

DÉPARTEMENT DE SERVICE SOCIAL

Faculté des lettres et sciences humaines

Université de Sherbrooke

**Une recherche évaluative sur l'initiative du
Forum économique de Verdun: un processus
de développement local**

par

ANNE-MARIE GRENIER

Bachelière ès sciences (B. Sc. Sociologie)

de l'Université de Montréal

MÉMOIRE

Présenté en vue de l'obtention de la

MAÎTRISE EN SERVICE SOCIAL

Sherbrooke

Juin 1998

Composition du jury

**Une recherche évaluative sur l'initiative du
Forum économique de Verdun: un processus
de développement local**

Présenté par:

Anne-Marie Grenier

Ce mémoire a été évalué par un jury composé des personnes suivantes:

Suzanne Garon, Directrice de recherche

**Département de service social,
Faculté des lettres et sciences humaines**

Nicole Saint-Martin, Membre du jury

**Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives,
Faculté d'administration**

Jacques Caillouette, Membre du jury

**Département de service social,
Faculté des lettres et sciences humaines**

Remerciements

Nos sincères remerciements aux Verdunois, à tous les membres du Forum économique de Verdun et aux employés de Multiservices-TPE pour avoir si généreusement contribué à la réalisation de cette recherche.

Nous aimerions remercier la Direction de la santé publique de la Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre, la Ville de Verdun et le Forum économique de Verdun qui, par leur soutien financier, ont permis de réaliser cette recherche évaluative.

Merci à madame Suzanne Garon pour son expertise, son enthousiasme et son support constant, comme superviseure, tout au long de cette démarche, ainsi qu'à monsieur Paul Prévost pour son aptitude à partager sa passion pour le développement local et pour son association étroite au projet. Merci également à madame Nicole Saint-Martin et à monsieur Jacques Caillouette qui se sont prêtés au rôle de lecteur de notre mémoire de maîtrise.

Sommaire

À l'aube du vingt et unième siècle, nous assistons, au Québec et de par le monde, à la prolifération des initiatives locales qui visent à assurer un développement social et économique durable aux collectivités. Ce mouvement exprime la recherche de nouvelles approches pour contrer les conséquences de l'accroissement des inégalités socio-économiques.

L'approche du développement économique communautaire (DÉC) se trouve mise de l'avant par un nombre croissant d'organismes promoteurs de ces initiatives. Elle favorise la mise en place des conditions nécessaires au progrès social, culturel et économique des communautés. À partir du cadre d'analyse du DÉC, nous situons la démarche de développement local de la collectivité verdunoise. Ainsi, nous observons dans quelle mesure l'expérience relève les défis de la revitalisation des liens sociaux, de l'emploi, de la participation, de la démocratie et des arrimages au-delà de son territoire.

Le Forum économique de Verdun constitue l'organisme promoteur de la démarche de développement verdunoise. Après six années d'opération, l'organisme souhaitait faire le point et rectifier son tir au niveau de ses orientations et de ses priorités de développement.

Afin de répondre au mandat proposé, nous avons choisi de saisir le sens de l'action sociale à partir de la stratégie méthodologique de l'étude de cas. Les instruments de collecte des données de type qualitatif (observation participante, entretiens exploratoires, études de cas, revue journalistique) se trouvent donc privilégiés face aux instruments de type quantitatif (sondages). Le cumul des informations donne lieu à une série de recommandations appuyées par la recherche.

TABLE DES MATIÈRES

Composition du jury

Remerciements

Sommaire

Table des matières v

Liste des sigles xv

INTRODUCTION

I. CONTEXTE, PROBLÉMATIQUE ET CONCEPTS

1.1 Contexte de la recherche	7
1.1.1 La conjoncture	7
1.1.2 L'initiative de Verdun	8
1.1.3 La demande de recherche et les visées	10
1.1.4 La portée de l'étude pour le service social	13
1.2 Contexte de la transition sociétale: vers un changement de paradigme	16
1.2.1 Le développement régional au Québec	17
1.2.2 Le renouveau du mouvement associatif et le domaine de la santé publique	19
1.2.3 L'homogénéité des principes et l'édification d'un nouveau projet de société	23
1.3 Problématique	25
1.3.1 Le mouvement communautaire et le développement économique communautaire	25
1.3.2 L'approche du développement économique communautaire (DÉC)	27
1.3.3 Le DÉC et l'organisation communautaire: les impacts sur la pratique	33
1.3.4 Les formes de DÉC	35
1.3.5 Les initiatives de DÉC au Québec	36
1.3.5.1 Les groupes d'entraide économique	36
1.3.5.2 Les entreprises rattachées à des programmes gouvernementaux	36
1.3.5.3 Les entreprises d'insertion sociale par l'économique	37

1.3.5.4	Les entreprises communautaires et les coopératives de DÉC	38
1.3.5.5	Les bases d'appui de DÉC	38
1.3.5.6	Les organisations intermédiaires de DÉC: les CDC et les CDÉC	39
1.3.6	Le développement socio-économique "par le haut" et "par le bas"	44
1.3.7	L'approche du développement local et les autres perspectives	45
1.4	Constructions conceptuelles	49
1.4.1	La modélisation du processus du développement local de Paul Prévost (1996)	49
1.4.2	La typologie de Boothroyd et Davis (1993)	52
II	MÉTHODOLOGIE	
2.1	Constat sur la nature des évaluations	53
2.2	Stratégies de recherche	55
2.2.1	L'étude de cas	55
2.2.2	La nature des données et la méthode d'analyse ...	56
2.2.3	De l'évaluation formative à l'évaluation pluraliste ..	57
2.2.4	La stratégie inductive, la méthode d'analyse et l'approche naturalistique	58
2.3	Délimitation du recueil des données et la justification des techniques de collecte	60
2.3.1	La documentation écrite et l'observation participante	60
2.3.2	Les entretiens exploratoires	61
2.3.3	Le focus sur trois projets	62
2.3.4	Les données statistiques	63
2.3.5	La recension d'articles de journaux	65
2.4	Validation	65
2.5	Résultats anticipés	65
2.6	Limites de la recherche	66

III VERDUN ET L'AMORCE D'UNE APPROCHE DE DÉC

3.1	Situation contextuelle de Verdun au début des années quatre-vingt-dix	67
3.1.1	Une image négative	68
3.1.2	Les trois quartiers: Centre-ville, Desmarchais-Crawford et Île-des-Sœurs	69
3.1.3	L'image des établissements scolaires	70
3.1.4	La synthèse du profil socio-économique de Verdun en 1991	71
3.2	La SIDAC amorce une réflexion et le milieu décide de se prendre en main	72
3.3	Forum économique de Verdun	74
3.3.1	Une définition	74
3.3.2	Les déterminants de la santé: un concept intégrateur	75
3.3.3	Un cadre de référence diversifié	76
3.3.4	La prise de conscience du problème vécu par le milieu: le constat	77
3.3.5	L'établissement des priorités d'action de la communauté: le plan d'action	78
3.3.6	Les objectifs et les stratégies perçues	78
	a) Les objets pour lesquels la corporation est constituée	79
	b) Les stratégies perçues	80
3.4	Conclusion	82

IV VERS UNE CULTURE ORGANISATIONNELLE COMMUNE

4.1	Processus décisionnel	88
4.2	Membres de chacun des secteurs d'activité	89
4.3	Dimensions émergentes: les quatre composante du rôle ..	90
4.4	Période I : L'établissement d'un dialogue	91
4.4.1	Les acteurs du secteur privé et leurs rôles	91
4.4.2	Un bon programme pour la mairie!	94
4.4.3	Les acteurs du secteur public et leurs rôles	94
4.4.4	Un commissaire au développement local: du jamais vu!	98

4.4.5	Les acteurs du secteur communautaire et leurs rôles	99
4.4.5.1	La concertation avec le communautaire: la rupture	101
4.4.5.2	Un choc de culture!	102
4.4.5.3	Le retour du communautaire: de nouveaux intérêts	102
4.4.5.4	Un processus d'intégration à long terme	104
4.4.6	Les faits marquants de la première période	105
4.4.7	En conclusion: rupture et édification	107
4.5	Période II : La consolidation	110
4.5.1	Les acteurs du secteur privé et leurs rôles	110
4.5.1.1	Une "gestion par opportunités"	111
4.5.1.2	La SIDAC se retire pour une année	112
4.5.1.3	Le retour de la SIDAC à la table: une transformation du fonctionnement interne ...	113
4.5.1.4	Les attraits du "rôle informel"	115
4.5.2	Un membre nécessaire au processus d'animation ...	115
4.5.3	Les acteurs du secteur public et leurs rôles	116
4.5.3.1	Un nouveau membre: la "police de quartier"	117
4.5.3.2	Une absence remarquée, une adhésion inattendue: le CLSC Verdun/Côte St-Paul	118
4.5.3.3	Le contexte	119
4.5.3.4	De nouveaux membres, de nouvelles conceptions du rôle	121
4.5.3.5	Une introspection majeure: la réunion du 10 octobre 1997	124
4.5.3.6	Le rôle informel chez les délégués du secteur public	126
4.5.4	Les acteurs du secteur communautaire et leurs rôles	127
4.5.5	Le mandat d'un CLD ?	127
4.5.6	En conclusion: intégrer et réintégrer	131
4.6	Conclusion analytique	132
4.6.1	Les sources de motivation des acteurs	132
4.6.2	Les tensions avec le secteur privé	135
4.6.3	Les tensions avec le CLSC	136
4.6.3.1	Une lutte entre producteurs?	136
4.6.3.2	Un arrimage stratégique	139
4.6.3.3	Le renouvellement de consensus	140
4.6.4	L'enjeu d'un CLD	141

V PROJETS ET INITIATIVES

5.1 Projets de type événementiel	144
5.1.1 Le Rendez-vous mondial du cerf-volant	144
5.1.2 Le Concours Méritas verdunois	145
5.1.2.1 Un "moment fort" pour la communauté	145
5.1.2.2 Des méritants engagés	147
5.1.2.3 Le projet ne fait pas l'unanimité	148
5.1.3 Novembre, le Mois du développement local	148
5.1.4 Mai, le Mois de l'environnement	149
5.1.5 Les concours "Un coin de mon quartier", "Les ados s'expriment" et "Ma ville en photos"	150
5.1.6 Un continuum de colloques	151
5.1.6.1 Les points de vues sur le Forum-Événement ..	152
5.1.6.2 Le document "Verdun Vision 2000": un plan d'orientation	153
5.1.6.3 La création d'une dynamique d'événements ...	154
5.2 Projets permanents ou en voie de le devenir	154
5.2.1 Info-PME Verdun	154
5.2.2 Le Conseil des aînés et le Conseil des jeunes	155
5.2.3 La Corporation Multiservices-TPE Verdun	155
5.2.3.1 Un taux d'intégration à l'emploi des plus Intéressant	156
5.2.3.2 Une fausse perception du milieu	157
5.2.4 La Fondation du développement local de Verdun	158
5.2.5 Le tour de ville de Verdun	158
5.2.6 Le Jardin du citoyen	159
5.2.7 Le projet de développement du quartier Centre-ville	159
5.3 Initiatives à l'ampleur du sud-ouest de l'île de Montréal	160
5.3.1 Les Fichiers unifiés des entreprises du Sud-Ouest (FUSO)	160
5.3.2 Le Sommet socio-économique du sud-ouest de Montréal	161
5.3.3 La Corporation d'approvisionnement du Sud-Ouest (CASO)	162
5.4 Initiatives du milieu	163
5.4.1 Le Quadrilatère communautaire de Verdun	163
5.4.2 Les projets de la SIDAC Promenade Wellington	164
5.4.3 Les initiatives du commissaire au développement local	165
5.4.4 Les "Déjeuners d'André"	166

5.4.5	Une diversité d'initiatives et de projets du milieu pour les jeunes	167
5.5	Conclusion	168
5.5.1	L'ensemble des projets et des initiatives	168
5.5.2	L'analyse du Focus sur trois projets	171
5.5.2.1	L'origine des projets	171
5.5.2.2	Une intervention appropriée au milieu	172
5.5.2.3	La clientèle des projets	172
5.5.2.4	La participation du milieu aux projets	174
5.5.2.5	L'adaptation des projets face à la critique	175
5.5.2.6	La marge de manœuvre et le facteur humain à l'étape de réalisation des projets	176
5.5.2.7	Le capital politique	176
5.5.2.8	Le financement	177
5.5.3	La confrontation des réalisations au plan d'action, aux objectifs et aux stratégies du Forum économique de Verdun	178
5.5.3.1	Les réalisations et le plan d'action	178
5.5.3.2	Les objectifs de la corporation et les réalisations	184
5.5.3.3	Les réalisations dans le cadre des stratégies perçues	186
5.5.4	Un regard sur le plan d'orientation de 1997	188
5.5.5	La construction d'une forme de leadership	189
VI	VERS UN CHANGEMENT DE MENTALITÉ	
6.1	Verdun, du déclin à la renaissance ..	192
6.1.1	L'habitat	192
6.1.1.1	Des améliorations remarquées!	193
6.1.1.2	Conclusion: l'habitat, un appel à l'intervention !	193
6.1.2	Une ville à dimension humaine	195
6.1.2.1	Les caractéristiques de la population	195
6.1.2.2	De nouvelles perceptions, une nouvelle image	197
6.1.2.3	Une ville avec des réseaux: collaboration et partenariat	199
6.1.2.4	En conclusion: les forces du changement	203
6.1.2.5	La division entre la terre ferme et l'Île-des-Sœurs	205
6.1.2.6	En conclusion: pour faire tomber les cloisons	206
6.2	Verdun: un appareil municipal plus tourné vers la communauté	207
6.2.1	La perception de l'organisation et de son rôle	207

6.2.2	La perception des nouvelles façons de faire de l'appareil municipal	208
6.2.3	En conclusion: la complicité de l'appareil municipal ..	212
6.3	Ouverture et limites de la région du Sud-Ouest	214
6.3.1	Les limites de la collaboration	214
6.3.2	L'ouverture à la collaboration	215
6.3.3	En conclusion: les premiers jalons d'une démarche de DÉC dans le Sud-Ouest	217
6.4	Perception des éléments structurant la démarche de DÉC	218
6.4.1	Les éléments favorisant la démarche de DÉC	218
6.4.2	Les éléments critiques pour la démarche	220
6.4.3	Les éléments nuisibles pour la démarche	221
6.5	Conclusion analytique	223
6.5.1	Les forces de la démarche de DÉC entreprise à Verdun	223
6.5.2	Les faiblesses de la démarche de DÉC entreprise à Verdun	224
6.5.3	L'expérience du Forum économique de Verdun: L'établissement d'un leadership local	225
VII	IMPACTS À L'EXTÉRIEUR DE LA COMMUNAUTÉ	
7.1	Verdun et son image médiatique	228
7.1.1	La couverture médiatique de l'année 1991	228
7.1.2	La couverture médiatique de l'année 1993	231
7.1.3	La couverture médiatique de l'année 1996	234
7.1.4	En guise de conclusion analytique: une couverture médiatique de plus en plus colorée par des projets tournés vers la communauté	236
7.2	Impacts liés à l'adhésion de Verdun au RQVVS	240
7.2.1	Les publications et les implications	240
7.2.2	En guise de conclusion analytique: Verdun, une ville Modèle au sein du RQVVS	241
7.3	Sondages sur les perceptions des résidents de Montréal à l'égard de Verdun	242
7.3.1	Les sondages Léger & Léger sur les perceptions, les attitudes et les comportements des Montréalais à l'égard de Verdun	242
7.3.2	En guise de conclusion analytique: Verdun une ville méconnue des Montréalais	246

VIII ANALYSE GLOBALE DE LA DÉMARCHE DE DÉC DE VERDUN

8.1	Processus du développement local	250
8.1.1	L'élaboration de projet	252
8.1.1.1	Les détenteurs de leviers	252
8.1.1.2	Un mouvement social	252
8.1.2	Le processus d'animation	255
8.1.2.1	Le fonctionnement	255
8.1.2.2	L'atteinte des objectifs	256
8.1.3	Le processus politique	260
8.1.4	Le processus de réflexion	265
8.1.4.1	Un cadre de référence multidisciplinaire	266
8.1.4.2	Une vision d'avenir	266
8.1.4.3	Les stratégies d'actions	267
8.1.4.4	La recherche et le développement	267
8.1.4.5	Un regard critique sur le processus de réflexion	268
8.1.5	Le processus d'organisation	269
8.1.6	La gestion et le suivi de projets	271
8.1.7	L'évaluation	273
8.1.8	Conclusion	273
8.2	Typologie des approches de DÉC de Boothroyd et Davis	274
8.2.1	Les stratégies types des approches de DÉC	276
8.2.1.1	La stratégie de la croissance économique	276
8.2.1.2	La stratégie des changements structurels	276
8.2.1.3	La stratégie de nouvelles solidarités	277
8.2.2	Les actions correspondant aux stratégies types	278
8.2.2.1	Les actions et la croissance économique	278
8.2.2.2	Les actions et les changements structurels	280
8.2.2.3	Les actions et les nouvelles solidarités	282
8.2.3	Le rôle des agents de développement	284
8.2.3.1	Le rôle des agents de croissance économique.	284
8.2.3.2	Le rôle des agents de changements structurels	284
8.2.3.3	Le rôle des agents de nouvelles solidarités	285
8.2.4	Les approches type et l'expérience de Verdun	287

IX RECOMMANDATIONS

9.1	Recommandations au sujet du processus d'animation	292
9.1.1	La mobilisation, l'information et la formation	292
9.1.2	La cueillette d'idées et de projets	294
9.1.3	L'axe d'action "Développement socioculturel et communautaire"	294

9.1.4	L'image externe de Verdun	296
9.2	Recommandations au sujet du processus politique	297
9.2.1	Le leadership local	297
9.2.2	La capacité de réaction et le leadership communautaire	298
9.2.3	Le financement	300
9.3	Recommandation au sujet du processus de réflexion	301
9.3.1	Les membres et la concertation	301
9.3.2	L'intégration des membres	302
9.4	Recommandations au sujet de la gestion et du suivi de Projets	303
BIBLIOGRAPHIE		307
 Annexes		
Annexe I	La grille d'entrevue (thèmes)	III
Annexe II	Les personnes interviewées	VI
Annexe III	Le focus sur trois projets	VII
Annexe IV	Le plan d'action (1993)	VIII
Annexe V	Le cas d'Info-PME Verdun	XIX
Annexe VI	Le cas du Jardin du citoyen.....	XXXIII
Annexe VII	Le cas du projet de développement local au quartier Centre-ville	XLIX
Annexe VIII	Le plan d'orientation 1997 (Version abrégée)	LXV
Annexe IX	La charte de la lutte à la pauvreté	LXXVIII

Liste des sigles

ASEMO:	Association des services externes de main-d'œuvre.
CAMO:	Comité d'adaptation de la main-d'œuvre.
CAR:	Conférences administratives régionales.
CASO:	Corporation d'approvisionnement du Sud-Ouest.
CDC:	Corporation de développement communautaire.
CDÉC:	Corporation de développement économique communautaire.
CECV:	Commission des écoles catholiques de Verdun.
CLD:	Centres locaux de développement.
CLE:	Centres locaux d'emploi.
CIT:	Corporation intermédiaire de travail.
CRD:	Conseil régional de développement.
CRÉE:	Comité de la relance de l'économie et de l'emploi.
CVIIC:	Conseil verdunois d'initiatives et d'intervention communautaire.
DÉC:	Développement économique communautaire.
DRSP:	Direction régionale de la santé publique.
DSC:	Direction de la santé communautaire.
FDL:	Fondation du développement local.
FUSO:	Fichiers unifiés des entreprises du Sud-Ouest.
MEPACQ:	Mouvement d'éducation populaire et d'action communautaire québécois.

- MRC:** Municipalités régionales de comtés.
- MMSRFP:** Ministère de la main-d'œuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle.
- MSSS:** Ministère de la Santé et des Services sociaux.
- OMS:** Organisation mondiale de la santé.
- OVEP:** Organismes volontaires d'éducation populaire.
- PAIE:** Programme d'aide à l'intégration à l'emploi.
- RADE:** Reconnaissance des activités de développement de l'employabilité.
- RQODE:** Regroupement québécois des organismes de développement de l'employabilité.
- RQVVS:** Réseau québécois des villes et villages en santé.
- RRSSS:** Régie régionale de la santé et des services sociaux.
- SADC:** Société d'aide au développement des collectivités.
- SEMO:** Services externes de main-d'oeuvre.
- SEMO-jeunes:** Services externes de main-d'oeuvre à la jeunesse.
- VVS:** Villes et villages en santé.

Introduction

Le mouvement associatif existe depuis que les hommes se réunissent pour le bien commun de leur groupe. L'engagement social des individus et des collectivités a pris diverses formes selon les cultures et les conjonctures historiques. À l'aube du vingt et unième siècle les sociétés salariales se trouvent ébranlées par l'accroissement des inégalités socio-économiques. En réaction aux conséquences de ces inégalités, le mouvement associatif opère un renouveau important depuis une quinzaine d'années. Puisque l'État et ses institutions n'arrivent manifestement plus à répondre aux impératifs des communautés, celui-ci recherche de nouvelles approches pour assurer le développement social des collectivités.

Le développement social fait référence à la mise en place ou au renforcement, au sein des communautés et à l'échelle de la collectivité, de conditions qui permettent d'une part à une société de progresser, socialement, culturellement et économiquement et d'autre part à tous les membres de cette société de participer au progrès et de profiter de ses fruits, le plus équitablement possible. Dans cette optique, le développement social est étroitement associé au développement économique et au développement culturel.¹

L'émergence d'alternatives du mouvement associatif se traduit par une implication croissante dans la production de services, la création d'emplois et la revitalisation économique et sociale de communautés locales. Alain Lipietz (1995) pense que la sortie de crise implique l'emprunt de nouvelles pistes qui passent en premier lieu par

¹ CONSEIL DE LA SANTÉ ET DU BIEN-ÊTRE. *Bulletin d'information du Conseil de la santé et du bien-être*, vol. 3, n° 2, novembre 1996.

l'affirmation de valeurs comme la solidarité entre les groupes et les individus, le refus de l'exclusion de couches sociales, l'autonomie qui permet d'avoir la mainmise sur ses propres activités, la responsabilité écologique, la démocratie, etc. L'approche du développement économique communautaire (DÉC) fait la promotion de telles valeurs. Le DÉC constitue une approche globale de revitalisation économique et sociale de collectivités qui réunit les dimensions: économique, locale, sociale et politique, et communautaire (Favreau et Lévesque, 1996).

Cette réponse locale aux impératifs des communautés implique la mise en œuvre d'une approche de changement social complexe au sein de collectivités. Chacune des initiatives se trouve empreinte des couleurs locales et peut recevoir l'influence de multiples champs disciplinaires. Il demeure donc difficile de saisir les paramètres de la manifestation de l'approche du DÉC qui se trouve cependant confrontée à son propre bilan.

Notre recherche vise à mieux comprendre les manifestations de l'approche du DÉC à travers l'étude évaluative d'une initiative de développement local en milieu urbain. Le présent document expose les résultats, les conclusions et les recommandations issues de l'étude de cas du Forum économique de Verdun. Cette recherche, effectuée au cours des années 1997 et 1998, constitue le fondement de l'élaboration de notre mémoire de maîtrise en service social.

La réalisation de cette l'étude émane d'une demande de recherche du Forum économique de Verdun et se trouve subventionnée par le Forum économique de Verdun,

la Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre et la Ville de Verdun.

Contenu du mémoire

Le premier chapitre aborde les éléments conjoncturels au sein desquels s'inscrivent les initiatives québécoises qui mettent de l'avant l'approche du DÉC. Il introduit l'objet du mémoire: l'initiative de Verdun et son organisme promoteur. Le mandat auquel cette étude doit répondre est explicité, de même que la pertinence de cette recherche pour le service social. Le réaménagement des relations vécu dans différentes sphères de pouvoir est situé au sein d'un changement de paradigme. Le chapitre présente une revue des écrits pertinents pour cette recherche et deux constructions conceptuelles à la base de notre analyse finale. Au chapitre II, nous présentons les stratégies méthodologiques que nous avons choisies pour saisir le sens de l'action sociale.

Au chapitre III, nous exposerons dans quelle mesure l'expérience de Verdun correspond à une démarche de DÉC. Nous retracerons également l'émergence de cette initiative, à travers la présentation des caractéristiques qui y prévalaient au début des années quatre-vingt-dix, la séquence d'événements à l'origine de la démarche collective et la définition de son organisme promoteur. La conclusion analytique expose plus précisément les caractéristiques de l'approche mise de l'avant.

Le chapitre IV cherche à décrire le processus à travers lequel les membres de l'exécutif du Forum économique de Verdun se sont forgés une culture organisationnelle

commune. L'identification de deux périodes au sein de ce processus permet un regard sur le stade d'évolution de l'organisme à ce niveau.

Le chapitre V se veut de nature descriptive. Son objet consiste à présenter un portrait de la diversité de projets et d'initiatives qui s'inscrivent dans le cadre de l'approche de changement entreprise à Verdun. Sa conclusion analytique permet la confrontation des réalisations au plan d'action, aux objectifs et aux stratégies du Forum économique de Verdun. De plus, elle porte un regard sur le second plan d'action de l'organisme et met les réalisations en parallèle avec la construction d'une forme de leadership.

Les chapitres VI et VII présentent respectivement les impacts internes et externes de la démarche de changement entreprise à Verdun. Le chapitre VI expose les effets de la démarche et les éléments qui ont une incidence favorable ou défavorable sur cette dernière, tels qu'ils sont perçus par des gens du milieu verdunois. Ces résultats se trouvent corroborés ou relativisés par certains résultats issus des sondages de 1992 et 1997 de la firme Léger & Léger relatifs aux perceptions des résidents de Verdun à l'égard de leur ville. Ce chapitre présente également les éléments structurants de la démarche en cours et sa conclusion met à jour les forces et les faiblesses de la démarche en plus de cibler les éléments liés à l'exercice d'un leadership local. Le chapitre VII présente les retombées et l'image de Verdun, telles qu'elles sont perçues à l'extérieur de la communauté, à partir de trois sources de données: une recension d'articles de journaux, les publications et les implications relatives à l'adhésion de la Ville de Verdun au Réseau québécois des villes et villages en santé (RQVVS) et les résultats des sondages de 1992

et 1997 de la firme Léger & Léger sur les perceptions des résidents de Montréal à l'égard de Verdun.

Le chapitre VIII se veut un chapitre analytique. Il se base sur deux constructions conceptuelles: la modélisation du processus du développement local de Paul Prévost (1996) et la typologie des approches de DÉC de Boothroyd et Davis (1993). Il cherche à poser un regard sur l'ensemble de la démarche de changement collective entreprise depuis six ans, incluant ses processus et ses résultats.

Finalement, le chapitre IX présente les recommandations issues de notre étude. Chacune des recommandations s'appuie sur les différentes conclusions de chaque chapitre. Elles visent à orienter les actions actuelles et futures en regard des apprentissages dégagés dans le respect du modèle de développement mis de l'avant à Verdun. Nous soumettons les recommandations à l'appréciation du Conseil exécutif du Forum économique de Verdun.

CHAPITRE I

Contexte, problématique et concepts

Ce chapitre se divise en quatre parties. La première partie présente des éléments conjoncturels au sein desquels s'inscrivent les initiatives québécoises qui mettent de l'avant l'approche du développement économique communautaire. Elle introduit l'objet du mémoire: l'initiative de Verdun et son organisme promoteur. Le mandat auquel cette étude doit répondre est explicité, de même que la pertinence de cette recherche pour le service social. La seconde partie situe le réaménagement des relations vécu dans les sphères de pouvoir du développement régional québécois, du mouvement associatif, du domaine de la santé publique et de la sécurité publique québécoise au sein d'un changement de paradigme. La troisième partie constitue une revue des écrits pertinents pour cette recherche. Elle présente la théorie nécessaire à la compréhension du phénomène étudié tout en effectuant une mise en contexte, puisque notre objet d'étude est contemporain, en transformation constante et qu'il se trouve influencé par un climat socio-économique en turbulence (cf. réformes, rationalisation...). La quatrième partie expose les deux constructions conceptuelles à la base de notre analyse finale.

1.1 Contexte de la recherche

1.1.1 La conjoncture

Les crises du fordisme, de l'emploi et des finances publiques fédérales, provinciales et municipales viennent exacerber le développement inégal des régions et

des zones situées en périphérie des pôles de développement. Au Québec, après plusieurs années de concentration du développement dans les grands centres urbains², de déploiement de politiques et de programmes assurant l'équité des services à la population, la réponse étatique fait volte-face. La réorientation se conduit sous l'égide de l'assainissement des finances publiques et se traduit par une stratégie de décentralisation, de régionalisation et de responsabilisation des instances locales. En parallèle, de nouvelles impulsions voient le jour dans les milieux locaux. La conjoncture interpelle le citoyen à œuvrer pour le bien-être de sa communauté, puisque l'État ne répond manifestement plus adéquatement aux impératifs des collectivités. Les initiatives locales cherchent à assurer une revitalisation économique et sociale de leur milieu. Elles visent la participation du citoyen, se basent sur l'approche partenariale et font la promotion de valeurs comme la solidarité entre les groupes et les individus, le refus de l'exclusion de couches sociales, l'autonomie, la responsabilité écologique, la démocratie... La réponse spontanée de plusieurs communautés met de l'avant l'approche du développement économique communautaire. L'expression de cette approche, sous plusieurs formes, présente un potentiel apte à répondre aux problématiques de la pauvreté, de la désintégration des réseaux sociaux et de la dévitalisation des collectivités.

1.1.2 L'initiative de Verdun

Tout comme plusieurs quartiers montréalais (Saint-Henri, Pointe Saint-Charles, etc.), la ville de Verdun présente plusieurs indicateurs d'un «cycle négatif de changement

² À partir des années 1970, les gouvernements n'engagent plus d'efforts particuliers pour contrer les disparités régionales. *L'Entente-cadre de développement Canada-Québec*, signée en 1974, vient en quelque sorte officialiser la théorie de la polarisation qui cible les grandes agglomérations urbaines (Clermont Dugas, 1994).

social»³. Cette municipalité du sud-ouest de l'île de Montréal expose, plus particulièrement dans son quartier Centre-ville, les caractéristiques d'un quartier en déperissement et ses conséquences connues au niveau de la population. Depuis le début des années soixante-dix, l'artère commerciale a perdu sa vigueur d'antan, le parc immobilier se dégrade et le nombre de sans emploi a crû dramatiquement parmi la population⁴. Le pourcentage de familles monoparentales est désormais très élevé; on remarque un indice de paupérisation plus élevé pour les écoles de la zone; il y a diminution en nombre de la population et de façon générale, la ville reçoit une perception négative⁵. La ville compte parmi les agglomérations les plus densément peuplées au Canada (63 000 habitants) par rapport à sa superficie (11 100 personnes/km²)⁶. Elle se trouve également aux prises avec le phénomène urbain d'une "ville à deux vitesses", vu l'essor et le prestige de son quartier Île-des-Soeurs. Ce contexte favorise la superposition des conditions objectives créatrices d'inégalités qui se concrétisent à travers des trajectoires de vie individuelles marquées par un processus d'exclusion sociale.

En 1991, un groupe de représentants des secteurs privé et public se rencontrait pour discuter de leurs préoccupations face à la difficulté de revitaliser le centre-ville. Par

³ FAVREAU, Louis et Benoît LÉVESQUE. *Le développement économique communautaire*, Sainte-Foy, PUQ, 1996, p.44.

⁴ L'ÉCUYER, Daniel. *La démarche de Verdun dans le cadre du développement local*, Mémoire (M.A.) en analyse et gestion urbaine, INRS-Urbanisation, Montréal, mars 1995, p.V.

⁵ LAFONTAINE, Gabrielle et Roger CADIEUX. *Projet de développement local au quartier Centre-ville de Verdun*, Forum économique de Verdun, avril 1997, p.37 et 38.

⁶ TREMBLAY, Dany. *L'évolution des quartiers locatifs; une étude de cas de la ville de Verdun*, Mémoire (M.A.) en analyse et gestion urbaine, INRS-Urbanisation, Montréal, mai 1996, p.11.

la suite, élargissant leurs préoccupations à l'ensemble de la ville, le groupe prit le statut d'organisme sans but lucratif. Le "Forum économique de Verdun" cherche à favoriser la concertation, la solidarité et le développement d'une vision commune entre divers acteurs locaux, représentants des secteurs privé, public et communautaire. L'initiative non partisane constitue un projet pilote parrainé par la Direction de la santé publique de la Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre. Ainsi, l'Unité de santé publique de Verdun assure une permanence de deux employés à l'organisme. Par ailleurs, la ville de Verdun fait partie du Réseau québécois des villes et villages en santé (RQVVS) depuis 1990 et s'y trouve représentée par le Forum économique de Verdun à titre de comité multisectoriel depuis 1992.

