. 460-472.

- Friedmann, J. (2001). « Regional development and planning : the story of a collaboration », *International Regional Science Review*, Vol. 24, no 3, pp. 386-395.
- Gagnon, G. (1982). « Les pratiques émancipatoires collectives en milieu populaire québécois », dans Dupuis *et al.* (Dir.), *Les pratiques émancipatoires en milieu populaire*, Montréal, Institut québécois de recherche sur la culture, pp. 125-145.
- Gibbs Knotts, H. (2005). « Sticks, bricks and social capital : the challenge of community development corporations in the American Deep South », *Community Development Journal*, Vol. 41, no 1, pp. 37-49.
- Giguère, J. (1997). « Trajectoire communautaire », *Relations*, no 627, janvier-février, pp. 22-26.
- Gilly, J.-P. et B. Pecqueur (1995). « La dimension locale de la régulation » dans Boyer et Saillard (dir.), *La TR. L'état des savoirs*, Paris, La Découverte, pp. 304-312.
- Giugni, M. (2002). « Ancien et nouvel institutionnalisme dans l'étude de la politique contestataire », *Politique et Sociétés*, Vol. 21, no 3, pp. 69-90.
- Glickman, N. J. et L. J. Servon (1998). « More than bricks and sticks : Five components of community development corporation capacity », *Housing Policy Debate*, Vol. 9, no 3, pp. 497-539.
- Godbout, J. et J.-P. Collin (1977). *Les organismes populaires en milieu urbain : contre-pouvoir ou nouvelle pratique professionnelle*, Montréal, INRS-Urbanisation, Rapport de recherche no 3.
- Grefte, X. (2002). *Le développement local*, Paris, Éditions de l'aube / Datar, Coll. « Monde en cours », Série « Bibliothèque des territoires ».
- Guay, N. (2007). *Les échelles du pouvoir et les actions collectives : l'effet de l'altermondialisme sur les mouvements sociaux québécois*, Mémoire de maîtrise, UQAM, Département de géographie.
- Hamel, P. (1992). « Portée politique de l'action collective dans le contexte montréalais des années 1980 », dans Remiggi et Sénécal (Dir.), *Montréal : Tableaux d'un espace en transformation*, Montréal, ACFAS, Coll. « Les cahiers scientifiques », no 76, pp. 403-415.

- Hamel, P. et J.-F. Léonard (1980). « Ambivalence des luttes urbaines et ambiguïté des interventions de l'État », *Revue internationale d'action communautaire*, « Logement et luttes urbaines », Vol. 4, no 44, automne, pp. 74-82.
- Hamel, P., H. Lustiger-Thaler et M. Mayer (Dir.) (2000). *Urban movements in a globalizing world*, Routledge, Londres.
- Hamel, P. et M. Silvestro (2005). « Mouvements urbains et démocratisation des politiques urbaines dans le contexte de la mondialisation », dans Guay, Hamel, Masson et Vaillancourt (Dir.), *Mouvements sociaux et changements institutionnels. L'action collective à l'ère de la mondialisation*, Québec, Presses de l'Université du Québec, pp. 91-114.
- Hamel, P. et B. Jouve (2006). *Un modèle québécois? Gouvernance et participation dans la gestion publique*, Presses de l'Université de Montréal, Montréal.
- Hardy, R. et N. Séguin (Dir.) (2004). *Histoire de la Mauricie*, Collection « Les Région du Québec », Institut québécois de recherche sur la culture, Presses de l'Université Laval, Édition de l'IQRC.
- Harvey, D. (2003). « City and justice : social movements in the city », dans Luigi et al. (Dir.), *The human sustainable city*, Ashgate Publications, Londres, pp.235-254.
- Hautekeur, G. (2005). « Community development in Europe », *Community and Development Journal*, Vol. 40, no 4, pp. 385-298.
- Heathcott, J. (2005). « Urban activism in downsizing world : Neighborhood organizing in posindustrial Chicago », *City and Community*, Vol. 4, no 3, pp. 277-294.
- Henry, N. et S. Pinch (2001). « Neo-marshallian nodes, institutionnal thickness and britain's Motor Sport Valley : Thick or thin ? », *Environment and Planning A*, Vol, 33, pp 1169-1183.
- Hollingsworth, J. R. (2000). « Doing institutionnal analysis : implication for the study of innovations », *Review of International Political Economy*, Vol. 7, no 4, pp. 595-644.
- Jouve, B. (2005). « Le retour de la sociologie urbaine critique, enfin », *EspacesTemps.net*, disponible à l'adresse URL : <http://www.espacestemp.net/document1561.html>.

- Kearney, M. *et al.* (2004). « L'économie sociale au Québec : le regard d'acteurs sociaux », *Cahiers du LAREEPS*, no 04-25.
- Keeble, D. *et al.* (1999). « Collective learning processes, networking and institutional thickness in the Cambridge region », *Regional Studies*, Vol. 33, no 4, pp. 319-332.
- Kirk, P. et Shutte, A. M. (2004). « Community leadership development », *Community Développement Journal*, Vol. 39, no 3, juillet, pp. 234-251.
- Klein, J.-L. (1997). « L'espace local à l'heure de la globalisation : la part de la mobilisation sociale », *Les Cahiers de géographie du Québec*, Vol. 41, no 114, pp. 367-377.
- Klein, J.-L. (2006). « Développement local et initiative locale : une perspective d'analyse et d'intervention », dans Tremblay, Tremblay et Tremblay (Dir.), *Le développement social, un enjeu pour l'économie sociale*, Québec, Presses de l'Université du Québec, Coll. « Pratiques et politiques sociales et économiques », pp. 150-161.
- Klein, J.-L. et C. Gagnon (1989). *Le social apprivoisé. Le mouvement associatif, l'État et le développement local*, Hull, Éditions Astigou.
- Klein, J.-L., P.-A. Tremblay et H. Dionne (Dir.) (1997). *Au-delà du néolibéralisme. Quel rôle pour les mouvements sociaux ?*, Québec, Presses de l'Université du Québec, Coll. « Études d'économie politique ».
- Klein, J.-L., D.-G. Tremblay et J.-M. Fontan (2003). « Systèmes locaux et réseaux productifs dans la reconversion économique : le cas de Montréal », *Géographie, économie, société*, vol. 5, no 1.
- Klein, J.-L., M. Tremblay et P.-A. Tremblay (Dir.) (2003a). *Étude sur les impacts économiques des groupes communautaires et des CDC. Rapport préliminaire CDC de Francheville*, TNCDC, 19 février.
- Klein, J.-L., M. Tremblay et P.-A. Tremblay (Dir.) (2003b). *Étude sur les impacts économiques des groupes communautaires et des CDC. Rapport préliminaire CDC Kamouraska, Rivière-du-loup, Témiscouata, Les Basques*, TNCDC, 19 février.
- Klein, J.-L., M. Tremblay et P.-A. Tremblay (Dir.) (2003c). *Étude sur les impacts économiques des groupes communautaires et des CDC. Rapport préliminaire CDC de Rosemont*, TNCDC, 19 février.

- Klein, J.-L., C. Tardif, J. Carrière et B. Lévesque (2003). « Les milieux d'appartenance au Québec. Une perspective méthodologique », dans Lasserre et Lechaume (Dir.), *Le territoire pensé. Géographie des représentations territoriales*, Québec, Presses de l'Université du Québec, pp. 233-264.
- Klein, J.-L., C. Tardif, P.-A. Tremblay et M. Tremblay (2004). *La place du communautaire : Évaluation de la contribution locale des organisations communautaires*, Montréal, ARUC-ÉS, UQAM.
- Klein, J.-L. et D. Harrisson (Dir.) (2007). *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Presses de l'université du Québec, Québec.
- Klein, J.-L. et D. Harrisson (2007). « Introduction », dans Klein et Harrisson (Dir.), *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Presses de l'Université du Québec, pp. 1-14.
- Klein, J.-L. et C. Tardif (Dir.) (2006). *Entre réseaux et systèmes. Les nouveaux espaces régionaux*, Coll. « Tendances et débats en développement régional » CRDT-GRIDEQ-CRISES, Rimouski.
- Köhler, B. et M. Wissen (2003). « Glocalizing protest : Urban conflicts and global social movements », *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 27, no 4, pp. 942-952.
- Landau, J. (1972). « Linkages, coding and intermediacy », dans Eaton (Dir.), *Institutional building from concepts to applications*, Bervelay Hills, Sage Publications.
- Lévesque B. (1999). *Le développement local et l'économie sociale : deux éléments devenus incontournables du nouvel environnement*, Montréal, CRISES, Coll. « Working Papers », no 9905.
- Lévesque, B. (2001). *Le partenariat : une tendance lourde de la nouvelle gouvernance à l'ère de la mondialisation. Enjeux et défis pour les entreprises publiques et d'économie sociale*, Montréal, CRISES, Coll. « Working Papers », no 0104.
- Lévesque, B. (2002). *Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovations sociales que les autres ?*, Cahiers du CRISES, Coll. « Working Papers », no 0205.
- Lévesque, B. (2003). *Vers un modèle québécois de seconde génération ?*, Montréal, CRISES, Coll. « Working Papers », no 0303.

- Lévesque, B. (2006). « Innovations et transformations sociales dans le développement économique et le développement social », dans Klein et Harrisson (Dir.), *Innovations et transformations sociales*, Québec, Presses de l'Université du Québec, à paraître.
- Lloyd, H. R. et C.V.R. Wait (1996). « Nongovernmental organisations in regional and provincial economic development », *South African Journal of Economics*, Vol. 64, no 2, pp. 24-42.
- Logan, J. et H. Moloch (1987). *Urban fortunes. The political economy of places*, Berkeley, University of California Press.
- Lowe, J. S. (2004). « Community foundations : What do they offer community development ? », *Journal of Urban Affairs*, Vol. 26, no 2, pp 221-240.
- Maheu, L. (2005). « Mouvements sociaux et modernité avancée. Le retour obligé à l'ambivalence de l'action », dans Guay, Hamel, Masson et Vaillancourt (Dir.), *Mouvements sociaux et changements institutionnels. L'action collective à l'ère de la mondialisation*, Québec, Presses de l'Université du Québec, pp. 9-34.
- Malo, M.-C. et N. Elkouzi (2001). « Alliance stratégiques et apprentissage : Collectif des entreprises d'insertion du Québec et Comité économie sociale Inter-CDEC », *Nouvelles pratiques sociales*, Vol. 14, no 2, pp. 157-172.
- Marcuse, P. (2005). « Are Social Forums the future of social movements ? », *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 29, no 2, pp. 417-424.
- Markey, S. (2005). « Building local development institutions in the Hinterland : A regulationist perspective from British Columbia, Canada », *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 29, no 2, pp. 358-374.
- Mayer, M. (2003). « The onward sweep of social capital : causes and consequences for understanding cities, communities and urban movements », *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 27, no 1, pp. 110-132.
- Mayo, M. (2004). « Rules for radicals by Saul Alinsky », « Classic texts », *Community Développement Journal*, Vol. 39, no 4, pp. 413-415.
- McCall, T. (2003). « Institutional design for community economic development models : Issues of opportunity and capacity », *Community Development Journal*, Vol. 38, no 2, avril, pp. 96-108.

