

DÉVELOPPEMENT > SOCIAL

S U P P L É M E N T A U V O L U M E 8 • N U M É R O 2 • D É C E M B R E 2 0 0 7

Pratiques et initiatives de lutte contre la pauvreté par le développement social intégré au Québec

PAR LISE ST-GERMAIN ET PIERRE-JOSEPH ULYSSE
AVEC LA COLLABORATION DE FRÉDÉRIC LESEMANN

Rapport synthèse d'une recherche effectuée pour le compte du Réseau québécois de développement social (RQDS), subventionnée par le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation.

RQDS
Réseau québécois de
développement social



Faire ensemble contre la pauvreté

À une époque où les rapports entre l'État, le marché et la société civile sont en reconfiguration, les neuf initiatives étudiées témoignent de la nécessité (des efforts) de mettre sur pied une nouvelle gouvernance territoriale basée sur le partenariat et la concertation entre les pouvoirs publics, les institutions économiques et les instances de la société civile. Cette volonté de « faire ensemble » dans une perspective d'inclusion des différents types de population (les sans-emploi, les travailleurs, les locataires, les propriétaires, les personnes marginalisées, les jeunes, les aînés, les femmes) se renforce dans la décision de faciliter le « décloisonnement » des interventions par rapport à l'approche par population cible.

Ce « faire ensemble », inscrit dans une stratégie de s'ancrer territorialement dans le local, force non seulement la reconfiguration des acteurs, mais favorise aussi des réaménagements institutionnels et l'émergence de sources nouvelles de légitimité se voulant plus participatives que représentatives.

La notion de « structures médiatrices non étatiques » ressort ainsi de l'analyse de ces neuf initiatives territoriales de lutte contre la pauvreté et l'exclusion. Celles-ci donnent lieu à des alliances et à des rapports de solidarité entre des individus et des organismes inscrits dans les contraintes institutionnelles, les tensions et les contradictions. Elles articulent des logiques à la fois complémentaires et antagoniques : une logique d'action (faire et agir), une logique de redistribution (solidarité),

une logique de développement économique communautaire, une logique d'adaptation et de renforcement du lien social.

Voici donc neuf organismes qui prennent le pari du « consentement » (entre le marché, l'État et la société civile), tout en demeurant critiques, en s'investissant dans les activités de renforcement d'une citoyenneté participative et représentative, ainsi que de renforcement des réseaux de solidarité sociale. Ces neuf initiatives s'insèrent dans une dynamique locale où les tensions, les difficultés et les défis relevés leur imposent entre autres de savoir comment bien jongler entre la solidarité et le consentement, entre la responsabilité et l'autonomie, entre le consensus et la contestation. Ces équilibres fragiles leur imposent de savoir comment participer au maintien de l'ordre public, sans pour autant sacrifier leur mission, leurs valeurs, leur identité et leurs finalités. Comment toujours travailler dans une logique d'inclusion de toutes les populations, en protégeant en même temps les besoins et bénéfices des populations en situation de pauvreté, même en participant aux grands impératifs sociétaux de réinsertion en emploi, de développement économique et de progrès social. Cette lutte et ce tiraillement sont toujours présents dans le déploiement des pratiques que nous avons explorées dans ces neuf territoires.

Rôle des structures médiatrices non étatiques

Ce constat est tiré des résultats d'une recherche effectuée pour le compte du Réseau québécois de développement social (RQDS), avec le mandat de

réaliser le portrait et l'analyse d'un certain nombre d'initiatives (études de cas) de lutte contre la pauvreté au Québec. Nous avons fait neuf études de cas dans des régions géographiques et administratives distinctes du Québec. Après avoir récolté auprès des organismes concernés la littérature pertinente, nous avons procédé à 63 entrevues qualitatives d'acteurs clés. L'éventail des actions répertoriées comprend l'employabilité, l'aide sociale, la protection sociale, l'insertion en

emploi, la pauvreté en emploi, l'économie sociale, les logements, les loisirs, les soins de santé et services sociaux, etc. Comme il importe surtout de fournir des renseignements sur les effets réels de ces actions sur les pratiques institutionnelles, communautaires et associatives, nous plaçons au cœur de notre analyse les manières dont les gens comprennent leurs réalités et le sens que les intervenants donnent à leur propre travail.

Nous avons, tout au long de la présente recherche, cherché à dégager les facteurs et les conditions qui favorisent ou non la lutte contre la pauvreté par le développement social grâce à une approche fondée, d'une part, sur l'analyse des dynamiques territoriales et de la littérature pertinente et, d'autre part, sur le discours d'acteurs porteurs de ces initiatives. Nous avons accordé une attention particulière aux dynamiques de concertation, de même qu'à celles de mobilisations sociales souvent caractérisées par un partenariat étendu entre des organismes locaux et interterritoriaux concernés. Nous insistons dans l'analyse sur le rôle central du leadership et sur la capacité des initiatives à favoriser la participation des individus et l'*empowerment* (ou autonomisation) des collectivités. Les dimensions de l'analyse restent alors le rapport au territoire, la mobilisation et la participation citoyenne, le rapport à la politique, le recours au savoir et à sa production, le rôle de la concertation, la question du leadership et la gestion de la gouvernance dans les initiatives.

En refusant de se cantonner au seul domaine de la gestion de la pauvreté sur des territoires définis par leur statut de « milieux défavorisés », les « structures médiatrices non étatiques » servent à faciliter le maillage de catégories distinctes d'acteurs intéressés à la lutte contre la pauvreté par des actions intersectorielles efficaces, mais surtout à dépasser les logiques traditionnelles qui renvoient à des perspectives se centrant tantôt sur l'action sociale et les acteurs communautaires, tantôt sur l'action publique et les agents institutionnels. La lutte contre la pauvreté au niveau local semble désormais exiger la double action de mobilisation des individus (une action de proximité) et de transformation des rapports sociaux et des dynamiques structurelles d'inégalités (une action sociétale).

Voici donc neuf initiatives territoriales de lutte contre la pauvreté...



LISE ST-GERMAIN, PIERRE-JOSEPH ULYSSE ET FRÉDÉRIC LESEMANN

La Table des partenaires du développement social de Lanaudière: l'origine d'une importante mobilisation régionale sur le développement social

La Table des partenaires du développement social de Lanaudière est à l'origine d'un vaste projet de mobilisation autour des enjeux du développement social mis à jour dans le cadre de la tenue des forums régionaux et du forum national en développement social au Québec en 1998. Lanaudière s'était d'ailleurs démarquée par son impressionnante délégation. Mais plus encore, dans cette région, ce sont plus de 1600 intervenants, des citoyens et des citoyennes qui se sont mobilisés dans chacune des MRC afin de partager leur vision du développement et d'établir des priorités d'action qui allaient s'inscrire dans un vaste plan de développement social au niveau régional. La Table des partenaires du développement social a été créée à la suite de ce processus en 2000 avec la lancée d'une première entente spécifique en développement social. Dix ans plus tard, non sans ajustement, la mobilisation s'est maintenue, bien ancrée dans les territoires avec l'ambition de renforcer la participation citoyenne.

Une structure régionale qui articule de manière exemplaire les territoires de MRC dans son action

La Table des partenaires en développement social de Lanaudière, c'est l'action de 200 acteurs régionaux et locaux qui travaillent ensemble et dont les retombées sont concrètes. Son caractère spécifique tient à sa structure de concertation qui, tout en étant de niveau régional, accorde une place prépondérante aux territoires de MRC par l'intermédiaire des comités locaux en développement social. Lanaudière est une grande région située entre les Laurentides et la Mauricie, frontalière des régions de Laval et de Montréal. La région compte 63 municipalités réparties dans six MRC: L'Assomption, Les Moulins et Joliette sont les MRC urbaines et Joliette est la ville-centre. Toutefois, c'est à L'Assomption et Aux Moulins que se concentre près de la moitié de la population de Lanaudière. Les MRC d'Autray, Montcalm et Matawinie sont principalement rurales. Lanaudière compte aussi une réserve amérindienne au nord de Matawinie.

Autour de la Table des partenaires du développement social se regroupent plus de 50 membres, dont une trentaine participent aux rencontres régulières de la Table sur une base volontaire: des ministères, le milieu public et parapublic, les organismes communautaires, le milieu économique. Presque tous les secteurs y sont représentés: l'économie sociale, les femmes, la santé, l'éducation, les jeunes, etc. Notons l'importante contribution et l'engagement des institutions et des ministères à la Table ainsi qu'au comité de coordination et aux comités locaux.

La Table en est à sa troisième entente spécifique en développement social. On sent bien dans cette initiative une volonté politique de mettre en commun les efforts, les ressources et les expertises au profit

du développement régional et social. Le bilan de ces ententes est éloquent et fait largement la démonstration de la capacité du milieu à développer des projets structurants par l'injection de fonds (fondation communautaire, fonds en développement régional, fonds d'inclusion sociale dans la MRC Les Moulins). Cette capacité se concrétise aussi par la concertation régionale, qui a été renforcée et dont la portée pour la collectivité est d'autant plus structurante. La concertation régionale pour la réussite éducative, le comité stratégique en habitation, le logement social et le comité régional sur la sécurité alimentaire en sont des exemples. Comme le précisait un acteur, cette volonté collective est là « peut-être parce que la nécessité est la mère de l'invention et, à un moment donné, on passe par-dessus nos différends et nos petites querelles, nos discussions de clocher ou quoi que ce soit, et on s'accroche aux besoins de la région ».

La Table des partenaires du développement social se caractérise par:

- 1) Une approche d'analyse et d'instrumentalisation systématique qui précède l'action (recherche-action, forums locaux et régionaux, thématiques pour renforcer l'analyse commune des problématiques ainsi que la vision du développement).
- 2) Des stratégies de mobilisation qui s'appuient sur les besoins des citoyens: « On a financé à l'époque un programme de formation sur l'approche citoyenne pour aider nos intervenants en développement local et régional en sachant que cette approche était innovante et dérangeante parce que cela impliquait dans les processus locaux que les élus se remettent au niveau des citoyens et se retrouvent avec des engagements locaux forts. Il y a des élus qui ont joué le jeu et qui ont risqué d'accepter de mettre les citoyens au centre du processus. »
- 3) Une vision globale dans la façon d'aborder les problèmes, de mettre en œuvre les solutions et dans la capacité de mobiliser tous les acteurs concernés par la problématique visée. À titre d'exemple, le dossier sur la sécurité alimentaire a mobilisé à lui seul la Direction de la santé publique, l'UPA, le MAPAQ, le Conseil d'environnement de Lanaudière, la Commission scolaire, Moisson Lanaudière, sans compter les 300 personnes (intervenants, citoyens et bénévoles engagés dans la recherche-action), qui ont permis de saisir le niveau de connaissance sur la sécurité alimentaire des acteurs et actrices, et de remonter toute la chaîne alimentaire dans la mise en œuvre des solutions.
- 4) Le leadership de la Table, le dépassement d'un rôle consultatif et de soutien, et sa capacité



d'être dans l'action et de se situer à titre de promotrice de certains projets, nous semble un élément déterminant des conditions de réussite. Ainsi, tantôt la Table sera promotrice et leader de la mise en œuvre, tantôt elle appuiera et soutiendra d'autres leaders.

Des retombées concrètes

- 50 membres et 200 acteurs régionaux et locaux qui travaillent ensemble.
- 40 résidences qui ont amélioré l'état de leur habitation et plus de 240 heures de corvées bénévoles de rénovation dans le projet Habitat santé.
- Un meilleur accès à des services pour les personnes dans Matawinie et Montcalm.
- Plus de 1000 enfants ayant reçu de l'aide pour la rentrée scolaire, 480 élèves et leurs parents ayant bénéficié d'accompagnement scolaire.
- 22 emplois créés en développement social et 7 pour des personnes handicapées.
- La reconnaissance des crédits scolaires de l'engagement bénévole de 100 étudiantes dans Matawinie.
- La création d'un comité régional pour la valorisation de l'éducation (CRÉVALE).
- La mise en place d'une coalition en logement et une concertation avec le milieu agricole et communautaire pour la recherche de solutions en sécurité alimentaire et en matière de relève agricole.
- La mise en place d'un forum permanent en développement social.
- La mise en place de démarches locales d'animation citoyenne.
- Trois ententes spécifiques en développement social.
- La création d'un fonds régional de soutien aux projets en développement social dans les MRC.