Le Forum économique de Verdun s'applique à la mise en œuvre d'une approche de développement local à partir d'un plan d'action qui met de l'avant les thèmes de "qualité de vie et bien-être", "développement économique et soutien à l'emploi" et "développement socioculturel et communautaire". Il a généré plus d'une trentaine de projets depuis sa création dont plusieurs projets d'ampleur. Ces réalisations contribuent à favoriser la revitalisation économique et sociale de la communauté, s'inscrivant ainsi dans la recherche de nouvelles avenues face au désengagement de l'État, à la crise de l'emploi et au déclin des collectivités locales.

1.1.3 La demande de recherche et les visées

Au terme de six années d'existence, le Forum économique de Verdun souhaite évaluer les retombées de son action et la cohérence de cette dernière face à ses bases théoriques et ses visées de départ. Il importe de mentionner que le processus du

développement local se veut un processus d'apprentissage. Selon Paul Prévost (1996), ce processus ne peut se compléter sans la mise en place d'une démarche d'évaluation structurée qui questionnera, à intervalles réguliers, les processus aussi bien que les résultats de l'initiative. À propos de la recherche de cohérence éthique qui doit accompagner toute forme d'engagement social, Henri Lamoureux (1996) explique que cette quête «[...] implique notamment que l'on évalue régulièrement si le chemin emprunté conduit bien aux objectifs fixés et aux valeurs qui sous-tendent l'engagement⁷». La réalisation d'une démarche évaluative et le colloque "Ensemble, penser et agir autrement", tenu à Verdun en juin 1997, correspondent à la réorientation du plan d'action de l'organisme. Notre démarche évaluative vise donc à examiner les processus et les résultats de la démarche de changement entreprise à Verdun. Nous tenterons également d'éclairer l'élément le plus capital de l'initiative, c'est-à-dire l'enracinement de la démarche de changement au sein de la communauté. La prise de recul inhérente à l'évaluation traduit une volonté de réceptivité et d'adaptation aux variables contextuelles changeantes du milieu, tout en favorisant le développement d'une vision commune pour l'avenir de Verdun.

La demande du Forum économique de Verdun exprime également une quête de légitimité au plan théorique et social. D'une part, la viabilité de ce type d'intervention communautaire a été remise en doute à travers le cumul de nombreux échecs par le passé. La pertinence de l'identification de facteurs de réussite ou d'échecs et d'indicateurs de viabilité est imminente, autant pour la pratique en elle-même que pour la légitimité de

⁷ LAMOUREUX, Henri. *Le citoyen responsable. L'éthique de l'engagement social*, Montréal, VBL éditeur, 1996, p.62.

cette forme d'intervention et conséquemment, son financement. D'autre part, l'évaluation permet à un organisme de redéfinir son rôle dans un milieu et d'exprimer le sens de son action dans une société qui ne reconnaît une entité que dans la mesure où il y a démonstration de résultats. Au sein d'un processus à long terme qui met de l'avant une approche globale et dont l'action est diffuse, l'exercice pose le défi non négligeable de la mesure des effets propres à la démarche et du choix ou du développement des indicateurs les plus appropriés pour rendre compte des effets prévus et non prévus d'une démarche de changement collective. Nous tenterons donc également de cibler et de développer des indicateurs d'évaluation.

La démarche évaluative permet l'exploration des apprentissages cumulés au cours de six années de mise en œuvre d'une approche de développement local. Cette démarche peut guider les promoteurs verdunois face aux orientations à prendre dans le futur, mais elle peut également servir de modèle à d'autres communautés. En effet, il existe peu d'exemples détaillés des processus qu'impliquent la mise en œuvre et le fonctionnement d'une démarche collective de changement social. Comme il s'agit d'un processus à long terme dont les résultats ne sont pas immédiats, les agents de changement s'interrogent fréquemment, à savoir s'ils avancent dans la bonne direction et surtout sur la façon d'aborder et d'interpréter les difficultés qu'ils vivent. Ainsi, la démarche évaluative permet la création d'un outil de développement au sens où les apprentissages répertoriés constituent un guide pour les agents de changement qui œuvrent dans ce domaine complexe que sont les démarches collectives de changement social.

1.1.4 La portée de l'étude pour le service social

Comme nous le verrons au chapitre III, la spécificité de l'expérience verdunoise se traduit par l'expression d'une forme de développement économique communautaire singulière. Elle se déroule en milieu urbain, en périphérie d'un grand centre et se perpétue depuis plus de cinq ans. La portée de son action tend vers le régional et elle se base sur une conception élargie des "déterminants de la santé et du bien-être" que sont la pauvreté, le logement, la scolarité, l'emploi, l'estime de soi, etc. Cette conception de la santé s'oppose en fait à une approche sectorielle des problèmes sociaux. Elle admet que l'environnement social et physique, le milieu et les conditions de vie influencent largement la santé globale d'un individu. Pour les mouvements communautaire, syndical et féministe, c'est la reconnaissance d'une vingtaine d'années d'analyses et de propositions «qui rappelaient fondamentalement que les problèmes de santé et de bien-être ne pouvaient pas être résolus si l'on ne tenait pas compte des liens étroits qu'ils avaient avec les conditions de vie des individus, des familles, des communautés⁸». L'étude de l'expérience verdunoise apparaît donc des plus pertinentes au domaine du service social aux niveaux de l'accroissement des connaissances et des développements théoriques en intervention communautaire.

L'approche du DÉC met de l'avant plusieurs valeurs de la culture du mouvement communautaire et permet un élargissement du champ de pratique des travailleurs sociaux dont l'orientation récente ciblait davantage la pratique privée et la

⁸ VAILLANCOURT, Yves. «Éléments de problématique concernant l'arrimage entre le communautaire et le public dans le domaine de la santé et des services sociaux», *Nouvelles pratiques sociales*, vol.7, n° 2, 1994, p.243.

professionnalisation. Ce type d'intervention va à l'encontre de la formalisation des approches d'intervention et repose davantage sur la polyvalence des intervenants que sur leur spécialisation. L'approche pose également un diagnostic différent de la pauvreté. Celle-ci ne relève pas d'un état, mais bien de conditions de vie tributaires de l'accumulation de différents facteurs. L'intervention présente une orientation plus politique ou idéologique et vise le changement social par la reprise en main des communautés dans le besoin.

L'exploration et la compréhension des expériences de DÉC contribuent de façon singulière aux connaissances dans le domaine du service social. La mise en œuvre d'une approche de DÉC est liée à l'essence même du service social, puisqu'elle vise généralement à faciliter et à supporter le développement des individus et des groupes ou à diminuer l'incidence de conditions sociales et économiques néfastes.

La pratique du DÉC interpelle plus particulièrement deux types de travailleurs sociaux: le chercheur et l'organisateur communautaire. Le chercheur étudie, entre autres, les pratiques qui visent à transformer les conditions à l'origine des problèmes sociaux. La recherche sociale se conjugue aux efforts des praticiens afin d'atteindre un maximum de bénéfiques, autant pour les individus dans le besoin que pour les communautés entières. L'organisateur communautaire œuvre à coordonner les programmes et les ressources d'un territoire donné pour qu'ils rejoignent adéquatement les besoins de la communauté. Il facilite le développement d'initiatives spontanées issues de groupes partageant un intérêt commun. Il s'implique habituellement de façon active auprès des groupes communautaires, détient des liens privilégiés avec un CLSC et les tables de

concertation de son milieu. Ainsi, l'organisateur communautaire détient, de par sa formation, son expérience et sa connaissance privilégiée de sa communauté, la possibilité de jouer un rôle névralgique dans le cadre d'une démarche de DÉC. Favreau et Lévesque (1996) affirment en ce sens que depuis les années 1980, «[l']organisateur communautaire devient plus polyvalent et tend à devenir davantage un porteur de projets de développement local⁹». Les organisateurs communautaires peuvent également agir à titre de chercheurs ou collaborer avec ces derniers afin d'approfondir des connaissances théoriques et pratiques sur les approches de DÉC. Une intervention communautaire potentiellement apte à influencer les conditions à l'origine des problèmes sociaux ne devrait pas échapper à l'œil de ces deux types de travailleurs sociaux.

Les tables de concertation intersectorielles qui font la promotion d'une démarche de DÉC constituent une tribune privilégiée pour les travailleurs sociaux qui cherchent à exercer leur rôle d'agent de changement. Ces tables donnent l'occasion de présenter des projets innovateurs, d'expérimenter de nouvelles méthodes de travail, d'influencer, le cas échéant, les détenteurs de leviers d'une communauté et surtout de se faire connaître. Par ailleurs, si les projets de DÉC alliant les dimensions sociale et économique présentent un niveau de complexité élevé de par leur caractère peu conventionnel, les organisateurs communautaires détiennent souvent une expérience privilégiée en la matière. La dimension économique peut toutefois en rebuter certains, mais les regroupements intersectoriels peuvent pallier cette difficulté par le biais du partenariat. Les

⁹ FAVREAU, Louis et Benoît LÉVESQUE. *Le développement économique communautaire*, Sainte-Foy, PUQ, 1996, P.17.

représentants de divers secteurs d'activités et leurs ressources constituent un potentiel de forces agissantes accessibles. Les membres de ces tables doivent accepter les points de vue divergents, se fixer des objectifs communs et travailler en concertation pour le mieux-être d'une communauté. Ce rôle n'apparaît-il pas saillant au travailleur social ?

À l'aube du vingt et unième siècle, l'approche du DÉC se présente comme une alternative, à la fois pour les praticiens dont les modes d'intervention usuels ne conviennent plus face aux problèmes créés par une crise de l'emploi qui se généralise et à la fois pour le communautaire qui «pourrait se révéler un des acteurs les plus aptes à instaurer un modèle de développement axé sur l'inclusion sociale et politique plutôt que sur l'exclusion¹⁰».

1.2 Contexte de la transition sociétale: vers un changement de paradigme

Au cours des dix dernières années, les conjonctures mondiale et nationale ont suscité un réaménagement des relations entre les différents paliers de pouvoir, les instances locales et les citoyens, à travers diverses ententes et réformes. Les domaines de l'économie, de l'emploi, de la santé et du bien-être, de l'éducation et de la sécurité publique vivent au rythme des restructurations. Cette recherche de nouvelles façons de faire témoignerait non seulement d'une période de transition sociétale, mais d'un changement de paradigme. Selon Yves Vaillancourt (1994), «[...] la transition s'apparente à un passage d'un modèle de développement économique et social, [...]

¹⁰ CAILLOUETTE, Jacques. «L'État partenaire du communautaire: vers un nouveau modèle de développement», *Nouvelles pratiques sociales*, vol.7, n° 1, 1994, p.172.

modèle fordien ou keynésien ou "providentialiste", [...] vers un autre modèle de développement, un autre paradigme, qui n'est pas encore nettement défini [...]»¹¹.

1.2.1 Le développement régional au Québec

En matière de développement régional, le gouvernement québécois publie, en 1988, sa stratégie d'intervention dans le document *Québec à l'heure de l'entreprise régionale*. Son plan d'action repose alors principalement sur l'initiative des individus, leur entrepreneurship et, par conséquent, sur les dynamismes propres à chaque région. Cette orientation tout comme celle de la polarisation dans les années 1970 se trouvent justifiées par la théorie du développement endogène et du développement local afin de favoriser la croissance économique dans un contexte de désengagement de l'État. La politique de développement régional de 1992 reprend la même philosophie. Ainsi, les délégués régionaux des régions administratives, les députés provinciaux, les maires et les préfets de MRC se voient offrir un rôle plus prégnant à l'intérieur des structures qui les concernent (Secrétariat aux Affaires régionales, Conseils régionaux de concertation et de développement). Le gouvernement met alors «[...] en évidence les concepts de "partenariat" et de "responsabilisation", l'État se définit maintenant comme un accompagnateur des régions dans leurs efforts de développement¹²» (Clermont Dugas, 1994).

¹¹ VAILLANCOURT, Yves. «Éléments de problématique concernant l'arrimage entre le communautaire et le public dans le domaine de la santé et des services sociaux», *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 7, n° 2, 1994, p.231.

¹² DUGAS, Clermont. «Le sous-développement régional», in *Traité des problèmes sociaux*, sous dir. Fernand Dumont, IQRC, 1994, p. 113.

Aujourd'hui, l'État québécois propage son influence à travers la politique de soutien au développement local et régional, mais, cette fois-ci, les nouvelles mesures administratives et financières s'accompagnent d'un plan d'action. La théorie du développement local ne vient plus justifier les orientations gouvernementales; on en fait la promotion. Le livre vert portant sur le soutien au développement local et régional propose la création de Centres locaux de développement (CLD) à partir du premier avril 1998. Il s'agit d'un guichet multiservices unique pour les entrepreneurs et les intervenants en économie sociale sur le territoire de MRC ou son équivalent s'il n'y a pas de territoire de MRC. Une "Entente de gestion" annuelle sera signée par le conseil d'administration du CLD, la MRC ou son équivalent et le ministre responsable du développement des régions. Chaque CLD devra répondre à certaines conditions, comme monter un plan local d'action pour l'économie et l'emploi en respectant le plan stratégique de la région, les axes et les orientations de l'entente cadre du CRD et les ministères. De plus, il devra respecter le plan d'aménagement de la MRC et des axes de la politique active du marché du travail. Enfin le CLD servira de comité aviseur auprès du Centre local d'emploi (CLE) de son territoire.

Au palier régional, un Conseil régional de développement (CRD) par territoire recevra sa reconnaissance officielle en voyant ses rôles et ses responsabilités accrus au niveau de la concertation des principaux intervenants régionaux. Le livre vert propose de reconnaître officiellement les Conférences administratives régionales (CAR) afin d'orienter l'action gouvernementale sur le territoire. Au niveau national, Solidarité rurale et la Table Québec-régions recevront une reconnaissance officielle, de même qu'un budget annuel dans le cadre d'une Entente de collaboration (Gouvernement du Québec,

1997). Le gouvernement accorde également sa reconnaissance aux Corporations de développement communautaires (CDC) par l'attribution d'une enveloppe budgétaire au Secrétariat aux régions.

1.2.2 Le renouveau du mouvement associatif et le domaine de la santé publique

Le mouvement associatif a adopté de multiples formes à travers l'histoire afin d'assurer davantage de liberté à chacun. Les écrits récents sur le sujet se trouvent cependant colorés par la conjoncture. Louis Favreau (1994) pense que c'est dans le but de rechercher de nouvelles réponses aux crises de l'emploi, de l'État-providence et de la ville que le mouvement associatif est en voie d'opérer un renouveau important depuis une quinzaine d'années. C'est-à-dire qu'il s'oriente vers une implication croissante dans la production de services, la création d'emplois et la revitalisation économique et sociale de communautés locales. Jacquier (1993) abonde dans le même sens en affirmant que les collectivités locales sont à la recherche de nouvelles formes d'intervention pour assurer une revitalisation économique et sociale. Il pense que les collectivités locales dans tous les milieux urbains sont menacées par l'augmentation de la pauvreté, par l'anomie et par des violences de tout ordre. Alain Lipietz (1995) reprend également l'idée d'un renouveau en insistant sur les valeurs que cela implique. Selon lui, la sortie de crise implique l'emprunt d'autres pistes qui passent en premier lieu par l'affirmation de valeurs comme l'autonomie, qui permet d'avoir la mainmise sur ses propres activités, la solidarité, la démocratie, la responsabilité écologique, le refus de l'exclusion, etc. Louis Favreau (1994) croit que les nouvelles expériences associatives se caractérisent par trois dimensions: «[...] une approche intégrée (économique et sociale), une approche

territorialisée (plutôt que sectorielle) et une approche multipartenaires (plutôt qu'en solo)¹³».

L'émergence d'un nouveau mouvement provenant du domaine de la santé publique est venue s'inscrire au sein du renouveau du mouvement associatif. Il s'agit du mouvement international *Villes et villages en santé*. Cette impulsion du domaine de la santé a pour point de départ la création d'une charte (OMS *et al.*, 1986), en 1986 à Ottawa, pour orienter la santé publique dans le monde. Le plan d'ensemble pour la promotion de la santé du ministère de la Santé et du Bien-être social du Canada, élaboré la même année, en reprend les cinq stratégies principales: «Élaborer une politique saine ; Créer des milieux favorables; Renforcer l'action communautaire; Acquérir des aptitudes individuelles; Réorienter les services de santé.¹⁴» Le Bureau régional européen de l'OMS transposera ces stratégies au niveau municipal en constituant le mouvement *Healthy cities* (OMS, 1986). Au Québec, les municipalités peuvent dès lors joindre le *Réseau québécois des villes et villages en santé* (RQVVS) en adhérant aux conditions élaborées par le Comité directeur national. À partir de l'expérience européenne, le Dr Trevor Hancock (1987) présente six de ces conditions:

Manifester leur engagement officiel au projet *Villes en santé*; Élaborer un plan d'action-santé basé sur une approche participative et multisectorielle; Mettre en application des stratégies d'action spécifiques dans le cadre du projet; Obtenir le financement nécessaire; Accepter de constituer des

¹³ FAVREAU, Louis. «Europe et Amérique: nouvelles réponses du mouvement associatif», *Possible*, vol. 18, n° 3, été 1994, p.87.

¹⁴ ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ. SANTÉ ET BIEN-ÊTRE SOCIAL CANADA et ASSOCIATION CANADIENNE DE LA SANTÉ PUBLIQUE. «Charte d'Ottawa pour la promotion de la santé», *Canadian Journal of Public Health*, vol. 27, 1986, p.428 et 429.

indicateurs clés de santé; S'engager à travailler avec un réseau de villes désirant collaborer au projet.¹⁵

La Ville de Verdun a adhéré au RQVVS en 1990 et le Forum économique de Verdun s'est fortement inspiré de la philosophie du mouvement au début de sa démarche. Selon Michel O'Neill (1996), codirecteur du Centre collaborateur de l'OMS à l'Université Laval, «[l]a logique de base des VVS est de créer une synergie en facilitant de nouveaux partenariats à l'échelle locale, au nom de la valeur de la santé.¹⁶» L'objectif consiste à prévenir les maladies et à favoriser la santé en créant un environnement local physique, économique et social plus sain. En septembre 1996, le RQVVS rassemble 105 municipalités comprenant plus de 25 % de la population québécoise et jouit d'une réputation enviable de par le monde. Depuis dix ans, l'Organisation mondiale de la santé a donc contribué à la reconnaissance des déterminants de la santé et à celle du développement communautaire. Selon Jean Panet-Raymond (1994), «[c]ette valorisation du communautaire et de la prise en charge par le milieu tentait de donner de la crédibilité au discours étatique qui se délestait de certaines responsabilités à la fois vers les municipalités et vers les organismes communautaires.»¹⁷

Au Québec, ce sont les DSC (Directions de santé communautaire) qui, dans les années 80, libérées des services de première ligne pris en charge par les CLSC, se sont consacrées à leurs mandats légaux de connaissance et de surveillance de l'état de santé de la population, de protection de la santé publique, de promotion de la santé et de prévention. «À cette époque, au début, le ministère de la Santé et des Services sociaux

¹⁵ HANCOCK, Trevor. «Vers des villes saines: le projet canadien», *Promotion de la santé*, vol.26, n° 1, 1987, p.4.

¹⁶ ROUYER, Charles-Antoine. «La maison en circuit fermé», *Le Devoir*, Montréal, 21 septembre 1996, section D12.

¹⁷ PANET-RAYMOND, Jean. «Les nouveaux rapports entre l'État et les organismes communautaires à l'ombre de la Loi 120», *Nouvelles pratiques sociales*, vol.7, n° 1, 1994, p.81.

(MSSS) était largement absent de ces dossiers.¹⁸» Le Dr Raynald Bujold (1993), spécialiste en santé publique, pense que les DSC avaient alors développé un véritable partenariat intersectoriel et des solidarités communautaires sur leur territoire, notamment par la promotion du concept de *Villes et villages en santé*. En avril 1993, les DSC ont cessé d'exister. La mission de santé communautaire, rebaptisée santé publique, donne lieu à la création de Directions régionales de la santé publique (DRSP) intégrées aux Régies régionales de la santé et des services sociaux (RRSSS). Aujourd'hui, le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) et les Régies régionales portent donc la responsabilité de la protection de la santé publique, de sa promotion et de la prévention.

Le rapport de la Commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux (1988) fait l'éloge des nouvelles impulsions régionales en matière de développement économique et social. Impulsions en parallèle desquelles il pose l'émergence d'une "culture de la santé" qui renvoie, entre autres, à «des connaissances sans cesse plus précises des déterminants de la santé¹⁹». La réforme Côté, *Une réforme axée sur le citoyen*, publiée en décembre 1990, a mis de l'avant une politique de la santé et du bien-être qui oriente l'action vers les groupes vulnérables et les facteurs déterminants de la santé et du bien-être. La politique de la santé et du bien-être livrée en 1992 propose une stratégie d'intersectorialité, met de l'avant une démarche intégrée dont les six stratégies d'ensemble correspondent aux stratégies d'une démarche de DÉC, tout en donnant du crédit au discours étatique. Il s'agit de:

¹⁸ BUJOLD, Raynald. «Adieu DSC, bonjour DRSP», *Le Devoir*, Montréal, 27 avril 1993, section A9.

¹⁹ GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *Rapport de la Commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux*, Québec, Les publications du Québec, 1988, p.37.

Favoriser le renforcement du potentiel des personnes; Soutenir les milieux de vie et développer des environnements sains et sécuritaires; Améliorer les conditions de vie; Agir pour et avec les groupes vulnérables; Harmoniser les politiques publiques et les actions en faveur de la santé et du bien-être; Orienter le système de santé et de services sociaux vers la recherche des solutions les plus efficaces et les moins coûteuses.²⁰

Le niveau socio-économique des individus y apparaît comme un facteur de vulnérabilité majeur. Enfin, «[l]a réforme Côté (1990) et la Loi 120 sur les services de santé et les services sociaux adoptée en 1991 viennent formaliser les principes de décentralisation, de participation des citoyens et de partenariat entre le réseau public et les ressources communautaires.²¹»

1.2.3 L'homogénéité des principes et l'édification d'un nouveau projet de société

L'homogénéité des principes, dont la formule partenariale, la promotion de l'autonomie et de la responsabilisation locale orientent le réaménagement des relations dans le domaine du développement régional (Politique de soutien au développement local et régional); au sein du mouvement associatif (Mouvement international *Villes et villages en santé*); au niveau de la santé publique mondiale (OMS), fédérale (Plan d'ensemble pour la promotion de la santé du ministère de la Santé et du Bien-être social du Canada), nationale (Politique de la santé et du bien-être) et régionale (Les Régies régionales); au niveau municipal (*Villes et villages en santé*) et même au niveau de la

²⁰ GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *La politique de la santé et du bien-être*, ministère de la Santé et des Services sociaux, 2^e édition, 1994, p.134.

²¹ PANET-RAYMOND, Jean. «Les nouveaux rapports entre l'État et les organismes communautaires à l'ombre de la Loi 120», *Nouvelles pratiques sociales*, vol.7, n° 1, 1994, p.81 et 82.

sécurité publique avec le concept de police de quartier (police communautaire). Ces orientations permettent d'envisager une valorisation et une intégration accrues des principes dont elles font la promotion au sein de nos façons de faire. Toutefois, le réaménagement des relations dans ces secteurs d'activités liés au développement des communautés implique la création de nouveaux lieux de pouvoir où les différents acteurs devront se porter garants de l'application des principes de solidarité et de démocratie.

Par ailleurs, les principes qui orientent l'aménagement d'un nouveau modèle de développement ne relèveraient pas uniquement d'une réponse conjoncturelle de l'État néo-libéral. À partir de l'école de la régulation, Jacques Caillouette (1994) a exploré la possibilité d'une mobilisation du communautaire vers un modèle où l'État deviendrait partenaire de la société civile. L'auteur soutient «que la formule partenariale en voie d'implantation dans l'aire sociosanitaire ne ressort pas du modèle néo-libéral de développement²²». Dans la même veine, J.-L. Klein (1992) «analyse le partenariat comme une réponse non néo-libérale au désengagement de l'État²³». Louis Favreau (1991) émet également la possibilité selon laquelle le communautaire pourrait contribuer à l'élaboration d'un nouveau modèle de développement à travers l'explication sociopolitique de la réémergence du développement local. S'inspirant de J.-L. Klein (1990), l'auteur y pose la reprise de cette stratégie d'intervention comme étant liée «à la recherche de nouvelles avenues de changement social au sein du leadership

²² CAILLOUETTE, Jacques. «L'État partenaire du communautaire : vers un nouveau modèle de développement», *Nouvelles pratiques sociales*, vol.7, n° 1, 1994, p.163.

²³ *Ibid.*, p.166.

communautaire, avenues rendues nécessaires par le plafonnement d'une stratégie de changement trop exclusivement étatique, trop centrée sur l'espoir du retour de l'État-providence et le macro-développement²⁴». Selon cette explication, la stratégie du développement local viendrait répondre à des besoins économiques et sociaux, tout en participant à l'édification d'un nouveau projet de société. L'explication économique du retour au développement local accorde à cette stratégie un rôle défensif, étroitement lié à la sortie de crise, et un rôle palliatif envers les insuffisances de l'État. Ceci contrairement à l'explication sociopolitique qui accorde un rôle proactif à la stratégie. Cette dernière permet aux victimes du système de devenir des agents actifs de transformation sociale.

1.3 Problématique

1.3.1 Le mouvement communautaire et le développement économique communautaire

Cette partie s'inspire en majeure partie de l'ouvrage de Favreau et Lévesque (1996) sur le DÉC. Il s'agit d'un volume québécois récent qui se veut rassembleur des grandes tendances du domaine. Le mouvement communautaire québécois effectue présentement une ouverture de son champ de pratique en intégrant à son intervention une dimension plus économique. Il prend part au courant qui marque le mouvement associatif depuis une quinzaine d'années; «il s'oriente vers un engagement croissant dans la production de services, la création d'emplois et la revitalisation économique et sociale

²⁴ DOUCET, Laval et Louis FAVREAU. *Théorie et pratiques en organisation communautaire*, Sillery, PUQ, 1991, p.93.

des quartiers populaires et des centres urbains²⁵». Cette orientation du mouvement communautaire québécois peut être située à l'intérieur des quatre générations ayant marqué le mouvement au cours des dernières décennies. L'émergence de la stratégie du développement économique communautaire dans les années soixante, alors mieux connue sous le vocable "d'animation communautaire" et véhiculée par les comités de citoyens, permet de parler de sa réémergence. Louis Favreau (1991) qualifie cette décennie comme celle «du développement, de la valorisation de la participation des citoyens, de la nécessité de la planification économique et sociale²⁶». Elle sera suivie par la génération de l'éducation populaire, où les groupes cherchent davantage à revendiquer auprès des pouvoirs publics «sur la base d'intérêts spécifiques de catégories sociales défavorisées²⁷». Une troisième génération se développe dans les années quatre-vingts, «composée cette fois-ci de groupes qui se définissent comme organisations communautaires²⁸». On assiste alors à une prolifération de services communautaires de proximité dans le secteur des affaires sociales et de la santé. Les services se trouvent principalement financés par le ministère de la Santé et des Services sociaux et on y met de l'avant la participation des usagers des services. Ces organismes sont invités à un partenariat avec les institutions du secteur public au niveau des Régies régionales et à des participations à certaines tables de discussion. Enfin, la génération actuelle pose l'intervention du mouvement communautaire en termes d'insertion par l'activité

²⁵ FAVREAU, Louis et Lucie CHAGNON. «Organisation communautaire et économie-territoire : Les Comités de relance de l'économie et de l'emploi et le développement économique communautaire», *ACTES 4' RQIIAC*, 1995, p.99 et 100.

²⁶ DOUCET, Laval et Louis FAVREAU. *Théorie et pratiques en organisation communautaire*, Sillery, PUQ, 1991, p.74.

²⁷ *Ibid.*, p.75.

²⁸ FAVREAU, Louis et Benoît LÉVESQUE. *Développement économique communautaire, économie sociale et intervention*, Sainte-Foy, PUQ, 1996, p.22.

économique. On fait référence à l'employabilité (services d'employabilité et entreprises d'insertion) et au développement économique communautaire. Le financement provient principalement des programmes du ministère de la sécurité du revenu, en ce qui concerne la formation de la main-d'œuvre et le développement de l'emploi. Il provient également du Développement des ressources humaines Canada et du Bureau fédéral de développement régional. Le rapport à l'État se présente cette fois comme un partenariat tripartite: public, communautaire et privé. Les formes d'intervention mise de l'avant dans chacune des décennies correspondent aux conjonctures sociales et économiques de la période où elles émergent. Aujourd'hui, le mouvement communautaire est «engagé non seulement dans le transfert de la richesse à des groupes de la société qui en ont moins mais également dans la production de richesses avec, par et pour ces groupes et ces communautés²⁹».

1.3.2 L'approche du développement économique communautaire (DÉC)

Au niveau terminologique, Favreau et Lévesque (1996) précisent que l'approche du développement local est aussi appelée développement économique communautaire dans sa version plus urbaine. Tremblay et Van Schendel (1991) expliquent, pour leur part, que le développement à l'échelle microsociale se définit par le vocable "développement local" en Europe et généralement par le vocable "développement

²⁹ FAVREAU, Louis et Lucie CHAGNON. «Organisation communautaire et économie-territoire: Les Comités de relance de l'économie et de l'emploi et le développement économique communautaire», *ACTES 4' RQIIAC*, p.100.

économique communautaire" aux États-Unis et au Canada³⁰. Ninacs (1997) affirme que le DÉC «n'est pas une intervention comme telle mais plutôt une orientation stratégique que peut prendre une intervention auprès d'une communauté économiquement défavorisée³¹». Selon Favreau et Lévesque (1996), l'approche du développement économique communautaire peut se définir comme une approche globale de revitalisation économique et sociale de collectivités qui réunit quatre dimensions³². La *dimension économique* vise le déploiement d'un ensemble d'activités de production et de vente de biens et services. La *dimension locale* touche la mise en valeur des ressources locales d'un territoire donné, dans le cadre d'une démarche partenariale tripartite où s'engagent les principales composantes d'une communauté. Précisons que la notion de partenariat signifie un mode de collaboration et peut parfois être interchangeable avec les notions de concertation, d'arrimage ou d'intersectorialité. Nous acquiesçons cependant à la définition du partenariat de Favreau et Lévesque (1996). Ces auteurs définissent la notion de "partenariat" telle une "coopération conflictuelle"³³, c'est-à-dire que les acteurs ne renoncent pas à défendre leurs intérêts respectifs, qui sont parfois opposés, mais dans le cadre d'une approche partenariale, ils acceptent de faire avancer des objectifs concrets communs. Jean Panet-Raymond (1994) ajoute en ce sens que «c'est l'ampleur des problèmes socio-économiques d'un quartier, d'un village ou d'une

³⁰ TREMBLAY, Diane-Gabrielle et Vincent VAN SCHENDEL. *Économie du Québec et de ses Régions*, Télé-Université, Éditions Saint-Martin, 1991, p.487.

³¹ NINACS, William A. «Le service social et l'appauvrissement: vers une action axée sur le contrôle des ressources», in *La pauvreté en mutation*, Cahier de recherche sociologique, n° 29, Département de sociologie, UQAM, 1997, p.65.

³² FAVREAU, Louis et Benoît LÉVESQUE. *Développement économique communautaire, économie sociale et intervention*, Sainte-Foy, PUQ, 1996, p.XIX.

³³ *Ibid.*, p.31.

région qui force souvent cette concertation en mettant de côté certaines divergences³⁴».

L'auteur reconnaît également l'importance de l'adoption d'une stratégie souple fondée sur la "coopération conflictuelle" pour le mouvement communautaire. La stratégie permettrait au mouvement de ne pas abandonner son attitude critique à travers l'établissement d'alliances, lorsque cela est possible, et de conflits, lorsque cela est nécessaire.

La troisième *dimension* du DÉC se veut *sociale et politique*. Elle vise la revitalisation économique et sociale d'un territoire, en intervenant au niveau de l'emploi, du logement, de la formation, de la santé et des services sociaux. Elle cherche à favoriser la réappropriation de son devenir économique et social par la population résidante. Il s'agit donc "d'empowerment" de la communauté. Sur ce point, M. Ninacs affirme que l'approche du DÉC repose sur le postulat selon lequel: «les collectivités marginalisées tendent à faire des progrès remarquables lorsqu'elles peuvent exercer un contrôle sur les ressources dont elles ont besoin pour leur propre développement et ce à tous les niveaux, non pas seulement au niveau économique³⁵». Enfin, la *dimension communautaire* du DÉC fait ressortir le fait que l'approche place le communautaire comme dispositif associatif premier de la revitalisation et pose la communauté en tant qu'espace du "vivre ensemble" comme point de départ et d'arrivée.

³⁴ PANET-RAYMOND, Jean. «Les nouveaux rapports entre l'État et les organismes communautaires à l'ombre de la Loi 120», *Nouvelles pratiques sociales*, vol.7, n° 1, p.89.