- McCarthy, J. D. et M. N. Zald (1977). « Resource mobilization and social movement : A partial theory », *The American Journal of Sociology*, Vol. 82, no 6, pp. 1212-1241.
- Morel, M. et R. Boisvert (2005). « Le développement social au Québec. Tendances et caractéristiques d'une démarche en devenir », *Intervention sociale, Recherche et Prévisions*, no 81, septembre, pp. 1-13.
- Morin, R. et M. Rochefort (1998). « Quartier et lien social : des pratiques individuelles à l'action collective », *Lien social et Politiques*, Vol. 39, pp. 103-113.
- Morin, R. et M. Rochefort (2003). « L'apport des services de proximité à la construction d'une identité de quartier : analyse de services d'économie sociale et solidaire dans trois quartiers de Montréal », *Recherches sociographiques*, XLIV, no 2, pp 267-290.
- Morin, R., A. Latendresse et M. Parazelli (1994). « Les corporations de développement économique en milieu urbain. Le cas de Montréal. », UQAM, Département d'études urbaines et touristiques, Coll. « Études, Matériaux et Documents », no 5.
- Moulaert, F. *et al.* (2005). « Towards alternative model(s) of local innovation », *Urban Studies*, Vol. 42, no 11, pp. 1969-1990.
- Mowbray, M. (2005). « Community capacity building or state opportunism ? » *Community Development Journal*, Vol. 40, no 3, pp. 255-264.
- Noiseux, Y. (2004). *Introduction aux théories des mouvements sociaux. Cartographie des approches théoriques : guide de lecture*, Groupe de recherche sur l'intégration continentale (GRIC), UQAM, Septembre.
- North, D. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Panet-Raymond, J. (1999). « A postscript : Community development in Quebec : Between hope and doubt », *Community Development Journal*, Vol. 34, no, 4 octobre, pp. 340-345.
- Perrat, J. (1998). « Une clé de lecture du rapport firme-territoire : la notion d'externalités », *Espace et Société*, nos 88/89, Spécial *Entreprises et territoire*, Paris, Harmattan, pp. 207-236.

- Pichierri, A. (2002). « Concertation and local development ». *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 26, no 4, pp. 689-706.
- Pickvance, C. (2003). « From urban social movements to urban movements : A review and introduction to a symposium on urban movements », *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 27, no 1, pp. 102-109.
- Piore, M. J. (2001). « The emergent role of social intermediaries in the new economy », *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 72, no 3, pp.339-350.
- Rutherford, M. (1994). *Institutions in economics : the old and the new institutionalism*, Cambridge, Cambridge University Press, Coll. « Historical perspectives on modern economics ».
- Sanyal, P. (2006). « Capacity building through partnership : Intermediary nongovernmental organizations as local and global actors », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 35, no1, pp. 66-82.
- Saucier, C. (2002). « Développement et économie sociale dans la région du Bas-Saint-Laurent (Québec) » dans Tremblay et Tremblay (Dir.), *Développement local, économie sociale et démocratie*, Québec, Presses de l'Université du Québec, pp. 127-149.
- Saucier, C. et M. Légaré (2003). « Les entreprises d'économie sociale en aide domestique et leurs dynamiques territoriales », dans Vaillancourt, Aubry et Jetté (Dir.), *L'économie sociale dans les services à domicile*, Québec, Presses de l'Université du Québec, pp 261-282.
- Saucier, C. et N. Thivierge (2000). Le portrait de l'économie sociale au Bas-Saint-Laurent, Montréal, CRISES et GRIDEQ, Coll. « Hors Série », no HS-04, octobre
- Saucier, C. et N. Thivierge (2002). *Lien social et développement économique : l'économie sociale au Bas-Saint-Laurent*, Montréal, CRISES, Coll. « Working Papers », no 0201.
- Saucier, C. et A. Lemssaoui (2006). « Implantation des CLD au Québec : un regard sur l'économie sociale », dans Tremblay, Tremblay et Tremblay (Dir.), *Le développement social, un enjeu pour l'économie sociale*, Québec, Presses de l'Université du Québec, Coll. « Pratiques et politiques sociales et économiques », pp. 88-103.

- Saucier, C. *et al.* (2007). « Axe 3 : Développement et territoire », dans Klein et Harrison (Dir.), *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Presses de l'Université du Québec, Québec, pp. 377-396.
- Savard, S. et B. Harvey (2006). « Le développement social des communautés : quelle place pour les organismes communautaires ? », dans Tremblay, Tremblay et Tremblay (Dir.), *Le développement social, un enjeu pour l'économie sociale*, Québec, Presses de l'Université du Québec, Coll. « Pratiques et politiques sociales et économiques », pp. 115-131.
- Sévigny, M. (2003). « Le mouvement communautaire et la récupération étatique », *Possibles*, Vol. 27, no 3, été, pp. 35-54.
- Shaw, M. (2003). « Classic texts : Gilding the ghetto and In and Against the State », *Community Development Journal*, Vol. 38, no 4, pp. 361-366.
- Shragge, É. (2006). *Action communautaire : dérives et possibles*, Montréal, Écosociété.
- Sotomayor, E. et M. Lacombe (2006). *Dix ans de luttes pour la reconnaissance. Le Comité aviseur de l'action communautaire autonome*, Comité aviseur de l'action communautaire autonome, Montréal.
- Stone, C. N. (1993). « Urban regimes and the capacity to govern. A political economy approach », *Journal of urban affairs*, Vol. 15, no 1, pp. 1-28.
- Stöhr, W. (2003). « Development from below. Vingt ans plus tard », dans Fontan, Klein et Lévesque (Dir.), *Reconversion économique et développement territorial. Le rôle de la société civile*, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy.
- Swyngedouw, E. (2000). « Authoritarian governance, power, and the politics of rescaling », *Environment and planning D : Society and space*, Vol. 18, pp. 63-76.
- Tardif, C., J.-L. Klein et B. Lévesque (2001). « Une nouvelle génération de pratiques en développement régional ? », dans Lafontaine (Dir.), *Choix publics et prospective territoriale. Horizon 2025. La Gaspésie futurs anticipés*, Coll. « Tendances et débats en développement régional (Le temps des territoires) », Rimouski, GRIDEQ, pp. 149-163.

- Thibault, A. (2003). « Une nouvelle atomisation réciproque du sociale et du national », *Possibles*, Vol. 29, no 3, été, pp. 5-16.
- Tremblay, D.-G., J.-L. Klein et J.-M. Fontan (2003). « Proximité territoriale et innovation : une enquête sur la région de Montréal », *Revue d'économie régionale et urbaine*, Vol. 5.
- Tremblay, P.-A. (2003a). « Introduction », *Interventions économiques*, no 30, mai, www.telug.quebec.ca/interventionseconomiques.
- Tremblay, P.-A. (2003b). « Qu'y a-t-il dans une communauté? L'exemple des groupes communautaires québécois », *Interventions économiques*, no 30, mai, www.telug.quebec.ca/interventionseconomiques.
- Trudelle, C. (2003). « Au-delà des mouvements sociaux : une typologie relationnelle des conflits urbains », *Cahiers de géographie du Québec*, Vol. 47, no 131, pp. 223-242.
- Vaillancourt, Y, F. Aubry, et C. Jetté (Dir.) (2003). *L'économie sociale dans les services à domicile*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Vaillancourt, Y, (2006). « Perspectives sur le développement social : un enjeu fondamental pour le bien-être des communautés », dans Tremblay, Tremblay et Tremblay (Dir.), *Le développement social. Un enjeu pour l'économie sociale*, Québec, Presses de l'université du Québec, Coll. « Pratiques et politiques sociales et économiques » pp.12-36
- Van der Plaats, M. et G. Barrett (2006). « Building community capacity in governance and decision making », *Community Development Journal*, Vol. 41, no 1, janvier, pp. 25-36.
- Ward, K. et E. J. McCann (2006). « The new path to a new city? Introduction to a debate on urban Politics, social movements and the legacies of Manuel Castells' The city and the grassroots », *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 30, no 1, pp. 189-103.
- Wing, K. T. (2004). « Assessing the effectiveness of capacity-building initiatives : seven issues for the field », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 33, no 1, pp. 153-160.

SOURCES DOCUMENTAIRES

- Agossou, L. N. (2005). « Les projets d'intervention communautaire de l'UQTR, en savoir plus », *Le tour d'y voir*, Vol. 9, no 116, 28 octobre, p.3.
- Beaudry, R. (2005a). « Colloque pour relever le défi de la reconnaissance et du soutien de l'action communautaire autonome », *Le tour d'y voir*, Vol. 9, no 93, 26 septembre, p. 2 et p. 4.
- Beaudry, R. (2005b). « L'action communautaire québécoise est la clé d'une prochaine révolution sociale et citoyenne au Québec », *Le tour d'y voir*, Vol. 9, no 116, 28 octobre, p. 2 et p. 4.
- Beaudry, R. (2005c). « Pour relever notre défi », *Le tour d'y voir*, Vol. 9, no 144, 7 décembre, p.3.
- BSQ (1997). *Données régionales. Mauricie*. Bureau de la statistique du Québec, Direction de la géostatistique et de l'information, Québec.
- Canada (2005). Site Internet de la Direction du développement des ressources humaines, <http://www.rhdcc.gc.ca>
- Canal Vox (2004). *Soirée des Chamberland*, émission spéciale diffusée au canal Vox, Trois-Rivières, vidéo VHS, 1 heure.
- CDC Bois-Francs (2004). « Le mouvement des corporations de développement communautaire au Québec », site Internet de la CDC Bois-Francs :
- CDC Francheville (2001). *Rapport annuel 2000-2001*, Corporation de développement communautaire de Francheville, Trois-Rivières, Québec, annexes, 36 pages.
- CDC Francheville (2002). *Rapport annuel 2001-2002*, Corporation de développement communautaire de Francheville, Trois-Rivières, Québec, annexes, 28 pages.
- CDC Francheville (2003). *Rapport annuel 2002-2003*, Corporation de développement communautaire de Francheville, Trois-Rivières, Québec, annexes, 16 pages.
- CDC KRTB (1998). *Rapport financier annuel 1998*, Corporation de développement communautaire du KRTB, Rivière-du-Loup, 9 pages.
- CDC KRTB (1999). *Rapport financier annuel 1999*, Corporation de développement communautaire du KRTB, Rivière-du-Loup, 10 pages.