Le Carrefour du développement social de la MRC de Drummond, une structure de gouvernance du développement social

Le Carrefour du développement social de la MRC de Drummond (CDS) a été mis en place en 2002 à la suite de la tenue en 2001, sur le territoire de la MRC de Drummond, d'un Salon des intervenants réunissant plus de 200 actrices et acteurs de tous les milieux. La question à l'ordre du jour: le développement social.



Cet événement rassembleur fut l'occasion d'échanger des points de vue sur les besoins, les réalités et l'état de situation. Il fut aussi l'occasion de formuler des constats au regard des problèmes sociaux du territoire. Au terme de ce salon, les acteurs sont ressortis forts d'une lecture commune de la réalité des personnes vulnérables et de l'état de la situation sur leur territoire. Ce salon fut l'occasion de mettre en place une nouvelle structure permettant de consolider sous de nouvelles formes une culture de partenariat et de concertation toutefois déjà présente dans cette région. Le Carrefour du développement social de la MRC de Drummond est ainsi devenu l'instance représentative concernant le développement social sur le territoire. Une instance reconnue et soutenue par le Fonds régional de soutien à la réflexion et à l'action en matière de développement social du Centre-du-Québec.

La région Centre-du-Québec compte une population de 228 049 habitants répartis dans 81 municipalités et 2 communautés autochtones. La MRC de Drummond est le territoire d'intervention du CDS. Celle-ci compte 18 municipalités pour une population de 94 764 habitants. Selon une étude menée par l'Agence de santé et de services sociaux de la Mauricie et du Centre-du-Québec (données de 2001) sur les inégalités de santé et de bien-être, certains quartiers, paroisses ou municipalités sont nettement moins favorisés que d'autres tant en milieu urbain que rural. Le CDS s'attarde à ces dimensions d'inégalités en matière de santé et de bien-être.

Le Carrefour est une antenne de veille sur le développement social dans la MRC de Drummond. Sa mission est d'améliorer la qualité et les conditions de vie sociales et économiques des citoyennes et citoyens de la MRC de Drummond, d'agir sur les

déterminants de la santé de la population ainsi que de renforcer la vie démocratique des collectivités.

La structure de fonctionnement et de gouvernance du CDS a un caractère unique. Le CDS s'associe des partenaires engagés, dont le leadership et l'expertise sont reconnus et contribuent à l'avancement du développement social. Ces leaders et « experts » sont invités à se joindre à un comité de coordination composé de 12 à 15 membres. Le CDS regroupe des acteurs issus de tous les secteurs: santé et services sociaux, communautaire, emploi, municipal, loisir, scolaire, pastoral, condition féminine, philanthropie. Il regroupe les structures tant

régionales que locales, des regroupements aussi bien que des organisations de base, des intervenants de même que des agents institutionnels. La CDC est fiduciaire du Carrefour du développement social. Elle est une structure de gouvernance qui facilite l'arrimage entre le local et le régional, entre les acteurs institutionnels et sociocommunautaires. Selon un acteur rencontré, « l'effet de levier de l'intersectorialité a permis de concrétiser des actions qui n'auraient pas eu lieu, dont les services concrets aux citoyens, le soutien à la CDC et le soutien à des processus de concertation ».

Les chantiers thématiques

Les grands chantiers thématiques sont des dossiers à partir desquels prennent forme des actions concrètes en développement social. Les chantiers sont aussi des occasions pour faire une place aux citoyens et citoyennes. Le chantier Famille et pauvreté a mobilisé des parents en situation de pauvreté. Le chantier Saint-Joseph a mené une enquête de quartier pour enclencher une opération de revitalisation. Le chantier Démographie et vieillissement de la population a permis d'organiser plusieurs rencontres de sensibilisation dans les collectivités rurales de la MRC.

Le Carrefour du développement social se caractérise par:

- 1) Une approche thématique d'abord (les familles pauvres, le vieillissement de la population) et territorialisée passant par la réalité des territoires touchés par la MRC: le rural, l'urbain, le quartier.
- 2) La consolidation du réseau communautaire qui favorise un meilleur accès de la population aux services de proximité: « En plus de voir notre groupe créer des liens de partenariat solides et dynamiques, nous voyons des liens de collaboration se tisser entre les acteurs du milieu engagés dans nos travaux. »



- 3) Une approche d'analyse et d'instrumentation qui permet le développement d'une lecture commune des collectivités et « des actions concrètes mises en place grâce à un concept novateur qui a été progressivement développé par le Carrefour », dont le principe repose sur la philosophie suivante: « Le Carrefour dynamise des acteurs locaux autour de problématiques identifiées par le milieu et compte sur leur expertise, leur motivation et leurs moyens pour développer et supporter des solutions locales. C'est ainsi que les plans d'action reposent sur des porteurs de dossiers qui assument la responsabilité d'animer et d'appuyer les acteurs concernés. »

Les retombées du projet

- Quatorze organisations mobilisées dans une même démarche et une trentaine d'organisations engagées dans des comités de travail, les chantiers, les projets concertés.
- Un portrait du territoire.
- La mise en place d'un magasin de seconde vie, Le Manitou.
- L'implantation d'une halte-garderie en milieu rural.
- La structuration de la distribution de bons d'entraide scolaire et de matériel scolaire recyclé par l'intermédiaire d'un comptoir alimentaire déjà existant (mise en place d'un fonds).
- La structuration et la consolidation d'une nouvelle infrastructure pour l'ensemble des cuisines collectives du CEDI.
- La consolidation du mandat et du financement de la CDC qui s'est vu confier l'animation de plusieurs tables sectorielles ainsi qu'un soutien financier de la Ville et du CSSSD.
- La structuration et le soutien de tables sectorielles: Table en sécurité alimentaire, Table des aînés, Table enfance-famille.
- Un investissement de plus de 100 000 \$ en développement social sur le territoire par le Fonds régional.

Le Programme de revitalisation des anciens quartiers de Valleyfield, pour faire une différence dans les conditions et la qualité de vie

L'histoire du Programme de revitalisation des anciens quartiers (PRAQ), c'est aussi une histoire de mobilisation et de participation citoyenne. Elle remonte à 1997, alors que des acteurs du milieu, dont principalement l'organisateur communautaire du CLSC et quelques organismes communautaires en logement (GRT et Comité logement), avaient amorcé une démarche d'analyse de milieu sur les besoins en logement dans les anciens quartiers de la ville.

Des quartiers ouvriers avaient été construits pour répondre aux besoins du développement industriel des papeteries et usines du textile, qui ont longtemps été le moteur des activités économiques du territoire. Cela représente une ville de 40 036 résidents, qui constitue le pôle urbain principal de la MRC de Beauharnois-Salaberry, située en Montérégie.

L'enquête se voulait une occasion de mobiliser la collectivité. Elle avait permis de dresser un constat assez sombre de l'état du développement social dans ces quartiers. Les résultats démontraient la précarité des conditions de vie et de logement, et la défavorisation socioéconomique des résidents, dont les réalités prennent souvent forme dans des problématiques sociales comme la criminalité, la prostitution, la délinquance, etc. La mobilisation et le processus de réflexion-action menés avec les organismes, les institutions et les résidents avaient aussi permis à des acteurs institutionnels de constater leur degré d'éloignement des populations en difficulté et leur faible capacité de les rejoindre et de les mobiliser. Riches de cette expérience, des acteurs communautaires, institutionnels et publics se sont mobilisés autour d'un « processus de développement social urbain intégré ». La Ville de Salaberry-de-Valleyfield et le CLSC étaient alors parmi les chefs de file de cette mobilisation. Le réseau s'est rapidement élargi à l'occasion de la première assemblée publique pour partager les constats sur l'état de la situation et discuter des solutions. L'idée d'un processus de revitalisation venait de prendre forme en tant que projet collectif.

Au terme de cette démarche, un plan de revitalisation en développement social intégré sur 10 ans s'amorçait, orienté sur une approche territoriale et une perspective d'*empowerment* (autonomisation ou renforcement des moyens d'action) des collectivités ainsi que sur un processus d'activation communautaire.

C'est en 2001 qu'une demande de financement à Santé Canada donna un élan au processus amorcé. Ce projet permettra la réalisation de plusieurs actions : la mise en place d'une approche d'intervention de milieu, la création d'un local de quartier, l'établissement de différents volets, comme celui des fêtes de quartier, celui du loge-

ment et de son importante opération de revitalisation des résidences avec les caves en terre battue, de la vie scolaire, ou encore le volet alternance formation/travail, l'opération des quartiers fleuris, etc.

La corporation du PRAQ s'est dotée d'une structure décisionnelle qui comporte une grande assemblée générale avec tous les organismes partenaires, qu'ils soient ou non signataires initiaux, ainsi que les résidents des quartiers désirant devenir membres.

La mission du PRAQ s'appuie sur les objectifs de développement durable, de lutte contre la pauvreté et l'exclusion ainsi que sur la lutte contre les inégalités en matière de santé. Le territoire et le milieu de vie sont au cœur de la perspective du PRAQ. Ses volets d'activités se sont systématisés au fil des ans : le logement et l'aménagement, le soutien communautaire aux écoles et aux familles, l'emploi et le développement des compétences et le volet vie communautaire.

Dans son volet aménagement, le PRAQ tente d'intervenir dans la difficile problématique des tags et graffitis. Inspirée d'autres expériences comme celle de Gatineau, la corporation du PRAQ a mené un projet pilote en partenariat avec la Ville qui a permis d'encadrer et de valoriser cette forme d'expression artistique chez les jeunes. Ainsi, un projet d'embellissement des pelles mécaniques et de l'équipement de déneigement de la Ville a été mené. Le PRAQ travaille à mettre en place une politique urbaine sur les tags et graffitis.

Le volet soutien à la vie communautaire et aux écoles aura quant à lui produit une forte intégration et complémentarité des ressources du milieu pour un même but : celui de la réussite scolaire et du bien-être des familles. Les priorités d'action sont déterminées par un comité de travail où siègent les cinq directions des écoles et les partenaires du PRAQ. Le bilan est positif : mise sur pied de plusieurs activités de loisirs et sportives (basket-ball, club d'échecs, concours de dessin, fêtes de quartiers, semaine du goût de vivre, etc.), instauration d'un programme de formation en médiation de conflits tant pour les enfants que pour les parents, mise en place dans les écoles d'activités parascolaires axées sur le bricolage, organisation d'un théâtre de marionnettes géantes, organisation de la grande fête du camp Bosco, réalisation de films d'animation produits par les enfants, mise en place de cuisines collectives parents-enfants dans le cadre d'un programme d'une durée de sept semaines.