³⁵ NINACS, William A. «Initiatives de développement économique communautaire au Québec: typologie et pratiques», *ACTES 4' RQIIAC*, 1995, p.56.

Il s'agit donc d'une approche globale, puisqu'elle intervient sur plusieurs fronts. Elle se veut économique et sociale, territorialisée; elle s'inscrit dans un processus de longue durée et met de l'avant la formule partenariale. L'approche-milieu globale du DÉC se présente comme une alternative en proposant de nouvelles jonctions pour les organismes communautaires, le mouvement coopératif, les groupes de femmes, les syndicats, l'entreprise privée et les pouvoirs publics. Favreau et Lévesque pensent que le DÉC peut contribuer, aux niveaux local et régional, à renouveler les pratiques socio-économiques dans une perspective de démocratisation de l'économie et de la société³⁶. Les initiatives et les expérimentations de DÉC, que nous examinerons plus loin, peuvent agir comme levier de changement social à travers leurs fonctions³⁷. Les auteurs présentent d'abord la fonction de défense des groupes et des communauté menacés par la stratégie néolibérale, par la proposition d'alternatives, telles que: la mise sur pied de coopératives de travail, d'entreprises d'insertion sociale, de coopératives de développement dans les régions, etc. Il y a ensuite l'imposition de nouveaux modes de régulation sociale contre l'effet de crise à travers l'offre de services de proximité, par exemple. S'ajoute également l'expérimentation d'autres manières d'entreprendre et d'élaborer des politiques³⁸.

³⁶ FAVREAU, Louis et Benoît LÉVESQUE. *Développement économique communautaire, économie sociale et intervention*, Sainte-Foy, PUQ, 1996, p.14.

³⁷ *Ibid.*, p.14.

Louis Favreau (1991)³⁹ attribue trois conditions de base pour l'application d'une approche de DÉC. Le développement local est une stratégie d'organisation communautaire qui vise une population partageant un même espace géographique. Un territoire où se partage, jusqu'à un certain point, un mode de vie et où le sentiment d'appartenance se fait sentir parce qu'il est menacé dans sa survie. Troisièmement, une certaine volonté d'agir collectivement pour résoudre les problèmes doit s'y manifester. Certaines étapes essentielles doivent également être franchies pour mettre en œuvre une démarche de développement local. D'abord ce que M. Yvon Leclerc pose comme première étape : «la prise de conscience du problème vécu par le milieu»⁴⁰. À l'échelle du Québec, Fernand Dumont (1993) expliquait en ce sens que la première condition pour sortir de la crise de société réside dans «la prise de conscience collective de la gravité de la situation»⁴¹. Il s'agit de l'étape du constat de la situation, du diagnostic des forces et des faiblesses d'une communauté. La deuxième étape, «c'est de se mettre ensemble; c'est la réunion des forces locales»⁴². C'est la complémentarité des partenaires et la mise en commun des moyens de la communauté qui sont recherchées dans le cadre de l'initiation d'un processus de changement. Le rassemblement de représentants des divers secteurs, qui possèdent chacun des leviers de changement, constitue un potentiel réel de forces agissantes pour la communauté, dans la mesure où les partenaires qui

³⁸ DEMOUSTIER. 1995, in FAVREAU, Louis et Benoît LÉVESQUE. *Développement économique communautaire, économie sociale et intervention*, Sainte-Foy, PUQ, 1996, p.14.

³⁹ DOUCET, Laval et Louis FAVREAU. *Théorie et pratiques en organisation communautaire*, Sillery, PUQ, 1991, p.79.

⁴⁰ FRÉCHETTE, Lucie. «Là où l'initiative locale est stimulée, le Québec grandit», Entrevue avec Yvon Leclerc, *Nouvelles pratiques sociales*, vol.8, n° 1, printemps 1995, p.20.

⁴¹ LEBLANC, Gérald. «Sociologue, chrétien et nationaliste», Entrevue avec Fernand Dumont, *La Presse*, Montréal, 31 décembre 1993.

⁴² FRÉCHETTE, Lucie. «Là où l'initiative locale est stimulée, le Québec grandit», Entrevue avec Yvon Leclerc, *Nouvelles pratiques sociales*, vol.8, n° 1, printemps 1995, p.20.

détiennent des intérêts divergents peuvent faire consensus sur un objet d'action. Ensuite, il n'existe pas de recette. La démarche renvoie à l'une des spécificités du développement local de type communautaire, comme l'explique Daniel L'Écuyer (1995)⁴³: chaque communauté peut élaborer son propre modèle d'action.

Louis Favreau (1991) identifie deux enjeux majeurs pour le développement économique communautaire. L'auteur présente, tout d'abord, le défi de créer des activités durables. Selon lui, remporter ce défi repose sur la densité du maillage des relations créées par l'addition de l'ensemble des forces locales et par le fait pour une communauté de miser sur ses propres forces. L'autre enjeu permanent porte sur l'articulation d'un projet économique à un projet social. L'approche intégrée (économique et sociale) reçoit sa pleine reconnaissance lorsqu'il y a prise en charge du milieu par le milieu. L'autonomie de la communauté, que sous-tend la stratégie d'intervention du développement économique communautaire, passe par la promotion de la participation des citoyens et par l'appropriation de la démarche par ces derniers. Ninacs (1997) précise que dans plusieurs publications québécoises, «[l]a participation des populations marginalisées est également incluse comme élément capital⁴⁴». La logique bien ancrée de "faire à la place de" se trouve confrontée à celle du "faire avec". L'approche s'oppose à la disqualification des individus quant à leur capacité de définir la nature de leurs besoins sociaux et elle leur accorde le premier rang quant au pouvoir de s'autodéterminer

⁴³ L'ÉCUYER, Daniel. *La démarche de Verdun dans le cadre du développement local*, Mémoire (M.A.) en analyse et gestion urbaine, INRS-Urbanisation, Montréal, mars 1995, p.V.

⁴⁴ NINACS, William A. «Le service social et l'appauvrissement : vers une action axée sur le contrôle des ressources», in *La pauvreté en mutation*, Cahier de recherche sociologique, n° 29, Département de sociologie, UQAM, 1997, p.65.

collectivement. Le chemin à parcourir est long, puisque la prise en charge du milieu par le milieu est «un processus social complexe qui se cultive et se développe⁴⁵». Il exige de la part des pouvoirs politiques ou des leaders locaux une façon de faire qui recentralise les intérêts et les actions au niveau des préoccupations et des priorités des communautés concernées.

1.3.3 Le DÉC et organisation communautaire: les impacts sur la pratique

Favreau et Chagnon (1995) caractérisent l'approche du développement économique communautaire par son appui à un diagnostic de la pauvreté étroitement lié à la question de l'emploi. Ils identifient quatre éléments problématiques et, par le fait même, quatre pistes d'intervention. Il s'agit de *l'absence de qualification ou la faible qualification, du niveau de revenu et du type d'emploi anticipé, de l'absence de réseaux de support social ou le faible niveau de développement du support social dans l'environnement immédiat et du peu de développement des services public, privé et communautaire de proximité*. Le lien entre l'approche du DÉC et l'organisation communautaire se fait, d'une part, sur la base de ces quatre éléments, puisque les pratiques de développement de services de proximité, d'éducation populaire, d'animation sociale et de développement de services d'employabilité, tels que les corporations intermédiaires de travail, répondent directement à ces problématiques. D'autre part, Favreau et Lévesque pensent que les organisations communautaires ne manquent pas d'atouts pour réaliser une stratégie de DÉC:

⁴⁵ CADIEUX, Roger. *Le Forum économique de Verdun: Une expérience en milieu urbain où la communauté se mobilise et s'approprie des projets*, Conseil des partenaires 1, 2, 3 Go! Centraide du Grand Montréal, 4 décembre 1996, Forum économique de Verdun, p.9.

1) la proximité des lieux concernés; 2) la capacité d'innover et d'identifier rapidement les nouveaux enjeux et besoins; 3) un fonctionnement par réseaux plutôt que par appareils conférant une certaine flexibilité liée à des structures d'intervention légères; 4) un engagement social valorisé dans l'exercice du travail qui favorise une implication maximale⁴⁶.

Ainsi, l'approche du DÉC «permet au secteur communautaire et aux intervenants sociaux de donner la pleine mesure de leur expérience, de leur expertise et de tirer profit de leur enracinement et de leur proximité avec les réseaux et les communautés concernées pour contrer les effets de la crise⁴⁷» sociale.

Toutes les prédispositions des organisations communautaires ne les empêchent pas d'éprouver des craintes face à l'approche du DÉC et à ses impacts. Pour les intervenants, l'approche implique de s'engager sur le terrain économique, un terrain plus ou moins bien connu par certains organismes communautaires. Les praticiens se doivent donc d'intégrer des pratiques et des méthodes provenant du développement social et du développement économique. Le fait de s'investir dans un partenariat tripartite relève de l'inconnu autant pour les secteurs privé, public que communautaire. En ce sens, Guay (1991) explique que ce partenariat tripartite donne lieu à un véritable choc des cultures⁴⁸. Le fait de travailler sur le terrain du développement implique aussi beaucoup d'inconnus sur le plan organisationnel: planification stratégique, fonds d'investissement, gestion d'entreprises ou d'édifices communautaires en plus de travailler avec des sources de

⁴⁶ FAVREAU, Louis et Benoît LÉVESQUE. *Développement économique communautaire, économie sociale et intervention*, Sainte-Foy, PUQ, 1996, p.26 et 27.

⁴⁷ *Ibid.*, p.33.

⁴⁸ GUAY, 1991. in FAVREAU, Louis et Benoît LÉVESQUE. *Développement économique communautaire, économie sociale et intervention*, Sainte-Foy, PUQ, 1996, note en bas de page n° 21, p.27.

financement autres que celles de l'éducation et des affaires sociales⁴⁹. L'impact est donc un élargissement de la pratique à plusieurs niveaux. Demeurent toutefois les risques de soumission au marché (sous-traitance économique) et de dépendance étatique (sous-traitance politique) pour l'organisation communautaire.

1.3.4 Les formes de DÉC

Favreau et Chagnon (1995) présentent les organismes qui jouent le rôle de prédécesseur des démarches de développement économique communautaire⁵⁰. À l'origine, les Comités d'adaptation de la main-d'œuvre, les CAMO sont créés dans les entreprises pour penser et implanter des mesures afin de contrer les problèmes de mise à pied et de fermeture. Dans la même veine, on voit apparaître les Comités de relance de l'économie et de l'emploi, les CRÉE. Puis sous la pression locale, le mode d'intervention de ces instances se territorialise et on introduit un fonctionnement tripartite tourné vers la communauté. Plusieurs CRÉE contribueront par la suite à l'adoption de l'approche du DÉC. Ces organismes constatent l'existence d'initiatives de DÉC au niveau local, mais réalisent que ces dernières manquent de bases d'appui et de soutien. Soutien que peuvent apporter, comme outil d'intervention, les Corporations de développement économique communautaire, les CDÉC, et les Corporations de développement communautaire, les CDC.

⁴⁹ *Ibid.*, p.27.

⁵⁰ FAVREAU, Louis et Lucie CHAGNON. «Organisation communautaire et économie-territoire: les comités de relance de l'économie et de l'emploi et le développement économique communautaire», *ACTES 4' RQIIAC*, 1995, p.99-112.

1.3.5 Les initiatives de DÉC au Québec

Cette partie se base principalement sur le document de William A. Ninacs (1995)⁵¹. L'auteur situe de façon claire et concise diverses initiatives d'une démarche globale de développement communautaire: les entreprises et les programmes qui tentent de concilier des objectifs économiques et sociaux au sein d'activités diverses de production de biens et services.

1.3.5.1 Les groupes d'entraide économique

Les groupes d'entraide économique agissent au niveau du développement de l'estime de soi et permettent à des groupes d'individus de mettre des ressources en commun tout en économisant, comme le font les groupes de cuisine collective, l'un des exemples les plus connus. Le soutien mutuel des membres du groupe est fondamental. M. Ninacs pense que ces groupes servent souvent de tremplin à une participation plus active dans le domaine économique. Ceci se manifeste au niveau du développement de micro-entreprises par les participants et de la transformation du groupe en entreprise communautaire.

⁵¹ NINACS, William A. «Initiatives de développement économique communautaire au Québec: typologie et pratiques», *ACTES 4' RQIIAC*, 1995, p.55-78.

1.3.5.2 Les entreprises rattachées à des programmes gouvernementaux

Les entreprises rattachées à des programmes gouvernementaux se retrouvent dans l'ensemble du territoire québécois, par exemple, les Centre objectif travail (de l'Estrie à Sherbrooke) ou les Services externes de main-d'oeuvre (SEMO) financés par le ministère de la Main-d'oeuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle et par des projets dans le cadre d'Assistance à l'emploi du ministère fédéral de Perfectionnement des ressources humaines Canada.

1.3.5.3 Les entreprises d'insertion sociale par l'économique

Les entreprises d'insertion sociale par l'économique font référence aux «initiatives communautaires qui offrent à une clientèle donnée la possibilité de recevoir une formation professionnelle via un stage dans une entreprise communautaire⁵²». Les entreprises d'insertion s'adressent en priorité aux clientèles victimes d'exclusion dans un objectif d'intégration à court terme dans un emploi ou un programme d'études spécialisées. On entend de plus en plus parler "d'écoles-entreprises", mais on connaît davantage les Corporations intermédiaires de travail (C.I.T.) financées par le ministère de la Main-d'oeuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle (MMSRFP). Le financement annuel des C.I.T. se trouve justifié par l'évaluation du taux d'intégration à l'emploi des gens ayant complété le programme (PAIE ou RADE). Ces taux parfois très positifs et sans corrélation avec la durée des candidats à l'aide sociale peuvent toutefois s'expliquer par une sélection très fine des candidats possédant déjà une

⁵² FONTAN, 1993 in NINACS, William A. «Initiatives de développement économique communautaire au Québec: typologie et pratiques», *ACTES 4' RQIIAC*, 1995, p.60.

formation parfois très spécialisée. Les succès relèvent également des contacts que les gens établissent durant leur programme, de l'expérience qu'ils y acquièrent et de l'interaction avec les pairs qui contribue à augmenter l'estime de soi⁵³.

1.3.5.4 Les entreprises communautaires et les coopératives de DÉC

Par entreprises communautaires et coopératives de DÉC, on peut penser aux entreprises et services communautaires de maintien à domicile, de services de garde, de vêtements usagés, aux coopératives de travailleurs, de consommateurs (biens et services), de producteurs et de solidarité. On distingue ces entreprises des autres entreprises du secteur privé et des institutions du secteur public par certains critères. Leur origine relève de collectifs de personnes ayant un intérêt commun. Leurs objectifs se veulent à la fois économiques et sociaux. Ils établissent des modes de gestion qui mettent de l'avant la dimension collective. L'utilisation du capital n'est pas source de pouvoir et les surplus se trouvent réinsérés dans l'entreprise ou investis dans la communauté sous forme de biens et services. Ainsi, «bien qu'il s'agisse d'une entreprise privée, elle projette une certaine image "communautariste"»⁵⁴.

1.3.5.5 Les bases d'appui de DÉC

Les structures de soutien de développement économique communautaire sont des organismes à «structure légale dont l'objectif principal est de promouvoir et de mettre en

⁵³ GRENIER, A.-M. *Entrevues exploratoires*, Entrevue avec Lise Richard, conseillère aux programmes, ministère de la Sécurité du revenu, Université de Sherbrooke, printemps 1997.

⁵⁴ MATHIEU, BOURQUE et VAILLANCOURT in LÉVESQUE et MALO, 1992 in NINACS, WILLIAM A. «Initiatives de développement économique communautaire au Québec: typologie et pratiques», *ACTES 4' RQIIAC*, 1995, p.63.

application des stratégies et des actions de DÉC ou de les soutenir en fournissant des ressources spécifiquement adaptées aux besoins⁵⁵». Les bases d'appui de DÉC sont les organisations qui agissent comme fournisseurs des ressources requises par les initiatives de DÉC. Il s'agit de bases d'appui financières (fonds d'investissement, associations d'emprunt), de bases d'appui en matière de recherche de formation et d'évaluation, comme l'Institut de formation en développement économique communautaire sous l'égide de l'Université Concordia. Il existe également des bases d'appui en ressources matérielles, par exemple des locaux, de l'équipement qui peut être fourni par la municipalité, le CLSC, les hôpitaux, un centre ou des édifices communautaires, etc. Restent les bases d'appui en ressources immobilières comme les fiducies foncières communautaires.

1.3.5.6 Les organisations intermédiaires de DÉC: les CDC et les CDÉC

Il s'agit d'organismes non gouvernementaux qui adoptent l'approche du DÉC comme stratégie d'intervention. «Une organisation intermédiaire de DÉC est un regroupement multi-sectoriel d'acteurs sociaux voués à la concertation de ces acteurs dans un objectif de développement local par l'adoption de stratégies de développement économique communautaire.⁵⁶» Au Québec, on retrouve principalement les Corporations de développement économique communautaire (CDÉC) et les Corporations de développement communautaire (CDC). Selon la table nationale des Corporations de développement communautaire du Québec (1993), une CDC est un regroupement d'organisations communautaires qui œuvrent dans divers champs

⁵⁵ *Ibid.*, p.63.

⁵⁶ *Ibid.*, p.65.

d'activités sur un territoire donné, dont la mission est d'assurer la participation active du mouvement populaire et communautaire au développement socio-économique de son milieu. Le contrôle d'une CDC appartient donc aux organisations du mouvement populaire et communautaire. La finalité d'une CDC est de constituer une structure technique de concertation et de services par et pour les organisations communautaires. Dans la plupart des cas, M. Ninacs indique qu'il existait déjà un regroupement informel d'organisations communautaires sur le territoire et la CDC vient répondre à un besoin manifeste de concertation. Les CDC se caractérisent par un processus commun par lequel les organisations communautaires cherchent à se connaître et à se faire reconnaître entre elles d'abord, par leur milieu respectif, et par les différents paliers gouvernementaux. Leur reconnaissance et un financement de base viennent à peine de leur être accordé par le gouvernement du Québec. Les CDC ont un objectif de lutte à la pauvreté et une volonté commune de faire face aux problèmes de désintégration économique et sociale. Le volet économique est abordé de deux façons par les CDC:

- un soutien direct à la mise sur pied de nouvelles entreprises ayant un volet plus collectif que l'entreprise privée et favorisant l'adoption du modèle coopératif et de structures sans but lucratif;
- la participation aux différentes structures de développement local et régional (CAMO, CRD, ...).

Finalement, les CDC organisent et structurent les interventions publiques du mouvement populaire et communautaire et ses stratégies de participation à d'autres instances. Selon Jacques Fournier (1995), les CDC du Québec sont confrontées à deux questionnements, à savoir le rôle qu'elles devraient jouer au niveau économique et leurs liens avec le développement économique. L'auteur pense que le communautaire a toujours joué un rôle déterminant dans la vie économique des collectivités, en particulier par le biais de

l'économie informelle (domestique, bénévole, charitable, ...). «Les CDC, en contribuant à une reconnaissance du communautaire, font partie de la solution de remplacement sociale, mais aussi économique.⁵⁷»

Les Corporations de développement économique communautaire, les **CDÉC**, véhiculent, selon M. Ninacs, un modèle assez similaire de DÉC. D'après ce modèle, une CDÉC cherche:

- à attirer du capital dans la communauté, dans des termes acceptables pour cette dernière;
- à améliorer l'environnement physique immédiat à même des ressources locales ou extérieures;
- à augmenter les possibilités d'emploi et de création d'entreprises pour des résidents de la communauté, en fournissant de la formation ou en créant directement des entreprises collectivisées.

Selon M. Fontan (1991)⁵⁸, les CDÉC tentent également d'encourager les entrepreneurs ou les décideurs à offrir des services ou à rendre accessibles des services à la population de la communauté.

Une facette dominante des CDÉC: leur intervention s'adresse d'abord et directement à l'ensemble de la communauté locale plutôt qu'au renforcement des organismes qui le composent. En d'autres mots, une CDÉC n'a pas pour objet premier de répondre aux besoins de ses membres ou des organisations communautaires qui l'ont initiée mais bien à la population du territoire qu'est le sien.⁵⁹

⁵⁷ FOURNIER, Jacques. «La Corporation de développement communautaire de Longueuil, à la jonction du communautaire et du public», *ACTES 4' RQIIAC*, 1995, p.91.

⁵⁸ FONTAN, 1991:32 in NINACS, William A. «Initiatives de développement économique communautaire au Québec: typologie et pratiques», *ACTES 4' RQIIAC*, 1995, p. 66.

⁵⁹ *Ibid.*, p.67.

Selon M. Ninacs, il importe d'ajouter qu'une prédominance présumée de la facette économique du développement dissimule une pratique importante de caractère social.

L'auteur croit que les principales stratégies des CDÉC s'orientent autour de deux pôles:

- a) L'employabilité conçue collectivement, principalement par le biais d'initiatives d'insertion sociale par l'économique et d'activités de formation dont certaines par le travail (écoles-entreprises, stages);
- b) La création et la consolidation d'entreprises traditionnelles, principalement par le biais du soutien aux entrepreneurs, ce qui représente une tentative d'effectuer une percée sur le plan économique.

S'ajoute à ces deux pôles, pour certains, une intervention sur le plan de l'aménagement du territoire et, pour d'autres, le soutien à la mise sur pied d'entreprises communautaires ou alternatives.

Favreau et Chagnon (1995) voient, quant à eux, six axes d'intervention chez les CDÉC:

- Le soutien à l'organisation des populations résidentes par le biais de la relance de l'emploi et de l'économie locale;
- Une intervention simultanée à partir de trois pôles:
 - 1) Le soutien à la recomposition du tissu social: insertion dans des réseaux sociaux, développement de compétences personnelles à plusieurs niveaux;
 - 2) La formation qualifiante des populations résidentes à travers des services de référence, de suivi, d'aide à la recherche d'emploi;
 - 3) L'intervention active sur le bassin d'emplois en améliorant la situation des entreprises locales: support à la gestion et au financement d'entreprises existantes et appui au démarrage de nouvelles entreprises à partir d'un fonds communautaire d'investissement de capital de risque;
- Un partenariat tripartite;
- Une approche de planification stratégique du développement et de la réalisation de priorités d'intervention qui doit minimalement être révisée tous les cinq ans;

- Une approche territorialisée;
- Une nouvelle conception du quartier qui n'est plus perçu comme un lieu de problèmes, mais bien comme un premier marché des activités économiques.

Nous allons terminer cette présentation des CDÉC avec quelques critiques de Jean-Marc Fontan (1994)⁶⁰ à propos des CDÉC de Montréal et ses environs. M. Fontan fait remarquer que les structures des CDÉC sont moins coûteuses pour l'État que ses propres structures d'intervention. Les salaires y sont beaucoup moins élevés que dans la fonction publique et il n'y a pas de sécurité d'emploi. Un point positif de ces expériences est l'intervention réalisée au bénéfice d'une partie de la population marginalisée. De plus, les interventions se font en faveur de sections de territoires économiques urbains en perte de vitesse, sans oublier la création de structures de contrôle local qui permettent la cogestion du développement à entreprendre.

Au niveau de la démocratie et de la prise en charge, les CDÉC montréalaises seraient à la fois traditionnelles et novatrices. Leur côté traditionnel tient au fait qu'elles ne visent pas à transformer l'économie libérale en une économie sociale: elles ne favorisent pas d'autres rapports sociaux au niveau du travail, tels que le temps partagé, la réduction du temps de travail ou la gestion participative. Elles se veulent également traditionnelles dans leur rapport à l'État du fait que ce dernier réussit en partie à imposer sa conception du travail et le cadre dans lequel il doit être accompli. Par ailleurs, les CDÉC sont novatrices, parce qu'elles forcent l'État à reconnaître un nouveau modèle d'intervention. Jean-Marc Fontan pense aussi que les CDÉC réussissent à démontrer

⁶⁰ FONTAN, Jean-Marc. «Le développement économique communautaire québécois: éléments de synthèse et point de vue critique», *Lien social et politiques- RIAC*, n° 32, automne 1994, p.115-126.

qu'une action concertée peut transformer une situation de dévitalisation en expérience de revitalisation. Il croit également que le développement socio-économique des territoires par le bas est un modèle d'intervention possible et nécessaire pour assurer une reprise locale et une amélioration de la qualité de vie pour la population des vieux quartiers industriels de Montréal.

1.3.6 Le développement socio-économique "par le haut" et "par le bas"

Le Forum économique de Verdun dit mettre en application une approche de développement "par le haut", parce qu'il se base sur une concertation de leaders locaux par opposition à une initiative où le travail de conception du plan de relance repose directement sur la base de la communauté. Si cette définition apparaît juste dans le sens commun, elle ne l'est pas au niveau théorique. Tremblay et Van Schendel (1991) expliquent que l'approche du développement local "par le haut" caractérise les initiatives qui envisagent le développement local «[...] comme une affaire devant relever des acteurs institutionnels, qui relèvent eux-mêmes des réseaux nationaux (grandes entreprises, grandes institutions publiques)⁶¹». Les auteurs précisent que

[c]es initiatives orchestrent un développement local par le haut, sans accorder de droit de regard à la communauté. Les décideurs se considèrent au fait des problèmes et des moyens d'action et considèrent qu'ils n'ont pas besoin de recourir à une validation des démarches par la communauté. [...] Les idées et les solutions sont imposées à la communauté, sans que cette dernière ne participe réellement au processus de production du plan d'action de relance.⁶²

⁶¹ TREMBLAY, Diane-Gabrielle et Vincent Van SCHENDEL. *Économie du Québec et de ses régions*, Télé-Université, Éditions Saint-Martin, 1991, p.503.

⁶² *Ibid.*, p.503.

Ainsi, le développement "par le bas" repose sur la participation de la communauté à la réalisation du plan de relance. Ninacs (1997) confirme cette définition en ajoutant une perspective intéressante qui s'applique bien à l'expérience de Verdun. En abordant l'expérience de l'Angleterre, l'auteur indique que «[...] la conjugaison des initiatives venant des individus et des collectivités locales – *bottom-up* – et des programmes publics – *top-down* – donne de meilleurs résultats en matière de développement⁶³». Ainsi, l'expérience de Verdun exerce une stratégie de développement "par le bas" (du bas vers le haut) puisque, comme nous le verrons, la population participe à l'élaboration de son plan d'action. De plus, elle profite du développement "par le haut" en amalgamant certains programmes publics, tels que les programmes liés à l'employabilité, à ses réalisations, ce qui lui conférerait de meilleures chances de succès.

1.3.7 L'approche du développement local et les autres perspectives

L'approche du DÉC peut intervenir sur plusieurs aspects d'une communauté à la fois, d'où l'intérêt de nombreux champs disciplinaires dont l'urbanisme, l'économie, la gestion, la géographie, la sociologie, le service social, ... Mis à part le service social et la sociologie, les autres champs disciplinaires font habituellement davantage référence au "développement local" pour parler du DÉC. Comme le Forum économique de Verdun s'est inspiré des écrits portant sur le développement local, entre autres, en gestion et en gestion urbaine, nous soulignerons quelques aspects importants qui n'ont pas été couverts chez les auteurs vus précédemment. Cette littérature fait ressortir certaines des différences qui existent entre une démarche de développement local et le développement

⁶³ NINACS, William A. «Le service social et l'appauvrissement vers une action axée sur le contrôle des ressources», in *La pauvreté en mutation*, Cahier de recherche sociologique n° 29, Département de sociologie, UQAM, 1997, p.69.

économique traditionnel. Daniel L'Écuyer (1995) explique que chaque communauté qui fait du développement local peut élaborer son propre modèle et que, contrairement au développement économique traditionnel, la démarche donne des résultats plus souples; ils sont plus facilement adaptables aux situations changeantes. Bernard Vachon et Francine Coallier (1993) identifient, quant à eux, trois caractéristiques distinctives du développement local. Il s'agit d'un "processus global", c'est-à-dire que l'action ne se limite pas à une dimension économique, mais cherche à intégrer les dimensions sociales, culturelles et environnementales. Les "ressources humaines" constituent la force du développement. La motivation des membres d'une communauté joue un rôle déterminant. Les "micro-initiatives" prennent part au développement global. Cette dernière caractéristique nous apparaît fondamentale, puisqu'elle décrit une part importante de la démarche qui consiste à encourager des projets de moindre envergure afin de donner de la vitalité à court terme au processus. Dans sa réflexion sur l'évaluation du développement local, Jean-Louis Husson (1986) indique qu'un microprojet développe un effet multiplicateur et que c'est «l'enchaînement de ces réactions positives qu'il convient d'observer et d'analyser afin de mieux détecter les ingrédients de réussite⁶⁴».

Les résultats globaux du développement local se font surtout sentir à long terme comparativement au développement économique traditionnel. Daniel L'Écuyer (1995) définit ces derniers à travers le passage de deux étapes:

⁶⁴ HUSSON, Jean-Louis. «Peut-on évaluer la démarche du développement local?», *Pour*, n° 106, mars-avril-mai 1986, p.82.

[...] on parle de mettre en marché le territoire de la communauté pour les résidents en premier lieu; une fois que cette première mise en marché aura fonctionnée (fierté, appartenance, goût de travailler à l'évolution de la communauté), alors on pourra procéder à une plus grande mise en marché du territoire vers l'extérieur⁶⁵.

Pour Pierre-André Julien (1994), le succès du développement "par le bas" se fonde avant tout sur les ressources locales et les réseaux du milieu. À partir de l'étude de huit expériences positives de développement d'initiatives locales, Young et Charland (1992) mettent en évidence deux critères de succès: l'esprit d'entreprise et le leadership local. «À cela s'ajoutent le développement d'initiatives locales, l'implication de la communauté, la création et le développement de P.M.E., la mise en place d'organismes de développement et la planification d'objectifs aussi bien à court qu'à long terme.⁶⁶» Le Conseil des affaires sociales mentionne, quant à lui, que «la seule présence d'un instrument de développement dans la communauté ne suffit pas. Il faut un facteur agissant, un leadership local qui influencera le changement de mentalités, qui fera surgir des dynamismes locaux et engagera la population dans la voie du développement⁶⁷».

Le phénomène du **leadership local** apparaît donc comme un facteur déterminant dans une démarche de développement local. Paul Prévost (1996) définit le leadership local comme «un processus d'influence partagé entre un leader et une communauté, à

⁶⁵ L'ÉCUYER, Daniel. *La démarche de Verdun dans le cadre du développement local*, Mémoire (M.A.) en analyse et gestion urbaine, INRS-Urbanisation, Montréal, mars 1995, p.19.

⁶⁶ PRÉVOST, Paul. *Le leadership local et le développement: quelques réflexions*, Université de Sherbrooke, août 1996, p.3.

⁶⁷ CONSEIL DES AFFAIRES SOCIALES. *Un Québec solidaire, rapport sur le développement*, Boucherville, Gaëtan Morin éditeur, 1992, p.42.

une époque et dans un contexte donné⁶⁸». À la suite de l'observation de quatre-vingt-dix leaders, Bennis (1985) identifie quatre caractéristiques de réussite chez ces derniers: Capturer l'attention de leur entourage et la centrer sur un objectif ou une vision des choses; Gérer la signification ou donner un sens aux événements et aux informations de façon à ce qu'ils soient perçus et partagés par plusieurs personnes; Gagner la confiance des gens et faire preuve d'une certaine forme de constance, de fiabilité et de détermination; Se maîtriser et apprendre de ses erreurs.⁶⁹ À partir de la recherche de Bennis (1985), de celle de Kouzes et Posner⁷⁰ (1988) et de ses propres recherches sur le développement local⁷¹, Paul Prévost fait ressortir six fonctions de base du leadership dans une communauté locale:

Mobiliser la population et susciter les partenariats; inspirer une vision commune et donner un sens aux événements et aux phénomènes; rechercher les opportunités et passer à l'action; utiliser et développer les ressources de la communauté; instaurer un climat et des modes de fonctionnement satisfaisants; savoir récompenser et souligner les efforts.⁷²»

L'auteur relève également trois défis auxquels se trouvent confrontés les leaders locaux: «1. la formation; 2. les pièges du succès; 3. la relève.⁷³»

⁶⁸ PRÉVOST, Paul. *Le leadership local et le développement: quelques réflexions*, Université de Sherbrooke, août 1996, p.6.

⁶⁹ BENNIS, W. et B. NANUS. *Diriger: les secrets des meilleurs leaders*, trad. C. Durieux, Paris, InterÉditions, 1985.

⁷⁰ KOUZES, J. M. et B. Z. POSNER. *The leadership Challenge*, Jossey Bass Publisher, 1988.

⁷¹ LAMBERT, Y. et P. PRÉVOST. *Étude de cas: le Forum économique de Verdun*, Rapport de recherche, Centre d'entreprise, Faculté d'administration, Université de Sherbrooke, mai 1996, 57 p.;

FORTIN, A. et P. PRÉVOST. *Virage local: des initiatives pour relever le défi de l'emploi*, Montréal, Ed. Transcontinentales inc., 1995, 275 p.;

PRÉVOST, Paul. *Entrepreneurship et développement local: quand la population se prend en main*, Montréal, Ed. Transcontinentales inc., 1993, 198 p.