- CDC KRTB (2000). *Rapport d'activités 1999-2000. Rapport financier annuel 2000*, Corporation de développement communautaire du KRTB, Rivière-du-Loup, 17 pages.
- CDC KRTB (2001). *Rapport d'activités 2000-2001. Rapport financier annuel 2001*, Corporation de développement communautaire du KRTB, Rivière-du-Loup, 18 pages.
- CDC KRTB (2002). *Rapport d'activités 2001-2002. Rapport financier annuel 2002*, Corporation de développement communautaire du KRTB, Rivière-du-Loup, 21 pages
- CDC KRTB (2003a). *Statuts et règlements généraux*, Corporation de développement communautaire du KRTB, Rivière-du-Loup, 14 pages.
- CDC KRTB (2003b). *Rapport d'activités 2002-2003*, Corporation de développement communautaire du KRTB, Rivière-du-Loup, 17 pages.
- CDC KRTB (2004a). *Rapport d'activités 2003-2004*, Corporation de développement communautaire du KRTB, Rivière-du-Loup, 12 pages.
- CDC KRTB (2004b). *Site Internet de la CDC du KRTB*, www.cdckrtb.qc.ca
- CDC KRTB (2005). *Rapport d'activités 2004-2005*, Corporation de développement communautaire du KRTB, Rivière-du-Loup, annexes, 16 pages.
- CDC Rosemont (1997). *Règlements généraux de la Corporation de développement communautaire de Rosemont*, CDC de Rosemont, Montréal, Annexes : Lettres patentes du COVIQ et de la CDC de Rosemont Inc, 25 pages.
- CDC Rosemont (1998a) *Bilan des activités de la Corporation de développement communautaire de Rosemont pour l'année 1997-1998*, CDC de Rosemont, Montréal, Annexes, 29 pages.
- CDC Rosemont (1998b). *Le quartier Rosemont. Portrait d'un milieu dynamique*. Corporation de développement communautaire de Rosemont, Montréal, annexes, 137 pages.
- CDC Rosemont (1999) *Bilan des activités de la Corporation de développement communautaire de Rosemont pour l'année 1998-1999*, CDC de Rosemont, Montréal, Annexes, 29 pages.

- CDC Rosemont (2000) *Bilan des activités de la Corporation de développement communautaire de Rosemont pour l'année 1999-2000*, CDC de Rosemont, Montréal, Annexes, 33 pages.
- CDC Rosemont (2001a). *Rapport d'activités 2000-2001*, Corporation de développement communautaire de Rosemont, Montréal, Annexes, 26 pages.
- CDC Rosemont (2001b). *Journée bilan des Comités de la Corporation de développement communautaire de Rosemont. Document synthèse*, Corporation de développement communautaire de Rosemont, Montréal, 21 pages.
- CDC Rosemont (2001c). *Protocole d'entente entre la CDC de Rosemont et la CDEC Rosemont-Petite-Patrie*, Corporation de développement communautaire de Rosemont, Montréal, 2 pages.
- CDC Rosemont (2002). *Rapport d'activités 2001-2002*, Corporation de développement communautaire de Rosemont, Montréal, Annexes, 16 pages.
- CDC Rosemont (2003). *Rapport d'activités 2002-2003*, Corporation de développement communautaire de Rosemont, Montréal, Annexes, 47 pages.
- CDC Rosemont (2004). *Rapport d'activités 2003-2004*, Corporation de développement communautaire de Rosemont, Montréal, Annexes, 32 pages.
- CDC Rosemont (2005a). *Rapport d'activités 2004-2005*, Corporation de développement communautaire de Rosemont, Montréal, Annexes, 33 pages.
- CDC Rosemont (2005b). *Procès-verbal de l'assemblée générale régulière de la CDC de Rosemont du 26 octobre 2004*, CDC de Rosemont, 5 pages.
- CDC Rosemont (2005c). *Mise en contexte*, Document d'accompagnement de l'assemblée générale régulière des membres de la CDC de Rosemont du 9 novembre 2005, Rosemont, 3 pages.
- CDC Trois-Rivières (1998a). *Position pour un développement local au service des personnes d'abord*, Corporation de développement communautaire de Trois-Rivières, Trois-Rivières, Québec, 6 pages.
- CDC Trois-Rivières (1998b). *Position sur l'économie sociale*, Corporation de développement communautaire de Trois-Rivières, Trois-Rivières, Québec, 5 pages.

- CDC Trois-Rivières (2003a). *Le communautaire... un partenaire au cœur du développement local. Rapport préliminaire du portrait de l'impact social et économique des organismes communautaires membres de la CDC de Trois-Rivières*, Corporation de développement communautaire de Trois-Rivières, Trois-Rivières, Québec, 17 pages.
- CDC Trois-Rivières (2003b). *Règlement de régie interne. Règlement no 1, adopté en juin 1997 et modifié en juin 2003 en Assemblée générale*, Corporation de développement communautaire de Trois-Rivières, Trois-Rivières, Québec, généraux, 16 pages.
- CDC Trois-Rivières (2004a). *Site Internet*, www.cdc3r.org
- CDC Trois-Rivières (2004b). *Rapport annuel 2003-2004*, Corporation de développement communautaire de Trois-Rivières, Trois-Rivières, Québec, annexes, 21 pages.
- CDC Trois-Rivières (2004c). *Pour une politique municipale de développement social « Au service des personnes d'abord »*, document de réflexion présenté au Comité de la politique de développement social de la Ville de Trois-Rivières, Corporation de développement communautaire de Trois-Rivières, Trois-Rivières, juin, 7 pages.
- CDC Trois-Rivières (2005a). *Rapport annuel 2004-2005*, Corporation de développement communautaire de Trois-Rivières, Trois-Rivières, Québec, annexes, 18 pages.
- CDC Trois-Rivières (2005b). *Gala des Chamberland* », vidéo cassette VHS, 1 heure.
- CDC Trois-Rivières (2005c). *Pour une CDC « branchée »... sur sa communauté. Guide des participantEs*, Colloque d'orientation, Corporation de développement communautaire de Trois-Rivières, 6 décembre, annexes, 22 pages.
- CDEC Rosemont—Petite-Patrie (2003). *Rosemont—Petite-Patrie, un arrondissement en action !*, Corporation de développement économique communautaire Rosemont—Petite-Patrie, décembre, 16 pages.
- CDEC Rosemont—Petite-Patrie (2005). *Rosemont—Petite-Patrie, un arrondissement en action !*, Corporation de développement économique communautaire Rosemont—Petite-Patrie, décembre, 16 pages.

- CLD de Rivière-du-Loup (2005). *Rapport annuel 2004*, Centre local de développement de la MRC de Rivière du Loup, annexes, 17 pages.
- CLD des Basques (2005). *Rapport annuel 2004*, Centre local de développement de la MRCC des Basques, Trois-Pistoles, 8 pages.
- CLD du Témiscouata (2005). *Rapport d'activités 2005*. Centre local de développement de la MRC du Témiscouata, Notre-Dame-du-Lac, 95 pages.
- Comité aviseur (2006). *Site Internet* : www.comavis-aca.org, mis à jour en mars 2006 et consulté en avril 2006.
- Comité des Ressources OVEP KRTB (1990). *Un autre regard sur la réalité. Rapport d'enquête sur l'impact socio-économique des organismes communautaires du KRTB*, Les organismes communautaires du KRTB, mai 1990, 52 pages.
- COVIQ Rosemont (1997). *Bilan des activités 1996-1997*, Comité de vie du quartier de Rosemont, Montréal, 18 pages.
- CRCD Mauricie (2004). *Rapport annuel 2003-2004. Bilan 1997-2004*, Conseil de développement régional de la Mauricie, Trois-Rivières, 50 pages.
- CRCD Bas-Saint-Laurent (2000). *Avis sur la proposition de politique. Le milieu communautaire : un acteur essentiel au développement du Québec*, présenté dans le cadre de la consultation présidée par Gérald Larose, Conseil régional de concertation et de développement du Bas-Saint-Laurent, Rimouski, 7 septembre, 4 pages.
- CRCD Bas-Saint-Laurent (2003a). *Procès verbal de la Rencontre régionale sur le transport collectif dans les MRC du Bas-Saint-Laurent*, tenue le 19 février 2003 à Rimouski, 14 pages.
- CRCD Bas-Saint-Laurent (2003b). *Axes et priorités de développement : le contexte régional*, Conseil régional de concertation et de développement du Bas-Saint-Laurent, Rimouski, 23 mars, 8 pages.
- CRE Bas-Saint-Laurent (2005). *Rapport d'activités 2004-2005*, Conférence régionale des éluEs du Bas-Saint-Laurent, Rimouski, 18 pages.
- CRE Mauricie (2006). *Site Internet de la CRE Mauricie* : www.cre-mauricie.qc.ca.
- Fournier, J. (1996). « États généraux du mouvement communautaire de Montréal. Le partenariat, un espace à investir », *Le Croqué vif*, Vol. 6, no 2, juin, Bulletin

de liaison de la Corporation de développement communautaire de Rosemont, Montréal, pp 10-11.

Gouvernement du Québec (2001a). *L'action communautaire : un contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec*, politique gouvernementale, Secrétariat à l'action communautaire autonome, Québec, septembre, 59 pages.