Le PRAQ aura permis d'injecter des investissements et des engagements institutionnels et publics importants en dix ans. Il est devenu mandataire



de la Ville de Salaberry-de-Valleyfield pour la gestion du programme Rénovation Québec. Ce mandat marque une reconnaissance certaine de l'action du PRAQ qui s'est développée en harmonie avec plusieurs programmes publics et mouvements (Villes et Villages en santé, École en santé, programme local en santé publique). La portée des actions du PRAQ a fait en sorte que Salaberry-de-Valleyfield a adopté une politique sur le logement en 2006 : c'est

Les retombées du projet

- Plus d'une trentaine d'acteurs mobilisés et des centaines de citoyens rejoints.
- 90 habitations inspectées dans le cadre de l'opération « salubrité des habitations avec caves en terre battue ».
- La création d'un comité de citoyen engagé dans la protection du patrimoine bâti des anciens quartiers (création d'une visite guidée axée sur le tourisme social).
- La mise en place d'un projet d'habitation sociale pour les mères monoparentales (projet Phare).
- L'adoption d'une politique municipale sur le logement social.
- L'élaboration d'une politique urbaine de tags et graffitis (valorisation de cette forme d'art), réalisation de graffitis.
- La mise en place d'un local de quartier.
- 3 600 personnes et 190 artistes mobilisés dans une fête de quartier.
- La mise sur pied d'un festival de musique de rue, de corvées propreté, etc.
- Cinq écoles mobilisées dans un programme communautaire (sport, loisirs, camps de jour, arts, culture), près de 300 familles rejoints.
- Des cuisines collectives parents-enfants.
- La tenue d'une expo emploi (11 partenaires mobilisés).
- Des expositions de photos, « Vision changeante » et « Unir les différences », ayant permis à près de 25 jeunes de se réaliser, en plus de l'opération.

Démarche-action Montréal-Nord: la force de l'union!

Démarche-action Montréal-Nord est une concertation d'acteurs locaux et régionaux réunis autour d'un projet pilote visant à expérimenter une « approche intégrée en développement social » dans la partie est de l'arrondissement. L'émergence de cette démarche remonte à 2000-2001, dans la foulée des travaux et mandats de la Conférence administrative régionale (CAR) et, plus précisément, de la CAR en développement social sur le territoire montréalais (CAR-DS).



Fort d'un tissu communautaire déjà bien animé et structuré autour de l'instance Montréal-Nord en santé, Montréal-Nord a été choisi par la CAR-DS comme territoire pilote pour expérimenter cette approche intégrée en développement social. (Montréal-Nord en santé regroupait déjà plusieurs tables sectorielles et faisait face aux problèmes aigus de la couverture du territoire de l'est de l'arrondissement: absence d'équipement, sous-financement, problématiques criantes de pauvreté.) Notons que ce territoire est le plus densément construit et le plus densément peuplé du Canada. C'est le cas de l'est de l'arrondissement, qui abrite environ 13 000 personnes, soit l'équivalent de 24 000 personnes au kilomètre carré, alors que la moyenne pour Montréal-Nord est de 8 000 personnes, et de 4 000 pour Montréal.

La CAR-DS propose alors au milieu de choisir deux projets dont la portée aurait des effets structurants sur le milieu ainsi qu'une influence sur les conditions de vie et la lutte contre la pauvreté, des projets pour concentrer les investissements et avoir plus d'effets, et surtout des projets pouvant être mobilisateurs. Cette expérience pilote allait aussi être une occasion d'explorer des approches de concertation horizontale (entre les acteurs locaux) et verticale (entre le local et le régional au niveau interministériel). « Tout le monde a ciblé le même territoire, c'est ça qui a fait la différence. Pas d'argent supplémentaire, mais une priorisation de territoire. C'est ce que les ministères ont fait, et tous l'ont fait. »

La démarche s'est structurée autour de deux projets mobilisateurs: le projet « Soutien aux jeunes familles en difficulté » et le projet que nous présentons dans ces lignes, « Un itinéraire pour tous ».

Un itinéraire pour tous, qui s'est concrétisé dans une nouvelle construction, la Maison culturelle et communautaire de Montréal-Nord. Celle-ci offre conjointement avec l'arrondissement plusieurs types d'activités: des loisirs, des activités culturelles, une bibliothèque, une salle d'exposition, des ateliers à caractère socioprofessionnel, une radio communautaire, des services communautaires divers, etc. Il s'agit d'un projet qui a demandé un investissement de 12 millions de dollars.

Le projet faisait partie du plan de revitalisation urbaine de l'est de Montréal-Nord. La Maison culturelle et communautaire de Montréal-Nord et la structuration de l'organisme Un Itinéraire pour tous sont les résultats d'un consensus autour de plusieurs projets, portés par différents partenaires, qui étaient en latence dans le milieu. L'arrondissement souhaitait une maison de la culture et une bibliothèque ainsi que des locaux en soutien au développement d'entreprises (incubateur d'entreprise). La Table des aînés réfléchissait de son côté à une Maison des aînés, alors que d'autres organismes du milieu se questionnaient pour trouver des solutions afin d'offrir leurs services et des activités à la population du secteur Est. Les partenaires locaux se sont donc mobilisés pour trouver une seule voie à tous ces projets et ont créé un centre sociocommunautaire à caractère multivocationnel.

Au cœur de ce projet : une opération de consultation populaire

Un acteur résumera l'initiative: « Pour animer le milieu, pour donner aux citoyens le goût et les moyens de se prendre en main, il y a deux conditions de succès: pour les organismes de tout type, oser déléguer, et pour les citoyens, oser s'approprier le pouvoir. »

Le processus de consultation populaire a été mené sur une période de trois mois par l'entremise de l'équipe de professionnels de Mise au jeu, un organisme de théâtre d'intervention, et avec l'appui d'une citoyenne qui a été engagée pour cette mobilisation. Ainsi a été investi l'espace public et, comme le précise une des mobilisatrices, « toute la journée pendant des semaines, on a été dans la rue, partout, dans les centres d'achat, au Super C, dans les dépanneurs, à l'épicerie, dans les parcs à faire des ventes de garage fictives, des soupers hot-dog, des activités pour les jeunes ».

Une des grandes fiertés de ce projet est son mode de gestion. La Maison culturelle et communautaire de Montréal-Nord a une structure démocratique de cogestion. L'arrondissement gère le bâtiment, la bibliothèque, la salle de spectacle et prend en charge l'entretien, alors que la programmation des activités et la gestion des locaux communautaires sont prises en charge par l'organisme Un itinéraire pour tous. Les locaux de ce dernier sont intégrés



à la Maison culturelle et communautaire et sa mission est l'animation citoyenne du quartier. Il y a plusieurs citoyens qui siègent au ca, mais aucun élu. Ainsi, Démarche-action, en produisant du développement alternatif, aura créé des solutions nouvelles de gouvernance en acceptant que la Maison culturelle et communautaire de Montréal-Nord soit gérée par des citoyens, sans la présence d'élus.

Les retombées concrètes

Le projet Soutien aux jeunes familles, c'est:

- l'inscription à des formations et des parcours d'orientation en emploi de 229 personnes, dont 85 retours aux études maintenus et 24 personnes en emploi;
- 380 parents rejoints par des activités de développement des compétences personnelles et parentales;
- 980 enfants d'âge préscolaire rejoints par le nouveau programme Vers le Pacifique dans 13 classes de 3 écoles et 1500 enfants et leurs familles rejoints par le Festival de la lecture.

Un itinéraire pour tous, c'est:

- près de 700 personnes qui ont participé à la consultation populaire;
- la mise en place du centre sociocommunautaire, la construction de la Maison culturelle et communautaire (ouverte en 2006);
- 250 personnes qui ont été mobilisées par différentes activités et comités pour mener à terme la programmation du centre sociocommunautaire, les activités d'éducation populaire et d'animation citoyenne;
- une soixantaine de partenaires engagés dans la programmation;
- l'incorporation de l'organisme Un itinéraire pour tous, mandaté pour faire l'animation du milieu de vie à la fois dans la Maison culturelle et communautaire et en dehors de ses murs, dans le quartier.

La Table de concert'action de lutte contre la pauvreté de Chicoutimi, le développement d'une culture de concertation

La Table de concert'action de lutte contre la pauvreté de Chicoutimi est née d'une mobilisation à la suite d'une étude sur la pauvreté à Chicoutimi et Jonquière menée par le Collectif IDÉES¹. Le diagnostic révélait une situation saisisante sur le plan de la pauvreté dans certains quartiers.

Il met en avant des quartiers où la pauvreté est d'abord caractérisée par le fait que les populations manquent de travail ou qu'elles n'y ont pas accès, ou encore que le travail ne constitue pas une voie de sortie de la pauvreté. L'arrondissement de Chicoutimi s'étend sur les plateaux des bassins issus des rivières Chicoutimi et du Moulin. Trois secteurs composent la ville : le Vieux-Chicoutimi, celui du centre-ville et Chicoutimi-Nord. Les quartiers les plus en difficulté sont : Le Bassin, Saint-Paul, Centre-ville, Saint-Nom-de-Jésus, Saint-Joachim, Saint-Luc et Côte-Réserve. Ces quartiers font partie des préoccupations qui ont mobilisé les acteurs de la Table de concert'action de lutte contre la pauvreté.

C'est en 1999 que la Table a pris forme officiellement. Pendant la première année, le leadership de l'action a été porté par le Collectif IDÉES, qui avait pris l'initiative de regrouper sur chacun des territoires les principaux acteurs afin de « développer une approche harmonisée et intégrée » de lutte contre la pauvreté. Une vingtaine d'acteurs issus des milieux publics, parapublics, économiques, privés et communautaires ont été regroupés par le projet.

La Table « vise à apporter des solutions durables à la réalité sociale et économique du territoire de Chicoutimi et spécifiquement dans les quartiers les plus appauvris ». Son approche s'inspire des approches de revitalisation urbaine qui préconisent de travailler sur les conditions de vie, la qualité de vie, le cadre de vie, en misant sur l'entrepreneuriat local et communautaire, l'habitat, l'emploi, la formation et l'animation du milieu.

Une première grande action : le Forum Ouest

La participation des citoyennes et citoyens à l'analyse du milieu et à la recherche de solutions aura été le moteur du premier plan d'action de la Table. Ce forum fut aussi une occasion d'engagement pour les organismes des quartiers, les écoles, les milieux institutionnels. Ce fut un projet rassembleur sous l'égide d'une fête de quartier comme élément déclencheur de la mobilisation. Le Forum Ouest a permis la mise en lumière de plusieurs pratiques d'éducation populaire permettant aux citoyennes et citoyens de s'approprier l'état de la situation des quartiers et d'en discuter, entre autres, par une mise en scène théâtrale du quotidien des gens et du vécu des quartiers. Cela s'est traduit dans des ateliers généraux sur la vie de quartier et des ateliers thématiques sur l'alimentation, le transport, le logement, l'emploi, la forma-

affiche contre les préjugés sur la pauvreté (voir avec la CDC du ROC Guylaine Boivin). affiche avec la petite fille.

tion, les loisirs, la vie de quartier et la sécurité dans les quartiers. Cet événement a ainsi été l'élément déclencheur de la mise en place de plusieurs comités de travail de la Table.

Les comités de travail thématiques sont :

- le comité conscientisation et sensibilisation à l'exclusion sociale et à la pauvreté;
- le comité emploi et formation;
- le comité sur le transport en commun;
- le comité en sécurité alimentaire;
- le comité sur le logement;
- le comité sur la revitalisation des quartiers Saint-Paul et Saint-Antoine.

La Table de concert'action de lutte contre la pauvreté se caractérise par :

- 1) L'émergence d'une culture de concertation. La Table a investi son énergie dans la mise en place du processus, ce qui aura permis le développement d'une culture de concertation qui était peu présente avant sa venue. Il en découle un renforcement des liens entre les personnes et les organisations, une meilleure connaissance des ressources et de leur expertise particulière, une plus grande capacité de faire travailler ensemble divers secteurs sur des dossiers communs, un meilleur arrimage entre les différents paliers gouvernementaux et les programmes (local, régional, provincial et fédéral).
- 2) Une action marquée par un leadership partagé. La Table de concert'action n'est pas directement porteuse des actions. Le leadership des actions est assumé par diverses organisations engagées dans les comités thématiques de travail. Cette structure de gouvernance n'est toutefois pas formalisée dans ses modes de fonctionnement.

- 3) Le développement d'une vision et d'une lecture commune des enjeux et du développement. La Table est un espace de veille au regard de l'évolution des dossiers de lutte contre la pauvreté sur le territoire, mais aussi à l'échelle régionale et nationale. Il s'agit d'un lieu pour débattre d'idées et d'idéaux. Les membres déterminent annuellement les priorités d'action et d'intervention, et mettent sur pied des comités de travail en lien avec ces priorités.