⁷² PRÉVOST, Paul. *Le leadership local et le développement local: quelques réflexions*, Université de Sherbrooke, août 1996, p.7 et 8.

⁷³ *Ibid.*, p.16.

1.4 Constructions conceptuelles

Deux constructions conceptuelles guident notre compréhension de l'ensemble du processus de changement en cours à Verdun. La première se concentre sur la dynamique du développement local et la seconde réfère à l'orientation de la démarche mise de l'avant. Ces deux perspectives témoignent de tendances prégnantes au sein de ce champ de recherche. Il s'agit, en premier lieu, de la modélisation du processus du développement local de Paul Prévost (1996). Le choix de ce modèle repose d'abord sur le respect des référents théoriques du Forum économique de Verdun. Il se pose également en continuité avec l'analyse sommaire de la démarche verdunoise issue de l'évaluation de l'implantation réalisée par Lambert et Prévost (1996). Dans un deuxième temps, nous tenterons de déterminer le type d'approche de DÉC mis en œuvre à Verdun à partir de la typologie de Boothroyd et Davis (1993)⁷⁴. Le choix de cette typologie s'appuie sur la volonté de définir la spécificité de l'expérience verdunoise. Il repose également sur le besoin de définition des nouvelles initiatives de DÉC, compte tenu de la rareté des connaissances théoriques à ce sujet. De plus, la multiplicité et la complexité des approches qui influencent les pratiques du DÉC invitent à cet exercice de positionnement.

1.4.1 La modélisation du processus du développement local de Paul Prévost (1996)

Paul Prévost (1996) a construit un modèle tentant de décrire et d'expliquer les dynamiques communautaires qui s'enchaînent lorsqu'une collectivité locale essaie d'infléchir sa trajectoire de développement. Centré autour de l'articulation de projets structurants, le modèle combine un ensemble de processus qui engagent la communauté

⁷⁴ BOOTHROYD, Peter et Craig H. DAVIS. «Community Economic Development : Three Approches», *Journal of Planning Education and Research*, n° 12, 1993, p.230-240.

sous une variété d'aspects. Vu comme un outil de travail, le modèle du processus du développement local élaboré par l'auteur constitue un «cadre de référence devant permettre à une communauté qui désire se donner un momentum de développement ou aux promoteurs d'un projet global de développement local de s'y référer pour s'assurer l'intégrité de leur démarche et faire le point⁷⁵». Ainsi, le modèle ne se présente pas comme une recette, mais il réfère à un processus d'apprentissage à s'approprier, qui permet de reconnaître différents aspects des initiatives de développement d'une communauté. Ce modèle a été élaboré à partir de l'évaluation de six expériences de développement local dans six MRC. Il a ensuite été contrôlé auprès d'une quinzaine d'autres expériences québécoises avant de servir à l'évaluation d'implantation du processus de développement local de Verdun. L'auteur mentionne que ce modèle se rapproche, à bien des égards, de celui développé par Francine Ouellet et Cie⁷⁶ à la suite de l'analyse de trois initiatives montréalaises du projet global de *Villes et villages en santé*. Le schéma se présente sous forme linéaire, mais dans la réalité chacune des composantes «est imbriquée dans les autres et, il n'y a ni début ni fin spécifique. Nous sommes confrontés à un processus en spirale[...]»⁷⁷.

Le modèle se présente comme un processus d'élaboration et de gestion de projet. Toutefois pour tenir compte de la complexité de l'action en milieu local, il se double de processus parallèles qui permettent de donner un sens aux projets et actions initiés (*processus de réflexion*), de mobiliser et informer la collectivité (*processus d'animation*), de construire les coalitions nécessaires pour appuyer ou piloter les bonnes idées (*processus politique*), et qui permettent aussi de s'organiser et s'outiller (*processus d'organisation*) pour les mettre à terme⁷⁸.

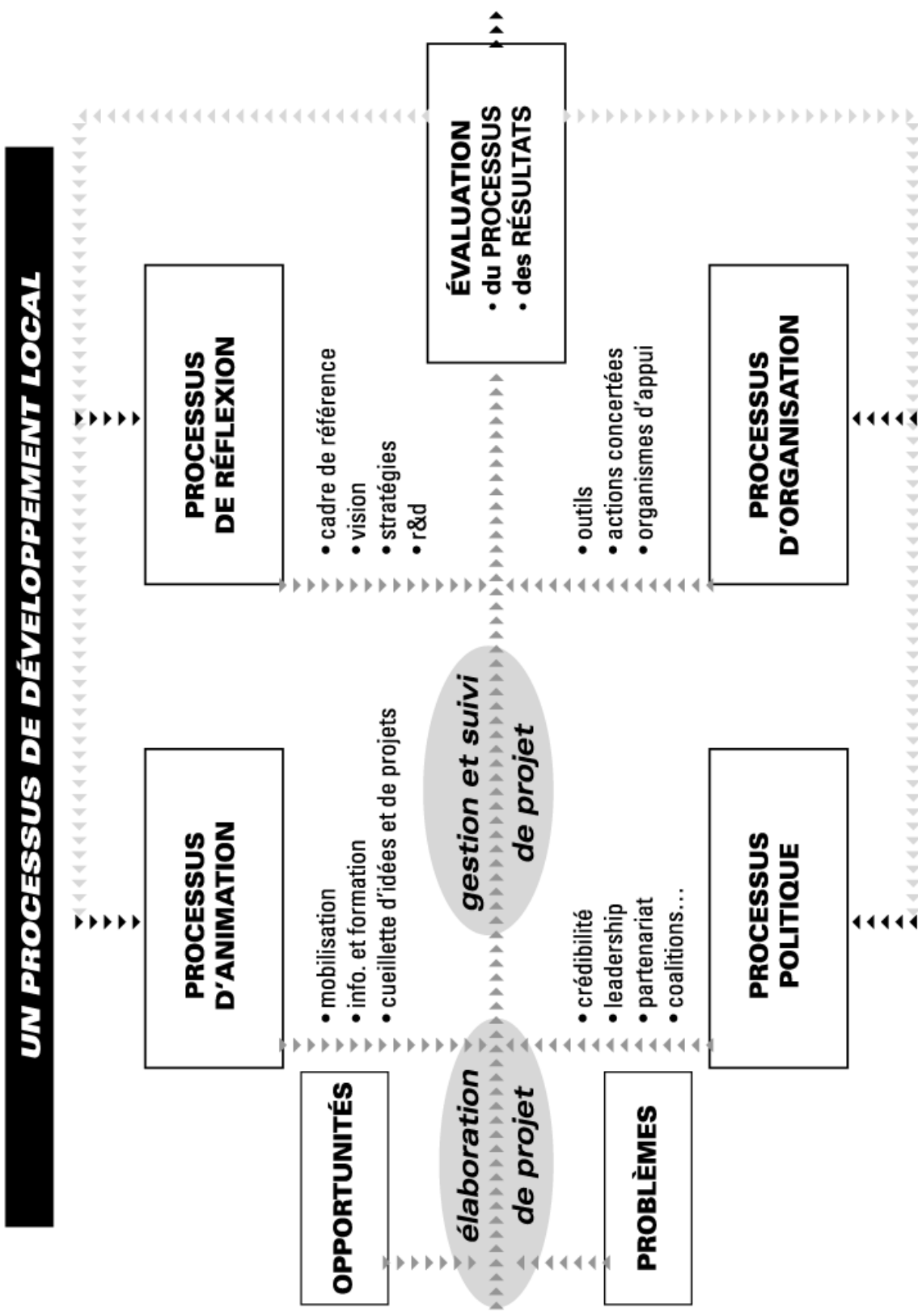
Ce processus d'apprentissage inclus également une démarche d'évaluation qui s'attarde tant aux processus qu'aux résultats.

⁷⁵ PRÉVOST, Paul. *Le développement local et les coopératives*, Conférence tenue à San Gil, Colombie, le 29 octobre 1996, p.6 à 8.

⁷⁶ OUELLET, F., FORGET, G. et D. DURAD. *Une ville et deux quartiers en santé: étude de cas des trois premières initiatives dans l'île de Montréal*. Direction de la santé publique, Régie régionale de Montréal-Centre, 1993.

⁷⁷ PRÉVOST, Paul. *Le développement local et les coopératives*, Conférence tenue à San Gil, Colombie, le 29 octobre 1996, p.6.

⁷⁸ *Ibid.*, p.6.



1.4.2 La typologie de Boothroyd et Davis (1993)

La typologie de Boothroyd et Davis présente trois approches types de la pratique du DÉC: croissance économique, changements structurels et nouvelles solidarités. À ces trois approches se greffent des stratégies types, des actions et les rôles des agents de développement qui œuvrent dans leur cadre. Bien entendu, il s'agit d'idéaux types et il est donc peu probable de pouvoir définir l'approche de DÉC du Forum économique de Verdun par une seule approche type. Toutefois, nous pourrions établir la ou les tendances dominantes.

LIENS ENTRE LES PRATIQUES ET LES APPROCHES DE DÉC

Approche utilisée	CROISSANCE ÉCONOMIQUE	CHANGEMENTS STRUCTURELS	NOUVELLES SOLIDARITÉS
Stratégies types	Attirer des industries exportatrices Augmenter la compétitivité locale	Augmenter l'autonomie locale Politiques sociales pour soutenir le milieu	Réduire la marginalité et l'exclusion Augmenter l'entraide et la coopération
Actions	Attirer du capital de l'extérieur Améliorer l'avantage compétitif Augmenter l'efficacité des firmes existantes Créer de nouvelles entreprises Améliorer l'environnement physique immédiat	Diversifier les investissements étrangers Accroître la propriété locale et la gestion locale des ressources Diversifier les marchés de la production locale Substituer les importations Renforcer l'économie non marchande	Promouvoir et collaborer à l'élaboration de politiques et de programmes publics Mettre en place des organisations communautaires et des organismes intermédiaires Augmenter les activités non marchandes et non monétaires
Rôle de l'agent-e de développement	Faciliter les occasions d'affaires et bâtir des réseaux d'affaires Informer (subventions, marchés, technologies)	Développer le contrôle local Informer (diversification des marchés, meilleur contrôle local...)	Animer la réflexion sur la qualité de vie et le bien être Mettre en place les dispositifs assurant la pleine participation

CHAPITRE II

Méthodologie

Ce chapitre expose les choix stratégiques que nous avons sélectionnés afin de saisir le sens de l'action sociale. Il se divise en six parties: le constat sur la nature des évaluations, les stratégies de recherche, la délimitation du recueil des données et la justification des techniques de collecte, la validation, les résultats anticipés et les limites de la recherche.

2.1 Constat sur la nature des évaluations

Les connaissances relatives aux impacts des nombreuses initiatives qui mettent de l'avant l'approche du DÉC accusent un développement en pleine éclosion. Au niveau de l'étude du sous-développement régional, Clermont Dugas (1994) justifie le développement d'indicateurs en affirmant que l'on connaît «très mal la portée réelle et le degré d'efficacité des divers modèles et théories de développement préconisés⁷⁹». Ouellet, Forget et Durand (1993) confirment cette préoccupation au niveau de l'étude des initiatives de *Villes et villages en santé*. Les auteurs affirment que les premiers efforts du mouvement en Europe, au Canada et au Québec consistent à identifier des indicateurs susceptibles de décrire l'état de santé d'une communauté et de mesurer les résultats des projets⁸⁰.

⁷⁹ DUGAS, Clermont. «Le sous-développement régional », in *Traité des problèmes sociaux*, sous dir. Fernand Dumont, IQRC, 1994, p.122.

⁸⁰ OUELLET, F., FORGET, G. et D. DURAND. *Une ville et deux quartiers en santé: étude de cas des trois premières initiatives dans l'île de Montréal*, Direction de la santé publique, Régie régionale de Montréal-Centre, 1993, p.10.

Comme les indicateurs sont vus par les experts comme le moyen le plus important pour montrer aux décideurs que les initiatives *Villes en santé* ont des résultats sur la santé des populations et sont rentables, [Stevenson et Burke (1990)] suggèrent que cette préoccupation pour les indicateurs dans le mouvement *Villes en santé* témoigne de la présence déterminante des bureaucrates en son sein.⁸¹

Malgré cette préoccupation marquée pour les indicateurs de résultats, les recherches récentes sur les initiatives de DÉC qui s'inscrivent dans le mouvement des *Villes et villages en santé* (Fortin *et al.* 1992, Ouellet, Forget et Durand 1993 et Lambert et Prévost 1996) semblent plutôt portées à évaluer le processus d'implantation des initiatives. L'intérêt d'évaluer l'implantation se trouve justifié par la mise en œuvre relativement récente des initiatives et leur ampleur multisectorielle, multipartenaire qui implique un processus à long terme. «[E]n Australie, des chercheurs (Baum, 1992) considèrent [d'ailleurs] qu'il serait prématuré d'évaluer l'impact des initiatives de *Villes en santé*, car leurs effets ne sont pas immédiats, concrets et visibles, mais plutôt diffus, de l'ordre du renforcement ou de la réorientation.⁸²» Jusqu'à présent, une majorité d'études s'attarde donc à l'implantation des projets, ce qui correspond à un premier niveau d'analyse pour l'évaluation des initiatives de DÉC.

En évaluation de programmes, Ouellet, Durand et Massé (1992) expriment la possibilité d'une stratégie d'évaluation à multiples facettes qui inclut deux niveaux d'analyse. Le premier niveau concerne davantage la structure et le processus de

⁸¹ OUELLET, F., FORGET, G. et D. DURAND. *Une ville et deux quartiers en santé : étude de cas des trois premières initiatives dans l'île de Montréal*, Direction de la santé publique, Régie régionale de Montréal-Centre, 1993, p.11.

⁸² *Ibid.*, p.11.

l'intervention, tandis que le second s'attarde aux effets prévus et non prévus. Patton (1980) indique la succession impérative des deux niveaux d'évaluation. L'évaluation d'implantation vise à élucider et à comprendre la dynamique interne du projet dans son développement et l'identification d'éléments favorisant sa réalisation. L'évaluation des effets ou des résultats porte sur le niveau d'atteinte des objectifs initiaux, sur l'identification des effets prévus ou non prévus, et sur le degré d'atteinte de ces derniers. Ceci nous amène à dire qu'une évaluation de second niveau (résultats), telle qu'elle est suggérée dans notre mandat, se présente un peu à contre-courant dans l'étude des initiatives du DÉC. Une évaluation de second niveau se trouve toutefois justifiée dans la mesure où elle se trouve élaborée en succession ou simultanément à une évaluation qui porte sur la structure et les processus.

2.2 Stratégies de recherche

2.2.1 L'étude de cas

Chacune des initiatives de DÉC élabore son propre modèle d'application (L'Écuyer, 1995) à partir des acteurs locaux et des bases théoriques qu'ils se donnent. Une multitude de variables contextuelles définissent également la spécificité de chacune des initiatives. Afin de respecter une démarche compréhensive et l'unicité du projet de Verdun, nous avons choisi de structurer notre démarche évaluative dans le cadre d'une étude de cas. Selon Yin (1994), l'étude de cas constitue une forme de recherche appropriée à l'étude de phénomènes contemporains dans leur contexte de production et plus particulièrement, lorsque le phénomène se distingue difficilement de son contexte. L'étude de cas est une stratégie en recherche évaluative qui emploie des méthodes qualitatives (Patton 1980). Cette stratégie se veut à la fois exploratoire et descriptive.

Elle présuppose une approche holistique du phénomène. Patton (1980) exprime la visée de cette stratégie par la compréhension globale du phénomène, par opposition à une approche causale ou linéaire. Les études récentes menées en évaluation de l'implantation de projets font d'ailleurs état de ce choix méthodologique à travers des études de cas simples et multiples.

2.2.2 La nature des données et la méthode d'analyse

L'atteinte d'une compréhension globale du phénomène repose sur le recueil de multiples sources de données, à la fois qualitatives et quantitatives. Celles-ci convergent par triangulation à l'étape analytique. Nous procédons donc à une triangulation des données. Si les données qualitatives ne peuvent être converties en valeur numérique, elles peuvent être regroupées en catégories. Nous effectuons également une triangulation des méthodes d'analyse les plus appropriées au traitement des divers types de données recueillies. Péladeau et Mercier (1993) remarquent qu'il est de plus en plus fréquent de rencontrer des recherches évaluatives combinant des approches qualitatives et quantitatives. La démarche évaluative, empruntée par Ouellet, Forget et Durand (1993) et Lambert, Prévost (1996) dans leurs études, démontre cependant une certaine emphase accordée aux données qualitatives. Yin (1993) justifie cette orientation par le fait que ce type de recherche vise à déterminer et à expliquer les résultats d'interventions ainsi que les relations entre les processus et les résultats. Nous reconnaissons que la pratique du DÉC se caractérise par la primauté des interactions sociales, d'où l'importance d'accorder toute la place voulue au processus de collaboration intersectorielle et aux informations qualitatives en provenance de la communauté. Ce choix stratégique correspond à l'objet

de la méthodologie qualitative, c'est-à-dire de «dévoiler des processus sociaux encore peu connus et ce, à un haut niveau de complexité [...]»⁸³.

2.2.3 De l'évaluation formative à l'évaluation pluraliste

Mayer et Ouellet (1991), Patton (1981), Lecompte et Ruthman (1982) s'entendent pour dire que l'évaluation de processus correspond à une évaluation formative. Ce type d'évaluation comporte trois composantes essentielles. D'une part, il marque l'importance de ne pas se limiter à l'étude des résultats positifs ou négatifs, afin de faire place aux moyens mis en place (processus) pour les atteindre. D'autre part, il invite à ne pas se limiter aux seuls résultats obtenus en fonction des objectifs du projet, pour favoriser la découverte d'objectifs latents, de conséquences non voulues et d'effets anticipés mais non commandés par les objectifs. En troisième lieu, l'évaluation formative permet l'amélioration d'un projet d'intervention à travers la rétroaction qu'en font les membres et les preneurs de décisions concernés. La notion d'apprentissage que sous-tend l'évaluation formative nous amène à faire un lien avec l'évaluation pluraliste de Monier (1992). En effet, l'évaluation pluraliste vise à fournir l'information nécessaire au système d'acteurs pour comprendre les effets et les processus engendrés par le projet, le projet étant lui-même considéré comme un processus d'apprentissage collectif et de recherche pluraliste de solutions aux problèmes sociaux. Chez Guba et Lincoln (1981), l'évaluation orientée selon ses finalités correspond à l'évaluation de type endoformative. Elle a pour objectif

⁸³ LAPERRIÈRE, Anne. «Pour une construction empirique de la théorie: La nouvelle école de Chicago», *Sociologie et Sociétés*, Vol. XIV, no.1, p.39.

de concevoir et d'améliorer l'innovation, et ses destinataires sont les protagonistes de l'innovation⁸⁴.

2.2.4 La stratégie inductive, la méthode d'analyse et l'approche naturalistique

Nous convenons avec Patton (1980) que la compréhension des activités et des effets émerge de l'expérience avec le phénomène, d'où l'importance d'adopter une stratégie inductive. Il faut essayer de comprendre une situation sans y imposer d'attentes préconçues (Patton, 1980). Les catégories et dimensions importantes pour l'analyse apparaissent plus la compréhension du mode d'organisation pratique du phénomène étudié s'approfondit. Ainsi, notre cadre d'analyse se construit par l'entremise d'un va-et-vient entre la revue de la littérature et l'entendement empirique. Cette caractéristique permet d'effectuer un parallèle avec la stratégie de la théorie ancrée comme méthode d'évaluation. En effet, la visée principale de l'évaluation par théorisation ancrée consiste à déterminer de nouvelles catégories émergeant des données empiriques (Yin, 1993).

Parmi les quatre modes d'analyse dominants utilisés dans le cadre d'études de cas simples et multiples, un seul s'avère compatible avec le choix d'une approche inductive. Yin (1994) présente d'abord l'analyse par "pattern matching" qui consiste à comparer un modèle empirique à un modèle de prédiction. Ce mode d'analyse cherche dans la réalité ce qui correspond à des typologies théoriques et ne permet pas l'émergence de caractéristiques propres au phénomène étudié. L'analyse par "time series" ou par séquences se concentre sur la relation qui existe entre certains événements et des

⁸⁴ GARON, S., CHÉNARD, J. et A.-M. DIONNE. *Rapport d'évaluation de la mesure d'aide-enseignante*, GREUS (Groupe de recherche en évaluation de programme de l'Université de Sherbrooke), 1998, p.30.

périodes de temps spécifiques. La recherche d'indicateurs prédéterminés au sein d'intervalles de temps précis ne fait pas place à une approche inductive. L'analyse par "program logic models" se veut une combinaison des modes d'analyses par "pattern matching" et par "time series". Elle stipule un enchaînement complexe d'événements (pattern matching) à travers le temps (time series) et convient davantage à une étude des liens de causalité qu'à une étude descriptive. Finalement, le mode d'analyse par "explanation building" consiste à analyser les données d'une étude de cas en procédant à la construction d'une explication à propos du cas. Ce mode d'analyse permet d'être inductif en ce sens que les faits vont émerger et se construire en explication. Comparativement aux trois autres modes d'analyse, l'explication finale fait place à la nouveauté puisqu'elle ne se trouve pas stipulée dès le début de l'étude. Un mouvement de va-et-vient entre l'entendement empirique et des propositions théoriques (revue de la littérature) caractérise ce mode d'analyse. De la même façon que l'évaluation par théorisation ancrée, le mode d'analyse par "explanation building" s'avère potentiellement apte à contribuer à la production de constructions théoriques.

L'analyse par "explanation building" et la stratégie de l'étude de cas impliquent également de ne pas modifier l'intervention ou le projet en cours. Patton (1980) qualifie cette approche par le terme naturalistique ("naturalistic"). Le fait de ne pas perturber la suite naturelle des événements permet d'atteindre un niveau satisfaisant de validité externe (Yin,1994). La validité externe réfère au potentiel de reproduction et de généralisation du devis. Enfin, Yin (1994) pense que l'étude de cas sert directement les besoins de l'évaluation. Elle permet d'évaluer les résultats, d'analyser des hypothèses et

d'en développer de nouvelles, et même d'analyser les relations existant entre les procédures de la recherche et les résultats.

2.3 Délimitation du recueil des données et la justification des techniques de collecte

L'étude de cas globale du Forum économique, à la fois descriptive et exploratoire, s'élabore à partir de plusieurs sources de données. Ainsi, le recueil de six sources de données complémentaires constitue la base de notre étude : la documentation écrite du *Forum économique de Verdun*, l'observation participante, les entretiens exploratoires, les études de cas de projets, les données statistiques et les articles de journaux. Ces multiples sources de données contribuent à réduire le biais du chercheur.

2.3.1 La documentation écrite et l'observation participante

La documentation écrite produite par le *Forum économique de Verdun* abonde depuis le début de l'initiative. Les études, les documents de présentation, les comptes rendus de réunions et les outils promotionnels regorgent d'informations dont les passages jugés pertinents retiennent notre attention. Les données topologiques proviennent également de l'observation participante qui permet d'acquérir une connaissance intime du milieu d'étude (Deslauriers, 1982 in Mayer et Ouellet, 1991) et de répondre aux fins descriptives de l'étude de cas. Cette technique répond aux visées de l'approche compréhensive en permettant d'accéder aux perspectives d'autres êtres humains en vivant les mêmes situations qu'eux (M. Lessard-Hébert *et al.*, 1990 in Fournier, 1995). Dans le cadre de l'évaluation, Patton (1980) pense que l'observation participante présente plusieurs avantages. Elle permet tout d'abord à l'évaluateur d'appliquer une approche holistique en favorisant la compréhension contextuelle du projet. L'expérience avec le

phénomène permet au chercheur d'être inductif dans son approche en réduisant le recours à des attentes préconçues sur l'objet de recherche. L'observation peut également permettre à l'évaluateur de remarquer des éléments qui échappent aux personnes impliquées dans le projet. L'évaluateur peut entrer en contact avec des éléments qui ne se révéleraient pas nécessairement en entrevue. L'observation donne l'opportunité de prendre du recul face aux perceptions des autres. Enfin, la technique permet à l'évaluateur d'accéder à une connaissance personnelle et directe avec le projet, ce qui aide à la compréhension et à l'interprétation de l'objet de recherche. Les moments privilégiés pour notre observation se situent au niveau des rencontres de l'exécutif du *Forum économique de Verdun*, des rencontres de divers sous-comités (environnement, Forum-événement, sondage Léger & Léger, Fondation du développement local, ...), des événements et activités de développement local (tour de ville, lancement du Mois de l'environnement, vente de garage de quartier, "Les déjeuners d'André", ...) et des visites des milieux de travail des personnes interviewées.

2.3.2 Les entretiens exploratoires

Nous avons également choisi de procéder à des entretiens exploratoires (n = 17), d'une durée de soixante à quatre-vingt-dix minutes, à partir d'un canevas thématique (voir annexe I). Les entretiens exploratoires offrent une flexibilité appréciable au niveau de l'adaptation qu'il est possible d'effectuer face à la personne interviewée, à l'organisation de sa pensée et au contexte (Patton, 1980). La procédure par thèmes organisables permet, comparativement au fonctionnement par questions déterminées à l'avance, une souplesse nécessaire auprès d'acteurs de points de vue différents et dans notre cas en provenance de divers secteurs. Dans le cadre d'une approche inductive, ce

type d'entrevue donne la chance à de nouveaux thèmes d'émerger. La méthode convient particulièrement aux objectifs d'analyse du sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et aux événements auxquels ils sont confrontés, ainsi qu'aux objectifs d'analyse du fonctionnement d'une organisation et de reconstitution de processus d'action (Quivy et Campenhoudt, 1988). L'échantillon des personnes interviewées est déterminé à l'aide de la méthode en boule de neige afin de mieux refléter le milieu, mais elle se veut également de type intentionnel afin d'accéder aux acteurs de différents milieux et niveaux d'influence (voir annexe II). Le nombre de personnes interviewées n'excède pas vingt individus, car une seule agente de recherche effectue les entrevues, la transcription et l'analyse. La taille de l'échantillon apparaît acceptable puisqu'elle correspond au nombre de personnes interrogées dans le cas d'évaluation de projets similaires (Ouellet, Forget et Durand, 1993 et Lambert et Prévost, 1996).

2.3.3 Le focus sur trois projets

Trois études de cas de projets viennent accroître la profondeur de l'étude de cas globale, aux niveaux de la dynamique interne des projets et du sens contextuel. L'échantillon de projets est sélectionné à partir de l'observation participante et des entrevues. Il répond aux critères suivants pour assurer plus de représentativité: un projet récurrent, âgé de plus de quatre ans, un projet qui démarre et un projet de maturité intermédiaire, âgé d'un an ou deux. Chaque cas comporte des unités d'analyse similaires concernant: la relation du projet au milieu, la composition de ses membres, les finalités du projet, etc. De plus, une certaine diversité concernant le domaine d'intervention des projets est recherchée, vu la diversité des initiatives générées par le *Forum économique de Verdun* (voir annexe III). Chacune des études de cas se trouve validée par deux

personnes liées au projet. Mis à part le cas émergent, la validation se trouve effectuée par un employé et par un responsable du projet en question.

2.3.4 Les données statistiques

Au niveau des données quantitatives, nous aurons accès à trois sondages. La maison de sondages Léger & Léger effectue un sondage sur les perceptions des résidents de Verdun à l'égard de leur ville et auprès des résidents du Grand Montréal à l'égard de Verdun au cours de notre étude. Ce sondage permet une étude comparative entre les données recueillies il y a cinq ans dans un sondage de la même firme, comportant des questions identiques, et celui de 1997. L'opportunité de participer à un sondage interactif lors du colloque populaire de juin 1997 nous permet de recueillir des données concernant les perceptions, la volonté et les attentes de la population verdunoise face à la démarche de développement local de Verdun et à la vision d'avenir que la communauté souhaite développer. Les techniques du sondage de la firme Touché offrent des possibilités statistiques au niveau de la comparaison des opinions par quartiers, par groupes d'âge, par statuts socio-économiques et par secteurs professionnels de provenance des individus. La représentativité de la communauté se trouve assurée par la délimitation de quotas d'individus dans chacun des trois quartiers de la ville, par groupes d'âge, par type d'occupation, ... Les résultats du sondage quinquennal de Statistique Canada sont accessibles au cours de notre étude, soit en septembre 1997. Ils constituent également une source de données statistiques comparatives pour la communauté verdunoise. Il s'agit de la comparaison entre les années 1991 et 1996.

Lors de la réalisation de notre étude, seules les données statistiques provenant des études de la firme Léger & Léger ont été considérées. D'une part, le sondage interactif de la firme Touché a suscité de nombreuses critiques justifiées. En effet, il se dégageait une certaine polarisation des répondants au niveau des réponses à caractère modéré ou englobant. De plus, malgré une préoccupation constante des organisateurs pour assurer la représentativité de la population verdunoise lors de l'événement, l'audience se caractérisait par la forte présence de personnes provenant de l'extérieur de Verdun, une surreprésentation des personnes issues des milieux institutionnels et un salaire moyen excédant nettement le salaire moyen des Verdunois. Pour ces raisons de représentativité et d'acuité, nous avons choisi de ne pas considérer les données issues de ce sondage dans notre analyse. D'autre part, au moment de réaliser nos analyses, en février 1998, seules quelques données issues du recensement de 1996 de Statistique Canada se trouvaient disponibles: la population, la langue maternelle, la citoyenneté, la population autochtone, l'origine ethnique et les minorités visibles. Par contre, les données qui attiraient davantage notre attention faisaient défaut, soit: l'activité sur le marché du travail, les professions et les industries, les activités à la maison, le lieu de travail, le moyen de transport utilisé pour se rendre au travail, la scolarité, la mobilité et la migration, les sources de revenu, le revenu des familles et des ménages, les caractéristiques socio-économiques des familles, les logements privés en occupation et le coût d'habitation. Nous avons donc décidé de ne pas effectuer l'analyse des données disponibles. Toutefois, la pertinence d'une analyse comparative complète des données issues des recensements de 1991 et de 1996 sur Verdun demeure, et une telle étude devrait être envisagée lorsque l'ensemble des données sera disponible.

2.3.5 La recension d'articles de journaux

Nous procédons à une recension d'articles de journaux au niveau national à partir de la banque de données "Actualité Québec". Cette source de données permet une analyse de contenu comparative qui repose sur la confrontation entre les articles parus à la création du Forum (1991), au cours de l'année 1993 et en 1996. La sélection des articles vise le recueil des perceptions véhiculées sur la municipalité et sa démarche de changement collective.

2.4 Validation

La validation de l'étude de cas globale et ses recommandations est effectuée auprès de partenaires de l'organisme promoteur, dans un premier temps. Le recours à des personnes ressources pourra également être envisagé, dans un second temps, afin de soutenir la réflexion critique sur l'expérience de Verdun et d'accroître la validité de l'étude. Le cadre d'analyse, les différents aspects méthodologiques et le recours à de multiples sources de données constituent les moyens que se donne l'étude de cas pour assurer la profondeur et la cohérence dans les résultats d'analyse (Patton, 1980 ; Yin, 1994).

2.5 Résultats anticipés

Les résultats anticipés consistent à donner l'heure juste concernant la nature, le sens et les effets engendrés par l'initiative du Forum économique de Verdun. Cette recherche-évaluative vise à supporter et à aider l'action à travers un processus d'évaluation-apprentissage. Nous souhaitons aider l'organisme à s'actualiser, à se redéfinir, à rectifier son tir, à acquérir de l'expérience et à augmenter ses connaissances de façon critique.

2.6 Limites de la recherche

Nous avons rencontré plusieurs limites au cours de cette recherche. Il importe de les mentionner puisque chacune d'entre elles a influencé et façonné le processus et les résultats de notre étude.

Mentionnons d'abord l'impossibilité d'interviewer l'unique organisateur communautaire de Verdun. Cet acteur stratégique se trouvait à la tête de notre liste afin d'accéder, par la méthode en boule de neige, aux acteurs du milieu communautaire verdunois. L'organisateur communautaire n'a répondu à aucune de nos demandes d'entretien, soit plusieurs sollicitations téléphoniques et une sollicitation par le biais du directeur général du CLSC Verdun/Côte Saint-Paul.

Les données statistiques visées, issues du recensement de 1996 de Statistique Canada, n'étaient pas disponibles lors de la réalisation de nos analyses. La pertinence d'une analyse comparative complète des données provenant des recensements de 1991 et 1996 sur Verdun demeure, et il serait souhaitable qu'une telle étude soit envisagée lorsque l'ensemble des données sera disponible.

Enfin, compte tenu de l'importance accordée à l'évaluation de processus (émergence du Forum économique de Verdun), un temps plus restreint fut consacré aux autres dimensions de notre évaluation.