Gouvernement du Québec (2001b). *Plan de mise en œuvre de la politique de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire : une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec*, Secrétariat à l'action communautaire autonome, Québec, décembre, 9 pages.

Gouvernement du Québec (2004a). *Cadre de référence en matière d'action communautaire*, Secrétariat à l'action communautaire autonome, Québec, juillet, annexes, 64 pages.

Gouvernement du Québec, (2004b). *Plan d'action gouvernemental en matière d'action communautaire*, Secrétariat à l'action communautaire autonome, Québec, août, 21 pages.

Guay, L., S. Reichhold et L. Bélanger (2003). « Quelle place occupera l'action communautaire autonome au Québec ? », *Libre opinion*, Membres fondateurs du Comité aviseur de l'action communautaire autonome, Édition du mercredi 6 août 2003.

Info-Dimanche (2005a). « Campagne 2004 et attribution 2005 dans la MRC de Rivière-du-Loup. Douze organismes se partagent 67 050\$ », Vol. 14, no 50, p. 42.

Info-Dimanche (2005b). « Campagne 2004 et attribution 2005 dans la MRC des Basques. Centraide remet 9464 \$ à neuf organismes », Vol 14, no 50, p. 43.

ISBC (2005). Initiative pour le secteur bénévole et communautaire, Gouvernement du Canada, site Internet <http://www.vsi-isbc.ca>

Journal de Rosemont—Petite-Patrie (2006). *Les cafés urbains de Rosemont. Pour décider Rosemont ensemble : Citoyens prenez place !*, Vol. 60, no 18, p.13.

Lapointe, C. (1995). « Entre le pouvoir et l'influence : la Corporation de développement communautaire des Bois-Francis », site Internet CDC des Bois-Francis.

- Larose, G. (2000). *Rapport de la consultation publique sur la proposition de politique de soutien et de reconnaissance de l'action communautaire : Le milieu communautaire : un acteur essentiel au développement du Québec*, Présenté au ministre de la solidarité sociale, SACA, novembre, 34 pages.
- Lavergne, S. (2005a). « Organismes d'action communautaire autonome ou d'action communautaire ? », *Le tour d'y voir*, Vol. 9, no 35, 3 juin, p1 et p.3.
- Lavergne, S. (2005b). « Un colloque pour trouver des façons novatrices d'améliorer la reconnaissance et le soutien de l'action communautaire », *Le tour d'y voir*, Vol. 9, no 43, 15 juin, p.1 et p. 3.
- Lavergne, S. (2005c). « Trois-Rivières rend publique sa Politique municipale de développement social », *Le tour d'y voir*, Vol. 9, no 96, 29 septembre, pp. 1-2.
- Lavergne, S. (2005d). « Le SACA bientôt en appel de projets », *Le tour d'y voir*, Vol. 9, no. 106, p. 1.
- Lavergne, S. (2005e). « Quand la politique de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire perd tout son sens », *Le tour d'y voir*, Vol. 9, no 153, 20 décembre, p. 1 et p. 4.
- Lavergne, S. (2005f). « Les élections municipales, l'une des grandes préoccupations des CDC », *Le tour d'y voir*, Vol. 9, no 103, 11 octobre, pp.1-2.
- Lavergne, S. (2005g). « CSS, réseaux locaux et projets cliniques : et les groupes communautaires dans tout ça ? », *Le tour d'y voir*, Vol. 9, no 32, 31 mai, pp 1-2.
- Lavergne, S. (2005h). « Il faut préserver l'universalité et l'accessibilité du système de santé », *Le tour d'y voir*, Vol.9, no 50, 27 juin, p.2 et p.4.
- Lavergne, S. (2005i). « Le SACA bientôt en appel de projet », *Le tour d'y voir*, Vol. 9, no 106, 14 octobre, p.1.
- Lavergne, S. (2006a). « Projet novateur pour les organismes de Sherbrooke. La CDC lance une carte privilège pour promouvoir les achats locaux », *Le tour d'y voir*, Vol. 9, no 181, 10 février, p. 2.
- Lavergne, S. (2006b). « Financement de l'action communautaire. Les profils régionaux enfin disponibles! », *Le tour d'y voir*, Vol. 9, no 183, 14 février, p.1 et p.3.

- Lavergne, S. (2006c). « Des données qui peuvent aider aux revendications », *Le tour d'y voir*, Vol. 9, no 184, 15 février, pp.1-2.
- Lavergne, S. (2006d). « Évaluation de la mise en œuvre de la Politique de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire : Où en est-on dans le processus? », *Le tour d'y voir*, Vol. 9, no 186, 16 février, p.1.
- Lavergne, S. (2006e). « Ça bouge dans les régions!!! », *Le tour d'y voir*, Vol. 9, no 192, 24 février, p. 5.
- Lavergne, S. (2006f). « Quelles seront les priorités du mouvement de l'action communautaire autonome d'ici 2010? », *Le tour d'y voir*, Vol. 9, no 210, 22 mars, p. 1 et p. 3.
- Lavergne, S. (2006g). « Le statu quo pour la majorité des secteurs de l'action communautaire autonome », *Le tour d'y voir*, Vol. 9, no 212, 24 mars, p.2 et p. 4.
- Le Croqué vif (1996a). « Le SACA, rencontre nationale », Bulletin de liaison de la Corporation de développement communautaire de Rosemont, Vol. 6, no 4, décembre, pp10-13.
- Le Croqué vif (1996b). *Développement communautaire*, Bulletin de liaison de la Corporation de développement communautaire de Rosemont, Vol. 6, no, 3, octobre, 15 pages.
- Le Croqué vif (1997a). *Le forum de développement social*, Bulletin de liaison de la Corporation de développement communautaire de Rosemont, Vol. 7, no 3, février, 31 pages.
- Le Croqué vif (1997b). *Sommes-nous capables de survivre ?*, Bulletin de liaison de la Corporation de développement communautaire de Rosemont, Vol. 7, no 2, octobre, 23 pages.
- Le Croqué vif (1998a). *Cet automne : les enjeux qui nous préoccupent*, Bulletin de liaison de la Corporation de développement communautaire de Rosemont, Vol. 8, no 1, octobre, 27 pages.
- Le Croqué vif (1998b). *La CDC de Rosemont*, Bulletin de liaison de la Corporation de développement communautaire de Rosemont, Vol. 7, no 4, avril, 32 pages.

- Le Croqué vif (1999a). *Cochez votre titre...*, Bulletin de liaison de la Corporation de développement communautaire de Rosemont, Vol. 9, no 2, décembre, 23 pages.
- Le Croqué vif (1999b). *La CDC... toujours en mouvement*, Bulletin de liaison de la Corporation de développement communautaire de Rosemont, Vol. 8, no 3, mars, 23 pages.
- Le Croqué vif (1999c). *Le développement durable*, Bulletin de liaison de la Corporation de développement communautaire de Rosemont, Vol. 8, no 4, juin, 23 pages.
- Le Croqué vif (1999d). *Spécial 10 ans. Toujours en mouvement*, Bulletin de liaison de la Corporation de développement communautaire de Rosemont, Vol. 8, no 2, « Spécial 10 ans », CDC de Rosemont, Montréal, 27 pages.
- Le Croqué vif (2000). *Spécial Employabilité*, Bulletin de liaison de la Corporation de développement communautaire de Rosemont, Vol. 10, no 1, octobre, 27 pages.
- Le Croqué vif (2002). *Les partenaires font la fête*, Bulletin de liaison de la Corporation de développement communautaire de Rosemont, Vol. 11, no 3, mai, 19 pages.
- Le Croqué vif (2004a). *Concerto pour un quartier en mouvement*, Bulletin de liaison de la Corporation de développement communautaire de Rosemont, Vol. 13, no 2, février, 23 pages.
- Le Croqué vif (2004b). *Des coupures dans l'aide sociales...*, Bulletin de liaison de la Corporation de développement communautaire de Rosemont, Vol. 14, no 1, novembre, 19 pages.
- Le Croqué vif (2005a). *En 2005, l'alignement des planète fait en sorte que...*, Bulletin de liaison de la Corporation de développement communautaire de Rosemont, Vol. 14, no 2, décembre, 23 pages.
- Le Croqué vif (2005b). *Pour un portrait actuel de notre quartier*, Bulletin de liaison de la Corporation de développement communautaire de Rosemont, Vol. 14, no 3, mai, 23 pages.
- Lemelin, F.R. (2005a). « Un survol de la rencontre nationale des CDC », *Le tour d'y voir*, Vol. 9, no 31, p.1.

- Lemelin, F.R. (2005b). « La Table nationale des CDC déplore l'adoption de la Loi sur l'aide aux personnes et aux familles », *Le tour d'y voir*, Vol. 9, no 46, 20 juin, p.1.
- Lemelin, F.R. (2005c). « Quelque 388 927 \$ à ÉCOF », *Le tour d'y voir*, Vol. 9, no 125, 10 novembre, p. 4.
- Lemelin, F.R. (2005d). « La CDC de Trois-Rivières plus que jamais active », *Le tour d'y voir*, Vol. 9, no 142, 5 décembre, p. 1.
- Lemelin, F.R. (2005e). « Pour la CDC de la MRC de Maskinongé. Un nouveau site Web et la poursuite de ses objectifs premiers », *Le tour d'y voir*, Vol. 9, no 48, 22 juin, p.3.
- Lemelin, F.R. (2005f). « Des gens du communautaires se présentent aux élections municipales », *Le tour d'y voir*, Vol. 9, no 110, 20 octobre, p.1 et p.5.
- Lemelin, F. R. (2006a). « Vox pop : Vous impliquerez-vous dans le débat entourant les soins de santé? », *Le tour, d'y voir*, Vol. 9, no 175, 2 février, p.3.
- Lemelin, F. R. (2006b). « Plusieurs aspirations du communautaire pour 2006 », *Le tour d'y voir*, Vol. 9, no 157, 9 janvier, p.1.
- Lemelin, F.R. (2006c). « Plusieurs organismes et associations saluent la nouvelle politique québécoise du transport collectif », *Le Tour d'y voir*, Vol. 9, no 271, 19 juin, p. 4.
- Lemelin, F.R. (2006d). « Budget Audet 2006. L'absence du milieu communautaire comme acteur au même titre par exemple que l'économie sociale et autres », *Le tour d'y voir*, Vol. 9, no 212, 24 mars, p. 3.
- Lemelin, F.R. (2006e). « Le CRES de la Mauricie : le premier pôle régional du Chantier de l'économie sociale », *Le tour d'y voir*, Vol. 9, no 188, 20 février, pp 2 et p. 4.
- Lemelin, F.R. (2006f). « Enjeux autour de la mise en œuvre de la Politique de reconnaissance et de soutien à l'action communautaire : la gouvernance intersectorielle à l'épreuve », *Le tour d'y voir*, Vol. 9, no 300, pp. 1-2.
- Lemelin, F.R. (2006g). « Un programme pour les CDC avec un financement triennal 2006-2009 », *Le tour d'y voir*, Vol. 9, no 272, p. 1.