Les retombées concrètes

- Une trentaine d'organisations mobilisées dans les projets.
- La réalisation d'un forum citoyen.
- La réalisation d'une campagne de sensibilisation du grand public contre la pauvreté et l'exclusion (production d'affiches).
- Une formation sur l'approche de quartier.
- Une collaboration entre les entreprises de quartier et les organismes dans le cadre d'un projet d'insertion socioprofessionnelle (20 personnes accompagnées en emploi).
- Une entente avec le centre hospitalier pour structurer et consolider l'ensemble des cuisines collectives.
- La mise en place d'un organisme autonome sur le transport collectif.
- L'élargissement des activités du Carrefour communautaire Saint-Paul avec la mise en place d'activités de soir pour les jeunes, un renforcement de l'animation de quartier, le centre de jour d'été et le développement d'un projet d'échange de services (TROC).

Des retombées indirectes

- Le projet d'aide à l'investissement novateur.
- La mise en place des cercles d'emprunt.
- Le financement du microcrédit.
- Un projet d'incubation pour les travailleurs autonomes (Les ateliers pratiques).

¹Tremblay, P.A., D. Martel, M. Tremblay et M. Alonso (1998). *La pauvreté à Chicoutimi et à Jonquière : ce qu'on en dit, ce qu'on en fait*, Rapport de recherche remis à Développement économique Canada, Emploi-Québec, Société de développement de Jonquière et Société de développement économique de Chicoutimi, Chicoutimi, Collectif de recherche sur les initiatives de développement économique et social, 87 p.

La Coalition d'actions sociales de la Petite-Nation (Papineau): au cœur de la santé des familles

La Coalition d'actions sociales de la Petite-Nation (CASPN) est née à la suite d'une mobilisation importante sur le territoire de la Petite-Nation autour des enjeux du développement social et de la lutte contre la pauvreté. C'est à la suite d'une initiative en 2004 d'un groupe de femmes (Les Elles de la Petite-Nation) qui souhaitait « faire un bilan santé et bien-être sur le territoire » que plusieurs organismes se rencontraient pour amorcer des actions en développement social. L'enquête « se voulait à la fois un outil d'analyse du territoire et une action qui mobiliserait la population, les organismes et les décideurs, hommes ou femmes, jeunes ou aînés, personnes handicapées ou non, sur la question de la pauvreté sur le territoire Petite-Nation ». La MRC de Papineau se démarque par son état de pauvreté comparative-ment au reste de l'Outaouais. Les besoins sont criants, l'infrastructure est manquante, les services publics en diminution.



Le « portrait de famille », au terme de la démarche, fut une occasion d'inviter la population à une journée portes ouvertes pour discuter des résultats à partir des thématiques émergent du processus de consultation. À la fin de cette journée, une suite logique s'imposait : passer à l'action. C'est en novembre 2004 qu'une vingtaine de personnes représentant le milieu communautaire ont formé un comité, le Conseil de famille, pour donner suite au projet et « porter la mission du développement social sur le territoire de la Petite-Nation ». L'évolution des actions a fait en sorte que le Conseil de famille se formalise et devienne la Coalition d'actions sociales de la Petite-Nation sous la forme d'un organisme légalement constitué.

La Coalition est composée à la fois d'organismes et de citoyennes et citoyens qui sont représentés au conseil d'administration. Elle s'est dotée d'une structure de concertation (la Table des partenaires) et de plusieurs comités de travail pour opérationnaliser les actions.

Ce sont les organismes communautaires et les citoyens et citoyennes qui constituent la plus grande part des membres. Les institutions présentes sont : le CSSS, qui participe à la Table (organismes

communautaires), Emploi-Québec (collaboration de financement) ainsi que l'Agence de la santé et des services sociaux (qui a financé l'implantation et soutenu des études liées aux thématiques du logement, des services de proximité et de la sécurité alimentaire).

La Coalition se définit comme un « mécanisme facilitateur pour planifier, actualiser et évaluer des projets prioritaires par l'ensemble de ses membres en développement social ». Elle a un mandat de priorisation des projets en développement social sur le territoire.

Les critères de sélection sont les suivants : répondre à des besoins urgents, répondre aux déterminants transversaux, faire partie des projets prioritaires par la Table des partenaires, les réaliser en concertation, favoriser l'*empowerment* individuel et collectif, apporter des solutions durables.

Les comités de travail sont :

- le comité d'échange de services, axé sur le projet d'étude sur le TROC;
- le comité sur le projet de l'étude sur le logement;
- le comité de l'Alliance alimentaire;
- le comité communication et information;
- le comité financement;
- le comité de coordination;
- le comité mandaté sur les solutions concernant le transport;
- le comité de sensibilisation aux municipalités.

Ce sont les organismes partenaires communautaires, des citoyens et citoyennes bénévoles, des partenaires institutionnels, des partenaires du milieu des affaires, qui composent ces différents comités.

La CASPN a assuré le suivi des trois études qui ont été réalisées à la fin du bilan de santé : 1) l'étude sur le logement, 2) l'étude sur le TROC, et 3) l'étude sur la sécurité alimentaire. Cette dernière étude a donné naissance à un plan d'action dont résultent plusieurs projets concrets. Elle a aussi engendré la création de l'Alliance alimentaire, un comité de la Coalition. Ce comité s'est vu décerner le prix Manger mieux par la Table des partenaires sur la sécurité alimentaire de l'Outaouais. L'Alliance alimentaire est le fruit de la structuration de plusieurs cellules de cuisines partage (réparties dans cinq municipalités), de la mise en place d'alternatives de transport pour favoriser la participation, de jardins communautaires ainsi que de l'élaboration d'une formation (« Les Ateliers qui portent fruit », offerte à toute la population et ayant produit plusieurs outils de sensibilisation sur l'autonomie alimentaire). C'est aussi un centre de documentation sur l'alimentation et les ressources alternatives en alimentation.



La Coalition d'actions sociales de la Petite-Nation se caractérise par :

Une histoire de concertation axée sur les besoins d'un territoire et de sa population, la mise en commun de la lecture des problématiques et des besoins, des projets structurés autour des besoins de base. C'est aussi tout un travail de sensibilisation des élus aux problématiques de pauvreté et surtout une volonté collective d'apprendre à travailler ensemble pour un même objectif.

Les retombées concrètes

- Près de 25 organismes membres et une quinzaine de citoyens.
- Un bilan de santé de la population, une mobilisation de la collectivité.
- Un salon des organismes communautaires.
- Un bottin des ressources distribué dans toute la Petite-Nation.
- La mise sur pied de l'Alliance alimentaire (jardins communautaires, cuisines partage).
- La mise sur pied des « Ateliers qui portent fruit ».
- La mise en place de transport alternatif.
- Un projet de sensibilisation sur l'autonomie alimentaire.
- Une étude sur le logement.
- Une étude sur le TROC.
- Une étude de faisabilité sur le recyclage.
- Des élus sensibilisés aux problématiques de pauvreté.

La Démarche des premiers quartiers de Trois-Rivières : l'affirmation d'un territoire

La Démarche des premiers quartiers est une coalition d'acteurs multisectoriels et multi-réseaux regroupés depuis 2000 autour d'un objectif visant l'amélioration de la qualité de vie, des conditions de vie et du cadre de vie de la population résidant dans les premiers quartiers de Trois-Rivières. Ces anciens quartiers ouvriers ont connu au cours des dernières décennies un processus de dévitalisation avec plusieurs fermetures d'usines (pâtes et papier, textiles), ce qui a fait passer la ville d'un statut de capitale nationale du papier à celui de capitale nationale du chômage. Ceci a fortement marqué et stigmatisé le territoire et ses habitants, qui ont du mal à se dégager de l'étiquette négative liée aux problèmes découlant de la pauvreté.



L'émergence de cette mobilisation remonte à 1998 alors qu'ECOF (Économie communautaire de Francheville), la CDEC de Trois-Rivières, faisait deux constats : 1) les ressources ne travaillent pas ensemble; et 2) peu d'investissements sont faits dans les premiers quartiers de la ville, là où sont vécus plusieurs problèmes. La première initiative pour travailler ensemble fut une enquête de quartier menée en partenariat avec l'organisateur communautaire du CLSC et le Centre d'organisation mauricien de services et d'éducation populaire (COMSEP), un organisme d'alphabétisation et de lutte contre la pauvreté, et le fondateur d'ECOF. Sept cents citoyennes et citoyens étaient présents, ainsi que plus de 70 entreprises de quartiers. Par des rencontres de cuisine et des assemblées publiques, on a abordé plusieurs sujets tels que l'emploi, les ressources, la vie de quartier, les problèmes, les besoins, les solutions. Les résultats montrèrent que la population avait permis de sensibiliser les organisations aux besoins liés au milieu de vie (les parcs, la sécurité, l'environnement, l'éclairage, les rues, les stationnements, les services de proximité, etc.). Une demande de rencontre avec les élus municipaux fut formulée pour partager l'analyse et les solutions envisagées, mais celles-ci reçurent peu d'écoute. C'est alors que les trois organismes décidèrent de mobiliser les acteurs : les institutions et les organismes communautaires. Une invitation fut lancée à plus de 75 organisations. La rencontre donna naissance à un premier comité de travail qui devint par la suite, en 2000, la Démarche des premiers quartiers.

La Démarche des premiers quartiers s'est donné un cadre de référence sur lequel reposent sa mission et ses objectifs. Ce cadre s'appuie sur les principes suivants : un processus inclusif, territorialisé, global, intersectoriel, participatif et professionnel. Ce processus vise la pérennité des actions et s'appuie sur une dynamique locale ainsi que sur la participation des citoyennes et citoyens.

Le fonctionnement comporte plusieurs niveaux :

- un comité de coordination, qui a le mandat d'orienter les plans d'action;
- un espace d'articulation entre l'action à l'échelle des premiers quartiers et les autres paliers d'intervention (municipalité, actions provenant des tables sectorielles, interventions régionales);
- un comité exécutif, qui gère les affaires administratives et opérationnelles;
- des comités de territoires, dont le mandat est de planifier, prioriser et opérationnaliser les actions dans les sous-territoires;
- des comités de citoyens à l'échelle des quartiers; ceux-ci veillent sur le territoire, ils réalisent aussi des projets de quartier, liés à la vie sociale de la communauté et répertorient les besoins en lien avec leur environnement et milieu de vie;
- des comités de travail thématiques qui sont liés aux grands dossiers qui traitent des axes stratégiques de développement;
- un comité Bulletin de quartier qui est permanent et autogéré par les citoyennes et citoyens.

Il est important de noter que les citoyens sont représentés à tous les niveaux décisionnels.

Depuis six ans, la Démarche des premiers quartiers a mené une quinzaine de projets d'économie sociale, à caractère environnemental, d'insertion et de participation sociale, au niveau des services de proximité, d'aménagement du territoire, de l'emploi et de la formation. À elle seule, la Foire de la formation, de l'entraide et de l'emploi mobilise 65 organismes, plus de 20 entreprises, une cinquantaine de bénévoles et 3 500 citoyens. Ces projets ont nécessité des investissements de divers paliers (provincial, fédéral, municipal, privé, philanthropique).

La Démarche des premiers quartiers de Trois-Rivières se caractérise par :

- 1) Un bilan marqué par l'action, la mobilisation, le partenariat et la concertation, ainsi que la participation citoyenne. Une mobilisation à l'échelle locale, régionale et nationale.
- 2) Des projets qui ont une incidence sur le renforcement des services de proximité, sur la création et la consolidation des réseaux sociaux, ainsi que sur l'amélioration directe des conditions de vie des résidents.

3) Un leadership partagé dans l'action. Des organisations qui intègrent à leur propre plan d'action les objectifs du projet collectif, ce qui a donné naissance à des initiatives intéressantes avec Famille école communauté, un projet d'histoire sur les premiers quartiers, la sauvegarde des écoles de quartier, l'opération propreté, etc. Tout ceci autour de la thématique des premiers quartiers.