CHAPITRE III

Verdun et l'amorce d'une approche de DÉC

Ce chapitre présente l'émergence d'une démarche de DÉC en quatre parties. La première partie dresse un portrait de la communauté verdunoise en exposant plus particulièrement les caractéristiques qui y prévalaient au début des années quatre-vingt-dix. La seconde partie introduit la séquence d'événements qui a déclenché l'amorce d'une démarche de changement collective. La troisième partie définit l'organisme promoteur, ses fondements et les premiers jalons de l'approche de DÉC. Finalement, la conclusion analytique fait ressortir les caractéristiques de l'approche mise de l'avant.

3.1 Situation contextuelle de Verdun au début des années quatre-vingt-dix

La ville de Verdun se situe dans le Sud-Ouest de l'île de Montréal et compte près de 60 000 habitants. Depuis le début des années soixante-dix, cette ville de services, surtout résidentielle, a connu un déclin considérable et ce, malgré le développement d'un quartier sur l'Île-des-Soeurs. La principale artère commerciale, la rue Wellington, a perdu sa vigueur et sa réputation enviable d'antan. Le parc immobilier mal entretenu est devenu vétuste et la population sans emploi a crû sensiblement. Un urbaniste de la ville impute cette déstructuration rapide à six causes principales: le transfert de l'emploi manufacturier vers la banlieue ou vers d'autres pays; l'émergence d'entreprises spécialisées qui exigent un niveau de formation plus élevé à leurs employés; l'émergence de la banlieue pour les ménages plus scolarisés; un système de taxation qui pénalise les villes dont le parc immobilier est en perte de valeur puisqu'il se base sur l'évaluation foncière; le désengagement constant des gouvernements supérieurs au niveau du soutien

à l'habitation et à l'emploi et, faute de moyens financiers adéquats, un désinvestissement de la municipalité.⁸⁵

Verdun offre toutefois des avantages de localisation indéniables: un vaste accès au fleuve; la présence de trois stations de métro; la proximité de la ville de Montréal; un environnement peu pollué; la présence de trois hôpitaux, du prestigieux Centre de recherche de l'Hôpital Douglas, de centres de formation professionnelle, de nombreux établissements scolaires francophones et anglophones; une présence constante et importante de groupes communautaires et l'existence d'un fort sentiment d'appartenance à la communauté. Ces avantages n'ont pas empêché une perte de 25 % de la population en moins de vingt-cinq ans, soit un passage de 86 000 à 63 000 habitants⁸⁶. De plus, comme le démontrent des sondages menés par les commerçants, la ville est méconnue et son image est plutôt négative⁸⁷.

3.1.1 Une image négative

Depuis les années soixante-dix, Verdun a développé, malgré elle, une image négative tant chez ses concitoyens qu'à l'extérieur de son territoire. En plus d'être affectée par le déclin qu'ont connu plusieurs quartiers du sud-ouest de l'île de Montréal avec la fermeture des usines bordant le canal Lachine, Verdun a développé une image médiatique peu flatteuse.

⁸⁵ L'ÉCUYER, Daniel. *La démarche de Verdun dans le cadre du développement local*, Mémoire (M.A.) en analyse et gestion urbaine, INRS-Urbanisation, Montréal, mars 1995, p.V.

⁸⁶ BEAULIEU, Carole. «La mort de ma ville», *L'Actualité*, 15 mai 1992, [s.p.]

⁸⁷ *Ibid.*

3.1.2 Les trois quartiers: Centre-ville, Desmarchais-Crawford et Île-des-Sœurs

Le quartier Centre-ville de Verdun constitue la principale source du rayonnement négatif de la municipalité, comparativement au quartier Île-des-Sœurs qui a développé le concept d'une «ville nouvelle» dans un environnement naturel et au quartier Desmarchais-Crawford reconnu pour la qualité de son milieu de vie, de ses habitations et pour la présence de nombreux espaces verts⁸⁸. Tel que le démontre le mémoire de M. Tremblay⁸⁹ sur l'évolution des quartiers locatifs urbains, le quartier Centre-ville présente plusieurs éléments qui le conditionnent à être ou à devenir un quartier en déclin. Parmi ces éléments, notons: une diminution en nombre de sa population; l'exode ou la non-venue de plusieurs citoyens; l'attribution du qualificatif de «mauvais quartier», avec souvent une atteinte de la valeur foncière et immobilière; une diminution de l'essor économique; la réputation de «zone insécure»; etc⁹⁰.

Une large part des 15 % de la population qui vit de prestations de bien-être social⁹¹ réside au quartier Centre-ville et la population du quartier Île-des-Sœurs refuse d'y être associée. Les insulaires s'opposent même à la construction d'un pont reliant l'île au centre-ville, même piétonnier et cyclable. «"Tout nous sépare de Verdun terre ferme", dit la présidente de l'Association des propriétaires de l'île, Mme Doris Leduc-Isabelle.

⁸⁸ CADIEUX, Roger et Robert GARIÉPY. *Verdun Vision 2000*, Forum économique de Verdun, octobre 1997, p.2.

⁸⁹ TREMBLAY, Dany. *L'évolution de quartiers locatifs ; une étude de cas de la ville de Verdun*, Rapport présenté pour l'obtention de la maîtrise en analyse et gestion urbaines, INRS-Urbanisation, Montréal, [s.n.], mai 1996, [s.p.]

⁹⁰ LAFONTAINE, Gabrielle et Roger CADIEUX. *Projet de développement au quartier Centre-ville de Verdun*, Forum économique de Verdun, avril 1997, p.38.

⁹¹ TURENNE, Martine. «Verdun se mobilise», *Le Devoir*, Montréal, mercredi 22 septembre 1993, section A3.

"Le revenu, l'éducation. Même notre façon de parler, de voir la vie."⁹²» Encore vierge il y a moins de trente ans, le quartier Île-des-Sœurs compte aujourd'hui «près de 13 000 habitants dont le revenu moyen est de 32 000 dollars par année, bien au-delà de la moyenne canadienne de 18 420 dollars. L'île c'est 20 % de la population de Verdun mais 44 % des revenus de taxation. Plus de 30 industries de pointe s'y sont installées[...]»⁹³» Les velléités sécessionnistes des insulaires accentuent néanmoins l'image négative de Verdun et de sa population, tout en exprimant l'isolationnisme et la paranoïa de classe fréquemment observés dans les milieux urbains de la société américaine.

3.1.3 L'image des établissements scolaires

Le classement des écoles publiques verdunoises projette également une image négative. Selon le directeur général de la Commission des écoles catholiques de Verdun (CECV), cinq des sept écoles primaires sont classées "défavorisées". Par ailleurs, la mise en œuvre d'une approche milieu axée sur le redoublement et l'étirement des programmes primaire et secondaire par la CECV, avant les années quatre-vingt-dix, a conféré un taux de non-diplômation élevé aux étudiants de Verdun. Ce taux s'explique, en partie, par le fait que les étudiants qui ont bénéficié des stratégies de redoublement et d'étirement du cheminement scolaire obtiennent leur diplôme à un âge plus avancé que celui dont tiennent compte les statistiques de diplômation. Le recours à l'approche milieu a donc eu un impact négatif sur les statistiques publiées au niveau des établissements scolaires. Le directeur général de la CECV affirme que les modifications apportées à l'approche milieu devraient se faire sentir dans huit ou dix ans au niveau de ces statistiques.

⁹² BEAULIEU, Carole. «La mort de ma ville», *L'Actualité*, le 15 mai 1992, [s.p.].

⁹³ *Ibid.*

3.1.4 La synthèse du profil socio-économique de Verdun en 1991

Ville de Verdun

		%
POPULATION:	61,307	100 %
Français:	40,960	67 %
Anglais:	13,915	23 %
Autres:	6,432	%
Densité	6,281	pers./km²
Âge médian des hommes:	35 ans	
Âge médian des femmes:	39 ans	
OCCUPATION PRINCIPALE:	Col blanc	45 %
Revenu moyen annuel:	\$ 37,657	par ménage
Taux d'activité:		60,9 %
Taux de chômage:		12,7 %
*Nb d'unités à faible revenu:	10,970	36 %
HABITAT TYPE:	Multiplex	42 %
Nb. Total de logements:	31,566	100 %
Statut:	locataire	75 %
Prix du loyer:	\$ 563 / mois	
NOMBRE DE MÉNAGES:	28,450	100 %
Taille des ménages:	2,1	pers./ménage
Personnes seules:	10,460	37%
NOMBRE DE FAMILLES:	16,315	100 %
Couples avec enfants:	5,860	36 %
Couples sans enfants:	6,825	42 %
Monoparentale:	3,640	22 %

Source: Recensement du Canada

(*) Familles économiques et personnes seules consacrant 56,2% ou plus de leur revenu aux biens de première nécessité (nourriture, logement, habillement) [base 1986].

3.2 La SIDAC amorce une réflexion et le milieu décide de se prendre en main

En 1990, le Conseil d'administration de la SIDAC Promenade Wellington constatait une grande difficulté à revitaliser le centre-ville. Le Conseil, constitué de représentants du secteur privé, eut l'idée de réunir des gens de la ville, de la Commission scolaire et du quotidien local pour discuter de leurs préoccupations. Par la suite, un représentant du domaine de la santé fut approché pour participer aux rencontres. Ce dernier détenait des connaissances dans le domaine du développement local et envisageait la revitalisation de l'artère commerciale à partir de changements au niveau du milieu de vie (environnement, perceptions, comportements des citoyens, ...). L'approche innovatrice, présentée à l'aide d'arguments convaincants, réussit à séduire l'auditoire. L'adhésion des représentants de la SIDAC, traditionnellement enclins à une approche plus économique, peut surprendre, mais le cumul de nombreuses tentatives infructueuses de revitalisation de l'artère commerciale créait une ouverture favorable à l'élargissement des préoccupations à l'ensemble de la ville. Après une année de rencontres, la concertation locale prit naissance en 1991 sous le nom de "Comité provisoire du Forum économique de Verdun". De leur propre chef, le Centre travail Québec et le Centre d'emploi Canada se rallièrent à ce groupe. En juillet 1992 le Comité prenait le statut d'organisme sans but lucratif. Dès lors, l'organisme se compose d'un Conseil d'administration où siègent le président, le vice-président et un secrétaire-trésorier. Le porteur de l'approche représente l'Unité de santé publique (DSC) de Verdun. Élu à la présidence du Forum économique de Verdun en 1992, il occupe ce poste névralgique depuis six ans. Grâce à cette position et à des objectifs cohérents en termes de santé publique, l'organisme se trouve parrainé par la Direction de la santé publique de la Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre.

En 1997, le Conseil exécutif regroupe une quinzaine de représentants des organismes des secteurs public, privé et communautaire suivants:

- Centre travail Québec de Verdun;
- Centre d'emploi Canada de Verdun;
- Chambre de commerce du Sud-Ouest de l'île de Montréal;
- Centre local de services sociaux et communautaires (CLSC);
- Commission des écoles catholiques de Verdun (CECV);
- Conseil verdunois d'initiatives et d'intervention communautaire (CVIIC)
(deux représentants);
- Fondation du développement local (FDL);
- *Le Messenger de Verdun*.
- Police de quartier (deux représentants).
- SIDAC Promenade Wellington.
- Unité de santé publique de Verdun qui assume la présidence et la permanence nécessaire au fonctionnement général de l'organisme (deux représentants, dont une bénévole retraitée).
- Ville de Verdun (deux représentants).

3.3 Forum économique de Verdun

3.3.1 Une définition

Le Forum économique de Verdun se définit comme

[...] une concertation locale entre des institutions et des organismes de divers secteurs de l'économie, de l'éducation, du développement urbain et de la santé, qui considèrent que des potentiels importants restent inexploités à cause de l'isolement administratif dans lequel chacun s'enferme trop souvent et aussi du manque de vision commune nécessaire à une collaboration efficace.⁹⁴

L'organisme sans but lucratif «[...] se veut une structure de concertation sans attaches partisans où peuvent se mobiliser, dans le respect des partenaires et malgré des intérêts parfois apparemment divergents, des représentants des secteurs privé, public et communautaire⁹⁵». Les membres ont convenu de réserver les sièges de l'exécutif aux détenteurs de leviers que sont les représentants des institutions et des organisations de la communauté, reléguant ainsi la représentation de citoyens indépendants à des comités et des sous-comités précis.

En 1997, le Forum économique de Verdun compte deux employés rémunérés par la Direction de la santé publique de Montréal-Centre, qui assument la permanence de l'organisme, et une douzaine d'employés temporaires embauchés en vertu de divers programmes d'aide à la création et au développement d'emplois, de stages offerts par les gouvernements du Québec et du Canada. Le financement de l'organisme se base sur les

⁹⁴ FORUM ÉCONOMIQUE DE VERDUN (Collectif). *Je m'implique à Verdun et ça va changer!*, Résolutions des États généraux du 11 mai 1993, Unité de santé publique Verdun, p.4.

⁹⁵ CADIEUX, Roger. *Le Forum économique de Verdun: une expérience en milieu urbain où la communauté se mobilise et s'approprie des projets*. Conseil des partenaires 1,2,3 Go! Centraide du Grand Montréal, Forum économique de Verdun, 4 décembre 1996, p.10.

cotisations de ses membres. Les membres qui en ont la capacité payent la somme de deux mille dollars annuellement, ce qui octroie à l'organisme un budget annuel de base d'environ huit mille dollars depuis sa création en 1992.

3.3.2 Les déterminants de la santé: un concept intégrateur

L'une des particularités de l'initiative du Forum économique de Verdun se situe au niveau du choix du concept englobant dans lequel chacun des partenaires reconnaît l'objet de l'action. Le Forum a choisi de viser une intervention sur "les déterminants de la santé", tels qu'ils sont perçus en santé publique. Il s'agit en fait des conditions de vie. En effet, «[le] chômage, le logement inadéquat, le revenu précaire, la faible scolarisation, la consommation excessive d'alcool, l'usage de drogues, la perte d'estime de soi sont des causes ou des conséquences d'iniquités sociales et d'exclusion.⁹⁶»

Adhérer à cette conception des déterminants de la santé implique la croyance en une définition plus large et moins répandue du concept de santé: une vision des problèmes sociaux qui admet l'effacement de la division des problèmes par secteurs pour mettre l'emphase sur leur interrelation. Cette perception se base, entre autres, sur le postulat suivant:

L'environnement social et physique où l'on vit, travaille et se détend a une influence sur le bien-être, la qualité de vie et la santé des citoyens, manifestement plus importante que beaucoup d'interventions des professionnels des services de santé et de services sociaux. L'exclusion sous toutes ses formes augmente la vulnérabilité des individus et des familles.⁹⁷

⁹⁶ CADIEUX, Roger. *Le Forum économique de Verdun: une expérience en milieu urbain où la communauté se mobilise et s'approprie des projets*. Conseil des partenaires 1,2,3 Go! Centraide du Grand Montréal, 4 décembre 1996, Forum économique de Verdun, p.17.

⁹⁷ *Ibid.*, p.8.

La notion des "déterminants de la santé" est suffisamment large pour que chacun des partenaires y trouve le sens qui lui convient, et c'est ce qui permet le consensus sur un objet d'action. Le rassemblement des représentants de divers secteurs, qui possèdent chacun des leviers de changement, constitue un potentiel réel de forces agissantes pour la communauté. C'est la complémentarité des partenaires et la mise en commun des moyens de la communauté qui sont recherchées dans le cadre de l'initiation d'un processus de changement. La stratégie du développement local mise «[...] sur une approche consensuelle, prise dans le sens d'additionner les forces locales⁹⁸». Le concept intégrateur des déterminants de la santé transcende donc chacune des actions générées par le Forum économique de Verdun puisqu'il s'en dégage une préoccupation pour la santé des Verdunois.

3.3.3 Un cadre de référence diversifié

Les promoteurs de la démarche de développement économique communautaire du Forum économique de Verdun détenaient peu d'exemples pratiques sur lesquels se baser pour entreprendre une démarche de changement collective. Toutefois, le recours à des ouvrages de référence provenant de plusieurs champs disciplinaires leur a permis de se constituer un cadre de référence riche et diversifié. Voici les principaux ouvrages consultés:

- Le cadre stratégique du mouvement international des Villes et villages en santé;
- Les publications du Conseil des affaires sociales;

⁹⁸ FAVREAU, Louis. «Le développement local de type communautaire», in *Théorie et pratique en organisation communautaire*, Dir. DOUCET, Laval et Louis, FAVREAU. Sillery, PUQ, 1991, p.78.

- Les travaux de chercheurs américains et québécois (Bryant, Bernard Vachon, Paul Prévost, Louis Favreau et Benoît Lévesque);
- Les mémoires de maîtrise de deux fonctionnaires de la Ville de Verdun en analyse et gestion urbaine.

3.3.4 La prise de conscience du problème vécu par le milieu: le constat

Le 18 février 1992, le Comité provisoire du Forum économique de Verdun organise le colloque "Énergie nouvelle, ensemble". L'événement convie 150 participants dans le but de faciliter la concertation locale entre les institutions privées et publiques, ainsi qu'entre les organismes des divers secteurs de l'économie, de l'éducation, du développement urbain et de la santé. Le ministre du Travail, Normand Cherry, tient à animer la rencontre. La présence des députés provincial et fédéral du territoire, de même que celle du maire de Verdun et d'une douzaine de patrons d'honneur, confère alors de la crédibilité à l'événement. Les participants prennent part à des ateliers de travail référant à quatre thématiques : l'économie, l'éducation, le développement urbain et la santé. Les discussions donnent lieu à la constitution d'une image réaliste de la communauté, en ciblant ses forces et ses faiblesses, et permettent aux participants d'émettre des propositions et des recommandations dans chacune des thématiques. Le Comité provisoire du Forum s'engage alors à jouer le rôle de porte-parole des recommandations recueillies. En visant à faire renaître une vision positive des capacités de la communauté, le colloque se veut un premier pas en vue d'une mobilisation durable pour le développement socio-économique de Verdun.

3.3.5 L'établissement des priorités d'action de la communauté: le plan d'action

Une vaste consultation populaire, faite auprès de différents groupes de la communauté (les jeunes; les aînés; les représentants institutionnels; les gens d'affaires, commerçants, professionnels; les groupes communautaires), permet de valider certaines orientations et de prioriser certains axes de développement liés à la qualité de vie, au développement économique, socioculturel et communautaire. Les résultats de cette consultation visent à préparer les ateliers des États généraux du 11 mai 1993 "Ensemble vers l'action en 1993", en vue d'obtenir des consensus sur des priorités d'action.

La consultation et les ateliers du deuxième colloque "Ensemble vers l'action en 1993" permettent d'élaborer un plan d'action selon les thèmes suivants: Qualité de vie ou services à la communauté; Milieu dans lequel on vit (environnement physique et psychosocial); Niveau de vie (conditions économiques). Les résolutions transposées dans le plan d'action du Forum économique de Verdun se trouvent présentées à l'annexe IV.

3.3.6 Les objectifs et les stratégies perçues

Les actions visées par l'organisme promoteur de la démarche de changement se trouvent officiellement présentées dans les lettres patentes de l'organisme. Toutefois, dans le cadre d'une démarche qualitative, il importe d'examiner les stratégies d'action telles qu'elles sont perçues par leurs instigateurs.

a) Les objets pour lesquels la corporation est constituée⁹⁹

- 1- Promouvoir la relance, la consolidation, le développement de l'activité économique de Verdun.
- 2- Canaliser le dynamisme, la concertation et l'implication de ceux qui détiennent les leviers économiques dans des actions synergiques et complémentaires dans divers domaines de l'emploi, de l'éducation, de la santé et du développement urbain, afin de rehausser l'employabilité de la population de Verdun et de favoriser une qualité de vie satisfaisante pour les citoyens de Verdun.
- 3- Créer des comités ayant pour but:
 - (1) De maintenir à jour les connaissances sociosanitaires et économiques de Verdun;
 - (2) De développer une vision globale et intégrée des défis à relever;
 - (3) D'élaborer une stratégie et des plans d'action aptes à améliorer le niveau socio-économique de Verdun, notamment dans les secteurs de l'emploi, de l'éducation, de la santé et du développement urbain;
 - (4) De rallier et coordonner, s'il y a lieu, les divers comités à caractère socio-économique;
 - (5) D'établir des liens avec les représentants de divers niveaux politiques (fédéral, provincial, municipal, scolaire);
 - (6) De suivre l'évolution des recommandations soumises par la population des actions entreprises et d'en faire la publication nécessaire.

⁹⁹ GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, L'INSPECTEUR GÉNÉRAL DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES. *Lettres patentes accordées au Forum économique de Verdun*, Le 9 juillet 1992, p.3.

b) Les stratégies perçues

Dans le cadre d'une démarche inductive, il nous apparaît pertinent de mettre en évidence la perception des répondants quant aux stratégies d'action mises de l'avant par le Forum économique de Verdun.

1- Les stratégies générales

- Éliminer les messages négatifs sur Verdun et les remplacer par des messages positifs.

- Susciter l'action des autres, créer un climat et devenir un organisme facilitateur.

- Faire connaître Verdun comme une ville qui est en train de changer: on rénove les maisons, on nettoie les parcs, on plante des arbres.

- Prendre un virage à très long terme pour amener Verdun à être une ville confortable et moins pauvre.

- Amener les gens à redynamiser leur ville et cela va permettre de redynamiser l'artère commerciale.

- Miser sur les petits coups (petits projets).

- Cimentier Verdun et après le Sud-Ouest de l'île de Montréal; refaire la démarche faite à Verdun au niveau d'une région.

- Faire jaillir la petite étincelle qui fait en sorte que chacun pense qu'on est en train de régler son problème à travers des objectifs sur l'ensemble de la communauté.

- Intégrer les énergies.

2- Les stratégies face à la population

- Desservir une population en général, grâce aux actions du Forum.
- Faire du développement social.
- Aller de plus en plus profondément au niveau de la mobilisation des citoyens.
- Convaincre les citoyens du renouveau en cours à Verdun; en leur montrant tous les petits projets. En parallèle, montrons aux gens de l'extérieur tout ce qu'on fait de positif à Verdun.
- Faire sortir les gens pour qu'ils aient une meilleure image de leur ville (Mondial du cerf-volant, fêtes de citoyens), ce qui en bout de ligne, contribue à l'économie de la ville.
- Secouer la population de Verdun.
- Conscientiser les gens et les inciter à penser et à faire autrement; changer les mentalités.

3- Les stratégies en lien avec la conception des projets et les stratégies derrière les projets

- Faire appel aux contacts et aux appuis du milieu.
- Solliciter la collaboration des membres du Forum.
- Faire en sorte que les projets du Forum deviennent indépendants.
- Mettre des normes de qualité dans ce qu'on produit.
- Viser la prise en charge et la conscientisation des citoyens.

3.4 Conclusion

a) Les conditions *sine qua non*

La démarche entreprise à Verdun répond aux trois conditions préalables à l'application d'une approche de DÉC, comme les présente Louis Favreau (1991)¹⁰⁰. La stratégie mise de l'avant vise une population partageant un même espace géographique. Les Verdunois partagent, jusqu'à un certain point, un mode de vie et leur sentiment d'appartenance se fait sentir parce qu'il est menacé dans sa survie. Enfin, il s'y manifeste une volonté d'agir collectivement. Les deux conditions essentielles à la mise en œuvre d'une approche de DÉC ont donc été franchies: 1-"La prise de conscience du problème vécu par le milieu", réalisée à travers les rencontres des représentants de la SIDAC dans un premier temps, puis au niveau du Comité provisoire du Forum, et l'élargissement de cette prise de conscience au colloque "Énergie nouvelle, ensemble"; 2-"La réunion des forces locales" se concrétise par le regroupement du Forum économique de Verdun mais également, comme nous verrons au chapitre V, par l'appui du milieu qui se manifeste par le taux de présence et la participation aux événements du Forum.

b) La spécificité de l'approche mise de l'avant

L'approche mise de l'avant à Verdun se veut globale, puisqu'elle souhaite intervenir sur plusieurs fronts et qu'elle renvoie à l'une des spécificités de l'approche du DÉC. Daniel L'Écuyer (1995) l'explique par le fait que chaque communauté peut élaborer son propre modèle d'action, comparativement au développement économique traditionnel. Le plan d'action élaboré présente des résolutions aptes à rendre compte de

¹⁰⁰ DOUCET, Laval et Louis FAVREAU. *Théorie et pratiques en organisation communautaire*, Sillery, PUQ, 1991, p.79.

l'approche intégrée: «Le développement économique et soutien à l'emploi; Le développement socioculturel et communautaire; La qualité de vie dans notre milieu; [...]»¹⁰¹. L'approche se veut économique et sociale. Elle s'inscrit dans un processus de longue durée qui met de l'avant la formule partenariale.

c) Une approche "par le haut" et "par le bas"

Le fait de réunir les détenteurs de leviers de la communauté, dans un premier temps, au lieu de procéder par comités de citoyens, dans les quartiers par exemple, renvoie à une approche dite "par le haut" au sein de la communauté, au niveau du sens commun. Au niveau de la société québécoise, il s'agit d'une approche de développement socio-économique du territoire dite "par le bas", par opposition à des mesures relevant uniquement de programmes publics.

d) Le type de structure

Le Forum économique de Verdun se présente comme l'organisme promoteur de la démarche de DÉC. À partir de la typologie des initiatives de DÉC québécoises, établie par William A. Ninacs (1995)¹⁰² et exposée au chapitre I, le Forum économique de Verdun correspond à une structure de soutien du DÉC. L'organisme détient une structure légale et son objectif principal est de promouvoir et de mettre en application des stratégies et des actions de DÉC. Il constitue également une base d'appui, puisqu'il peut

¹⁰¹ CADIEUX, Roger. *Le Forum économique de Verdun: une expérience en milieu urbain où la communauté se mobilise et s'approprie des projets*, Conseil des partenaires 1,2,3 Go! Centraide du Grand Montréal, Forum économique de Verdun, 4 décembre 1996, p.21.

¹⁰² NINACS, William A. «Initiatives de développement économique communautaire au Québec: typologie et pratiques», *ACTES 4' RQIIAC*, 1995, p.55-78.

soutenir des actions en fournissant des ressources matérielles provenant de la mise en commun des moyens dont disposent les partenaires (locaux, équipement, main-d'œuvre, etc.).

Toujours selon la même typologie, le Forum économique de Verdun correspond à une organisation intermédiaire de DÉC. Il se veut un regroupement intersectoriel d'acteurs sociaux voués à la concertation de ces acteurs dans un objectif de développement local par l'adoption de stratégies de DÉC. Soulignons la très grande similitude qui existe entre la structure du Forum économique de Verdun et une organisation intermédiaire de DÉC de type CDÉC. En fait, le Forum correspond en tous points aux six axes d'intervention des CDÉC, tels que les décrivent Favreau et Chagnon (1995). La distinction la plus notable, à ce chapitre, se situe au niveau du financement de l'organisme. Le statut de CDÉC pourrait être accordé au Forum moyennant un financement gouvernemental provincial et municipal. Cette possibilité avait été envisagée au tout début de la formation de l'organisme puis rejetée par les membres, vu les conditions du financement et l'ampleur régionale qu'aurait dû prendre l'organisme. Selon les recherches alors effectuées, l'implantation d'une CDÉC aurait été réalisée sur le territoire du Sud-Ouest et non pas dans une seule communauté. Le financement de la structure aurait relevé du gouvernement et des villes du Sud-Ouest.

e) Les faits saillants de "Verdun et l'amorce d'une approche de DÉC"

- Dès le début de sa formation, le Comité provisoire du Forum économique de Verdun dégage de la crédibilité. Les demandes d'adhésion du Centre d'emploi Canada et

du Centre travail Québec en témoignent. La présence et l'appui des nombreux représentants de la communauté et de patrons d'honneurs, lors du colloque du 18 février 1992, renchérissent cette crédibilité. Notons qu'en 1992 la tenue d'un "Forum régional" (territorialisé) n'est pas monnaie courante dans la région de Montréal.

- Le plan d'action élaboré à partir des préoccupations des gens de Verdun cible trois axes d'action. L'axe portant sur la qualité de vie dans le milieu semble nettement plus élaboré. Les recommandations y ciblent majoritairement des transformations d'ordre physique au niveau de l'habitation et de l'environnement. Cette emphase correspond à des préoccupations réelles de la population, mais indique également l'aisance des répondants face aux actions à poser dans ces trois axes d'action. Il apparaît que les actions relatives à l'habitation et à l'environnement relèvent davantage du champ de compétence populaire que les différentes avenues du développement économique, du soutien à l'emploi et du développement socioculturel et communautaire.

- Si l'objet premier de la corporation du Forum économique de Verdun cible la relance, la consolidation et le développement de l'activité économique, les stratégies d'action perçues décrivent une intervention peu commune en la matière. Nous entendons par là une démarche d'animation (communication).

- Enfin, si la plupart des initiatives de DÉC québécoises «ont souvent été entreprises par des intervenants en service social, et un nombre croissant d'institutions du réseau des

affaires sociales [...] ¹⁰³», l'implication d'institutions du réseau de la santé, telle qu'une Unité de santé publique, s'avère novatrice dans la mise en œuvre de stratégies de DÉC.

Le prochain chapitre traite du fonctionnement de l'exécutif. Il met en évidence les facteurs qui incitent les membres à s'impliquer dans la concertation locale. Au chapitre V, il sera possible de confronter le plan d'action et les stratégies d'action de l'organisme aux initiatives et aux réalisations accomplies au cours des cinq dernières années.

¹⁰³ NINACS, William A. «Le service social et l'appauvrissement: vers une action axée sur le contrôle des ressources», *La pauvreté en mutation*, Cahier de recherche sociologique, Département de sociologie, UQAM, n° 29, 1997, p.66.

CHAPITRE IV

Vers une culture organisationnelle commune

Dans ce chapitre, nous tenterons d'exposer le processus à travers lequel les membres de l'exécutif du Forum économique de Verdun se sont forgé une culture organisationnelle commune. Il se dégage deux périodes qui témoignent du stade d'évolution de l'organisme à ce niveau: "L'établissement d'un dialogue" et "La consolidation". Nous tenterons de situer différents événements ayant marqué la vie de l'exécutif au sein de ces périodes. Comme il semble que le fonctionnement de l'exécutif soit largement tributaire de la conception que chacun des membres se fait de son rôle au sein de la concertation, nous présenterons le fonctionnement de l'exécutif à partir de la conception du rôle des membres des secteurs privé, public et communautaire à chacune des périodes. La conception du rôle permettra de dégager les motivations des membres à s'impliquer dans une concertation qu'ils définissent comme étant tournée vers l'action.

Après une brève description du processus décisionnel de l'exécutif, nous définirons les membres des différents secteurs d'activité et les dimensions émergentes issues des quatre composantes que suggère la description du rôle exprimée par les répondants. Chacune des périodes exposera la conception du rôle des membres et certains acteurs ou événements déterminants au sein de chacun des secteurs d'activité.

4.1 Processus décisionnel

L'exécutif se réunit habituellement le vendredi matin de 7h30 à 9h00, à intervalles réguliers, soit toutes les deux semaines. Les rencontres se déroulent dans les anciens locaux de la DSC au Centre hospitalier de Verdun. Les membres qui désirent apporter des points à l'ordre du jour des rencontres doivent le mentionner à l'avance, afin que chacun détienne un ordre du jour précis quelques jours avant la réunion. Les réunions matinales se structurent habituellement par une présentation orale du président du Forum économique de Verdun. L'exposé vise principalement à informer les membres du stade d'évolution des projets en cours, à coordonner les phases de réalisations qui nécessitent la participation des membres et, à l'occasion, à présenter de nouvelles idées ou à discuter des opportunités favorables à la démarche de DÉC.

«Le conseil exécutif est une table de concertation-coordination. Plus qu'un exécutif qui prend des décisions, c'est : Regardez j'ai une idée. Je mets ça sur la table. Ça ressemble à ça. Qu'est-ce que vous en pensez? Êtes-vous d'accord ?» **Un représentant d'organisme à caractère social**

La majorité des représentants d'organismes considère que le fonctionnement se traduit par une approche dynamique qui génère des résultats concrets. La plupart pensent que les membres se trouvent à l'exécutif dans le but d'agir et de faire changer des choses.

Le président du Forum économique de Verdun se trouve étroitement lié à la conception et à la mise en œuvre de la majorité des projets qui émergent de l'organisme. Toute initiative présuppose l'approbation de l'ensemble des membres de l'exécutif. Lorsqu'une idée intéresse les membres, chacun voit, selon ses intérêts et ses ressources,

dans quelle mesure il peut participer, contribuer ou faciliter le développement de l'initiative. Le dynamisme des membres s'exprime surtout à travers cette insertion aux projets et la collaboration interorganisationnelle. En fait, le fonctionnement de l'exécutif du Forum se distingue du style plus classique d'une concertation par un niveau de discussion relativement faible à la table. Cette particularité se trouve généralement bien acceptée, compte tenu de l'emploi du temps chargé des membres.