- Ministère des Transports (2001a). *Vers un plan de transport. Transport des personnes. Étude réalisée dans le cadre de l'élaboration du plan de transport du Bas-Saint-Laurent*, Ministère des Transport, Direction du Bas-Saint-Laurent—Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine, Service des inventaires et du plan, octobre, pp i-iii et pp. 39-42.
- Ministère des Transports (2001b). *Vers un plan de transport. Rapport de consultation sur le diagnostic. Colloque de novembre 2001*, Ministère des Transport, Direction du Bas-Saint-Laurent—Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine, Service des inventaires et du plan, décembre, 22 pages.
- Moisan, M. (2004). *À la suite d'une rencontre avec le ministre Béchard, Le mouvement de l'action communautaire autonome accueille avec circonspection le Plan d'action gouvernemental en matière d'action communautaire*, Comité aviseur de l'action communautaire autonome, Communiqué de presse, 14 septembre 2004.
- MRC du Témiscouata (2004a). *Plan d'action local concerté. Projet expérimental de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale 2004-2007*, MRC du Témiscouata, Notre-Dame-du-Lac, 7 pages.
- MRC du Témiscouata (2004b). *Portrait territorial de la pauvreté. Indicateurs économiques et sociaux*, MRC du Témiscouata, Notre-Dame-du-Lac, 6 pages.
- Regroupement des CDEC du Québec (2003). *Le développement local. Une stratégie gagnante qui demande de la stabilité, de la continuité, un consensus de la communauté*, Commentaires des CDEC du Québec sur le projet de loi 34 et les projets de loi 9 et 33, décembre, disponible à l'adresse URL : www.cdec-rpp.ca/pdf/mémoire0312.pdf.
- Roulami inc. (2000). *Historique sur les principaux faits marquants au cours des 20 ans d'exploitation de Transport adapté Roulami inc. 1980-2000*, Notre-Dame-du-Lac, non-paginé.
- Roulami inc. (2005a). *Rapport annuel 2004. Volet collectif*, Transport adapté et collectif Roulami inc., Notre-Dame-du-Lac, annexes, 9 pages.
- Roulami inc. (2005b). *Orientations et priorités d'actions pour 2005*, Transport adapté et collectif Roulami inc., Notre-Dame-du-Lac, 4 pages.
- SACA (2003). *Déclaration de services aux citoyennes et aux citoyens*, Secrétariat à l'action communautaire autonome du Québec, Québec, <http://www.mess.gouv.qc.ca/saca/>

- SACA (2003a). « Financement de l'ACA et partenariat avec les fondations », *SACAction.com*, Vol. 1, no 2, septembre.
- SACA (2003b). « Les organismes communautaires », *SACAction.com*, Vol.1, no 3.
- SACA (2004). *État de situation de l'intervention gouvernementale en matière d'action communautaire. Édition 2003-2004*, Secrétariat à l'action communautaire autonome, Québec, septembre, 85 pages.
- SACA (2005a). *État de situation de l'intervention gouvernementale en matière d'action communautaire. Édition 2004-2005*, Secrétariat à l'action communautaire autonome, Québec, décembre, 51 pages.
- SACA (2005b). *Site Internet* www.mess.gouv.qc.ca/saca, mis à jour mars 2005; consulté septembre 2005.
- SACA (2006a). *Profil régional. Soutien financier du gouvernement du Québec en matière d'action communautaire. Bas-Saint-Laurent*, Ministère de l'Emploi, Solidarité sociale et la Famille, Secrétariat à l'action communautaire autonome, Québec, tableaux, annexes, 76 pages.
- SACA (2006b). *Profil régional. Soutien financier du gouvernement du Québec en matière d'action communautaire. Mauricie*, Ministère de l'Emploi, Solidarité sociale et la Famille, Secrétariat à l'action communautaire autonome, Québec, tableaux, annexes, 76 pages.
- SACA (2006c). *Profil régional. Soutien financier du gouvernement du Québec en matière d'action communautaire. Montréal*, Ministère de l'Emploi, Solidarité sociale et la Famille, Secrétariat à l'action communautaire autonome, Québec, tableaux, annexes, 149 pages.
- SADC Rivière-du-Loup (2005). *Rapport annuel 2004-2004*, Société d'aide au développement des collectivités de la MRC de Rivière-du-Loup, 4 pages.
- Santé publique de Montréal (2005). *Statistiques socioéconomiques*, site Internet : <http://www.santepub-mtl.qc.ca>
- Société de développement économique de Trois-Rivières-SDÉ (2005). *Rapport annuel 2005*, Trois-Rivières, Québec, annexes, 19 pages.
- Solidarité rurale du Québec (2002). *Le transport collectif en milieu rural. Vers une stratégie viable. Des pistes soulevées sur la base d'expérimentation en cours*, Québec, 24 pages.

- Solidarité rurale du Québec (2003). *Transport collectif rural. Résolution*, adoptée à l'unanimité par l'assemblée générale du 1 mai 2003 à Nicolet, 2 pages.
- STOC (2005). *Portrait des organismes communautaires du Témiscouata. Une mine de richesse !*, Solidarité témiscouataine des organismes communautaires, Cabano, 20 pages.
- TCB (2005). *Rapport d'activités 2004-2005*, Transport collectif des Basques et St-Cyprien, Trois-Pistoles, annexes, 5 pages.
- TCOCK (2006). *Répertoire des organismes communautaires du Kamouraska*, Table de concertation des organismes communautaire de la MRC du Kamouraska, La Pocatière, 108 pages.
- TNCDC (1993). *Cadre de référence des Corporations de développement communautaire*, adopté lors de la rencontre nationale à Jonquière, le 22 octobre 1993, Table nationale des Corporations de développement communautaire, Drummondville, 4 pages.
- TNCDC (1998a). *États financiers au 31 mars 1998*, Table nationale des CDC, Drummondville, 5 pages.
- TNCDC (1998b). *Rapport annuel 1997-1998*, Table nationale des Corporations de développement communautaire, Drummondville, Québec, 17 pages.
- TNCDC (1998c). *À l'heure des grandes réformes. Analyser le contexte. Comprendre les réformes. Connaître les acteurs. Analyser les enjeux. Explorer des perspectives de travail*, Table nationale des Corporations de développement communautaire, Drummonville, Québec, 200 pages.
- TNCDC (1999a). *Rapport annuel 1998-1999*, Table nationale des Corporations de développement communautaire, Drummondville, Québec, 20 pages.
- TNCDC (1999b). *États financiers au 31 mars 1999*, Table nationale des Corporations de développement communautaire, Drummondville, Québec, 5 pages.
- TNCDC (1999c). *Recherche-analyse sur la participation du milieu communautaire aux CLD*, Table nationale des Corporations de développement communautaire, Drummondville, Québec, juin, 54 pages.
- TNCDC (1999d). *Nos affirmations*, Table nationale des Corporations de développement communautaire, Drummondville, Québec, 4 pages.

- TNCDC (2000a). *Rapport annuel 1999-2000*, Table nationale des Corporations de développement communautaire, Drummondville, Québec, 24 pages.
- TNCDC (2000b). *États financiers au 31 mars 2000*, Table nationale des Corporations de développement communautaires, Drummondville, Québec, 5 pages.
- TNCDC (2000c). *Mémoire sur la proposition de politique « Le milieu communautaire : un acteur essentiel au développement social du Québec »*, Table nationale des Corporations de développement communautaire du Québec, Drummondville, www.tncdc.qc.ca.
- TNCDC (2001a). « Nos affirmations », *Nouvelles pratiques sociales*, Échos et débats, Vol 14, no 1.
- TNCDC (2001b). *États financiers au 31 mars 2001*, Table nationale des Corporations de développement communautaire, Drummondville, Québec, 10 pages.
- TNCDC (2002a). *Rapport annuel 2001-2002*, Table nationale des Corporations de développement communautaire, Drummondville, Québec, 21 pages.
- TNCDC (2002b). *États financiers au 31 mars 2002*, Table nationale des Corporations de développement communautaire, Drummondville, Québec, 10 pages.
- TNCDC (2002c). *Le communautaire... Un partenaire au cœur du développement local. Questions et réponses sur le mouvement des corporations de développement communautaire (CDC)*, Table nationale des Corporations de développement communautaire, Drummondville, 4 pages.
- TNCDC (2003a). *Règlements généraux de la Table nationale des Corporations de développement communautaire*, tels que modifiés lors de l'assemblée générale annuelle de septembre 2003, Table nationale des Corporations de développement communautaire, Drummondville, Québec, 12 pages.
- TNCDC (2003b). *Politique d'accompagnement et d'accréditation des CDC*, mise à jour en août 2003, Table nationale des Corporations de développement communautaire, Drummondville, Québec, 8 pages.
- TNCDC (2003c). *Rapport annuel 2002-2003*, Table nationale des Corporations de développement communautaire, Drummondville, Québec, 19 pages.
- TNCDC (2003d). *États financiers au 31 mars 2003*, Table nationale des Corporations de développement communautaires, Drummonville, Québec, 10 pages.