4) Une action territorialisée qui prend son sens dans tout le travail identitaire, de fierté et d'appartenance qui a été construit au fil des ans par des outils symboliques, du travail médiatique et des actions d'embellissement (aménagement des ruelles, cartes postales, affiches, logo, etc.).

Les retombées concrètes

- Près de 150 partenaires mobilisés dans des projets concrets.
- Des comités de citoyens.
- La mise sur pied du projet « Vélos de quartier » (une flotte de 200 vélos, 2 000 utilisateurs par été).
- La distribution d'un bulletin mensuel de quartier (11 000 exemplaires).
- La mise sur pied de la société immobilière (15 nouveaux propriétaires occupants).
- Trois jardins communautaires (50 familles rejointes).
- Une foire de l'entraide, de la formation et de l'emploi tenue annuellement (4 000 visiteurs par année, 75 kiosques, 800 emplois offerts).
- La mise sur pied d'une maison de quartier et d'un local de quartier.
- La mise sur pied d'un système d'échange local (200 membres).
- Une campagne de sensibilisation sur la prévention des incendies.
- Une entreprise d'économie sociale (Le Bucafin — café-buanderie Internet);
- Un gymnase social (projet d'économie sociale).
- L'aménagement de deux ruelles.
- La mise en valeur des premiers quartiers.
- La création d'un parc pour la pratique du skate.
- L'aménagement d'un parc canin.
- Un projet d'accès aux assurances incendie dans les quartiers.
- Une planification stratégique : logement, emploi, formation, mise en valeur des quartiers, développement économique, environnement, participation citoyenne, sécurité.

Le Centre communautaire Jacques-Cartier: par et pour les jeunes

Le Centre résidentiel et communautaire Jacques-Cartier « est un lieu de regroupement et de mise en action des jeunes adultes » qui met à leur disposition toute une panoplie d'espaces participatifs — culturel, socioprofessionnel et communautaire —, en plus d'être un milieu de vie avec 27 logements subventionnés.

Le Centre a pignon sur rue dans le bâtiment de l'ancienne école Jacques-Cartier, situé à l'angle des boulevards Langelier et Charest à Québec. Le Centre Jacques-Cartier se trouve en plein cœur de l'arrondissement de La Cité, à proximité des quartiers Saint-Roch, Saint-Sauveur et Saint-Jean-Baptiste. Ce sont des quartiers historiques qui sont aussi en pleine mutation. Ils composent de plus en plus avec une mixité sociale dont les jeunes occupent l'espace démographique de manière plus marquée. Ancrée dans ces quartiers, l'intervention du Centre Jacques-Cartier compose avec cette mixité sociale à l'image de son territoire d'intervention.

L'idée du Centre a été lancée dans les années 1990 alors que trois hommes engagés auprès des jeunes (un dans une commission scolaire, un autre dans une maison de jeunes et un troisième, organisateur communautaire dans un CLSC) ont rêvé d'un lieu où pourrait prendre forme une approche globale d'intervention avec les jeunes.

Le Centre offre une réponse à trois constats :

1) L'école n'offre pas aux jeunes ce dont ils ont besoin pour réussir. 2) Les jeunes n'ont pas de lieux pour s'épanouir après leur passage à la maison des jeunes. 3) Le travail d'insertion et d'intégration socioprofessionnelle auprès des jeunes ne répond pas à leurs besoins.

Investis par cette idée, les fondateurs n'avaient plus qu'à mobiliser les jeunes pour les consulter, les écouter et leur offrir de s'engager dans ce projet de mise en place d'un centre résidentiel et communautaire conçu à leur intention. C'est en 1993 que l'organisme a ouvert ses portes aux premiers résidents.

La vie démocratique est au centre du projet, c'est le pivot central de la structuration et des orientations. Au Centre Jacques-Cartier se tiennent quatre assemblées générales annuelles pour orienter, débattre, décider et prioriser.

L'approche préconisée est axée sur la participation, la démocratie, l'établissement de partenariats afin de structurer l'action, l'ouverture à tous les jeunes dans une perspective de mixité sociale entre les jeunes en difficulté, ceux qui ne le sont pas, les jeunes militants qui désirent s'investir, les jeunes peu scolarisés (décrocheurs) et ceux plus scolarisés.



Cette approche vise à « faire autrement du social » en soutenant la participation à la vie économique, l'engagement des jeunes par une participation maximale (nombre) et optimale (engagement) dans une perspective de transformation sociale. Il s'agit d'une approche axée sur le « développement du pouvoir d'agir ».

Le Centre Jacques-Cartier, c'est un processus d'accueil, une vie résidentielle, un projet d'accompagnement et de soutien organisationnel, un programme de formation qui vise l'intégration de plusieurs dimensions à la fois : l'apprentissage de la citoyenneté et de la vie démocratique, le développement personnel et socioprofessionnel, l'apprentissage de métiers, l'apprentissage expérientiel et le développement entrepreneurial. C'est aussi un volet d'animation à la vie communautaire et culturelle. Ce volet vise la démocratisation de la culture et « favorise la libre expression pour la jeune relève artistique ».

Plusieurs autres lieux d'expérimentation participent à l'actualisation du programme de formation, comme le Tam Tam Café et l'Atelier du Pouce vert. Cela peut aussi être par l'intermédiaire de projets alternatifs et écologiques lancés par les jeunes, par exemple le projet Éco-quartier et celui des Ateliers à la terre (jardins et cuisines collectives). Les jeunes peuvent aussi actualiser leur projet de formation à l'intérieur de diverses activités menées par d'autres organisations. Notons les Chantiers urbains de la Ville de Québec et Cirque du monde, dont le Centre Jacques-Cartier est porteur et gestionnaire pour le territoire de Québec.

En 2005, un fonds a été créé pour soutenir les projets émergents des jeunes. Il est alimenté par la récolte de la campagne annuelle de financement. Environ 10 % de la collecte de fonds sont réservés aux projets des jeunes. En 2005, 10 000 \$ ont été réservés pour le Fonds de soutien au développement. Il est voué au développement de l'entrepreneuriat, expression de tout un partenariat avec le milieu des affaires.

Le Centre Jacques-Cartier se caractérise par :

La dimension du milieu de vie, l'importante place qui est laissée à l'expérimentation, le travail de concertation qui passe non seulement par les collaborations nombreuses avec différentes organisations, mais aussi par un effort de collaboration avec les jeunes, la démocratie qui prend forme dans l'expérience vécue de participation et non seulement dans une approche de démocratie représentative. Une multitude de portes d'entrée des jeunes au Centre : la culture, l'environnement, l'expression artistique sous toutes ses formes, la création d'entreprises collectives, le soutien au travail autonome et à l'expérimentation. Une démarche systématisée d'accompagnement et un projet structurant de formation. C'est surtout la capacité de transformer les tensions de l'action et des processus en alternatives, ce que l'équipe du CJC appelle « faire autrement le social ».

Les retombées concrètes

- 27 logements pour les jeunes.
- Un programme de formation global : apprentissage citoyen, socioprofessionnel, entrepreneurial.
- La mise en place d'un Éco-quartier (un collectif d'éducation à l'écocitoyenneté et à l'écologie urbaine composé de 25 membres); plusieurs projets écologiques concrets en découlent, dont le compostage urbain.
- Les Ateliers à la terre (potager collectif pour les familles, cuisines collectives, formation — projet d'économie sociale).
- Le Tam Tam Café, projet d'économie sociale — production et diffusion des artistes, salle de spectacle, plateau de formation cuisine et insertion, café-restaurant.
- Le projet mural qui a donné lieu à la réalisation de plusieurs œuvres urbaines exposées dans la ville (formation muraliste).
- L'accompagnement et le démarrage de projets personnels (économique, culturel, personnel).
- Une école de cirque.
- Un fonds de soutien au développement des projets des jeunes.
- Une campagne de financement annuelle de plus de 100 000 \$, soutenue par le milieu des affaires.
- L'Atelier du Pouce vert, une entreprise d'économie sociale qui offre une formation en ébénisterie.

Femmes en mouvement: l'action collective pour changer les choses



Femmes en mouvement, organisme situé dans la MRC de Bonaventure, en Gaspésie, a une longue histoire d'action féministe. Fondé il y a plus de 25 ans, en 1981, Femmes en mouvement est un centre de femmes membres.

C'est à l'initiative de sept femmes engagées en action politique que le centre de femmes est né. Ces femmes, alors militantes d'un parti politique, ont décidé de créer ce mouvement en réponse à des besoins non entendus relativement à leurs revendications. Elles ont décidé de s'engager localement, avec les femmes de leur communauté. « À sa naissance, Femmes en mouvement était surtout un comité d'action politique. »

Au fil des ans, diverses actions sont entreprises et des services sont mis sur pied pour répondre aux besoins constatés par les femmes de la région de Bonaventure, « des actions concrètes qui visent l'amélioration des conditions de vie des femmes et la défense de leurs droits ».

Ces actions ont touché autant les questions propres aux femmes que celles concernant la lutte contre la pauvreté, le développement régional, le développement local, la solidarité internationale, le développement durable, la consommation responsable et équitable, l'emploi et la main-d'œuvre.

Trois types d'activités

Les services individuels : service d'accueil et d'écoute téléphonique, de référence ainsi que d'accompagnement.

Le Centre de femmes met à la disposition de la communauté un volumineux centre de documentation (620 volumes, 285 revues, des dossiers thématiques, une vidéothèque dont les œuvres sont à caractère social). L'accès est gratuit (documentation sur place ou emprunt). Ce centre est fréquenté non seulement par les femmes et la population en général, mais également par des professeur·es.

Les activités éducatives : le volet des activités éducatives s'ancre dans l'action autour de plusieurs thématiques : 1) la santé, dont le programme Antidote, 2) la lutte contre les violences faites aux femmes, 3) le volet Femmes autochtones en mouvement, 4) le volet Solidarité Nord-Sud, 5) le volet Droits (travail, vie conjugale et familiale, et agression), et 6) le volet Citoyennes informées.

Le projet Offrez-vous le monde est un exemple de ce volet. Il se veut une option permettant de dire « non » aux « transmondiales » économiques. Ainsi, depuis quatre ans, Femmes en mouvement transforme ses locaux en « boutique de Noël » axée sur les échanges équitables. Ce projet a rayonné dans trois autres MRC, où d'autres centres de femmes ont fait le même exercice. Les populations de Rocher-Percé, de la MRC d'Avignon et de la MRC des Îles-de-la-Madeleine ont ainsi été sensibilisées au commerce équitable.



Il a également permis de sensibiliser les commerçants locaux au commerce équitable. Alors que la population des MRC a tendance à courtiser les grands centres urbains pour faire ses achats des fêtes, cette action favorise l'arrivée de nouveaux produits équitables dans les commerces locaux.

Les actions collectives : pour permettre aux femmes d'atteindre les objectifs d'autonomie sur le plan individuel et collectif. Les actions partent des besoins des femmes.

Une des actions qui leur a particulièrement réussi est celle concernant le blocage de la venue d'un Wal-Mart sur le territoire. « C'est à la suite d'une rencontre avec le responsable du dossier Wal-Mart pour la Ville de Paspébiac, et après en avoir discuté longuement, que les membres du conseil d'administration se sont prononcés contre l'implantation d'un Wal-Mart dans notre MRC. » Un travail de consultation auprès de tous les membres de Femmes en mouvement (plus de 300 membres) a permis de sensibiliser et de mobiliser la population contre ce géant de la grande surface. De ce dossier est né un comité de travail pour la protection du développement local : le comité « Parapluie pour

protéger notre économie locale ». Ce comité est exceptionnellement mixte. Dix membres actifs s'y investissent et environ 45 personnes (des commerçants, des organismes communautaires) soutiennent les objectifs du comité.