«Le fonctionnement passe beaucoup par le président. C'est une faiblesse que le Forum ne consulte pas ses membres plus que ça. Sauf que d'un autre côté, c'est une force. Parce que si on se met à consulter, ça va prendre un temps fou avant qu'on passe à l'action. C'est une force et une faiblesse en même temps.» **Un représentant d'organisme à caractère social**

4.2 Membres de chacun des secteurs d'activité

- Le secteur privé:

La Chambre de commerce du Sud-Ouest de l'île de Montréal;
La SIDAC Promenade Wellington;
Le Messenger de Verdun (quotidien local);
La Fondation du développement local (FDL).

- Le secteur public:

Le Centre travail Québec;
Le Centre d'emploi Canada;
Le CLSC Verdun/Côte St-Paul;
La Commission des écoles catholiques de Verdun (CECV);
La police de quartier;
L'Unité de santé publique de Verdun.

- Le secteur communautaire:

Le Conseil verdunois d'initiatives et d'intervention communautaire (Le CVIIC constitue un regroupement des organismes communautaires de Verdun).

4.3 Dimensions émergentes: les quatre composantes du rôle

La description du rôle, exprimée par les répondants, nous suggère quatre composantes: le "rôle effectif" joué à la table de concertation, le "rôle attribué" par l'organisme et ses membres, le "rôle convoité" et le "rôle informel".

- Le "rôle effectif": Il se traduit par un effet, par des actes concrets, tangibles et officiels (en lien avec la description de la tâche).
- Le "rôle attribué": Il désigne la ou les responsabilités attribuées à un individu.
- Le "rôle convoité": Il indique la ou les responsabilités auxquelles un individu aspire.
- Le "rôle informel": Il se rattache à toutes les fonctions accomplies qui ne font pas officiellement partie du rôle joué à la table de concertation, c'est-à-dire qu'il se rapporte aux dimensions informelles de l'implication.

La conception du rôle ainsi que les sources de motivation diffèrent selon l'individu, la durée de l'implication, le secteur d'activité, le niveau de compréhension de la notion de DÉC et l'influence de l'environnement externe. Si les quatre composantes du rôle des membres ne peuvent être identifiées dans chacun des secteurs d'activité, leur absence peut s'avérer révélatrice. Nous allons examiner la conception du rôle des membres et les sources de motivation qui les sous-tendent à travers les grands événements qui ont marqué la vie interne de l'exécutif au cours de ces six premières années d'existence.

4.4 Période I : L'établissement d'un dialogue

La première période s'échelonne de la naissance de l'organisme sans but lucratif (1992) jusqu'au milieu de l'année 1995. Elle se caractérise d'abord par la familiarisation des membres de l'exécutif et de la communauté à l'approche de changement préconisée par l'organisme. Les membres se trouvent confrontés au processus d'établissement d'un dialogue commun et à la connaissance des représentants et des organismes des différents secteurs d'activité.

«À la naissance du Forum, ces partenaires de différents milieux n'étaient pas habitués de travailler ensemble puis ils ont appris à communiquer et maintenant, quand on se réunit, on a juste à se parler puis la nouvelle fait le tour de la ville en une journée, très, très rapidement dans toutes les sphères.» **Un représentant d'organisme à caractère administratif**

4.4.1 Les acteurs du secteur privé et leurs rôles

À l'époque de la naissance de l'organisme comme aujourd'hui, le secteur privé se trouve représenté par la SIDAC Promenade Wellington, la Chambre de commerce LaSalle/Verdun et le quotidien local *Le Messager de Verdun*. Ces représentants définissent d'abord leur "rôle effectif", joué à la table de concertation, telle une contribution organisationnelle au milieu. Ils actualisent leur croyance en l'approche de changement préconisée par l'organisme promoteur (incluant le développement d'une vision commune et la nécessité d'actions concertées), leur croyance au potentiel de la communauté et à la nécessité d'une démarche de revitalisation à Verdun.

«Il y avait un besoin qui se faisait sentir à Verdun de revitaliser, que les gens se prennent en main. J'ai trouvé le projet très pertinent considérant

qu'à l'époque de la fondation du Forum, Verdun était une ville qui vieillissait, où les gens avaient tendance à s'en aller vers les périphéries de Montréal. Le Forum est un mouvement vraiment important pour aider les gens à se prendre en main et à voir le côté positif de la vie communautaire à Verdun plutôt que de voir strictement du côté négatif.» **Un représentant d'organisme à caractère économique**

Le "rôle effectif" des membres du secteur privé se traduit quotidiennement par une collaboration tangible dans les différents dossiers portés par l'organisme et pour certains, par la proposition de projets d'intérêt commun à la table. Par ailleurs, l'acquisition d'un langage commun ne s'effectue pas du jour au lendemain et certains membres relatent les difficultés vécues au niveau de ce processus. Le langage relatif à l'embauche d'employés par le biais des Centres d'emploi a marqué plusieurs réunions au cours de la première période d'existence du Forum. Un des membres admet sa difficulté à comprendre ce langage technique et le désintérêt qu'a suscité son usage. Dès lors, il aurait été plus approprié de régler certains problèmes techniques en dehors de cette tribune ou de faire l'effort de simplifier le niveau de langage afin de maintenir l'intérêt de l'ensemble des membres.

Au niveau du "rôle attribué" par l'organisme, certains représentants se voyaient considérés, en tant que partenaire financier et économique, comme bailleurs de fonds potentiels. Cette perception se trouve légitimée par les propos de membres provenant des autres secteurs d'activité. Or une participation plus active au niveau des idées, dans le cadre de certains dossiers, aurait satisfait davantage ces membres. Ici, le "rôle convoité" se pose donc en termes de niveau d'implication et renvoie au sentiment de réalisation de soi.

Les répondants accordent une importance considérable aux dimensions informelles de leur rôle. L'un des membres du secteur privé fait ressortir les aspects apprentissage et gain d'informations qui ont accompagné son implication.

«N'eut été du Forum, je ne connaîtrais pas la ville de Verdun, même de par mes fonctions, de la même façon que je la connais aujourd'hui. Ça m'a permis d'apprendre rapidement où sont les problématiques dans Verdun aujourd'hui et vers quoi Verdun est appelée à devenir. Ça m'a aidé beaucoup à ce niveau-là et j'en suis bien heureux.» **Un représentant d'organisme à caractère économique**

L'opportunité d'adhérer à une concertation qui donne naissance à des projets visant l'amélioration de la qualité de vie des citoyens constitue un avantage informel, puisqu'elle permet de communiquer une image organisationnelle non négligeable.

«Notre collaboration au Forum économique de Verdun traduit la volonté des gens d'affaires de mettre en valeur une ville pleine de potentiel.» **Un représentant d'organisme à caractère économique**

Comparativement aux secteurs public et communautaire, les représentants du privé ne soulignent pas l'opportunité de se créer un réseau de contacts informels avec les autres décideurs de la communauté, au cours de la première période. D'une part, cette caractéristique peut s'expliquer par un taux d'implication élevé au niveau paraprofessionnel (clubs sociaux et autres) chez ces représentants. Ainsi, ces membres détiennent déjà l'opportunité d'établir un vaste réseau de contacts informels dans le milieu. D'autre part, il apparaît que le besoin d'échanger et de collaborer avec des représentants d'organismes publics et des représentants du secteur communautaire se fait

moins sentir sur une base quotidienne dans le secteur privé qu'au sein des autres secteurs d'activité.

4.4.2 Un bon programme pour la mairie!

À la grande surprise de chacun, semble-t-il, un commerçant secrétaire-trésorier de la SIDAC Promenade Wellington, représentant au Forum, s'est présenté comme maire et fut élu en 1994 avec un programme inspiré par celui du Forum économique de Verdun et donc de deux colloques et d'une vaste consultation populaire. À l'annonce d'une candidature possible aux élections municipales, l'ensemble des membres a demandé à M. Bossé de démissionner pour éviter que le Forum soit associé à son groupe politique. Ce dernier se veut non partisan. Il se dissocie du pouvoir municipal, mais force est d'admettre que le pouvoir politique local actuel n'entrera pas en contradiction avec les objectifs du Forum et la volonté populaire qui les sous-tend. L'appui du pouvoir municipal constitue un élément facilitant considérable pour le Forum économique de Verdun.

4.4.3 Les acteurs du secteur public et leurs rôles

Au cours des premières années, le secteur public est représenté par la Ville de Verdun, la Commission des écoles catholiques de Verdun, le Centre Travail-Québec de Verdun, le Centre d'emploi du Canada Verdun, l'Unité de santé publique Verdun (DSC) et l'Hôpital Champlain de Verdun/Manoir Verdun (SHSLS). Le secteur forme la majorité des représentants à la table de concertation. Cette proportion se veut à l'image de la composition organisationnelle du milieu verdunois. Pour les représentants d'organismes publics, le "rôle effectif" en est un de prise de décision, d'action mais avant

tout de prise d'informations et de suivi des développements. Chacun y affirme sa croyance au potentiel de Verdun et son appréhension face à un état de dégradation plus avancé. Tous les représentants réalisent le gain de pouvoir inhérent à des actions synergiques.

«Le Forum économique de Verdun permet de transformer les choix particuliers de chaque instance en une stratégie concertée.» **Un représentant d'organisme à caractère administratif**

Ils expriment une prise de conscience du fait que le regroupement des détenteurs de leviers locaux est nécessaire afin d'influencer le développement de la communauté. Ce trait caractérise bien la première période où chaque individu commence à remettre en question ses façons de faire antérieures.

Le "rôle attribué" est perçu en termes de participation et de collaboration à l'avancement et au développement de projets. Quelques représentants avouent que leur implication au Forum s'ajoute à un contexte de travail en turbulence (cf. coupures budgétaires). Des exigences grandissantes dans leurs milieux de travail contribueraient à leur essoufflement. Ce climat perturbe les tâches professionnelles régulières, occasionne des surplus de travail et amène les membres à déléster quelque peu leur implication au Forum et à ses activités. Par ailleurs, ce climat ponctué de coupures et autres changements incite les représentants à s'associer et à faire usage d'une force de créativité commune.

«Ils n'avaient pas nécessairement tous des intérêts communs, mais ils avaient assez d'intérêts communs pour que ça vaille la peine de s'en parler, de se rencontrer, d'échanger et je pense que ce qui a fait accentuer ça, c'est la crise des finances publiques. Chacun de ces organismes-là a moins d'argent qu'il en avait avant.» **Un représentant d'organisme à caractère administratif**

Ainsi, la remise en question des façons de faire antérieures n'est pas nécessairement volontaire, mais quelque peu imposée par une réalité qui exerce des pressions au changement. Mis à part des niveaux d'implication distincts, les représentants du secteur public semblent satisfaits du rôle qu'ils occupent au sein de l'organisme, puisqu'ils n'aspirent à aucune autre forme d'implication.

Les attraits relatifs au "rôle informel" constituent l'une des principales sources de motivation des représentants d'organismes publics au cours de la première période. Le gain d'informations au niveau de la connaissance du milieu et de ses décideurs ressort nettement. Une majorité de répondants affirment qu'une certaine lecture de la problématique du milieu est nécessaire à l'accomplissement de leur tâche professionnelle. L'implication au Forum économique de Verdun a donc indirectement facilité la réalisation professionnelle de ses membres et, plus spécialement, celle des répondants dont l'implication correspond au moment de leur entrée en fonction à un nouveau poste. L'opportunité de connaître les autres décideurs du milieu correspond à ce que nous appellerons "l'édification du réseau informel".

«J'ai constaté qu'en très peu de temps, le Forum économique permettait de connaître tout le monde. En connaissant les gens à travers le Forum, on se crée des affinités et puis à ce moment-là, ça facilite énormément

l'avancement des dossiers par la suite.» **Un représentant d'organisme à caractère administratif**

L'édification d'un réseau informel donne lieu à l'expérimentation de nouvelles façons de faire au niveau interorganisationnel. Cette expérimentation constitue un trait caractéristique de la première période.

Une autre dimension informelle apparaît comme un enjeu très important pour les représentants du secteur public: apprendre à se connaître au-delà des préjugés entretenus à l'égard des différentes organisations. Nous appellerons cette dimension informelle "démystification". Ainsi, la "démystification" de son organisation, de ses services et de ses clientèles ressort comme un enjeu informel très important chez les représentants du secteur public. Citons entre autres la "démystification" de la formation professionnelle, de la qualité de l'enseignement qui y est offert, de la teneur des services qu'elle offre aux entreprises et de la compétence de sa clientèle. De façon générale, les premières années de l'adhésion d'un organisme permettent une connaissance mutuelle. Chaque fois qu'un nouveau représentant siège à la table, il se fait une vision plus juste des différents membres présents. Il s'agit d'une étape permettant l'établissement du processus d'échange nécessaire à celui de démocratisation.

Dans un autre ordre d'idées, certains représentants admettent que malgré une implication volontaire, il existe une certaine pression des leaders du milieu qui agit comme élément intégrateur. Le "rôle informel" de certains membres, leaders naturels de la communauté, inclut donc une fonction de rassemblement.

«Tu ne peux pas rester à l'écart de la façon dont ça fonctionne. Il a trouvé le truc d'aller chercher des responsables des différentes organisations.» **Un représentant d'organisme à caractère administratif**

4.4.4 Un commissaire au développement local: du jamais vu!

La municipalité de Verdun ne détient pas de commissaire industriel puisqu'elle ne possède pas de parc industriel. Depuis avril 1994, la Ville de Verdun a créé un poste de commissaire au développement local — le premier au Québec — pour intervenir quotidiennement au niveau de la mobilisation de la population. Cette initiative fait suite à la présentation d'un mémoire par le Forum économique de Verdun présentant les avantages de créer ce poste comparativement à un poste de développement économique traditionnel.

«Mon rôle se résume facilement: c'est développer le sentiment de fierté et d'appartenance à une ville qui s'appelle Verdun. Être à l'écoute et communiquer; Faire le lien entre les employés municipaux, les citoyens, les gens d'affaires, [...]; Favoriser la prise en charge du milieu par le milieu.» **Le commissaire au développement local**

Le commissaire au développement local joue un rôle de communicateur et d'interface entre les acteurs de la communauté. Il informe, conscientise, crée des liens, anime la communauté et contribue à forger une vision commune. L'un des objectifs visés par la création de ce poste consiste à changer des attitudes et des comportements, entre autres, au niveau de la perception de Verdun qui se présente comme l'une des grandes faiblesses de la communauté. Un autre objectif consiste à essayer d'élargir le bassin des gens qui s'impliquent dans la démarche de DÉC.

«Je pense que pendant à peu près une demi-génération, on n'a parlé que des faiblesses de cette ville. C'est vrai qu'on a des faiblesses, mais il y a plein de forces et c'est tout ce qu'on fait depuis, on parle de nos forces plus que de nos faiblesses. On repart à zéro. On convainc un citoyen qui va en convaincre un autre, [...]. On cherche à impliquer de nouvelles personnes constamment. On ne veut pas toujours les mêmes qui forment le noyau du Forum [...].» **Le commissaire au développement local**

M. Laroche admet que le titre de "commissaire au développement local" s'est d'abord présenté comme une difficulté, puisque beaucoup de gens ne comprenaient pas la signification de ce poste. Sa plus grande difficulté se situe toutefois au niveau de l'évaluation du fruit de son travail.

«Je sentais toujours le besoin de performer, parce que les gens ont besoin de voir aussi. On peut leur parler du développement local et leur dire que ça fonctionne chez eux, mais tant que ça ne les touche pas personnellement [...].» **Le commissaire au développement local**

Ce poste innovateur du secteur public suscite la participation des gens à la création d'un milieu de vie. Il vise à rallier les citoyens et les collaborateurs à une vision d'avant-garde du développement qui repose à la fois sur le social, le culturel et l'économique.

4.4.5 Les acteurs du secteur communautaire et leurs rôles

Le Comité provisoire du Forum économique de Verdun ne détenait pas de représentants du secteur communautaire et suscitait certaines critiques du milieu.

«On a reproché au Forum d'avoir de beaux discours, de rassembler les chefs de file, les gens qui occupent des postes qui n'habitent pas

nécessairement Verdun, de tenir des discussions extrêmement intéressantes qui ne se transfèrent pas dans l'action. Donc, tout de suite, le Forum a bifurqué un peu et a voulu impliquer des gens au niveau des groupes communautaires puis arriver à des activités plus spécifiques.» **Un représentant d'organisme à caractère administratif**

L'enjeu de se faire connaître par des résultats et celui de susciter la participation populaire se sont donc imposés rapidement, mais demeurent encore même après six ans. L'adhésion du communautaire se présentait comme une avenue de choix puisqu'elle alliait deux facteurs capitaux pour l'organisation: une meilleure représentativité du milieu verdunois et la possibilité de mobiliser une plus large part de la population au sein des activités générées par le biais des organismes communautaires. La présence de représentants du regroupement des organismes communautaires de Verdun fut donc sollicitée. Le CVIIC (Conseil verdunois d'initiatives et d'intervention communautaire) répondit alors positivement à la demande.

Les membres du secteur communautaire de l'époque décrivent d'abord leur "rôle effectif" par l'observation et la transmission des informations et des développements du Forum à la table du CVIIC.

«On ramène les nouvelles du Forum à la table du CVIIC. Ce n'est pas un rôle très, très actif; c'est plutôt un rôle d'observation.» **Un représentant d'organisme à caractère social**

La contribution et la participation s'expriment au sein des projets mis de l'avant par l'organisme.

«On est tous des gens qui essayons de travailler ensemble pour faire avancer des activités de promotion de Verdun, des activités communautaires, des fêtes publiques et on essaie de voir si on ne peut pas

faire notre part de notre côté.» **Un représentant d'organisme à caractère social**

Les attentes du Forum, en ce qui a trait à la capacité du communautaire à mobiliser la population verdunoise dans les divers projets, semblent toutefois avoir provoqué une pression insoutenable pour les organismes à caractère social.

4.4.5.1 La concertation avec le communautaire: la rupture

C'est au niveau du "rôle attribué" par l'organisme que débutèrent les frictions à l'origine du retrait des organismes communautaires de la table. L'extrait qui suit résume le vécu du communautaire à ce niveau.

«Au début les gens qui étaient là avaient l'impression que nous, on embarquait à 100 % dans tout. On était là pour être les dispensaires, les transmetteurs, ceux qui allaient recruter les bénévoles. Comme s'il y avait une hiérarchie et nous, on se trouvait en bas de la hiérarchie! Nous des groupes communautaires puisqu'on n'est pas payés cher, qu'on est en contact avec des réseaux de bénévoles, ils ont juste à dire "on fait tel projet" ou "telle campagne" et nous, on va leur fournir des bénévoles. Cette perception était assez forte pour décourager et rebuter de ça. On s'est retirés. Nous avons écrit une lettre expliquant qu'on voulait bien participer, mais qu'on était débordé et qu'on était beaucoup plus qu'eux en déficit de ressources et de financement.» **Un représentant d'organisme à caractère social**

Par contre, selon un membre du CVIIC, la rupture s'explique par le fait que les premiers représentants n'étaient pas motivés. Ils n'y voyaient pas d'intérêt personnel, ni l'intérêt du CVIIC. Ainsi, l'adhésion d'un membre à la table de concertation se pose telle une volonté d'ouverture, mais ne peut être prise pour acquis. Chaque nouveau membre procède à un examen pour déterminer si son implication et les avantages qu'elle lui

confère justifient la mobilisation de ses énergies. Cet examen caractérise particulièrement la première période, mais se trouve mis en œuvre à la venue de chaque nouveau membre.

4.4.5.2 Un choc de culture!

Fait intéressant: le départ du communautaire est interprété d'une tout autre façon par les membres des autres secteurs d'activité. Certains membres attribuent ce départ à une différence marquée au niveau de la culture organisationnelle et du fonctionnement qui en découle.

«Au début, la première année, on a peut-être été un peu rudes avec les représentants parce qu'on n'avait pas la même culture. Les gens étaient là pour agir et on était habiletés à prendre des décisions autour de la table. Eux, ils étaient toujours obligés de retourner à la base, en discuter, puis revenir. Un moment donné, on les a brusqués en prenant des décisions même s'ils n'étaient pas capables de suivre pour continuer à avancer.» **Un représentant d'organisme à caractère administratif**

4.4.5.3 Le retour du communautaire: de nouveaux intérêts

L'exécutif du Forum écrivit des lettres au CVIIC en demandant une représentation du regroupement à la table de concertation. Au niveau du CVIIC, deux personnes se portent volontaires. Le "rôle effectif" demeure le même et les demandes en termes de participation et de collaboration semblent provoquer moins de pression sur les représentants du secteur communautaire. La différence la plus marquée entre la première et la deuxième implication du secteur communautaire au Forum se situe au niveau du "rôle informel".

L'accès à l'information, la connaissance des décideurs du milieu, la "démystification" du secteur communautaire et le gain d'un certain pouvoir d'influence semblent créer un attrait considérable chez les nouveaux représentants.

«J'avais l'intérêt. J'aime ça les concertations, on y apprend des choses intéressantes. Je pense que c'est important que les groupes communautaires soient présents au Forum et qu'ils participent aux activités et même si c'était juste pour ça: être informé, ramener l'information au CVIIC et encourager les gens du CVIIC à postuler ou à participer si on parle d'une fête du citoyen ou d'un événement spécial. Ça vaut la peine d'en parler!»

Un représentant d'organisme à caractère social

Un des nouveaux représentants affirme que la prise de connaissance de certaines ressources lui a donné un coup de pouce dans la réalisation de son mandat. Un autre soutient que l'établissement de contacts informels l'aide dans la réalisation de son mandat organisationnel (cf. financement). La participation du communautaire au Forum leur a permis de se faire connaître sous un autre jour ("démystification" du secteur communautaire).

«Je sens que j'ai de plus en plus de crédibilité. C'est l'implication qui fait que tu te fais connaître. Tu dis "oui" à quelque chose, tu te fais connaître; c'est un tout.» **Un représentant d'organisme à caractère social**

En dernier lieu, la possibilité d'influencer le développement de Verdun capte également l'attention des nouveaux membres.

«C'est parce qu'on est au Forum qu'on peut faire changer des choses.» **Un représentant d'organisme à caractère social**

L'ensemble des attraits relatifs à l'implication des nouveaux membres au Forum apparaît apte à justifier la mobilisation de leurs énergies au sein du processus d'établissement d'un dialogue commun.

4.4.5.4 Un processus d'intégration à long terme

Il apparaît que le processus d'adaptation à la table de concertation s'échelonne sur une période de temps relativement longue chez les nouveaux membres du secteur communautaire.

«Ça m'a pris du temps avant d'être intégré. Je dirais que j'ai presque été une année à observer pour comprendre les enjeux et les impacts. Qu'est-ce que chacun fait là? C'est quoi son intérêt?» **Un représentant d'organisme à caractère social**

L'adaptation à la culture organisationnelle, au langage utilisé et à la diversité professionnelle des membres en présence affecte tous les nouveaux membres de la concertation. Toutefois, un nouveau représentant se trouve littéralement propulsé au sein de l'organisme promoteur d'une démarche de DÉC. Cette démarche constitue un processus complexe avec lequel peu sont familiers. Un nouveau membre enrichit sa compréhension de l'approche de DÉC et de ses enjeux à travers sa participation aux rencontres de l'exécutif, aux rencontres de sous-comités, aux activités générées et par des lectures ou des discussions d'initiative personnelle. Selon le taux de présence aux rencontres et activités et selon le niveau d'implication, la période d'apprentissage peut s'avérer très longue.

Le rôle d'informateur est saisi rapidement par les représentants, de même que les objectifs globaux d'amélioration de la communauté par une intervention sur les déterminants de la santé et de participation aux projets. Si l'ampleur de certains projets peut surprendre les nouveaux venus, c'est leur complexité qui se présente comme obstacle. La compréhension des rudiments de l'approche du développement économique est généralement acquise par l'ensemble des membres. Le fait d'allier les dimensions sociale et économique au sein d'un même projet s'avère plus complexe, dans la mesure où peu de gens détiennent l'expérience ou des exemples d'une telle approche. Même les personnes les plus familières avec l'approche du DÉC admettent que le passage du concept à l'action est éminemment complexe. Ainsi, il semble que l'absence de «rôle convoité», la préséance du rôle d'observateur (informateur) et un taux relativement faible de discussion à la table soient, entre autres, liés à l'aisance des membres avec la notion de DÉC et ses applications.

4.4.6 Les faits marquants de la première période

Une démarche collective qui vise l'amélioration du milieu de vie sur le territoire d'une municipalité constitue un projet politique. Malgré l'absence d'allégeance politique, le Forum a reçu de nombreuses critiques et a soulevé la méfiance quant à ses intentions véritables. Vu le statut et l'expérience de son président, directeur de l'Unité de santé publique Verdun (DSC), plusieurs ont cru au lancement d'une carrière en politique.

«Tout le monde prêtait des intentions politiques au Dr Cadieux et tout le monde a été bien surpris qu'il ne se présente pas aux élections.» **Un représentant d'organisme à caractère administratif**

Pour les députés élus sur le territoire, l'impossibilité de s'attribuer les mérites des projets émanant du Forum a posé quelques difficultés. Aujourd'hui et plus spécialement en période de campagne électorale (juin 1997), ces représentants demandent à être informés des dossiers de demande de subventions touchant à leurs paliers de gouvernement. La tribune que constituent les lancements de projets et les activités propres au processus d'animation du développement local se présente comme une opportunité pour les politiciens. Ainsi, le Forum et les politiciens collaborent, mais l'appui officiel consiste essentiellement à appuyer un projet, sans plus.

«Au début, notre député fédéral ne comprenait pas trop ce que réalisait le Forum économique de Verdun. Il était même en compétition. Il trouvait que le Forum prenait bien de la place par rapport à lui et je pense que sa philosophie a changé. Maintenant, il s'aperçoit que personne ne tire profit personnellement du Forum. Personne ne fait sa carrière politique là-dedans.» **Un représentant d'organisme à caractère administratif**

Au début de la démarche, certains intervenants en santé ont reproché au président de ne pas respecter les priorités de la santé publique. D'autres ont cru au détournement de fonds provenant de la DSP pour réaliser un projet personnel. Le Forum économique de Verdun n'exprime pas d'allégeance politique aux niveaux fédéral et provincial. L'organisme veut demeurer non partisan, mais cela n'a pas empêché certaines critiques à ce niveau surtout parmi les pairs du président provenant du milieu de la santé. Vaillancourt (1993) explique que le développement local comme champ d'intervention «[...] cadre assez bien avec la perspective du renouvellement des pratiques sociales et du

militantisme de gauche au Québec¹⁰⁴». Les critiques provenant du milieu de la santé expriment entre autres que «[...] le changement de regard sur les problèmes sociosanitaires ébranle bien davantage le secteur public dans ses perceptions et ses habitudes de travail [...] ¹⁰⁵».

4.4.7 En conclusion: Rupture et édification

L'ouverture des membres face à l'approche préconisée par l'organisme promoteur exprime un besoin de changement positif pour la communauté verdunoise. L'implication s'appuie sur une prise de conscience du potentiel inhérent à des actions synergiques. Cette prise de conscience résulte d'une remise en question des façons de faire antérieures, remise en question quelque peu imposée par une réalité contextuelle qui exerce des pressions au changement.

Le Forum économique de Verdun a vécu une double pression au cours de sa première période d'existence. À l'interne comme à l'externe, l'organisme ressent une pression quant à la réussite de projets. Les réalisations représentent le meilleur moyen de se faire connaître et de contrer les résistances du milieu. Cette pression s'exerce sur les membres de l'exécutif, au niveau de ce que chacun peut fournir. L'aspect financier apparaît alors lié au secteur privé et le recrutement de participants se trouve, entre autres,

¹⁰⁴ VAILLANCOURT, Yves. «Trois thèses concernant le renouvellement des pratiques sociales dans le secteur public», *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 6, n° 1, printemps 1993, in FAVREAU, Louis et Juan-Luis, KLEIN. «Le dossier: Les régions», *Nouvelles Pratiques Sociales*, vol. 8, n° 1, printemps 1995, p.32.

¹⁰⁵ VIEGOS, Michèle. «Les enjeux de l'arrimage entre le communautaire et le secteur public vus de la fenêtre d'une directrice générale de CLSC», *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 8, no. 1, printemps 1995, p.225.

lié au secteur communautaire. Or il semble que la pression en a rebuté plus d'un au moment où la motivation personnelle et organisationnelle était encore faible ou naissante. Les réalisations et les succès qui devaient constituer un tremplin pour la démarche de changement et assurer la viabilité de la concertation ont généré un climat contraignant.

La "période I" met en évidence un processus d'intégration des membres qui s'effectue à long terme. Celui-ci, conjugué à la préséance du rôle d'informateur et à une implication déficiente par rapport aux discussions tenues à la table, suggère le manque d'aisance de certains membres avec la notion de DÉC et ses applications. Par ailleurs, le contexte de turbulence qui règne dans le milieu de travail des membres affecte également leur implication. Ce climat favorise l'implication des représentants de différents secteurs dans une approche de changement axée sur une stratégie concertée et des actions synergiques. Il détient toutefois une double incidence négative sur l'implication des délégués. D'une part, il perturbe les tâches professionnelles régulières, occasionne des surplus de travail et pousse les délégués à réduire leurs implications externes. D'autre part, les restructurations et les coupures entraînent le départ de certains employés et accentuent le taux de roulement des représentants à l'exécutif du Forum.

La principale motivation de la majorité des membres - "l'édification du réseau informel" - semble influencer la santé organisationnelle de plusieurs. Cette façon de faire qui consiste, dans un premier temps, à établir des liens informels pour obtenir plus de possibilités et d'efficacité professionnelle apparaît, par la suite, comme le résultat le plus apprécié et comme un besoin latent auquel il manquait l'opportunité. L'environnement

organisationnel global en transformation et les réformes commandent aux divers organismes de s'adapter constamment — ce qui accentue l'importance accordée au réseau informel — , afin de faciliter et d'accélérer le règlement de dossiers de nature interorganisationnelle. L'attrait pour "l'édification d'un réseau informel" apparaît accentué chez les nouveaux représentants qui viennent d'accéder à un poste dans leur organisation et chez ceux qui travaillent ou sont établis depuis peu à Verdun.

Dans son ensemble, la période I se caractérise d'abord par la familiarisation des membres et du milieu à l'approche de changement préconisée par le Forum. Elle s'appuie sur un besoin de changement positif pour la communauté verdunoise, sur une remise en question des façons de faire antérieures, voire un rejet, et sur la prise de conscience du potentiel inhérent à des actions synergiques. Il s'agit d'un état de "rupture".

La période I met également en évidence la tenue d'un examen où les membres évaluent la pertinence de leur implication face aux avantages qu'elle procure. Ainsi, l'examen peut inclure l'expérimentation de nouvelles façons de faire au niveau interorganisationnel à travers l'édification d'un réseau informel. La tenue de cet examen rappelle que l'implication de chacun ne peut être prise pour acquis et qu'il «[...] est évident que les partenaires s'engagent dans un processus de concertation en vue de tirer des gains mutuels de cette collaboration¹⁰⁶». L'ensemble des attraits relatifs au "rôle informel" (l'édification d'un réseau informel, la démystification, le gain d'informations,

¹⁰⁶ TREMBLAY, Diane-Gabrielle et David ROLLAND. *Concertation: modèles et perspectives*, Notes de recherche, Direction de la recherche et des études avancées, Télé-université, Université du Québec, 21 mars 1996, p.14.

le perfectionnement de l'image organisationnelle, etc.) justifie la mobilisation des énergies de la majorité des membres dans le cadre du processus d'établissement d'un dialogue commun. L'adoption de nouvelles façons de faire et la reconnaissance des avantages qu'elles procurent permettent d'outrepasser l'état de "rupture" par "l'édification" d'un nouvel état.

La première période sollicite manifestement beaucoup d'énergie à travers l'ajustement des membres et de l'organisation dans l'établissement d'un dialogue commun, base d'une culture commune. Soulignons enfin le rôle de la critique du milieu comme élément déclencheur du recrutement de représentants du secteur communautaire et l'adaptation de l'organisme face à cette demande du milieu.

4.5 Période II : La consolidation

La seconde période débute au milieu de l'année 1995 et se termine lorsque le Forum se trouve confronté à un nouveau mandat organisationnel à la fin de l'année 1997. Au cours de cette période, le fonctionnement de l'exécutif révèle l'atteinte d'un état de stabilité et d'une relative permanence au niveau de la composition de ses membres. L'arrivée d'une vague de nouveaux membres amènera une attention plus critique sur le fonctionnement de l'exécutif et une introspection salutaire.

4.5.1 Les acteurs du secteur privé et leurs rôles

Au cours de la deuxième période, la représentation du secteur privé traduit beaucoup d'instabilité. Deux représentants se succèdent au siège de la Chambre de commerce LaSalle/Verdun jusqu'à l'arrivée d'une troisième représentante récemment

établie dans la municipalité. Du côté de la SIDAC Promenade Wellington, le départ de la directrice entraîne l'embauche d'un nouveau directeur, en provenance d'une autre région, qui siégera au Forum. L'insatisfaction de la SIDAC Promenade Wellington face au fonctionnement organisationnel du Forum et la non disponibilité du directeur général entraînent son retrait de la table pendant près d'une année. Seul le quotidien local, *Le Messager de Verdun*, conserve un même délégué: le directeur des Hebdomadaires du Sud-Ouest.