- TNCDC (2003e). *Bienvenue dans le réseau des CDC. Ce que toute personne nouvellement arrivée à la coordination d'une CDC a toujours voulu savoir et n'a jamais osé demander*, Table nationale des Corporations de développement communautaire, Document d'accueil et de formation, Drummondville, Québec, 26 pages.
- TNCDC (2004a). *Site Internet de la TNCDC*, www.tncdc.qc.ca, décembre.
- TNCDC (2004b). *Mémoire de la TNCDC dans le cadre des consultations pré-budgétaires*, Table nationale des Corporations de développement communautaire, Drummondville, 15 janvier, www.tncdc.qc.ca.
- TNCDC (2004c). *États financiers au 31 mars 2004*, Table nationale des Corporations de développement communautaire, Drummondville, Québec, 9 pages.
- TNCDC (2004d). *Rapport d'activités 2003-2004*, Table nationale des Corporations de développement communautaire, Drummondville. Québec, 24 pages.
- TNCDC (2005a). *Rapport d'activité 2004-2005*, Table nationale des Corporations de développement communautaire, Drummondville, Québec, annexes, 20 pages.
- TNCDC (2005b). *États financiers au 31 mars 2005*, Table nationale des Corporations de développement communautaire, Drummondville, Québec, 10 pages.
- TNCDC (2005c). *Mémoire sur les changements apportés à la Partie 3 sur la Loi sur les institutions*, Table nationale des Corporations de développement communautaire, Drummondville, 12 pages.
- Transport Vas-y inc. (2005). *Bilan d'activités. États Financiers 2004. Rapport du Président*, Rivière-du-Loup, mars, annexes, 15 pages.
- TVCBF (2005). *L'ABC du communautaire autonome*, Série de 12 émissions sur le développement communautaire dans la région des Bois-Francs et au Québec, 4 DVD, 12 capsules, 7 heures.
- TDV (2005a). « Qu'est ce que l'ÉPA ? », *Le Tout d'y voir*, Vol. 9, no 85, 14 septembre, p. 2 et p. 4.
- TDV (2005b). « Le développement de l'ÉPA au Québec », *Le tour d'y voir*, Vol. 9 no 95, 28 septembre, p. 2 et p. 4.
- TDV (2005c). « L'ÉPA à la croisée des chemins », *Le tour d'y voir*, Vol. 9, no 104, 12 octobre, p.2 et p. 5.

- TDV (2005d). « L'ÉPA à la croisée des chemins (suite), *Le tour d'y voir*, Vol. 9, no 105, 13 octobre, p. 2 et p. 5.
- TDV (2005f). « Faire de l'histoire du mouvement populaire un patrimoine social », *Le tour d'y voir*, Vol. 9, no 114, 26 octobre, p. 2 et p. 4.
- TDV (2006a). « Édition spéciale. Colloque Relever le défi de la reconnaissance et du soutien de l'action communautaire au Québec », *Le tour d'y voir*, Vol. 9, no 177, 6 février, 5 pages.
- TDV (2006b). « Édition spéciale. Colloque Relever le défi de la reconnaissance et du soutien de l'action communautaire au Québec », *Le tour d'y voir*, Vol. 9, no 197, 3 mars, 6 pages.
- TDV (2006c). Édition spéciale. Colloque Relever le défi de la reconnaissance et du Soutien de l'action communautaire au Québec », *Le tour d'y voir*, Vol. 9, no 198, 6 mars, 4 pages.
- TDV (2006d). « UQAR : Programme court de 1^{er} cycle de gestion en milieu communautaire », *Le tour d'y voir*, Vol 9, no 287, 11 août, p. 2.
- Ville de Montréal (2001). *Développement des communautés locales. Portrait de concertations de quartier à Montréal. Corporation de développement communautaire de Rosemont*, Programme de soutien financier au développement social local, Régie de la santé et des services sociaux, Ville de Montréal et Centraide du Grand Montréal, Montréal, 6 pages.
- Ville de Montréal (2004). *Profil socioéconomique Rosemont—Petite-Patrie. Profil complet 2004*, Service du développement économique et du développement urbain, Observatoire économique et urbain, 12 pages.
- Ville de Trois-Rivières (2004). *Document préparatoire. Forum de développement social novembre 2004*, Politique municipale de développement social, Trois-Rivières, 26 pages.
- Ville de Trois-Rivières (2004). *Guide préparatoire. Pour la rédaction d'un document de réflexion pour la consultation publique du 21 avril au 21 juin 2004*, Politique municipale de développement social, Trois-Rivières, 28 pages.
- Ville de Trois-Rivières (2005a). *Pour un mieux être individuel et collectif*, Politique municipale de développement social, Trois-Rivières, 16 mai 2005, 26 pages.

Ville de Trois-Rivières (2005b). « Fonds de développement social. Document de travail. Proposition au conseil municipal », Politique municipale de développement social, *Pour un mieux être individuel et collectif*, Trois-Rivières, octobre, 5 pages.

ANNEXES MÉTHODOLOGIQUES

ANNEXE 1 : SCHÉMA D'ENTREVUE COLLECTIVE EXPLORATOIRE À LA TNCDC

Tenue le 25 novembre 2005 dans le cadre d'une rencontre nationale à Valleyfield.

L'objectif de la rencontre de discussion est de situer et de caractériser l'action portée par le mouvement des CDC dans le développement des collectivités territoriales au Québec. La principale préoccupation sera de cerner l'impact (les effets) des transformations institutionnelles sur cette action. Il s'agit, entre autres, d'identifier les enjeux qui se dégagent des changements apportés par les différentes réformes. Les discussions et les réflexions se feront à deux échelles principalement :

- 1- L'action des CDC à l'échelle locale et régionale (première partie de la discussion, environ 45 minutes).
- 2- L'action de la TNCDC à l'échelle nationale (seconde partie de la discussion. Environ 45 minutes).

L'action des CDC à l'échelle locale et régionale.

- 1- La politique de reconnaissance et de soutien à l'action communautaire autonome : Quels effets ?
- 2- La politique de soutien au développement local et régional : Quels effets ?
- 3- Les autres réformes : Lesquelles ? Quels effets ?
- 4- L'avenir des CDC comme outils de développement local. Forces, faiblesses, menaces, opportunités, enjeux ?

L'action de la TNCDC à l'échelle nationale.

- 1- L'évolution du mouvement de l'ACA au Québec : la place et le rôle de la TNCDC.
- 2- Quelle trajectoire et quelle est la contribution de la TNCDC ?
- 3- La TNCDC et le Comité aviseur et/ou les membres du Comité aviseur : Quels rapports ?
- 4- La TNCDC et le SACA : Quels rapports ?
- 5- Bilan et perspectives d'avenir pour la TNCDC. Forces, faiblesses, menaces, opportunités, enjeux.

ANNEXE 2 : SCHÉMA D'ENTREVUE EXPLORATOIRE

Introduction à la recherche

1- Quel est le parcours de la personne rencontrée à l'intérieur du milieu communautaire ? Comment est-elle venue en contact avec les CDC ?

2- L'historique et la trajectoire de la CDC. Les organismes initiateurs ou précurseurs ? Les différentes étapes et moments forts qui ont marqué cette évolution ? Pourquoi avoir choisi le modèle CDC ?

3- La mission de la CDC (TNCDC) ? Ses principales activités et services ?

4- Le membership de la CDC. La position sur l'action communautaire autonome? La position face à l'économie sociale ?

5- Impact des réformes gouvernementales : Santé et services sociaux ; fusion municipale ; mise en place de la politique de soutien et de financement de l'action communautaire autonome ; la réforme des instances en développement local et régional ; (autres) ?

6- Les rapports entretenus avec les membres, les partenaires et autres acteurs du développement local ? Liste : CDEC ; CLD ; SACD, CRÉe ; CRÉS ; tables de concertation locales ou régionales ou sectorielles ; syndicats ; communautés religieuses ; organismes de financement ; ville ou municipalité ou MRC ; représentants élus ; secteur privé, secteur coopératif ; CDC et TNCDC ; etc.

7- Les principaux projets de développement en cours ?

8- Forces de la (TN) CDC. Faiblesses. Menaces. Opportunités.

ANNEXE 3 : SCHÉMA D'ENTREVUE SEMI-DIRIGÉE (PROJET DE TRANSPORT ADAPTÉ ET COLLECTIF DU KRTB)

Introduction à la recherche et établissement du profil « communautaire » de l'intervenantE.

Sur le projet en particulier

1- L'historique du projet : date ; contexte ; élément déclencheur ; émergence et organismes initiateurs ; évolution ; fonctionnement et caractéristiques organisationnelles ; financement ; ententes particulières.

2- Processus de concertation KRTB : rôle et implication des différents partenaires ; résistances ; résolution de problème ; évaluation globale.

3- Processus de concertation locale (MRC) : rôle et implication des différents partenaires ; résistances ; résolution de problème ; évaluation globale.

4- Rôle spécifique de la CDC. Évaluation pour le projet. Évaluation globale et générale de l'action de la CDC dans le KRTB (forces, faiblesses; etc.).

Sur des aspects plus généraux sur le mouvement communautaire local

5- Évaluation du mouvement communautaire local ? Caractéristiques ; spécificités ; territorialité ; cohésion locale (MRC) et sous-régionale (KRTB) ? Rôle de la CDC ?

6- Vision et rapports entretenus avec l'action communautaire autonome ; avec l'économie sociale ?

7- Vision et rapports entretenus avec les partenaires et les acteurs du développement local. Évaluation.

8- Impacts des différentes réformes sur le milieu communautaire local. Évaluation.

9- Ouverture et perspectives d'avenir.

ANNEXE 4 : SCHÉMA D'ENTREVUE SEMI-DIRIGÉE (POLITIQUE MUNICIPALE DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL DE TROIS-RIVIÈRES)

Introduction à la recherche et trajectoire de l'intervenant. Connaissance du mouvement communautaire local et de la CDC.

1- La fusion municipale à Trois-Rivières : quelle fut en le contexte et son impact ? Sur le milieu communautaire local en général ? Sur la CDC et son action ?

2- Quels ont été les impacts de la réforme au niveau du CLD ? Évaluation du changement ?

3- Le processus conduisant à la mise en place de la politique de développement social ? Quel a été le rôle de la CDC ?

4- Évaluation du processus de concertation, en général et plus particulièrement pour chacun des acteurs.

5- Quels sont les forces et les faiblesses de la CDC ? Quelle présence sur le territoire ? Quelle contribution ?

6- Quels types de rapports sont entretenus par la CDC et ÉCOF-CDEC de Trois-Rivières ? Avec les autres acteurs du développement socioéconomique tels que la SDÉ, CLSC, etc. ?

7- Évolution et contribution du mouvement communautaire ? Perspectives, enjeux et défis ?