Après 25 ans d'action, Femmes en mouvement est retourné dans les cuisines des citoyennes pour entendre leurs besoins. Ainsi, plus de 115 femmes francophones et anglophones ont été consultées sur leurs besoins à l'occasion de plusieurs rencontres de cuisines organisées partout sur le territoire de la MRC. Ces femmes n'avaient pas encore rejoint l'organisme. La question de la pauvreté a été frappante dans ce territoire touché par des fermetures d'usines, dont celle de Richmond, qui a provoqué la perte de 200 emplois, et par la crise du bois, qui est venue à bout de plusieurs petites usines qui ont dû elles aussi fermer leurs portes. Cette étude alimentera le plan d'action à venir.

Au cœur de Femmes en mouvement, il y a la force de l'action. L'organisme a développé plusieurs outils et stratégies pour favoriser la mise en mouvement des femmes dans l'action de manière à « intéresser [celles-ci] par des activités où elles auront une prise directe sur l'action, ce qui aura de plus grands effets sur leur capacité d'analyser la réalité pour avoir envie de la changer. Mais cela a des exigences pour les travailleuses et il faut savoir sortir des idées déjà toutes faites. »

Les retombées concrètes

- Plus de 300 membres.
- 115 femmes mobilisées dans une tournée de consultation de cuisines sur toutes les MRC.
- La mise en place du Collectif alimentaire (immense jardin communautaire, cuisines collectives, ateliers de formation).
- Le développement du commerce équitable dans dans MRC avec le projet Offrez-vous le monde.
- Une mobilisation contre la venue de Wal-Mart.
- 700 roses distribuées aux femmes directement chez elles pour sensibiliser la population envers les revendications contre la pauvreté.
- Tout un réseautage entre le local, le national et l'international.
- Des milliers d'heures de formation et d'accompagnement auprès des femmes.
- La mise sur pied de plusieurs formations socioprofessionnelles.
- Du soutien aux travailleuses autonomes.

Des pratiques inspirantes

Les neuf initiatives présentent plusieurs expériences d'intervention sur la pauvreté et permettent de dégager différentes modalités de pratiques.

Citons à titre d'exemple le cas du programme Vers le Pacifique du projet Soutien aux jeunes familles en difficulté, dans Montréal-Nord, ou encore celui du programme de formation du Centre Jacques-Cartier sur le point d'être mis en œuvre avec le Centre d'éducation des adultes Louis-Joliette de Québec. On peut noter également l'expérience du PRAQ à Valleyfield, qui est mandataire de la Ville de Salaberry-de-Valleyfield pour la gestion du programme Rénovation Québec. L'expertise tant de la Ville que du PRAQ s'est développée par leur engagement réciproque dans des actions concertées de lutte contre la pauvreté et l'exclusion, notamment dans le domaine du logement. Salaberry-de-Valleyfield a été l'une des premières villes à se doter d'une politique municipale sur le logement.

Une autre série d'interventions touche la marginalité et vise à maintenir un sentiment de sécurité chez les citoyens. À titre d'illustration, les pratiques de gestion des tags et graffitis qui se déploient dans différentes villes (Montréal, Gatineau, Sherbrooke) ont inspiré l'expérience de Valleyfield. Les interventions n'offrent pas seulement aux jeunes marginaux un espace formel d'expression et de participation reconnu, valorisé, intégré et « formalisé » dans des politiques urbaines, elles participent à construire de nouvelles bases de solidarité sociale et de nouvelles perceptions étroitement liées au renforcement de la cohésion sociale. En dépit du fait qu'il n'existe à Trois-Rivières aucune reconnaissance formelle en tant que telle du problème de la marginalité et des jeunes marginaux, on parvient à négocier avec plusieurs partenaires officiels (municipalité, sécurité publique et organismes en travail de rue) des ententes dans le but d'aménager des espaces de cohabitation sociale entre les marginaux et les autres citoyens des premiers quartiers.

Une troisième série de pratiques témoignent de la capacité qu'ont les organisations de gérer ces tensions et de les transformer en alternatives sociales. Plutôt que de fermer des jardins communautaires contaminés, les partenaires de la Démarche de revitalisation des premiers quartiers (citoyens, conseillères et fonctionnaires municipaux) ont imaginé des jardins en bac qui se qualifient aujourd'hui comme des jardins urbains des plus attrayants et qui, sur le plan ergonomique, sont d'une grande qualité, facilitant davantage la participation de divers groupes (personnes âgées, personnes handicapées).

Chaque année, le centre de femmes de Bonaventure en Gaspésie transforme ses bureaux en « boutique équitable » pour la période des fêtes de fin d'année. Non seulement les citoyens ne désertent pas leur collectivité au profit des grands

centres urbains, mais les commerçants locaux ont pris eux aussi le virage du commerce équitable, ce qui a comme retombées directes de stimuler et de renforcer les organismes de développement local.

En ce qui concerne le projet de l'Alliance alimentaire mis sur pied par la Coalition d'actions sociales de la Petite-Nation, celui-ci réussit à favoriser une mixité sociale en ouvrant à toute la population sa formation des Ateliers qui portent fruit. Le projet a développé de multiples partenariats dont le résultat est une reconnaissance certaine de son expertise en matière de prévention et d'éducation alimentaire. D'ailleurs, l'Alliance alimentaire s'est vu décerner un prix reconnaissance (le prix Manger mieux) par la Table régionale en sécurité alimentaire de l'Outaouais.

Des modes de financement variés

Les initiatives ont des modes de financement hybrides, avec trois niveaux de financement et des montages financiers mettant généralement à contribution les pouvoirs publics, la collectivité, les entreprises privées, les Caisses Desjardins, des institutions locales comme Emploi-Québec, les Réseaux locaux de santé et les Sociétés de développement économique, etc. :

- Un premier niveau concerne les contributions publiques qui visent surtout à financer les projets structurants issus des initiatives concertées par les divers programmes gouvernementaux en développement durable, en environnement, en santé publique, en employabilité, en développement économique communautaire, etc.
- Le second niveau est celui des fonds investis dans les actions microlocales. Des fonds sont souvent créés par les partenaires locaux et alimentés par les réseaux d'affaires, les institutions locales et les organismes de la collectivité. Citons à titre d'exemple le Fonds d'inclusion sociale Des Moulins dans Lanaudière, le Fonds du Centre Jacques-Cartier, destiné à soutenir les projets émergents des jeunes, le Fonds de la société immobilière de Trois-Rivières, qui vise à favoriser l'accès à la propriété des jeunes familles à faible revenu dans les premiers quartiers ou le Fonds du microcrédit venant en aide aux travailleurs autonomes lancé dans le cadre de la Concert'Action de lutte contre la pauvreté de Saguenay.
- Le troisième niveau de financement concerne les montages financiers destinés à assurer le fonctionnement et la coordination des grandes structures partenariales et de concertation, que ce soit dans Lanaudière, à Trois-Rivières ou à Valleyfield. Parmi ces multiples contributeurs figurent Emploi-Québec, les Agences de santé, Centraide, les Caisses Desjardins, les commissions scolaires, certains ministères ainsi que certaines villes et municipalités. En mettant à contribution de multiples sources de financement, les organismes ne cherchent pas seulement à outrepasser les limites inhérentes aux programmes institutionnels et les contraintes imposées par le financement public. Ils visent surtout à satisfaire les demandes sociales ayant mené à leur naissance ainsi

qu'à répondre à des besoins précis et ponctuels ne faisant plus partie des priorités auxquelles l'État et le marché semblent de plus en plus réticents à allouer des ressources : achat de matériel, frais de transport, soutien personnel, accompagnement, etc.

La question du manque de financement structurant et récurrent fait toutefois obstacle à la capacité des organismes de développer des « actions structurantes » durables, le financement public n'étant jamais suffisant pour assurer le bon fonctionnement (coordination, salaires, ressources humaines qualifiées, agents de projet, appuis au comité de travail, appuis à l'animation, soutien à la formation, etc.) et répondre adéquatement aux besoins des populations desservies. Beaucoup de leaders s'ingénient à produire des revenus autogénérés par des campagnes de financement, des collectes de fonds, des ententes de services, des offres d'expertises, etc.

Des ancrages territoriaux pluriels

Si les initiatives choisies se définissent en majeure partie par leur ancrage territorial, cette reconfiguration varie d'un territoire à l'autre. Par exemple, vivre la pauvreté à Montréal est différent que de la vivre à Bonaventure ou dans Lanaudière. Selon le contexte social, économique, politique et culturel d'un territoire donné, la pauvreté et l'exclusion ne seront pas vécues de la même manière et impliqueront nécessairement des solutions territorialisées. Pour le dire comme Caillouette et Morin (2006 : 142), « c'est en se reconnaissant dans un référent territorial que des populations, des institutions, des organismes communautaires parviennent à bâtir ensemble des projets collectifs ».

Le territoire est à la fois source « d'identité collective » et principe structurant de l'action et des « nouvelles manières de faire » dans le cas par exemple de la Table des partenaires de Lanaudière. Il est vécu et perçu comme un outil de revendications pour de meilleurs investissements sociaux et matériels dans les expériences recensées à Valleyfield, à Trois-Rivières, à Montréal-Nord, à Saguenay ou à Québec, tout ceci au nom de l'équité et de la lutte contre les disparités régionales et territoriales.

C'est aussi dans l'espace territorial que plusieurs s'articulent, peuvent quitter leur logique de « silos » et de « clientèles » et gagner en efficacité, non seulement sur le plan administratif, mais dans leur rencontre et leur articulation avec diverses initiatives de la société civile (Ulysse et Lesemann, 2007 : 107). Le cas de Démarche-action Montréal-Nord témoigne de cette efficacité d'articulation qui a été possible parce que le territoire aura été l'élément clé de l'émergence d'une solidarité, en faveur des populations démunies, entre les acteurs institutionnels, publics et la société civile.

C'est au nom d'une identité vécue dans l'espace territorial que les résidents d'une collectivité s'engagent dans des actions structurantes et participent à la mobilisation citoyenne.

Un leadership partagé

Les initiatives analysées amènent à distinguer deux types de leadership : un leadership tourné vers l'extérieur, partagé dans l'action (relations avec les partenaires) et un leadership intérieur, pour les besoins et les suivis de gestion du projet, qui semble constituer un facteur de maintien de la cohésion au sein des organisations. Alors que le premier favorise la reconnaissance des partenaires et se révèle utile pour stimuler leur engagement, le second nourrit la dynamique organisationnelle et est nécessaire à la structuration de l'action.

La question du leadership confronte les initiatives sur les stratégies à mettre en place en vue de garantir leur avenir. De multiples projets sont aujourd'hui structurés et portés par deux ou trois personnes dotées d'une forte personnalité et qui sont souvent celles qui ont entrepris les actions. Ce sont des « symboles », pour reprendre l'expression d'un intervenant, les garants des valeurs au fondement de l'initiative. Ils ont de vastes réseaux de contacts, une excellente compréhension et connaissance du fonctionnement du système, et une incroyable force de mobilisation et de ralliement à la défense d'une cause ou d'un dossier. Alors, se demande-t-on, comment assurer une relève de qualité, lorsqu'on sait que le leadership implique un apprentissage par l'action et dans l'action ?

Deux grandes avenues semblent se dégager des réponses apportées à ces questions. Elles consistent à :

- construire des espaces de réflexivité fondés sur la mise en relief des valeurs et des enjeux autour desquels se rallient les gens;
- dessiner le chemin à emprunter au moyen du va-et-vient constant entre la réflexion et l'action.