Le "rôle effectif" des membres consiste avant tout à collaborer et à participer aux activités de développement générées par l'organisme. Chacun y affirme son désir de contrer la dégradation de la communauté. Tous posent le partenariat comme étant la meilleure voie de solution durable face à la complexité des problèmes qui touchent les citoyens. Voici, à ce sujet, les propos de trois **représentants d'organismes à caractère économique**:

- «Les efforts concertés de tous sont nécessaires. Nous devons nous investir dans la mesure de nos moyens, nous investir pour et avec les citoyens dans des solutions qui sont à notre portée.»
- «C'est en réfléchissant ensemble qu'on trouvera des solutions innovatrices au chômage et à l'exclusion sous toutes ses formes.»
- «Le regroupement et le réseautage deviennent des nécessités afin d'assurer notre réussite.»

4.5.1.1 Une "gestion par opportunités"

L'un des membres soulève sa difficulté et celle des membres de l'organisme qu'il représente à s'adapter à la planification à court terme qui caractérise certains dossiers du Forum.

«Les décisions viennent trop tard dans certains dossiers, donc ça oblige les intervenants à agir beaucoup plus rapidement et comme on est tous surchargés, de la dernière minute ça devient de la surtâche. On demandait donc d'avoir des objectifs, de prévoir ce qu'on voulait faire l'an prochain.»

Un représentant d'organisme à caractère économique

Comme le mentionne une représentante d'organisme à caractère social, c'est la "gestion par opportunités" qui caractérise le mode de fonctionnement et de planification du Forum. Plusieurs activités sont déjà récurrentes, mais la première fois où une activité s'organise, il y a perception d'une opportunité et cela peut signifier que l'activité doit être livrée à un mois de préavis. Puisque ce type de planification à court terme n'apparaît pas problématique dans les autres sphères d'activité, il semble que ce soit le mode de planification en vigueur au secteur privé qui n'offre pas la souplesse nécessaire pour réagir à cette "gestion par opportunités". Ajoutons que pour la SIDAC, le type de planification du Forum est également associé à un manque de directivité de l'organisme. Cette association pourrait exprimer le choc des cultures ressenti face à un nouveau type de planification stratégique.

Contrairement à la première période, aucun représentant ne se sent perçu avant tout comme partenaire financier. Cette distinction renvoie aux possibilités de financement liées à la profession des membres lors de la première période. Chez la

majorité des membres du privé, il y a absence de "rôle convoité", mais la SIDAC fait exception.

4.5.1.2 La SIDAC se retire pour une année

Le départ du nouveau délégué de la SIDAC exprime un désaccord en lien avec le fonctionnement organisationnel et le "rôle convoité". Le nouveau conseil d'administration de la SIDAC a jugé ses intérêts organisationnels insuffisants pour justifier l'implication de son directeur général ou d'un autre délégué. Pour la SIDAC, le fait d'acquiescer ou non à des projets offrait peu de possibilités d'influencer directement le développement de Verdun. D'une part, une participation plus concrète au niveau de la conception et de l'élaboration des projets était convoitée. D'autre part, la SIDAC envisageait l'établissement d'une relation de réciprocité pour permettre à chacun de mieux trouver ses intérêts. Le caractère informatif et opérationnel des rencontres de l'exécutif, de même que l'absence prolongée d'un délégué, leur donnait une impression d'unidirectionnalité. Pour la SIDAC, la collaboration et la participation aux projets conviendraient, dans la mesure où il serait possible pour la SIDAC et les autres membres de présenter, à la table du Forum, les projets liés au développement local.

4.5.1.3 Le retour de la SIDAC à la table: une transformation du fonctionnement interne

L'absence d'une année de la SIDAC ne signifiait pas un départ officiel de la table. L'organisme est donc revenu de son plein gré, sans qu'il n'y ait eu de lettre l'invitant à le faire. Une transformation importante du fonctionnement des rencontres de l'exécutif survient alors à la demande du délégué de la SIDAC. Appuyé par l'ensemble des

représentants, l'exécutif convient d'officialiser l'allocation de 10 à 15 minutes, à la fin de chaque rencontre, pour la présentation de projets des membres.

«Il voudrait profiter lui aussi du Forum pour présenter des choses, pour être appuyé par le Forum dans des projets, tandis que, jusqu'à ce jour, ça été plutôt l'inverse. Ce sont les groupes qui appuyaient le Forum dans ses orientations.» **Un représentant d'organisme à caractère administratif**

Lorsque le changement fut accepté, le président expliqua qu'une telle mesure systématique avait été refusée durant la première période vu la capacité limitée du Forum à gérer des projets, précisant toutefois que la liberté de présenter des projets n'avait jamais été compromise. Depuis, la SIDAC a présenté certains de ses projets en cours. Parmi les activités exposées, certaines favorisaient la participation et l'arrimage des autres secteurs d'activité. La Fondation du développement local a profité de l'occasion pour informer les membres des développements et des événements générés par son organisme. La Chambre de commerce et le commissaire au développement local se sont également servis de l'opportunité à titre informationnel, mais la réalité frappe: ce sont les organisations qui ont pour mandat de créer des projets qui en présentent, et ils sont minoritaires à la table. Le Forum servira désormais officiellement de tribune pour exposer des projets aux membres du Forum économique de Verdun. Chacun des membres est plus conscient de la possibilité qu'il a de présenter des projets. Le "rôle effectif" de la SIDAC se trouve transformé dans le sens de ses intérêts. Les attraits relatifs au rôle informel joué à la table n'apparaissent toutefois pas étrangers au soudain retour de l'organisme dans la concertation.

4.5.1.4 Les attraits du "rôle informel"

Contrairement à la première période, l'édification d'un réseau informel gagne également la faveur des représentants du secteur privé. La venue de nouveaux membres et le fait que certains soient récemment établis à Verdun accentuent le phénomène.

«Ce que je trouvais intéressant, c'est qu'on retrouvait les principaux décideurs économiques et institutionnels de Verdun autour d'une même table. Pour moi qui étais nouveau dans le milieu, c'était une chance d'arriver en contact rapidement avec ces gens-là. Donc ça évitait des procédures de rencontre multiples.» **Un représentant d'organisme à caractère économique**

De plus, il semble que les représentants du privé aient de plus en plus de projets pour lesquels ils transigent avec les représentants des autres secteurs d'activité. L'opportunité d'entrer informellement en contact avec les deux commandants des postes de police de quartier semble très appréciée.

L'aspect gain d'informations et une certaine curiosité face à la concertation et ses possibilités motivent l'implication des nouveaux membres. Ces éléments tendent à démontrer que les représentants qui quittent ne prennent pas le temps ou n'ont pas la chance de préparer et d'informer les nouveaux représentants quant à leur implication au Forum économique de Verdun. Ce fait est quelque peu troublant si l'on considère que ces organisations s'impliquent depuis la fondation du Forum.

«Je ne connaissais pas du tout le Forum et ses démarches à ce moment-là. Je me posais des questions, à savoir quels étaient les impacts réels du Forum sur le milieu, surtout qu'il se présentait comme Forum "économique".» **Un représentant d'organisme à caractère économique**

4.5.2 Un membre nécessaire au processus d'animation

Malgré une présence relativement faible du représentant du quotidien local lors des rencontres de l'exécutif, *Le Messager de Verdun* demeure omniprésent dans l'ensemble de la démarche de DÉC. Sa contribution est tangible et indispensable au processus d'animation de la communauté. Par une couverture étoffée de tous les événements, petits et grands, le journal local informe, contribue à rapprocher les gens et les institutions et diffuse une image et une vision de Verdun. Plusieurs qualifient l'image du journal de: renouvelée, plus jeune, plus dynamique et plus moderne que par le passé. Le sentiment d'appartenance des résidents du quartier Île-des-Sœurs s'exprime également au niveau des médias puisque ce quartier publie son propre quotidien, *Le Magazine de l'Île-des-Sœurs*, et présente une couverture des événements axée sur ses résidents.

4.5.3 Les acteurs du secteur public et leurs rôles

Au cours de la seconde période, la représentation du secteur public se trouve fortement influencée par son environnement. Le milieu se trouve soumis à des changements profonds tant dans ses structures que dans ses façons de faire. Ainsi, la Loi sur les commissions scolaires linguistiques oblige Verdun à s'unir à trois autres entités; la police communautaire traverse une période d'implantation dans le milieu; le Centre d'emploi Canada et le Centre travail Québec vivent une restructuration majeure; le CLSC affronte le virage ambulatoire ... La retraite imminente de plusieurs dirigeants accentue également l'instabilité des délégués de ce secteur à la table, en plus d'affecter leur niveau d'implication.

Au cours de la période, le Centre travail Québec se distingue par la présence de quatre délégués consécutifs. Le Centre d'emploi Canada se démarque, quant à lui, par son absence, du moins au cours de l'année 1997. Plusieurs membres attribuent cette absence, et une diminution de la collaboration de l'organisme avec la communauté en général, au niveau de croyance des responsables désormais en place face à l'approche du DÉC. Malgré un roulement considérable des personnes autour de la table et une présence plus sporadique de certains membres, plusieurs organismes détiennent des délégués stables dans la concertation : La Ville de Verdun, l'Unité de santé publique Verdun, la Commission scolaire et le corps policier de Verdun. L'année 1997 sera marquée par l'adhésion de deux nouveaux organismes du secteur public.

4.5.3.1 Un nouveau membre: la "police de quartier"

Depuis la naissance du Forum économique de Verdun, aucune organisation n'avait été invitée à siéger à la table. Ainsi, le Centre d'emploi Canada et le Centre travail Québec avaient eux-mêmes sollicité une place au Forum. D'un commun accord, les membres du Forum décidèrent de briser cette tradition pour inviter les représentants des deux nouveaux postes de police de quartier de Verdun. Ceux-ci acceptèrent l'invitation au début de l'année 1997, au tout début de leur implantation dans le milieu verdunois.

Pour les commandants des postes de quartier, l'adhésion à la table de concertation présente de nombreux avantages liés à leur implantation dans le milieu et à la réalisation de leur mandat organisationnel. De plus, la convergence entre la philosophie de la police de quartier et l'approche préconisée par le Forum est frappante. La résolution durable des problèmes passe par la collaboration et la concertation avec les intervenants du milieu et

les citoyens. Le développement de la citoyenneté en tant que valeur se trouve lié à l'amélioration de la qualité de vie de chaque membre de la communauté.

«Notre capacité à gérer et à absorber les évolutions sociales et économiques de la Ville résidera dans la conscientisation des citoyens et dans une volonté affichée de collaboration de toutes les associations et instances municipales, y compris tout le corps policier, pour une prise en compte des besoins de notre communauté.» **Un représentant du poste de quartier 16**

4.5.3.2 Une absence remarquée, une adhésion inattendue: le CLSC Verdun/Côte Saint-Paul

Au Québec, «plusieurs actions en DÉC ont souvent été entreprises par des intervenants en service social, et un nombre croissant d'institutions du réseau des affaires sociales — surtout les CLSC — participent activement à l'élaboration et à la mise en œuvre de stratégies de développement local et d'initiatives s'y rattachant, là où elles étaient relativement absentes antérieurement¹⁰⁷». L'approche du DÉC peut prendre différentes tangentes et l'approche préconisée par le Forum n'implique pas seulement la création ou la consolidation de petites et moyennes entreprises, mais bien l'amélioration de la qualité de vie des citoyens par une intervention sur les déterminants de la santé.

«Qu'est-ce que le Forum fait au niveau économique? Honnêtement, à part Info-PME, je crois que la majorité des autres activités traite beaucoup plus de la prise en charge du milieu et d'une certaine conscientisation des citoyens.» **Un représentant d'organisme à caractère économique**

¹⁰⁷ NINACS, William A. «Le service social et l'appauvrissement : vers une action axée sur le contrôle des ressources», *La pauvreté en mutation, Cahier de recherche sociologique*, Département de sociologie, UQAM, n° 29, 1997, p.66.

Le Forum n'arbore donc pas une approche strictement économique; il convie les détenteurs de pouvoir de la communauté autour d'une même table de concertation pour la santé des citoyens. Pour un observateur externe, un trait distinctif de l'expérience de Verdun saute aux yeux: l'absence du CLSC et celle de son organisateur communautaire qui, de par ses connaissances du milieu et sa formation, apparaît comme un acteur stratégique dans le cadre d'une démarche de DÉC. Comment se fait-il que cet organisme, tout désigné par sa vocation à participer à cette concertation, n'y ait jamais pris place durant près de six années d'existence? Nous vous présenterons donc uniquement les circonstances dans lesquelles s'insèrent les faits et deux extraits recueillis en entrevue.

4.5.3.3 Le contexte

Le CLSC n'est pas étranger au contexte de la démarche entreprise par le Forum économique de Verdun. Dès les premiers États généraux, en mai 1993, le CLSC se trouve convié à titre de représentant institutionnel de la communauté. Des membres du conseil d'administration du CLSC et du personnel participent alors à plusieurs ateliers. À partir de 1994, le CLSC est invité annuellement à collaborer dans le cadre du Concours Méritas. Il fait alors partie d'un des jurés de sélection pour les projets relatifs au développement communautaire. La perception d'une démarche à prédominance économique, s'éloignant de la mission du CLSC, semble toutefois être à l'origine de l'absence du désir de l'organisation à s'associer plus étroitement à la démarche.

Dès le début de notre période d'observation de la démarche en cours à Verdun, le CLSC capte l'attention. En effet, s'il n'est pas présent physiquement à l'exécutif du Forum, il se fait entendre par la voie des médias. L'Année internationale de la lutte à la

pauvreté (1996) vient de prendre fin et la Ville de Verdun se voit décerner le prix relatif à cette thématique par le RQVVS. Le prix vise la Corporation intermédiaire de travail Multiservices-TPE, issue du Forum économique de Verdun, qui a élaboré une charte de lutte à la pauvreté (voir annexe IX). Le Forum économique de Verdun, qui constitue le comité multisectoriel chargé de représenter la Ville de Verdun auprès du RQVVS depuis 1992, se trouve impliqué dans l'organisation du projet de la charte à l'aide de son comité consultatif de la lutte à la pauvreté à Verdun. La charte vise à conscientiser les citoyens de Verdun à la situation de pauvreté et invite les acteurs sociaux du territoire à se solidariser en adhérant aux principes de cette charte. Le CLSC fut approché pour adhérer à cette charte, au même titre que plusieurs autres institutions.

En désaccord avec l'approche et les principes qui sous-tendent cette charte, le directeur du CLSC publie un article, en janvier 1997, dans lequel il exprime son point de vue: «[I]a lutte à la pauvreté n'est pas un "show" que l'on organise, même si son organisation lui permet de gagner un prix.¹⁰⁸ »

«Le point de vue du CLSC, c'est de dire: est-ce qu'on veut vraiment poser des actions pour contrer la pauvreté? Donc si on veut poser des actions, ce n'est pas très concret ça.» «La charte n'a pas été perçue comme un premier pas vers l'action?» «Non pas du tout. Bien, en fait cela en était un, mais le dialogue aurait été plus concret si ça avait été plus de mettre en présence des acteurs ou des intervenants, puis de décider de faire des projets communs.» **Un représentant d'organisme à caractère administratif**

¹⁰⁸ CAPISTRAN, Robert. «Le prix de la pauvreté. Point de vue du directeur du CLSC, Robert Capistran», *Le Messager de Verdun*, 27 janvier 1997.

D'après cet extrait, il semble que ce soit la façon d'aborder la lutte à la pauvreté et le processus qui mène au choix des moyens pour le faire qui se trouvent visés par la critique. Le président du Forum et le commissaire au développement local de la Ville répondent à cette lettre dans le journal local, en février. Le mois suivant, le directeur général du CLSC et la présidente du conseil d'administration envoient une lettre de cinq pages au Forum et à son comité de lutte à la pauvreté. Ils y reprennent les points de la charte avec lesquels ils sont en désaccord, exposent leur vision de la lutte à la pauvreté et situent le CLSC et les organismes communautaires de Verdun dans ce cadre. Une certaine animosité est perceptible dans ce contenu. Un fait contextuel est surprenant: le sous-adjoint du directeur général du CLSC faisait partie du comité consultatif de lutte à la pauvreté à l'origine de la charte.

À la surprise de tous, le directeur général du CLSC demande à siéger à l'exécutif du Forum économique de Verdun, au début de l'année 1997.

«Le paradoxe, c'est qu'au même moment où le directeur du CLSC faisait publier son article de critiques dans *Le Magazine* et *Le Messenger*, il envoyait une lettre pour adhérer au Forum en disant qu'il croyait beaucoup au développement local. Je comprends difficilement une position comme ça.» **Un représentant d'organisme à caractère administratif**

Le CLSC siège au conseil exécutif du Forum économique de Verdun depuis le 14 mars 1997. Son adhésion, celle des corps policiers et une forte mouvance des représentants dans l'ensemble des secteurs modifieront quelque peu la dynamique interne de l'exécutif et l'homogénéité de la perception du rôle des membres.

4.5.3.4 De nouveaux membres, de nouvelles conceptions du rôle

Le "rôle effectif" des membres du secteur public consiste majoritairement à prendre des décisions, à collaborer, à participer aux activités générées par la concertation et à prendre des informations. Certains définissent toutefois leur "rôle effectif" par un gain de pouvoir personnel et organisationnel. Contrairement à la première période, le gain de pouvoir se centre sur la possibilité d'influencer le Forum en lui donnant des orientations, tant au niveau idéologique qu'au niveau du fonctionnement interne.

Au niveau du "rôle attribué", il se développe un esprit de plus en plus critique chez les délégués. Certains perçoivent le "rôle attribué" aux membres comme un rôle de prise d'information et sentent que ce rôle empêche les membres de s'exprimer, les amène à être très passifs et même à craindre de livrer leurs opinions. Ce rôle est perçu comme étant très lié au style d'animation des rencontres, comme l'illustrent ces propos de **représentants d'organisme à caractère administratif**:

- «Ce qui est décevant, c'est qu'il n'y a pas d'idées amenées par les gens. C'est le Dr Cadieux qui propose, mais de la part des gens, on dirait que c'est de l'information qu'on va chercher.»
- «Les gens hésitent énormément à dire ce qu'ils pensent réellement.»
- «Quitte à faire des réunions moins souvent mais plus étoffées où on discute.»

- «Il faut un animateur qui va chercher les opinions, qu'il y ait un style différent. Une décision ne se prend pas en une minute.»

Cette perception critique du "rôle attribué" se trouve amplifiée par les circonstances puisque, à ce moment, le Forum veille à la réorganisation de projets récurrents qui impliquent peu de prises de décision et de discussion, ce qui accentue l'impression d'inaction. Cette vague d'opinions plus critiques face aux rôles des membres et au fonctionnement interne entraîne une réflexion qui conduira le directeur du CLSC à déposer une lettre à l'exécutif en septembre 1997. Trois demandes y sont formulées:

- Le dépôt des lettres patentes et règlements du Forum et une entente des membres quant à leur droits et responsabilités;
- L'établissement d'un plan d'action minimalement annuel;
- Des rapports financiers et le dernier rapport annuel.

En accord avec ces demandes, il se développera une coalition entre le CLSC et un représentant du secteur privé. Les points de convergence de ces derniers se situent alors, entre autres, au niveau du type de planification qui est associé à un manque de directivité de l'organisme, au niveau du fonctionnement interne où le faible taux de discussion à la table est remis en cause et au niveau des états financiers de la dernière année qui ne sont pas encore déposés. La tension monte autour de la table. Accompagnant la lettre dans laquelle les trois demandes sont formulées, une autre lettre du CLSC s'interroge sur "Les coûts globaux du Forum-Événement" qui a eu lieu en juin.

La lettre reproche au Forum, entre autres, de ne pas avoir considéré, dans son bilan des revenus et dépenses du Forum-Événement, le coût engendré par la perte de salaire des gens du secteur public qui ont assisté à l'événement.

L'abcès éclate le 26 septembre 1997. Les divergences relatives aux divers aspects du fonctionnement du Forum donnent lieu à une fin de rencontre de l'exécutif où les propos sont virulents, l'ambiance est chargée d'émotion et d'incompréhension de la situation pour quelques personnes présentes. Une réflexion commune est inscrite à l'agenda pour la prochaine réunion.

4.5.3.5 Une introspection majeure: la réunion du 10 octobre 1997

Dix membres sur seize sont présents à cette rencontre: CLSC, Centre travail Québec, CVIIC (deux représentants), FDL, SIDAC, USP (deux représentants), Ville de Verdun (deux représentants). Toute la réunion est consacrée à un tour de table où les membres peuvent s'exprimer sur leur rôle et sur les documents qu'ils ont reçus à l'avance comme, par exemple, les règlements.

La prise de connaissance des règlements fait réaliser à plusieurs que la souplesse liée à leur application joue en leur faveur (cf. cotisations). Plusieurs membres réitèrent leur croyance au style de planification qui découle de la stratégie de "gestion par opportunités". Pour eux, cette stratégie comporte des risques, s'avère peu conventionnelle, mais se veut adéquate, en raison du budget limité de l'organisme et de sa capacité limitée à gérer des projets.

«On utilise la stratégie par opportunités pour réaliser des projets. Ce qui ne veut pas dire qu'on ne fait pas des choix. Au contraire, on ne retient que les opportunités qui conviennent aux projets. Cette stratégie d'opportunités s'applique à un organisme comme le nôtre où le budget est limité. Par conséquent, dans ce cas-là, il n'est pas approprié de faire une planification budgétaire ayant une portée à long terme.» **Un représentant d'organisme à caractère social**

Les grandes lignes du fonctionnement des rencontres sont relatées (cf. processus décisionnel). Par ailleurs, deux consensus s'établissent, l'un pour consacrer de vingt à trente minutes à des sujets éventuellement soumis par les membres au début de chaque rencontre, l'autre pour présenter les points d'information de façon plus concise. Les membres expriment également l'essence de leur implication à l'exécutif :

- Miser sur le 5 % de points de convergence et miser sur le positif pour améliorer la santé des gens;
- Participer à des projets d'intérêt commun dans la mesure des moyens que chacun possède;
- Travailler à créer un milieu de vie en se donnant un langage et une vision commune;
- Être partenaire du Forum;
- Vivre la concertation et agir.

Parmi les quatre nouveaux membres en présence, une réalité ressort: leur faible connaissance des règlements, de l'approche de DÉC préconisée par le Forum et de plusieurs sujets discutés antérieurement au sein de l'organisme. Ce niveau de connaissance mène à des questionnements auxquels un membre bien informé ne devrait pas se livrer (la place des citoyens dans l'exécutif; qui sont les membres et quel est leur

rôle?; l'ignorance du plan d'action et des lignes directrices; le fait de ne pas posséder certains documents soumis aux membres avant leur adhésion).

En définitive, l'intervention du CLSC aura permis aux membres de l'exécutif d'effectuer une démarche fructueuse pour réitérer certains consensus, en faire émerger, mais surtout pour révéler l'intégration d'une culture organisationnelle commune par les anciens membres et par certains nouveaux. Plus de la majorité des membres présents a acquiescé au fonctionnement actuel de l'exécutif. La réflexion a permis l'émergence de deux consensus relatifs au fonctionnement de l'exécutif, à la faveur des demandes de nouveaux membres. Par ailleurs, la réunion a mis en lumière la faiblesse que représente l'intégration des nouveaux membres. Finalement, comme les membres ont pu exprimer l'essence de leur implication au Forum et réitérer leur confiance en l'approche préconisée, la rencontre aura généré un grand rapprochement entre la majorité des membres présents et une réflexion salutaire pour l'organisme.

4.5.3.6 Le rôle informel chez les délégués du secteur public

L'aspect de la "démystification" organisationnelle demeure un enjeu informel très important chez plusieurs délégués.

«Moi, je le fais pour faire connaître notre clientèle, pour faire baisser les préjugés à l'égard de la clientèle et démontrer par ces actions-là qu'on veut être proche du milieu. On est pas juste une instance bureaucratique, on est capables de souplesse et on peut changer des façons de faire avec la collaboration des partenaires. Je crois que plus on va se rencontrer comme ça, plus on va se faire confiance. Parce que veut, veut pas, il y a la méfiance que notre organisme représente.» **Un représentant d'organisme à caractère administratif**

Enfin le "déclencheur de motivation" provenant de la pression des leaders du milieu semble plus prégnant chez les représentants du secteur public. Le secteur public, dans son ensemble, présente un climat relativement favorable et même incitatif aux actions intersectorielles transversales émanant de concertations. Ainsi, la pression à la concertation exercée sur les acteurs du milieu ne provient pas uniquement des leaders naturels de la communauté, mais également des leaders naturels du secteur public. À cet égard, le Conseil de la santé et du bien-être pourrait, par exemple, se présenter comme un leader naturel du secteur.

4.5.4 Les acteurs du secteur communautaire et leurs rôles

Au cours de la deuxième période, le communautaire conserve un représentant stable à la table de concertation. Un nouveau représentant viendra s'ajouter en 1997 pour remplacer un délégué ayant quitté pour des raisons de santé. Sans siéger directement à l'exécutif, le nouveau président du regroupement des organismes communautaires offre un appui tangible à l'organisation et à ses activités, tout en participant à des sous-comités. Le "rôle effectif" et le "rôle attribué" se conçoivent en termes d'observation, de transmission de l'information, de collaboration et de participation. Le gain de pouvoir relatif à la possibilité d'influencer le développement de la communauté en lien avec les préoccupations de son secteur d'activité fait également partie du "rôle effectif".

4.5.5 Le mandat d'un CLD ?

Après avoir dû faire face à la priorité de rétablir le fonctionnement interne en trouvant une solution qui allait rallier tous les membres, l'exécutif se voit confronté à l'enjeu de devenir l'organisme porteur du mandat d'un CLD. Si l'établissement de cette

nouvelle structure gouvernementale sur le pallier régional entraîne quelques questions à la table, c'est l'arrivée du nouveau représentant du Centre travail Québec qui soulève l'importance de la prise en charge d'un tel mandat. Grâce à l'expertise de ce représentant, plusieurs précisions sont apportées concernant le mandat d'un CLD, d'un CLE, leur localisation possible et le rôle éventuel du Forum. À la fin octobre, à la suite des discussions, deux questions se posent à l'exécutif: quel sera le territoire des CLE et des CLD ?; qui en prendra le leadership?

La localisation d'un des CLE du Sud-Ouest à Verdun apparaît des plus prévisibles en raison du volume de la clientèle qui fréquente alors le Centre travail Québec, soit environ sept mille cinq cents personnes. Le lieu d'implantation du CLD semble plus problématique. D'une part, l'implantation des CLD dans la région de Montréal ne peut être réalisée de la même façon qu'en région, puisque Montréal ne peut répondre à la logique du modèle des MRC. D'autre part, la population du Sud-Ouest de l'île de Montréal semble justifier la présence de plus d'un CLD dans la région parmi les six alors prévus pour Montréal-Banlieue. Enfin, l'existence d'un climat de collaboration difficile au niveau régional, comme nous le verrons dans la partie "projets et initiatives", soulève des appréhensions. Au niveau du leadership et de la représentation à la table, l'une des premières craintes de l'exécutif tient à l'aspect politisé de la table du CLD. Une des décisions fermes du Forum consiste à dépolitiser son action, alors que la composition d'un CLD inclut la présence d'élus. Plusieurs croient alors qu'il serait encore possible de suggérer un CLD non politisé, ou du moins y interdire un leadership exercé par des politiciens. Si le Forum devait prendre ce mandat, la représentation du monde des affaires devrait augmenter et le milieu syndical devrait être présent.

L'ensemble de l'exécutif favorise une action proactive dans ce dossier. Les enjeux en valent le coup. Le territoire sera, à maints égards, dépendant du financement d'un CLD. L'instance implique la coordination de programmes gouvernementaux et un pouvoir décisionnel sur les subventions. De plus, si le Forum ne fait pas valoir sa représentativité et son action sur la communauté, le CLD sera imposé par le gouvernement. Le président suggère dès lors que chacun des membres prenne connaissance des documents relatifs à la nouvelle "Politique de soutien au développement local et régional". S'amorcent alors les démarches auprès du maire, du ministère concerné et des députés, surtout de niveau provincial.

Le 28 novembre, le maire de Verdun vient en tant qu'invité au Forum pour discuter la question du CLD. Il annonce une possibilité de neuf CLD pour l'île de Montréal. Le découpage proposé par le CRDIM semble tenir compte de la population selon son nombre, plutôt que du milieu socio-économique et de ses caractéristiques d'appartenance. Selon le document du CRDIM, le CLD de Verdun engloberait également Westmount. Le maire annonce qu'il déposera un document dans lequel il recommande que Verdun ait son propre CLD. À la suite d'un tour de table, une position presque unanime de l'exécutif ressort:

Le Forum économique de Verdun représente pour Verdun une structure qui permet de faire du développement local et qui répond aux besoins du milieu. Par conséquent, on ne suggère pas de créer une autre structure mais plutôt de l'harmoniser en fonction des mandats du CLD et des objectifs du Forum.¹⁰⁹

¹⁰⁹ FORUM ÉCONOMIQUE DE VERDUN. *Compte rendu de la réunion du comité exécutif du Forum économique de Verdun*, tenue le 28 novembre 1997, p.2.

De là, le Forum s'engage à présenter une lettre aux instances concernées pour faire valoir sa reconnaissance, dont une au ministre Guy Chevrette.

À la réunion du 12 décembre, les membres du Forum apprennent qu'une demande a été faite pour retirer l'île de Montréal du projet de loi et donc lui enlever l'obligation d'implanter des CLD. L'adoption de la loi est prévue pour le 19 décembre 1997. Il est convenu que, d'ici le libellé de la loi, le Forum attendra avant de poser d'autres gestes dans ce dossier. La perspective d'un CLD apparaît apte à resserrer les liens autour de la table. Cela entraîne plusieurs discussions, partages et tours de table, un peu plus qu'à la venue d'un nouveau projet "régulier" à l'exécutif.

Au cours de l'année 1998, l'exécutif forme un comité de travail afin d'envisager les meilleurs liens possibles entre l'éventuel CLD et le Forum économique de Verdun. Plusieurs organismes du milieu verdunois prennent position pour reconnaître le Forum comme l'instance préconisée pour devenir le CLD du territoire de Verdun, de même que le conseil municipal de la ville de Verdun lors de sa résolution du 30 juin 1998. Le projet reçoit également un appui considérable à travers la reconnaissance du CLD Verdun pour le territoire de la ville de Verdun par les maires de banlieue auprès du ministre Perreault, ministre de la Métropole. En septembre 1998, le Forum constitue officiellement le comité provisoire du CLD. Lorsqu'il répondra aux exigences de représentativité des CLD (composition d'un conseil incluant élus et représentants syndicaux), il recevra l'accréditation du Ministère de la Métropole. Le CLD Verdun constituera alors le premier CLD de "Montéal-Banlieue".

4.5.6 En conclusion: intégrer et réintégrer

Au cours de la deuxième période, la nécessité d'une approche de changement est admise par les membres et par le milieu verdunois. À l'exécutif, une majorité témoigne de l'intégration d'une culture organisationnelle commune. Malgré beaucoup d'instabilité chez les délégués des différentes organisations, la période II permet d'observer le niveau d'engagement élevé d'une majorité de membres face à l'organisme promoteur, à son fonctionnement et à l'approche de changement mise de l'avant. Il s'agit d'un état "d'intégration".

Contrairement à la première période, les nouveaux membres, y compris ceux qui effectuent un retour, procèdent à un examen plus critique face à leur implication. Ce n'est pas la pertinence de l'implication qui est remise en cause, mais la forme de l'implication et le fonctionnement de l'organisme promoteur. En fait, les nouveaux membres se trouvent moins confrontés au développement d'un langage commun qu'à une culture organisationnelle bien établie. Cette culture présente cependant une volonté d'ouverture et d'adaptation aux demandes des membres. L'entité cherche à maintenir un équilibre, à s'harmoniser aux demandes internes et aux contraintes de l'environnement externe et à évoluer. Il s'agit d'un état de "réintégration" où l'organisme doit tenir compte de nouvelles composantes, de nouvelles demandes et surtout de nouveaux membres qui traversent nécessairement les états de "rupture" et, dans le meilleur des cas, "d'édification".

Dans un autre ordre d'idées, l'hypothèse d'un manque d'aisance des membres avec la notion de DÉC et ses applications se trouve amplifiée par une période d'intégration

relativement longue, un taux considérable de roulement de délégués et l'absence de préparation des délégués dans leur organisation respective. Il semble que le niveau de compréhension de l'approche de DÉC influence de façon prépondérante l'aisance des membres à discuter et à être proactifs lors des rencontres de l'exécutif. Par ailleurs, ajoutons que les attraits relatifs au "rôle informel" conservent toute leur importance pour l'ensemble des membres de l'exécutif, mais ils se trouvent davantage pris pour acquis qu'à la première période. Enfin, l'organisation a atteint un stade de maturité considérable qui se trouve mis à l'épreuve devant la possibilité de prendre le mandat d'un CLD.