ANNEXE 5 : SCHÉMA D'ENTREVUE SEMI-DIRIGÉE (COMITÉ BRIC À ROSEMONT)

Introduction à la recherche et identification de la trajectoire de l'intervenant dans le milieu communautaire. Connaissance et évaluation du mouvement communautaire local et d'un point de vue général.

- 1- Le Comité BRIC : historique et comment votre organisation est venue à participer à cette concertation ? Quelles sont les raisons ?
- 2- Quels sont les projets développés par le BRIC ? Quelles sont les opportunités, les contraintes ?
- 3- Quel est le niveau de concertation entre les différents acteurs, évaluation du fonctionnement du Comité BRIC ?
- 4- Quel est le rôle de la CDC à l'intérieur de cette concertation ? D'un point de vue plus général, quel est le rôle de la CDC dans le quartier et l'arrondissement ?
- 5- Quels sont les liens entre la CDC les différents leaders du développement communautaire local ? Quelle place occupe-t-elle ? Perceptions et évaluation.
- 6- Quelles sont les forces de la CDC ? Quelles sont les faiblesses ? Perspectives et enjeux au niveau de la gouvernance territoriale et du développement local ?
- 7- Autres dimensions de l'action communautaire (autres commentaires).

ANNEXE 6 : LISTE DES ENTREVUES

Table nationale des CDC (TNCDC)

- Entrevue 40 : TNCDC, le mai 2005, 3 heures 30 minutes.
- Entrevue 41 : TNCDC, le 6 octobre 2005, 1 heure 30 minutes.
- Entrevue 42 : SACA, le 3 avril 2006, téléphonique, 45 minutes.
- Entrevue 43 : Comité aviseur, le 13 avril 2006, 1 heure 15 minutes.
- Entrevue collective, tenue lors de la rencontre nationale de la TNCDC, les 28 et 29 septembre à Valleyfield, 10 personnes, 2 heures.
- Entrevue 45 : Table des Fédés, 13 octobre 2005, téléphonique, 15 minutes.

CDC de Rosemont

- Entrevue 31 : CDC de Rosemont, 17 juillet 2005, 1 heure 30 minutes.
- Entrevue 32 : CDC de Rosemont, 10 février 2006, 30 minutes.
- Entrevue 33 : CLSC de Rosemont, Comité BRIC, 21 février 2006, 1 heure 30 minutes.
- Entrevue 34 : Comité logement Rosemont, Comité BRIC, 22 février 2006, 2 heures.
- Entrevue 35 : Société Logique, Comité BRIC, 23 février 2006, 2 heures.
- Entrevue 36 : Coalition montréalaise des Tables de quartier, 28 février 2006, 45 minutes.
- Entrevue 37 : GRT Bâtir son quartier, Comité BRIC, 1 mars 2006, 1 heure.
- Entrevue 38 : CDEC Rosemont-Petite-Patrie, Comité BRIC, 1 heure.
- Entrevue 39 : Service d'hébergement Saint-Denis, Comité BRIC, 1 heure.

CDC de Trois-Rivières

- Entrevue 1 : CDC de Trois-Rivières, 17 août 2005, 2 heures.
- Entrevue 2 : Conseillère municipale / COMSEP, 26 janvier 2006, 2 heures.
- Entrevue 3 : Démarche de revitalisation des premiers quartiers, 26 janvier 2006, 1 heure 15 minutes.
- Entrevue 4 : ECOF-CDEC de Trois-Rivières, 25 janvier 2006, 1 heures 30 minutes.
- Entrevue 5 : CLE de Trois-Rivières, 24 janvier 2006, 1 heure 15 minutes.
- Entrevue 6 : Comité consultatif de la Politique municipale de développement social de Trois-Rivières, 24 janvier 2006, 1 heure 30 minutes.
- Entrevue 7 : CDC de Trois-Rivières, le 7 décembre 2005, 1 heure.
- Entrevue 8 : SDE de Trois-Rivières, 24 janvier 2006, 1 heure 30 minutes.
- Entrevue 44 : Consultant sur la politique de développement social, téléphonique, 1 heure.

CDC du KRTB

- Entrevue 9 : CDC du KRTB le 13 août 2005, 1 heure 30 minutes.
- Entrevue 10 : CDC du KRTB, le 8 décembre 2005, 1 heure.
- Entrevue 11 : Comité de transport collectif du KRTB, 19 décembre 2005, 1 heure 30 minutes.
- Entrevue 12 : Transport adapté et collectif Rouلامي, le 12 décembre 2005, 1 heure 30 minutes.
- Entrevue 13 : Transport adapté et collectif Vaş-y, le 14 décembre 2005, 2 heures.
- Entrevue 14 : Transport adapté et collectif L'Éveil des Basques, 15 décembre 2005, 1 heure 30 minutes.
- Entrevue 15 : MRC du Témiscouata, le 12 décembre 2005, 1 heure.
- Entrevue 16 : CLD des Basques, 16 décembre 2005, 1 heure 30 minutes.
- Entrevue 17 : CLD Témiscouata, 11 janvier 2006, téléphonique, 30 minutes.
- Entrevue 18 : CLD de Rivières-du-Loup, le 14 décembre 2005, 1 heure 30 minutes.
- Entrevue 19 : SADC de Rivière-du-Loup, 16 décembre 2005, 1 heure.
- Entrevue 20 : SADC Kamouraska, 16 janvier 2006, téléphonique, 30 minutes.
- Entrevue 21 : SADC Témiscouata, 18 janvier 2006, téléphonique, 30 minutes.
- Entrevue 22 : TCOCK, 19 décembre 2005, 1 heure 30 minutes.
- Entrevue 23 : COC / CLSC de Rivière-du-Loup, 10 janvier 2006, téléphonique, 1 heure.
- Entrevue 24 : TACA, 15 décembre 2005, 1 heure 30 minutes.
- Entrevue 25 : STOC, le 13 décembre 2005, 1 heure 30 minutes.
- Entrevue 26 : CLSC Kamouraska, le 20 janvier 2006, téléphonique, 1 heure.
- Entrevue 29 : CRE Bas-Saint-Laurent, 27 février 2006, téléphonique, 45 minutes.
- Entrevue 30 : Transport adapté et collectif Trans-apt, le 27 février 2006, téléphonique, 30 minutes.
- Entrevue 46 : CLD du Kamouraska, 22 août 2006, téléphonique, 30 minutes.

ANNEXE 7 : LISTE DES ACTIVITÉS OBSERVÉES

Assemblée générale de la CDC de Rosemont, le 9 novembre 2005, 3 heures.

Débat politique organisé par la CDC de Rosemont dans le cadre des élections municipales 2005 dans l'arrondissement de Rosemont-Petite-Patrie, le 25 octobre 2005.

Colloque d'orientation de la CDC de Trois-Rivières, tenu au Cap-de-la-Madeleine le 6 décembre 2005.

Rencontre nationale et Assemblée générale annuelle de la TNCDC tenues à Drummondville les 28 et 29 mai 2005.

Rencontre nationale de la TNCDC tenue à Valleyfield, les 28 et 29 septembre 2005 sur le thème de la réforme en santé et services sociaux.

Rencontre nationale de la TNCDC tenue à Granby, les 24 et 25 novembre 2005 sur l'avenir du réseau des CDC.

ANNEXE 8 : LISTE DES MEMBRES DE LA CDC DE ROSEMONT EN 2005

Organisme	Statut	Secteur	Échelle
Association de loisir des personnes avec un handicap (ALPAR)	Régulier	Socioculturel	Arrondissement
Association québécoise de défense des retraités de Rosemont (AQDR)	Régulier	Défense de droit	Quartier
Bouffe-Action de Rosemont	Régulier	Alimentation	Quartier
Carrefour communautaire Montrose	Régulier	Santé	Quartier
Carrefour communautaire l'Entre-Gens	Régulier	Famille	Quartier
Carrefour Familial l'Intermède	Régulier	Famille	Quartier
Centre communautaire des Aînés St-Michel-Rosemont	Régulier	Santé	Quartier
Centre des femmes de Rosemont	Régulier	Femme	Quartier
CooPère	Régulier	Homme	Quartier
Comité logement Rosemont	Régulier	Défense de droit	Quartier
Corporation des compagnons de Montréal	Régulier	Famille	Région
CDEC-Rosemont-Petite-Patrie	Régulier	DEC	Arrondissement
Groupe d'entraide NIDAMI	Régulier	Socioculturel	Quartier
Habitations Nouvelles Avenues	Régulier	Logement	Quartier
L'Acces-cible Jeunesse Rosemont	Régulier	Socioculturel	Quartier
L'association d'aide et d'union des sans-emploi (ACAUSE)	Régulier	Défense de droit	Quartier
Maison du quartier Le Chez-nous	Régulier	Jeunes	Quartier
L'Oasis des enfants de Rosemont	Régulier	Famille	Quartier
Parrainage civique Les Marronniers	Régulier	Santé	Région
Service d'aide et de liaison La Maisonnée	Régulier	Immigrant	Quartier
Service d'hébergement St-Denis	Régulier	Jeunes	Région
Association de fibromyalgie-Île de Montréal	Sympathisant	Santé	Région
Centre de ressources et d'intervention en sexualité	Sympathisant	Santé	Région
CLSC-CHSLD de Rosemont	Sympathisant	Santé	Arrondissement
Coup de main à domicile	Sympathisant	Santé	Arrondissement
GRT-Bâtir son quartier	Sympathisant	Logement	Arrondissement
Groupe des 33	Sympathisant	Socioculturel	Quartier
Le Moulin à Musique	Sympathisant	Socioculturel	Quartier
Société de développement Angus	Sympathisant	DEC	Région
Société Logique	Sympathisant	Logement	Provincial
Monsieur X. (Pastorale sociale)	Individuel	Socioculturel	Quartier