Ce processus de réflexivité caractérise d'ailleurs bon nombre des initiatives étudiées et qui sont déjà engagées dans des recherches-actions, des études de besoins ainsi que dans une systématisation et une évaluation des pratiques d'intervention. Ce processus visant une meilleure maîtrise de l'intervention donne lieu à de multiples moments

d'interformation et d'apprentissages mutuels : activités de bilan, rencontres de réflexion stratégique, journées d'étude thématiques, sessions de planification, etc. Certains organismes théorisent, fondent et explicitent les repères de leur action dans des écrits internes portant sur les processus et les méthodes d'intervention ainsi que sur les cadres de référence. Ces activités et ces processus de systématisation aident les acteurs de terrain non seulement à nommer leurs propres pratiques, mais surtout à expliciter leurs savoirs et à en assurer la transmission. Il apparaît, aux yeux de certains intervenants, plausible de penser que la capacité d'évaluer ses pratiques et de nommer ses actions augmente la crédibilité des organismes locaux auprès des bailleurs de fonds, des institutions et des décideurs politiques.

La concertation, valeur ajoutée ou mal nécessaire ?

Les initiatives locales de lutte contre la pauvreté et l'exclusion s'inspirent grandement du modèle de partenariat et de concertation entre la gestion bureaucratique et les instances de développement social dans les collectivités déjà établies dans d'autres domaines¹.

La majorité considère la concertation comme « une valeur ajoutée ».

- Premièrement, elle offre la possibilité d'inscrire les initiatives locales dans un large réseau d'actions et d'interactions : « la concertation stimule et multiplie les réseaux » nécessaires à l'établissement d'un rapport au politique plus fort.
- Deuxièmement, elle permet la construction de réseaux stratégiques : réseaux de solidarité et de ressources disponibles, réseaux d'appuis politiques aux modalités d'action, décloisonnement des secteurs d'intervention, etc.

L'une des personnes interrogées fait remarquer que « la concertation est parfois nécessaire pour mener à terme des projets et favorise le transfert des expertises et le partage des expériences, tout en offrant les possibilités de disposer des connaissances même fragmentaires sur les dimensions connexes ». L'exemple du programme de formation du Centre Jacques-Cartier et celui déployé dans le cadre du projet Soutien aux jeunes familles en difficulté de Montréal-Nord en témoignent. La concertation apparaît comme l'instrument privilégié pour la mise en œuvre de l'approche intersectorielle. Elle aide à regrouper une multitude de partenaires issus des milieux privé, public, institutionnel et communautaire, que ce soit autour d'une action sur la sécurité alimentaire ou autour de la mise en œuvre d'un plan de revitalisation à l'échelle d'un quartier. L'intersectorialité exige le décloisonnement des champs d'action autant qu'une meilleure articulation des divers paliers gouvernementaux et des programmes d'intervention publics.

Le discours de « valeur ajoutée » est dominant, mais ne fait pas l'unanimité. Certains associent la concertation et le partenariat au courant néo-

libéral axé sur la réduction des dépenses publiques, l'affaiblissement de l'État social et l'idéologie marchande axée sur l'efficacité et l'efficience. D'autres y voient un « mal nécessaire », notamment lorsque la concertation est perçue comme étant imposée par les règles abstraites de la gouvernance et comme une condition d'accès au financement. Comme le précise un intervenant, « il arrive que la concertation nuise à l'aboutissement des actions concrètes. Les processus sont longs et, à décider à vingt-cinq autour d'une table, on finit par ne pas prendre de décisions et on reste enfermés dans le processus. Les gens entrent et sortent, il faut souvent recommencer l'histoire, les débats idéologiques; ces personnes reviennent sur des décisions déjà prises, cela a des effets démobilisants. »

Les positionnements par rapport à la concertation semblent à maints égards être influencés par les résultats et par l'impact qu'ont les initiatives dans leur milieu en termes de crédibilité et de retombées concrètes. Plus l'impact est concret, plus les acteurs adhèrent et s'engagent dans la dynamique de concertation et du partenariat. En revanche, lorsque les initiatives ont du mal à prendre leur envol, à définir les interventions en actions concrètes, à se positionner sur l'échiquier des enjeux locaux, les acteurs s'y engagent moins; la concertation est perçue et vécue comme un espace « où l'on perd son temps » plutôt que comme un espace de construction collective d'alternatives et de compréhension partagée des enjeux.

L'expérience de la concertation est vécue comme un partage des responsabilités entre des institutions publiques, les élus locaux et des organismes désireux de maintenir leur autonomie, leur mission, leurs valeurs et leur identité. Certains intervenants y adhèrent de manière critique dans un « oui à la concertation, mais pas à n'importe quel prix », alors que d'autres la considèrent comme un moyen stratégique pour réaliser les objectifs et atteindre les priorités fixées et « faire plus ensemble ».

¹ Ces partenariats multiples sont établis avec différentes institutions publiques et parapubliques : entreprises privées, syndicats, banques, ministères, municipalités, Emploi-Québec, commissions scolaires, Conférences régionales des élus (CRÉ), CLSC ou Sociétés de développement économique (SDE), etc.

Paradoxes et ambiguïtés du rapport au politique

La question des politiques publiques est déterminante dans la capacité des initiatives de mettre en œuvre des actions structurantes qui auront un effet sur la lutte contre la pauvreté. L'investissement public s'avère non seulement nécessaire au déploiement de ces initiatives, mais il en constitue une condition essentielle.

L'analyse des initiatives qui ont une durée dans le temps révèle le caractère dominant de ce facteur dans la configuration des acteurs, la place occupée par les différents interlocuteurs et dans les modes de gouvernance. Au-delà de la capacité d'imagination et d'innovation, il est fait obligation aux intervenants de bien connaître les rouages bureaucratiques, pour ne pas dire le fonctionnement de l'appareil politique (programmes, cadres opérationnels des politiques, logique de financement). Les jeux d'alliance stratégique, les réseaux de contacts apparaissent souvent comme des conditions essentielles pour faire évoluer les actions et pour pouvoir faire émerger des pratiques dites innovatrices, ceci dans tous les domaines répertoriés au cours de notre analyse : logement, aménagement du territoire, revitalisation de quartier, développement local par l'économie, services de proximité, éducation, sécurité alimentaire. Toutes ces dimensions de la lutte contre la pauvreté par le développement social interpellent d'une manière ou d'une autre les programmes publics.

Cette relation met les intervenants et les responsables d'organismes devant le défi de maintenir en équilibre leurs rapports avec les acteurs institutionnels d'une part et avec les populations qu'ils représentent d'autre part. Il n'importe pas seulement de tenir un discours sur la société civile et d'inscrire celle-ci dans la quête de solutions et d'alternatives aux problèmes sociaux rencontrés. Il s'agit surtout de savoir comment transformer les structures médiatrices en des lieux de participation citoyenne, des lieux d'extension et de démocratisation de la sphère publique.

Le rapport au politique est vécu tantôt comme un défi, tantôt comme une source de tensions et de conflits idéologiques entre les acteurs au sein d'une même initiative.

La participation citoyenne en toile de fond

Les initiatives analysées se présentent comme de véritables chantiers d'expérimentation de l'approche participative et démocratique. Les actions répertoriées englobent tantôt un projet d'entraide, tantôt un projet d'économie sociale ou un service d'échange local, un comité de travail, l'organisation d'une fête de quartier, l'engagement dans un comité de parents, des projets d'emploi, la revitalisation d'une ruelle, etc. Ces activités, ces projets, ces lieux ont pour caractéristiques de

Ces occasions sont souvent pour les personnes le premier « espace » qui leur permettra par la suite de changer de niveau de participation. D'abord participer, pour leurs besoins personnels, à un projet collectif, tenter une expérience dans un comité de travail à l'échelle du projet (comme les jardins), ensuite s'ouvrir au quartier en participant au comité de citoyens, puis avoir envie de représenter ses pairs dans un comité de partenaires et par après vivre l'expérience d'un conseil d'administration et, pourquoi pas, oser se présenter au conseil d'établissement de l'école du quartier.

favoriser l'accès des individus à des services ainsi qu'à une meilleure qualité de vie. Les organismes concentrent souvent leurs actions sur des micro-territoires comme un HLM, un quadrilatère de quartier avec des activités animées dans les rues ou dans des ruelles. D'autres fois, ce sont les parcs, les stationnements, les centres commerciaux ainsi que des événements référant à la vie communautaire comme les fêtes de quartier, les marchés aux puces, les événements locaux. C'est souvent pour les personnes le premier espace qui leur permettra par la suite de changer de niveau de participation. D'abord participer, pour leurs besoins personnels, à un projet collectif, tenter une expérience dans un comité de travail à l'échelle du projet (comme les jardins), ensuite s'ouvrir au quartier en participant au comité de citoyens, puis avoir envie de représenter ses pairs dans un comité de partenaires et par après vivre l'expérience d'un conseil d'administration et, pourquoi pas, oser se présenter au conseil d'établissement de l'école du quartier.

D'autres espaces sont conçus en vue d'augmenter le niveau de participation des individus dans les structures organisationnelles et décisionnelles des organisations (conseil d'administration, comité exécutif, table de concertation, comité d'évaluation, comité de pilotage, comité de recherche, comité de travail *ad hoc*, etc.). Notons également les types de participation consultative et délibérative tels qu'une consultation publique, un forum citoyen, une assemblée de quartier. Ces espaces sont toutefois un des défis constatés par les

acteurs responsables des initiatives. Quelle place réelle pour les citoyens au côté des autres partenaires institutionnels et décideurs ? L'adaptation des mécanismes de participation n'est pas toujours facile.

La création même de ces espaces de mobilisation et de participation citoyenne exige, en termes de défis, une forte capacité d'innover ainsi que beaucoup d'investissements sur les plans matériel et socioaffectif (la préparation, l'accompagnement, l'adaptation des instruments et outils, la vulgarisation des contenus, etc.).

Néanmoins, l'enjeu de la participation citoyenne ne saurait être posé de manière indépendante de celui de l'ouverture à la différence et de la mixité sociale, entendue ici comme la cohabitation des diverses catégories de populations qui sont à la croisée des initiatives : les travailleurs et les personnes sans emploi, les propriétaires et les locataires, les personnes aux prises avec des comportements difficiles à gérer et les populations plus fonctionnelles, les relations intergénérationnelles, les familles et les personnes seules, etc.

Tout en étant conscientes de ces multiples difficultés, tensions et défis, les initiatives analysées maintiennent, dans l'ensemble, la mobilisation collective et la participation citoyenne comme des enjeux de premier plan, des vecteurs qui donnent sens, signification et légitimité à leurs actions, notamment lorsque les organismes sont engagés dans des actions politiques d'envergure comme celles menées en Outaouais par Petite-Nation, à Trois-Rivières, à Valleyfield, à Lanaudière, à Drummondville ou à Montréal-Nord, avec la présence de plusieurs élus municipaux et de décideurs institutionnels.

Des tensions et des défis

Les tensions avec lesquelles les initiatives doivent composer sont de divers ordres; elles concernent entre autres les processus d'intervention, les dynamiques à l'œuvre sur les territoires, le sens de l'action, les modes organisationnels, la gouvernance.

- 1) Une première tension est liée au domaine socioéconomique. Les acteurs qui ont pris le pari de l'économie comme outil de lutte contre la pauvreté vivent au quotidien la tension « marchand/non marchand » surtout dans les projets d'économie sociale axés sur l'insertion en emploi et le développement des capacités humaines. Cette tension rappelle constamment aux organisations le difficile défi de l'inclusion et oblige les acteurs à penser de nouvelles formes de solidarités formelles et informelles.
- 2) Une deuxième tension est celle relative à la capacité de répondre à une diversité d'exigences liées à la gestion du temps entre le « temps

court » et le « temps long ». Le « temps court » renvoie aux exigences des programmes et modalités de financement, à l'obligation de rendre des comptes pour une subvention accordée en fonction d'un certain nombre d'objectifs inscrits dans la durée et devant déboucher sur des résultats concrets et palpables. Le « temps long » est celui des processus liés aux possibilités de changement social. Le temps nécessaire au travail de réduction des inégalités sociales et des disparités territoriales, celui de la construction des réseaux de solidarités et de la quête de justice sociale, celui de la poursuite des objectifs collectifs. Les pratiques d'insertion socio-professionnelle auprès des jeunes témoignent particulièrement de cette dualité associée à la gestion du temps. Les exigences de la mobilisation et de la participation citoyenne de même.