ANNEXE 9 : LISTE DES MEMBRES DE LA CDC DE TROIS-RIVIÈRES EN 2005

Organisme	Statut	Secteur	Échelle
Action jeunesse	Actif	Jeunes	Quartier
Alternative Jeunesses 3R	Actif	Socioculturel	Municipalité
Association québécoise des droits de retraités-Trois-Rivières	Actif	Défense de droit	Municipalité
Artisan bénévoles de la Paix en Mauricie	Actif	Bénévolat	Région
Association des parents enfants handicapés	Actif	Famille	MRC
Association de Fibromyalgie Mauricie /Centre du Québec	Actif	Santé	Région
Association des travailleurs accidentés de la Mauricie	Actif	Défense de droit	Région
Association des cardiaques de la Mauricie	Actif	Santé	Région
Aux Trois Pivots (Pivo-Jeunesse)	Actif	Jeunes	MRC
Bail Mauricie	Actif	Défense de droit	Région
CAB du Rivage	Actif	Bénévolat	Municipalité
CAB Laviolette	Actif	Bénévolat	MRC
CALACS Trois-Rivières	Actif	Femme	Région
Centre de ressources pour la naissance-Mauricie	Actif	Santé	Région
Centre de santé des Femmes Mauricie	Actif	Santé	Région
Centre d'intervention budgétaire (CIBES)	Actif	Consommation	Région
Centre Le Havre de Trois-Rivières	Actif	Hébergement	Municipalité
Centre Le Pont	Actif	Employabilité	Municipalité
Centre Loisir Multi-Plus	Actif	Socioculturel	Région
Centre prévention Mauricie	Actif	Santé	Région
Comité d'action des non-syndiqués (CANOS)	Actif	Défense de droit	Région
Comité de solidarité Tiers-Monde	Actif	Défense de droit	International
Comité Logement Trois-Rivières	Actif	Défense de droit	Région
Comité Promoteur Coup de main	Actif	Employabilité	Municipalité
COMSEP	Actif	Formation	Municipalité
Corporation Albatros Trois-Rivières	Actif	Bénévolat	Région
Ebyon	Actif	Alphabétisation	Municipalité
ECOF-CDEC	Actif	Développement	MRC
Épilepsie Mauricie / Centre du Québec	Actif	Santé	Région
Espace Mauricie	Actif	Prévention	Région
Fonds communautaire d'emprunt Mauricie	Actif	Développement	Région
Groupe d'entraide La Lanterne	Actif	Santé	MRC
Hépatite ressources (Fond. Laurent Pontbriand)	Actif	Santé	Région
La Gazette Populaire Mauricie	Actif	Communication	Région
Le FAR	Actif	Femme	Province
Maison Coup de pouce Trois-Rivières	Actif	Alphabétisation	Quartier
Maison De Convivence	Actif	Femme	MRC
Maison de la Famille Trois-Rivières	Actif	Famille	Municipalité
Maison des familles Chemin du Roi	Actif	Famille	Municipalité

Maison des jeunes LeTransit du Cap	Actif	Socioculturel	Municipalité
Maison Grandi-ose	Actif	Socioculturel	MRC
Maison Jean-Lepage	Actif	Santé	Province
Maison Magique du Cap	Actif	Famille	CLSC du Rivage
Maison Réso de la Mauricie	Actif	Santé	Région
Ménagez-vous Les Forges	Actif	Santé	Municipalité
Ménagez-vous territoire Du Rivage	Actif	Santé	Quartier
Moisson Mauricie / Centre du Québec	Actif	Consommation	Région
Mouvement Action Chômage Trois-Rivières	Actif	Défense de droit	Région
Parents partenaires	Actif	Famille	Région
Point de rue	Actif	Jeunes	Municipalité
Regroupement Aidants naturels- 04-Nord	Actif	Santé	Région
Regroupement Cuisines collectives de Francheville	Actif	Alimentation	MRC
Regroupement Défense des droits sociaux 3R et 3R Ouest	Actif	Défense de droit	Municipalité
Regroupement Défense des droits sociaux du Cap	Actif	Défense de droit	Quartier
Réseau d'habitation communautaire Mauricie	Actif	Logement	Région
Ressources FAIRE	Actif	Famille	Quartier
Sidaction Trois-Rivières	Actif	Prévention	Région
Société Alzheimer Mauricie	Actif	Santé	Région
Sprint Trois-Rivières	Actif	Employabilité	MRC
Tour d'y Voir	Actif	Communication	Province
Traversier	Actif	Santé	Municipalité
TRIPS du Rivage	Actif	Toxico	Municipalité
Centre régional prévention criminalité (MCQ)	Associé	Justice	Région
Conseil régional des travailleurs FTQ	Associé	Défense de droit	Région
CSSS Trois-Rivières	Associé	Santé	Municipalité
Le bon Citoyen	Associé	Consommation	Municipalité
Maternaïde	Associé	Santé	Région
Office diocésain de pastorale	Associé	Communauté religieuse	Dioscèse
Pavillon St-Arnaud	Associé	Socioculturel-loisir	Municipalité
ROC du Cap	Associé	Santé	Quartier
Service d'habitation Sainte-Madeleine	Associé	Hébergement	Municipalité
Société Saint-Jean Baptiste	Associé	Défense de droit	Région
Sœurs filles de Jésus	Associé	Communauté religieuse	Région
Syndicat de l'enseignement des Vieilles Forges	Associé	Syndicat	Quartier

ANNEXE 10 : LISTE DES MEMBRES DE LA CDC DU KRTB EN 2005

Organisme	Ville	Secteur	Échelle
ABC des Portages	Rivière-du-Loup	Alphabétisation	Supra
ACEF du Grand Portage	Rivière-du-Loup	Consommation	MRC
Acti-familles	Pohénégamook	Famille	Municipalité
Action Chomage Kamouraska	St-Pascal	Défense de droit	MRC
ACVA BSL	Rimouski	Santé	Région
Aide aux travailleurs accidentés	St-Jean-Port-Joli	Défense de droit	MRC
Association Personnes Handicapées Kamouraska Est	St-Pascal	Santé	MRC
L'Éveil des Basques	Trois-Pistoles	Défense de droit	MRC
Association pocatoise des personnes handicapées	La Pocatière	Bénévolat	MRC
Association Multi Défis	Rivière-du-Loup	Famille	MRC
CAB Cormoran	St-Bruno	Santé	MRC
CAB des Basques	Trois-Pistoles	Bénévolat	MRC
CAB des Seigneuries	Rivière-du-Loup	Bénévolat	MRC
CAB Témiscouata	Dégelis	Bénévolat	MRC
CALACS KRTB	Rivière-du-Loup	Femme	Supra
Carrefour d'initiatives populaires	Rivière-du-Loup	Alimentation	MRC
Centre Alphabétisation des Basques	Trois-Pistoles	Alphabétisation	MRC
Centre communautaire résidentiel Arc-en-soi	Rivière-du-Loup	Hébergement	National
Centre communautaire du Vieux manège	Rivière-du-Loup	Logement	Municipalité
Centre d'aide l'horizon	Rivière-du-Loup	Santé	Municipalité
Centre d'apprentissage CLÉ	St-Cyprien	Alphabétisation	Municipalité
Centre de femmes Catherine Leblond	Trois-Pistoles	Femme	MRC
Centre de femmes du Témiscouata	Cabano	Femme	MRC
Centre de femmes La Passerelle	St-Pascal	Femme	MRC
Centre de femmes O Pays	Lac-des-Aigles	Femme	Municipalité
Centre de ressources Intervention Suicide	Rivière-du-Loup	Santé	Supra
Centre des femmes du Grand Portage	Rivière-du-Loup	Femme	MRC
Centre des jeunes de Cacouna	Cacouna	Jeune	Municipalité
Centre ressources pour la vie autonome BSL	Trois-Pistoles	Santé	Région
CJE Kamouraska	St-Pascal	Emploi	MRC
CJE Rivière-du-Loup-Les Basques	Rivière-du-Loup	Emploi	MRC
CJE Témiscouata	Cabano	Emploi	MRC
Coalition témiscouataine pour l'enrichissement collectif	Dégelis	Pauvreté	MRC
Communications comm. des Portages	Rivière-du-Loup	Communication	Région
Cuisines collectives Cabano	Cabano	Alimentation	Municipalité
Cuisines collectives Dégelis	Dégelis	Alimentation	Municipalité
Cuisines collectives du Haut-Pays	Biencourt	Alimentation	MRC
Fédération des personnes handicapées KRTB	Rivière-du-Loup	Défense de droit	Supra
Fondation Sclérose en plaques KRTB	Rivière-du-Loup	Santé	Supra

Formations Antidote Monde	Cabano	Alphabétisation	International
GEASK	St-Pacome	Défense de droit	MRC
La Bouffée d'air du KRTB	Rivière-du-Loup	Hébergement	Supra
La Montée	St-Pacome	Famille	Municipalité
La Ressourcerie Bas du Fleuve	St-Cyprien	Consommation	Supra
La Traversée	La Pocatière	Santé	MRC
L'autre Toit	Cabano	Hébergement	Supra
Le Périscope des Basques	Trois-Pistoles	Santé	MRC
Maison de la Famille de Kamouraska	St-Pascal	Famille	MRC
Maison de la Famille du Grand Portage	Rivière-du-Loup	Famille	Municipalité
Maison de la Famille du Témiscouata	Biencourt	Famille	MRC
Maison des jeunes La Piole	Lac-des-Aigles	Socioculturel	Municipalité
Maison des jeunes Le Coin	Dégelis	Jeune	Municipalité
Maison des jeunes Pirana	Pohénégamook	Prévention	Municipalité
Maison des jeunes St-Épiphane	St-Épiphane	Jeune	Municipalité
Moisson Kamouraska	St-Pacome	Alimentation	MRC
Parechocs du KRTB	Rivière-du-Loup	Santé	Supra
Place des jeunes Squatec	Squatec	Prévention	Municipalité
Quartier Jeunesse 1995	St-Pascal	Jeune	Municipalité
Association des assistés sociaux du Témiscouata	Dégelis	Défense de droit	MRC
Ressources Familles	St-Honoré	Famille	Municipalité
Ressources Familles des Basques	Trois-Pistoles	Famille	MRC
Service aide à l'emploi Kamouraska	St-Pascal	Emploi	MRC
Service aide à l'emploi Témiscouata	Squatec	Emploi	MRC
Service Kam-Aide	La Pocatière	Transport	MRC
Source d'espoir du Témis	Cabano	Santé	MRC
Tandem Jeunesse	La Pocatière	Hébergement	Supra
Trajectoire Hommes du KRTB	Rivière-du-Loup	Homme	Supra
Transport adapté Vas-y	Rivière-du-Loup	Transport	Supra
Transport collectif Témis.	Notre-Dame-du-Lac	Transport	MRC
TV Communautaire TVCT	St-Pascal	Communication	Région