- 3) La troisième tension concerne la capacité de bien articuler l'action et la réflexion, la réalisation et l'évaluation de l'intervention. Car la capacité de développer une réflexivité collective ne se présente pas seulement comme un autre élément structurant de l'action et des initiatives de lutte contre la pauvreté; elle contribue en outre à la consolidation de la concertation et à la pérennité des projets, bien qu'il ne faille pas pour autant nier qu'il puisse être source de clivage entre les concepteurs, les décideurs et ceux qui interviennent sur le terrain. Nous faisons le constat que les initiatives portées par cet enjeu de la réarticulation de plusieurs types de savoirs tirent avantage d'une maîtrise de la problématique concernée, des dynamiques en jeu et des secteurs d'activité. Elles produisent des résultats tangibles et sont capables d'élaborer un discours mobilisateur en mesure de rejoindre les nombreuses catégories d'acteurs concernées par cette problématique.
- 4) La quatrième tension est vécue à travers ce débat entre « les espaces de représentation et ceux de participation » dans les structures de concertation. Il ne s'agit pas seulement que des citoyens et citoyennes soient à la même table que les autres acteurs pour que la représentativité soit nécessairement garante d'une participation réelle et effective, ou pour que soient inversés les rapports de force constatés au niveau de la société en général. Cette tension oblige les organismes à innover en matière de gouvernance et à apprendre à bien négocier leur présence dans les structures partenariales et dans les instances formelles de décision qui relevaient jadis de la compétence exclusive des acteurs publics et institutionnels et des grands acteurs économiques. Aussi voyons-nous naître un modèle de cogestion entre une administration municipale, des organismes communautaires et des citoyens comme c'est le cas de la gestion de la Maison culturelle et

communautaire de Montréal-Nord, ou encore des cellules de projets autogérés par les jeunes dans le cadre des projets de développement du Centre Jacques-Cartier à Québec. La région de Lanaudière se démarque par sa capacité d'articuler paliers locaux et paliers régionaux, celle de Trois-Rivières par ses multiples niveaux de participation (comité de coordination, comité de territoire, comité de citoyens, comités de projets). Notons également le fonctionnement original du Carrefour du développement social de la MRC de Drummond, qui fonctionne avec des chantiers thématiques et un comité de coordination.

Conclusion

L'analyse des neuf initiatives, que nous définissons en termes de « structures médiatrices non étatiques », laisse peu de doute sur la volonté des acteurs interrogés de lutter contre toutes les formes d'exclusion : sociale, économique, territoriale, culturelle, politique. Les observations faites ici ne se penchent pas seulement sur la capacité médiatrice des neuf initiatives, mais aussi sur leur possibilité de bien se positionner dans un jeu d'interrégulation où tous les acteurs autour de la table ne disposent pas des mêmes pouvoirs et du même niveau de légitimité symbolique. Il importe entre autres de savoir comment elles peuvent participer au maintien de l'ordre public, sans pour autant sacrifier leur mission, leurs valeurs, leur identité et leurs finalités, comment toujours travailler pour le bénéfice des populations en situation de pauvreté, même en participant aux grands impératifs sociétaux de réinsertion en emploi, de développement économique et de progrès social.

C'est bien cette lutte et ce tiraillement que nous sentons toujours présents dans le déploiement des pratiques que nous avons explorées dans ces neuf territoires. Des organismes qui prennent le pari du « consentement », tout en demeurant critiques, en s'investissant dans les activités de renforcement d'une citoyenneté participative et représentative, ainsi que de renforcement des réseaux de solidarité sociale. Il persiste également le défi de savoir comment, dans la mise en œuvre des initiatives locales de lutte contre la pauvreté et l'exclusion, parvenir à mieux arrimer des projets s'inscrivant à la fois dans les secteurs économique et social. La rencontre dans l'action de ces deux univers n'est pas chose acquise et force est de constater que, si la lutte à la pauvreté passe par le déploiement des stratégies de développement social, d'une part, peu d'actions d'ordre économique sont menées et que, d'autre part, le secteur économique y est encore timidement présent à l'exception de quelques initiatives. Cet arrimage est sans doute un défi qui demeure entier dans plusieurs initiatives.

Bibliographie

- Berthet, T. et P. Cuntigh. « Les paradoxes d'un intérêt général local en matière d'emploi », dans T. Berthet (éd.), *Des emplois près de chez vous La territorialisation des politiques d'emploi en questions*, Pessac, Presses universitaires de Bordeaux, 2004.
- Boisvert, R. « Les indicateurs de développement des communautés : états des lieux et applications pratiques en vue du déploiement d'un dispositif national de connaissance », projet parrainé par le ministère de la Santé et des Services sociaux et l'Agence de santé de la Mauricie et du Centre-du-Québec, 2007, 61 p. Rapport préliminaire.
- Caillouette, J. et P. Morin. « Organisation communautaire et territoire : l'expérience du quartier Ascot à Sherbrooke », dans D. Bourque, L. Favreau, Y. Comeau et L. Fréchette (éd.), *L'organisation communautaire : fondements, approches et champs de pratiques*, Québec, Presses de l'Université du Québec, Coll. Pratiques et politiques sociales et économiques, 2007, pp. 142-52.
- Klein, J.-L. « Développement local et initiative locale. Une perspective d'analyse et d'intervention », dans M. Tremblay, P.A. Tremblay et S. Tremblay. *Le développement social, Un enjeu pour l'économie sociale*. Québec, Presses de l'Université du Québec, 2006, pp. 150-59.
- Lamoureux J. « Marge et citoyenneté », *Sociologie et sociétés*, 2001, vol. 23, n° 2.
- Lévesque, B. « Un nouveau paradigme de gouvernance : la relation autorité publique-marché-société civile pour la cohésion sociale », *Tendance de la cohésion sociale*, 2005, n° 14, pp. 29-68.
- Nolin, M. « Rencontre sur la participation citoyenne », Université du Québec à Trois-Rivières, Développement social, vol. 6, n° 1, juin 2005.
- Proulx, J., D. Bourque et S. Savard. *Les interfaces entre l'État et le tiers secteur au Québec*, Cahier du CÉRIS, série Recherches, Gatineau, Université du Québec en Outaouais, 2005, n° 39.
- Soulet, M.-H. (éd.). *Agir en société, Engagement et mobilisation aujourd'hui*, Fribourg, Academic Press, coll. Res socialis, 2004.
- Touraine, A. *Pourrons-nous vivre ensemble ? Égaux et différents*, Paris, Fayard, 1997, 525 p.
- Tremblay, P.A. « L'expérience de la Table de lutte contre la pauvreté de Chicoutimi », dans D. Bourque, L. Favreau, Y. Comeau et L. Fréchette, *L'organisation communautaire : fondements, approches et champs de pratiques*, Québec, Presses de l'Université du Québec, Coll. Pratiques et politiques sociales et économiques, 2007, pp. 156-66.
- Ulysse, P.-J. et F. Lesemann. *Lutte contre la pauvreté, territorialité et développement social intégré, Le cas de Trois-Rivières*, Coll. Problèmes sociaux et interventions sociales. Québec, Presses de l'Université du Québec, 2007, pp. 103-45.

Le Réseau québécois de développement social (RQDS) est a pour mandat de soutenir les organisations locales et régionales qui, sur le terrain, mènent des actions de développement social; de mener des actions visant à promouvoir le développement social sur les plans local, régional et national; et de développer des alliances et des collaborations avec divers organismes. Le RQDS est constitué de répondantes et répondants des régions associés, par exemple, à des Conférences régionales des élus, des Agences de santé, des comités régionaux, des tables de concertation ou des organismes autonomes.

<p>Abitibi-Témiscamingue CRÉ de l'Abitibi-Témiscamingue 170, avenue Principale, bureau 102, Rouyn-Noranda (Québec) J9X 4P7 Tél. : 819 762-0774</p>	<p>Laurentides Conseil régional en développement social des Laurentides 14675, rue Gilbert, Mirabel (Québec) J7N 2C7 Tél. : 450 436-3111 ou 450 512-2934</p>
<p>Bas-Saint-Laurent CRÉ Bas-Saint-Laurent 186, rue Lavoie, Rimouski (Québec) G5L 5Z1 Tél. : 418 724-6440 poste 31</p>	<p>Mauricie Consortium en développement social de la Mauricie 550, rue Bonaventure, Trois-Rivières (Québec) G9A 2B5 Tél. : 819 693-3937</p>
<p>Centre-du-Québec Comité régional en développement social Centre-du-Québec 1352, rue Michaud, Drummondville (Québec) J2C 2Z5 Tél. : 819 478-1717 poste 251</p>	<p>Montérégie Ouest CRÉ Montérégie Ouest 88, rue Saint-Laurent, Salaberry-de-Valleyfield (Québec) J6S 6J9 Tél. : (450) 370-1881</p>
<p>Chaudière-Appalaches CRÉ de la Chaudière-Appalaches 25, boulevard Taché Ouest, bureau 102, Montmagny (Québec) G5V 2Z9 Tél. : 418 248-8488</p>	<p>Montérégie Est CRE Montérégie Est 325, boulevard Raymond-Dupuis, bureau 200 Mont Saint-Hilaire (Québec) J3H 5H6 Tél. : 450 446-6491 poste 2403</p>
<p>Côte-Nord CRÉ de la Côte-Nord 625, boulevard Lafèche, bureau 204, Baie-Comeau (Québec) G5C 1C5 Tél. : 418 587-5110</p>	<p>Montérégie Longueuil CRÉ de Longueuil 100, Place Charles-Le Moyne, bureau 281, Longueuil (Québec) J4K 2T4 Tél. : 450 651-9041</p>
<p>Estrie Observatoire estrien en développement des communautés Tél. : 819 843-2292 poste 2360</p>	<p>Nord-du-Québec CRSSS de la Baie-James, Direction de santé publique Tél. : 418 748-3575 poste 5141</p>
<p>Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine CRÉ de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine 153-2, rue de la Reine, Gaspé (Québec) G4X 1T5 Tél. : 418 689-6099</p>	<p>Outaouais CRÉ Outaouais 394, boulevard Maloney Ouest, Gatineau (Québec) J8P 7Z5 Tél. : 819 663-2480 poste 223</p>
<p>Île de Montréal Forum régional sur le développement social de l'île de Montréal 1550, rue Metcalfe, bureau 810, Montréal (Québec) H3A 1X6 Tél. : 514 842-2400 poste 2101</p>	<p>Québec CRÉ de la Capitale-Nationale 580, Grande Allée Est, bureau 50, Québec (Québec) G1R 2K2 Tél. : 418 529-8475</p>
<p>Laval CRÉ de Laval 1555, boulevard Chomedey, bureau 220, Laval (Québec) H7V 3Z1 Tél. : 450 686-4343</p>	<p>Saguenay-Lac-Saint-Jean Réseau régional de développement social du Saguenay-Lac-St-Jean 100 Saint-Joseph Sud, Alma (Québec) G8B 7A6 Tél. : 418 668-4563 poste 456</p>
<p>Lanaudière Table des partenaires du développement social de Lanaudière 3, rue Papineau, bureau 107, Joliette (Québec) J6E 2K3 Tél. : 450 759-9944</p>	

Les membres du RQDS visent à rejoindre tout autant les personnes (le renforcement du potentiel des personnes et l'exercice de la citoyenneté), les collectivités locales (le développement local, le renforcement des solidarités locales et des lieux de démocratie) que l'ensemble des acteurs sociaux par des pratiques favorisant la concertation (dans les constats, dans les décisions et dans l'action), la recherche continue de l'équité, la solidarité sociale, l'intersectorialité, une ouverture pour l'innovation de même que des préoccupations pour un développement durable.

RQDS
Réseau québécois de
développement social