4.6 Conclusion analytique

4.6.1 Les sources de motivation des acteurs

Au cours des deux périodes d'existence du Forum, les sources de motivation des membres de l'exécutif influencent sensiblement la nature de leur implication. Pour vous présenter les sources de motivation dégagées au cours des deux périodes, nous utiliserons une classification empruntée à Collerette, Delisle et Perron (1997). À partir d'une vision psychosociale, ces auteurs retiennent trois principaux types de déclencheurs d'énergie en vue d'un changement: "l'attrait de satisfactions ou de gratifications plus élevées"; "l'insatisfaction ressentie dans la situation existante par les personnes visées ou l'insatisfaction appréhendée dans un avenir prévisible"; et "la pression des leaders du milieu"¹¹⁰.

¹¹⁰ COLLERETTE, Pierre, DELISLE, Gilles et Richard, PERRON. *Le changement organisationnel, Théorie et Pratique*, Sainte-Foy, PUQ, 1997, p.27.

A) "L'attrait de satisfactions ou de gratifications plus élevées"

- Le gain d'informations :
 - Connaître les autres décideurs du milieu.
 - Approfondir sa connaissance générale du milieu pour faciliter la réalisation de son mandat, tant au niveau individuel qu'organisationnel.
 - Développer de la curiosité face à l'approche et ses possibilités.
- L'amélioration de la qualité de vie de la communauté verdunoise et la dynamisation du milieu: pour agir positivement sur son milieu de vie, sur son milieu de travail et au niveau des clientèles déservies par son organisme.
- Le perfectionnement de son image organisationnelle en étant associé à un organisme visant la revitalisation de la communauté.
- L'opportunité de remplir son mandat organisationnel lorsque celui-ci implique une contribution au milieu.
- La possibilité d'exprimer son attachement à la communauté par la participation.
- Le gain de pouvoir:
 - La possibilité d'influencer le développement de la communauté selon les préoccupations propres à son secteur d'activité.
 - Le gain de pouvoir au niveau de la synergie créée par le regroupement de détenteurs de leviers de Verdun.
- La croyance en l'approche et dans les possibilités de la communauté.

B) "L'insatisfaction ressentie dans la situation existante par les personnes visées ou l'insatisfaction appréhendée dans un avenir prévisible"

- L'appréhension d'une dégradation amplifiée de Verdun.
- Le besoin de "démystifier" son organisation, ses services et ses clientèles face aux autres organismes et au milieu en général (image insatisfaisante).
- La lourdeur des procédures associées à la rencontre des dirigeants de la communauté, spécialement pour ceux qui occupent un poste depuis peu; le fait de ne pas être connu personnellement par les autres décideurs de la communauté.
- Le manque de liens, de contacts, de ponts et de réseaux avec les gens du milieu et spécialement avec les décideurs de la communauté.
- Le manque de directivité commune; une vision d'avenir pour Verdun.
- La reconnaissance de l'inefficacité des stratégies traditionnelles.

C) La pression des leaders du milieu.

- L'effet d'entraînement à partir de l'adhésion de certains leaders naturels de la communauté à l'approche de changement.
- La pression pour la concertation exercée par les leaders naturels du secteur d'activité des acteurs.

La pression des leaders du milieu agit comme élément intégrateur sur le milieu, à la fois au niveau du développement d'une vision commune et au niveau de la participation des dirigeants organisationnels au sein de l'exécutif.

4.6.2 Les tensions avec le secteur privé

La relation d'unidirectionnalité ressentie, dans un premier temps, par certains membres du secteur privé soulève une attente distincte de ce secteur au niveau de la relation qu'il souhaite établir avec le Forum. La majorité des membres est satisfaite de collaborer à des projets qui visent à agir sur les déterminants de la santé et à améliorer la santé de la communauté. Ces membres y trouvent leur intérêt parfois plus dans certains projets que dans d'autres. Le secteur privé ressent la même satisfaction, à condition que ce sentiment soit accompagné par une relation de réciprocité. Le principe de réciprocité implique un échange de même nature ou jugé équivalent entre deux parties. Il peut s'actualiser à travers la présentation de projets propres à une organisation à la table de l'exécutif. Il importe de rappeler que, chez les premiers représentants du secteur communautaire (période I), la relation de réciprocité doit également être privilégiée, par opposition à une relation unidirectionnelle qui confine le partenaire à un rôle d'exécutant ou plus particulièrement de rassembleur de la communauté. Ainsi, pour le secteur privé et le secteur communautaire (période I), les ressources sont trop rares (humaines, temps et argent) pour que les membres s'investissent sans le principe de réciprocité, lorsque la perception de leurs intérêts organisationnels est déficiente ou non perçue.

Au niveau de la présentation de projets à la table, il ressort que seuls les organismes qui ont pour mandat de créer des projets en présentent à la table. Une forte majorité de membres siège d'abord au Forum pour se tenir informés des développements du Forum et pour voir dans quelle mesure ils peuvent participer aux projets, sans pour autant s'impliquer directement à la conception et à la mise en œuvre de ceux-ci. Des tâches et des transformations exigeantes au sein de leur organisation respective ainsi

qu'une confiance établie au leadership du Forum font en sorte que les gens acceptent bien un mode de fonctionnement caractérisé par un leadership prégnant et une approche tournée vers l'action, mode de fonctionnement qui leur est tributaire. Par ailleurs, il importe de souligner que la présentation de projets des membres à la table distancie un peu plus le Forum économique de Verdun d'une CDÉC, puisque l'intervention de cet organisme «s'adresse d'abord et directement à l'ensemble de la communauté locale plutôt qu'au renforcement des organismes qui le composent¹¹¹».

4.6.3 Les tensions avec le CLSC

4.6.3.1 Une lutte entre producteurs?

En jetant un premier regard sur les tensions existant entre le CLSC et le Forum, certains pourraient penser qu'il «[...] arrive souvent que les acteurs s'entendent sur l'identification des problèmes, voire le diagnostic, mais qu'ils n'arrivent pas à s'entendre sur les solutions possibles¹¹²» Au-delà d'une approche d'intervention différente et d'une culture organisationnelle distincte, l'absence inusitée du CLSC au cours des six premières années d'existence du Forum apparaît telle une lutte entre producteurs.

La notion de "producteur" présentée par Godbout et Paradeise (1988) peut aider à éclairer la question de la sauvegarde des champs d'intervention. En effet, une majorité des partenaires conviés à la table de concertation peuvent se définir comme producteurs

¹¹¹ FONTAN, 1991 in NINACS, William A. «Initiatives de développement économique communautaire au Québec: typologie et pratiques», *ACTES 4' RQIIAC*, 1995, p.66.

¹¹² TREMBLAY, Diane-Gabrielle et David ROLLAND. *Concertation: modèles et perspectives*, Notes de recherche, Direction de la recherche et des études avancées, Télé-université, Université du Québec, 21 mars 1996, p.11.

de services et plus précisément comme «[...] dirigeants des organisations, intermédiaires entre le client et le travailleur direct¹¹³». Le fait de siéger à la table s'effectue de façon volontaire et les projets qui émanent du Forum résultent de la concertation des membres. La participation de ces derniers demeure tributaire de la volonté de chacun ou de l'organisme qu'ils représentent. Il demeure qu'entre producteurs de services, différentes visions coexistent et, lorsqu'il s'agit de services subventionnés ou gouvernementaux, chacun défend son champ d'intervention.

Le CLSC de Verdun/Côte-St-Paul n'a jamais siégé au Forum jusqu'à tout récemment. Il s'agit d'une situation surprenante au niveau de la théorie du développement local, car les organisateurs communautaires et des représentants de CLSC se trouvent souvent à l'origine des démarches de développement local et y manifestent beaucoup d'ouverture. Le Forum économique de Verdun vise la représentativité des organismes de la communauté autour de sa table, et spécialement la représentativité de ceux qui détiennent des liens privilégiés avec la population et ses organismes communautaires. L'absence du CLSC à la table depuis cinq ans contraste avec l'assiduité des autres détenteurs des leviers dans la communauté, dont les représentants de la table des organismes communautaires de Verdun. La situation porte ombrage à l'image du Forum qui se veut une concertation regroupant les principaux représentants des organismes des secteurs public, privé et communautaire de Verdun pour agir sur les déterminants de la santé. La légitimité du Forum, comme celle du CLSC, en souffre. La bonne volonté et la maturité de chacun sont remises en cause,

¹¹³ GODBOUT, J.T. et C.PARADEISE. «La gestion néo-corporatiste du social», in *RIAC*, vol.19, n° 59, printemps 1988, p.101.

surtout parce que l'objet de la concertation du Forum peut facilement être rapproché de la mission organisationnelle du CLSC. Ce dernier manque une occasion privilégiée de rencontres des décideurs de la communauté avec qui il aura probablement à transiger.

Les querelles effectuées par le biais de lettres au journal local et de missives spéciales se présentent tel un combat sur une vision de l'intervention en matière de lutte à la pauvreté. Depuis l'année de la pauvreté, le CLSC semble sentir son champ d'intervention et sa légitimité menacés. Depuis des années, un programme de lutte à la pauvreté ou des actions en ce sens sont entrepris par le CLSC. La compétition se fait sentir, parce que la corporation intermédiaire de travail du Forum s'est vu reconnaître son action par le RQVVS en réalisant une Charte de la pauvreté, alors que le CLSC conteste ouvertement cette intervention du Forum. Il nous apparaît que l'approche de conscientisation de la communauté, appliquée par le Forum à travers sa charte, n'entre pas en contradiction avec l'approche du CLSC qui vise à rejoindre les pauvres eux-mêmes. En tant que membre du Forum, le CLSC aurait pu insérer ou débattre sa vision de l'intervention en s'associant davantage au projet.

En période de restriction économique, de virage ambulatoire et de promotion des partenariats, une certaine emphase est placée sur l'évaluation, la légitimité et l'efficacité des organismes et des services. Voilà pourquoi le succès de l'un a sans doute affecté l'autre, en tant qu'intervenants d'un même champ, sur un même territoire. De plus, le Forum est parrainé par le même organisme que le CLSC, soit la Régie régionale qui contrôle certains budgets, détient un mandat d'évaluation et fait la promotion de l'arrimage entre les ressources de la communauté.

4.6.3.2 Un arrimage stratégique

Michèle Viegos (1995) explique la nécessité de l'arrimage par trois arguments:

- D'abord, l'impossibilité d'ignorer le potentiel de la mobilisation des ressources en temps de difficultés économiques;
- Ensuite, parce que de plus en plus de recherches constatent l'influence des conditions de vie et de l'environnement social sur la population;
- Enfin, parce que «[...] les processus de concertation et de la collaboration sont en soi des antidotes aux processus d'anomie et d'éclatement social¹¹⁴».

Les tensions entre le CLSC et le Forum ont l'avantage de faire ressortir certains des défis du Forum économique de Verdun qui constituent en fait des enjeux du DÉC. Louis Favreau (1991) parle du défi de créer des activités durables. Selon lui, remporter ce défi repose sur la densité du maillage de relations créées par l'addition de l'ensemble des forces locales. L'adhésion du CLSC à la table répond exactement à cette condition, en plus d'accorder davantage de crédibilité au Forum en tant qu'intervenant en DÉC. En la matière, l'enjeu permanent porte sur l'articulation d'un projet économique à un projet social¹¹⁵. Or l'absence du CLSC, conjuguée au vocable "économique" dans le nom du Forum, laissait aisément croire à une emphase sur l'intervention économique. Le

¹¹⁴ VIEGOS, Michèle. «Les enjeux de l'arrimage entre le communautaire et le secteur public vus de la fenêtre d'une directrice générale de CLSC», *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 8, n° 1, printemps 1995, p.223-224.

¹¹⁵ FAVREAU, Louis. «Le développement local de type communautaire», in *Théorie et pratique en organisation communautaire*, Dir. DOUCET, Laval et Louis FAVREAU. Sillery, PUQ, 1991, p.91.

partenariat du CLSC avec le Forum représente, pour toutes ces raisons, un appui politique très convoité! L'adhésion tardive du CLSC à la concertation permet également d'envisager la possibilité d'une pression exercée par les leaders naturels de ce secteur d'intervention, contrairement à une pression des leaders locaux.

4.6.3.3 Le renouvellement de consensus

La critique interne provoque des tensions et des coalitions auxquelles l'organisme se doit de réagir pour maintenir le consensus et la collaboration des membres dans le cadre d'une vision commune. La rencontre du 10 octobre 1997 et l'introspection qui s'y est déroulée ont permis de traiter, avec certaines résistances internes, à la faveur d'une majorité. La critique a stimulé une réflexion où les membres se sont questionnés sur leur implication et sur le fonctionnement de la concertation. Ce temps de remise en question a généré un moment fort apte à resserrer les liens entre les membres et à renouveler le consensus sur une forme de concertation pour l'action.

4.6.4 L'enjeu d'un CLD

Tel que l'indique Claude Picher dans son article intitulé *La comédie des CLD*¹¹⁶, l'une des plus grandes craintes ressenties face à l'implantation des CLD se situe au niveau des tiraillements et des pressions que devrait provoquer la réunion d'une très grande variété d'acteurs sociaux. D'une part, aucun groupe n'y sera majoritaire. D'autre part, ces personnes détiennent rarement l'habitude de travailler ensemble. Voilà pourquoi la prise du mandat d'un CLD a de meilleures chances de réussite si elle est saisie par une

¹¹⁶ PICHER, Claude. «La comédie des CLD», *La Presse*, Montréal, mardi 7 octobre 1997, [s.p.].

concertation intersectorielle qui détient déjà un langage commun. Une expérience préalable au niveau de la coordination des efforts ne peut que faciliter l'intégration d'un tel mandat. De plus, il apparaît qu'un acteur dont le mandat consiste précisément à communiquer avec les représentants et les acteurs de différents secteurs d'activité serait des plus aptes à animer une table aussi diversifiée que le seront les CLD. Nous entendons par là: un commissaire au développement local.

Le mandat d'un CLD n'inclut pas toutes les facettes du mandat du Forum économique de Verdun, d'où un questionnement sur la sauvegarde de ce dernier. Le Forum semble avoir acquis un niveau d'appui du milieu et une stabilité considérable lui permettant d'initier des projets nécessitant une très grande collaboration du milieu. La prise d'un nouveau mandat l'éloignera-t-il de cette phase cruciale pour la démarche de DÉC en cours? La volonté d'harmoniser le mandat d'un CLD aux objectifs du Forum peut s'actualiser. Cela permettrait aux acteurs qui ne siègeraient pas nécessairement au sein d'un CLD de demeurer à la table. La permanence (cf. ressources humaines) qu'implique un CLD pourrait potentiellement pallier celle du Forum, advenant un éventuel retrait des délégués de l'Unité de santé publique de Verdun ou du financement de la Direction de la santé publique de la Régie régionale de Montréal-Centre.

L'intégration de ce double mandat implique une familiarisation de chacun des membres à de nouveaux dossiers. Les acteurs qui considèrent déjà leur implication au Forum comme un surcroît de travail sont-ils prêts à affronter les exigences de la prise d'un nouveau mandat? À première vue, les attraits que semble présenter le CLD en termes de prise de pouvoir décisionnel apparaissent aptes à motiver les membres face à

ce nouveau défi. Enfin, l'enjeu d'un CLD aura transformé momentanément la dynamique de l'exécutif au sens où ce thème suscite des discussions, des tours de table, des partages, etc.

Ce chapitre nous a présenté un aperçu du travail constant qu'implique la formation d'une culture organisationnelle commune. Le maintien d'une concertation intersectorielle engage nécessairement des ajustements aux différentes cultures en présence pour refléter la réalité de la communauté. Ce maintien implique également de prendre en considération les intérêts propres à chacun des partenaires, afin de créer la synergie nécessaire pour agir dans l'intérêt de l'ensemble de la communauté. Enfin, les tensions sont vitales pour assurer l'équilibre des forces qui influencera inévitablement les résultats.

CHAPITRE V

Projets et initiatives

Après six années d'existence, les projets générés par le Forum économique de Verdun et les initiatives du milieu, qui vont dans le sens de l'approche de DÉC, abondent. Nous avons assisté, visité et pris part à plusieurs projets au cours de notre période d'observation. Le très grand nombre de projets et d'initiatives répertoriés nous a contraint à effectuer une sélection pour le présent chapitre. Cette sélection se base sur la représentativité des projets et ne souhaite aucunement dénigrer l'importance ou l'impact de ceux qui n'ont pas retenu notre attention.

Ce chapitre descriptif nous permettra d'apprécier les nombreux projets initiés par le Forum économique de Verdun et certaines initiatives du milieu afin de présenter un portrait de la dynamique verdunoise. Le portrait se divise en quatre segments: les projets de type événementiel, les projets permanents ou en voie de le devenir, les initiatives au niveau du sud-ouest de Montréal et les initiatives du milieu. Afin de mieux saisir la dynamique interne des projets, nous présentons également, en annexe, les études de cas de trois projets représentatifs des réalisations du Forum économique de Verdun depuis ses débuts (voir annexes V, VI et VII¹¹⁷). La conclusion analytique permettra la confrontation des réalisations au plan d'action, aux objectifs et aux stratégies du Forum.

¹¹⁷ Annexes V, VI et VII: le cas d'Info-PME Verdun, le cas du Jardin du citoyen et le cas du projet de développement local du quartier Centre-ville de Verdun.

Nous jetterons également un regard au nouveau plan d'orientation du Forum et nous examinerons les réalisations en lien avec la construction d'une forme de leadership.

5.1 Projets de type événementiel

Il s'agit des projets qui se déroulent sur une période de temps déterminée. Ils peuvent avoir un caractère récurrent ou éphémère.

5.1.1 Le Rendez-vous mondial du cerf-volant

Le Rendez-vous mondial du cerf-volant est un événement annuel d'envergure internationale qui, depuis 1993, attire plus de 100 000 visiteurs sur les berges du fleuve Saint-Laurent au cours du mois de juin. D'une durée de trois à quatre jours, l'événement convie gratuitement citoyens et visiteurs à une panoplie de spectacles et à des activités d'animation continues. Le plus grand festival de cerfs-volants en Amérique reçoit des cerfs-volistes provenant des cinq continents.

Après cinq années, l'événement est considéré comme un franc succès. L'idée d'un tel événement est issue des activités de mobilisation du Forum économique de Verdun. C'est toutefois une Corporation autonome (o.s.b.l.) qui organise l'événement avec un support important de la ville de Verdun et la collaboration de plusieurs commanditaires.

«Ça crée une image, ça projette une image. D'abord, on fait parler de nous dans les médias chaque année et ça projette une image de jeunesse, de plein air et il y a une participation importante. Il ne s'agit pas de créer une image qui n'est pas la nôtre, parce qu'à ce moment-là, les gens n'embarquent pas. Il faut que ça soit quelque chose qui soit vraiment de nous et c'est également l'appropriation des espaces.» **Un représentant d'organisme à caractère administratif**

Un représentant d'organisme à caractère social fait toutefois remarquer que le coût de l'événement équivaut au montant total investi par la Ville dans sa politique d'aide aux organismes communautaires. Évidemment, il s'agit de choses de nature distincte et pour l'instant, il est peu probable que les commanditaires soient aussi enclins à financer des organismes communautaires qu'un tel événement, puisque les répercussions économiques sont plus perceptibles.

5.1.2 Le Concours Méritas verdunois

Le Concours Méritas verdunois a lieu chaque automne depuis 1994. L'événement a été créé par le Forum économique de Verdun dans le but de : susciter, encourager et mettre en évidence des actions concrètes ou des réalisations qui contribuent à conserver et améliorer la qualité de vie de Verdun; améliorer et créer des services à la communauté verdunoise; favoriser le développement économique et le soutien à l'emploi. Les catégories du concours sont: "le développement économique", "les services à la communauté" et "l'environnement physique et l'embellissement". Depuis sa première parution, le Concours Méritas met en évidence un nombre toujours croissant de projets en provenance de la communauté. L'inscription de 82 projets en 1994 se trouve presque doublée en quatre ans avec l'inscription de 152 projets en 1997.

5.1.2.1 Un "moment fort" pour la communauté

Le Concours Méritas se présente comme un outil de valorisation apte à favoriser le développement du sentiment d'appartenance à la communauté. La soirée de remise des prix constitue un moment fort au niveau du resserrement des liens entre les acteurs de la communauté. Chacun ressort gagnant d'un tel événement. Tous les domaines d'activité

s'y trouvent présentés sur un même pied d'égalité et chacun détient l'impression de travailler et de contribuer au mieux-être de la communauté verdunoise. «Et à en juger par la qualité des 152 projets déposés cette année au concours, la notion de profit ne suffit pas pour mesurer l'impact de ces projets sur le développement de la ville.¹¹⁸»

Le climat chaleureux qui se dégage de la soirée de remise des prix s'avère propice à l'établissement de contacts et à la démystification des différents organismes par la connaissance des individus qui y œuvrent. Parmi les personnes en nomination, certaines avaient développé un plan d'affaires lorsqu'elles bénéficiaient de la Sécurité du revenu et ont obtenu une garantie de prêt et une subvention salariale pour démarrer leur projet.

«Je trouve que c'est stimulant pour les autres, ça les fait connaître, ça enlève des préjugés. Ce sont des actions importantes autant pour l'individu que pour sa compagnie que l'effet boule de neige a dans le milieu aussi.»
Un représentant d'organisme à caractère administratif

La fierté est collective et la motivation à poursuivre ses activités semble exulter pour chacun. Le déroulement de la soirée s'effectue dans la "maison du citoyen", la mairie. Si chacun a l'impression de travailler dans la même direction, la confiance et la croyance au pouvoir politique local s'y trouvent favorisées.

¹¹⁸ WHEELAND, Peter. «Vraiment de quoi être fier », *Le Magazine de l'Île-des-Sœurs*, 3 décembre 1997, p.6.

5.1.2.2 Des méritants engagés

Pour donner un aperçu du type de réalisations qui se trouvent honorées, voici un résumé des nominations et quelques exemples des méritants de 1997. Toutes catégories confondues, la nomination la plus prestigieuse, le "Méritas Or 1997", a été décernée à la Coopérative d'habitation "La fenêtre des familles fières". Il s'agit d'un projet qui provient du Centre des femmes de Verdun et qui a mis cinq ans à se concrétiser. Aux prises avec des conditions de logement difficiles, le groupe de femmes a décidé de fonder une coopérative d'habitation et de créer vingt et une unités de logement dans des immeubles entièrement rénovés pour des familles à faible revenu.

La nomination de "Grands Verdunois", la reconnaissance de "Citoyens corporatifs exceptionnels" et la "Personnalité d'affaires" constituent également des prix qui visent à souligner l'engagement et l'implication exceptionnelle et significative de candidats à la vie culturelle, sportive, commerciale, industrielle ou communautaire. Le titre de "Grands Verdunois" honore des gens qui ont œuvré et vécu à Verdun pendant plusieurs années. Les "Grandes Verdunoises" de 1997 étaient deux dames très impliquées dans la communauté. Les citoyens corporatifs exceptionnels sont des organisations ou établissements qui ont fait montre de leur responsabilité sociale envers la communauté et qui ont poussé leurs employés à s'impliquer dans la vie de la communauté. Enfin, la personnalité d'affaires souligne l'implication qui a généré du développement économique et de la création d'emploi.

5.1.2.3 Le projet ne fait pas l'unanimité

Si le Concours Méritas est l'activité la plus connue et la plus reconnue de son milieu, elle suscite toutefois certaines critiques. La critique la plus répandue dénonce «le "pétage" de bretelles» des organisateurs du concours. Les auteurs de cette critique croient que le cumul d'un nombre croissant d'inscriptions de projets au concours permet à ses organisateurs de se pavoiser. La seconde remarque tient au fait que l'argent remis sous forme de prix par les commanditaires devrait plutôt être investi directement dans certains projets ayant un intérêt pour l'ensemble de la communauté. On reproche enfin au concours d'inscrire un très grand nombre de projets pour lesquels les gens prennent plusieurs heures de leur temps pour s'inscrire alors qu'ils détiennent peu ou pas de chance de gagner un prix (par exemple, en repeignant la façade de leur commerce.).

5.1.3 Novembre, le Mois du développement local

Créé en 1994, le Mois du développement local permet au Forum économique de Verdun de déployer une série d'événements mettant en évidence l'importance de privilégier le développement local pour la revitalisation de Verdun. C'est également l'occasion de souligner l'action des nombreux acteurs engagés dans cette démarche et de valoriser les gens qui prennent des initiatives, à travers la reconnaissance publique de leur mérite, tout en incitant d'autres citoyens à s'impliquer.

Un cahier du Mois du développement local est publié annuellement. Son principal objet consiste à présenter chacun des projets qui se trouve en nomination pour les Méritas verdunois. Plus d'une centaine d'initiatives reçoivent ainsi une publicité gratuite. La soirée de remise des prix du concours constitue sans aucun doute le point

culminant du Mois du développement local. En 1995, l'organisation d'une fête de citoyens à l'auditorium de Verdun avait également volé la vedette pour conclure le Mois du développement local avec des jeux, des animateurs publics et des activités pour toute la famille.

5.1.4 Mai, le Mois de l'environnement

Le Mois de l'environnement a lieu depuis 1995. De concert avec le Comité de l'environnement de la ville de Verdun, le Forum s'est largement impliqué dans la planification, l'organisation et le lancement de cet événement. Les principaux objectifs du projet visent à développer le sentiment de fierté et d'appartenance des citoyens à l'égard de leur ville, ainsi qu'à sensibiliser aux problèmes et aux solutions touchant l'environnement.

Une panoplie d'activités convie tous et chacun à faire sa part et à se divertir dans le cadre du Mois de l'environnement. Les activités vont de la corvée de nettoyage jusqu'aux soirées horticoles. Voici un aperçu de la programmation de mai 1997:

- Concours Verdun en fleurs (mai à septembre);
- Nettoyage des berges;
- Opération de nettoyage de la rue Wellington en collaboration avec la SIDAC;
- Plantation d'arbres;
- Soirées horticoles (plusieurs thématiques);
- Campagne de sensibilisation auprès des élèves de niveau primaire;
- Ruelles fleuries (CACV).

La publication du guide bilingue "Info-Vert" par le *Magazine Île-des-Sœurs* permet aux citoyens de connaître les horaires des activités, tout en offrant plusieurs articles sur les activités reliées à la protection de l'environnement (recyclage, déchets toxiques, compostage, etc.). Depuis 1997, "Info-Vert" détient un nouveau format, de sorte qu'il peut être conservé comme guide de référence tout au cours de l'année.

Les activités suscitent la collaboration de nombreux citoyens, de plusieurs organismes et la commission scolaire en profite pour y greffer des activités et de l'animation dans les écoles. Plusieurs activités détiennent un pendant terre-ferme et un pendant Île-des-Sœurs. Lors de rencontres du Comité de coordination du Mois de l'environnement, une division est perceptible entre les représentants de la terre-ferme et ceux de l'Île-des-Sœurs. Les intérêts se rejoignent pour le Mois de l'environnement mais des divergences plus profondes sont perceptibles. Cette division fait partie de la réalité verdunoise et la "ville à deux vitesses" se fait sentir dans toutes les occasions.

5.1.5 Les concours "Un coin de mon quartier", "Les Ados s'expriment" et "Ma ville en photos"¹¹⁹

À l'automne 1994, le Forum économique de Verdun et ses partenaires organisent deux concours auprès des élèves de la Commission des écoles catholiques de Verdun. "Un coin de mon quartier" est un concours de dessins qui s'adressait aux élèves de niveau préscolaire jusqu'à la quatrième année. "Les Ados s'expriment" est un concours de rédaction qui visait les élèves de cinquième année jusqu'au secondaire cinq. Tout en

¹¹⁹ FORUM ÉCONOMIQUE DE VERDUN. *Ma ville en photos*, Rapport d'analyse, août 1996, p.4.

s'amalgamant à des objectifs pédagogiques, ces concours ont permis de consulter et de sensibiliser les jeunes à leur milieu. Ainsi, l'une des thématiques de rédaction s'intitulait : "Si j'étais maire de Verdun, qu'est-ce que je ferais pour mes amis et moi?" Le Forum économique de Verdun et ses partenaires désiraient poursuivre l'expérience avec les jeunes et les impliquer davantage dans leur réflexion sur leur quartier et leur ville. C'est ainsi qu'au cours de l'année scolaire 1994-1995, plus de 4 500 enfants de niveaux préscolaire, primaire et secondaire de la Commission des écoles catholiques de Verdun ont été conviés à photographier la beauté et la laideur de leur ville. Le projet visait à consulter les jeunes sur leur environnement, à les sensibiliser à la protection et à l'amélioration de leur environnement physique et, par le fait même, à améliorer la qualité de vie de tous les citoyens. C'est par le biais du concours que le Forum économique de Verdun a pu dégager les priorités des jeunes au niveau de l'environnement. De là, plusieurs expositions ont été effectuées, tant à Verdun qu'à Montréal, pour sensibiliser les Verdunois et la population environnante. L'intérêt des médias s'est manifesté dans plusieurs publications aux niveaux local, régional et national.

5.1.6 Un continuum de colloques

Les différents colloques considérés dans le cadre d'un continuum se présentent comme des projets récurrents de type événementiel. C'est le fil conducteur qui relie chacun d'entre eux qui en fait une expérience distinctive. Les colloques se basent sur le stade de développement de la communauté verdunoise dans ses divers secteurs d'activité. Ce type d'information interpelle l'ensemble de la population. L'organisation de colloques d'intérêt général donne un caractère novateur à cette initiative, comparativement aux colloques à teneur sectorielle qui se trouvent nettement plus

répandus. Ce trait distinctif permet une synergie du milieu qui ne pourrait être atteinte par des rassemblements sectoriels.

Le colloque "Énergie nouvelle, ensemble" visait à faire renaître une vision positive des capacités de la communauté et à initier une mobilisation durable pour le développement socio-économique de Verdun. Les États généraux "Ensemble vers l'action en 1993" cherchaient à établir un consensus sur des priorités d'action en lien avec les préoccupations dégagées de la consultation populaire. Le Forum-Événement du 4 juin 1997, "Ensemble, penser et agir autrement", poursuivait trois objectifs :

- Faire un bilan de la démarche de développement local pour la période 1991-1997;
- Permettre à des analystes extérieurs un regard objectif sur le chemin parcouru;
- Développer une vision prospective partagée du Verdun 2005.

5.1.6.1 Les points de vues sur le Forum-Événement

Chacun a levé son chapeau devant la qualité de l'organisation, de l'animation et de la coordination de l'événement. La tenue de la journée sur les terrains de l'Hôpital Douglas, l'employeur le plus important de la ville, fut grandement appréciée. C'était l'une des premières fois où ce partenaire ouvrait ses portes à la communauté.

Toutes les personnes présentes lors de la journée du 4 juin soulignent la qualité des conférenciers extérieurs invités¹²⁰ et la pertinence de la réflexion qu'ils ont suscitée en

¹²⁰ Les analystes-conférenciers: Camil Bouchard, Maurice Chalom, Gilbert Cordeau, Pierre-Yves Crémieux, Laurent Laplante, Jean-Marc Léger, Claude Paquette et Paul Prévost.

situant Verdun au sein des grandes tendances sociétales. Plusieurs ont critiqué les questions interactives proposées à l'auditoire au cours de la journée. Le temps accordé pour répondre aux questions apparaissait trop court à certains, vu la complexité des questions. Une certaine polarisation des répondants était perceptible au sein de réponses à caractère modéré ou englobant, tendance d'ailleurs relevée par certains conférenciers. Les blocs de questions interactives structuraient en majeure partie le déroulement de la journée; l'absence de temps accordé au partage d'opinions et à la discussion se trouve soulignée comme la plus grande lacune de l'événement.

Malgré une préoccupation constante des organisateurs pour assurer une représentativité adéquate des citoyens de Verdun lors de l'événement, cet aspect n'a pas échappé à la critique. La présentation simultanée des résultats révélait une forte présence de gens en provenance de l'extérieur de Verdun, des milieux institutionnels et le salaire moyen de l'audience excédait nettement le salaire moyen des Verdunois (37 657 \$ en 1991, d'après Recensement Canada). Pour ces raisons de représentativité et celles d'acuité vues précédemment, nous avons choisi de ne pas considérer ce sondage dans notre analyse.

5.1.6.2 Le document "Verdun Vision 2000": un plan d'orientation

"Verdun vision 2000" est un document issu du Forum-Événement de juin 1997. Il s'en dégage un plan d'orientation (voir annexe VIII) élaboré à partir de quatre axes de développement: Améliorer notre qualité de vie dans le milieu; Améliorer notre niveau de vie; Développer les services requis par la communauté; Transformer et améliorer l'image de marque de Verdun. Chacun des thèmes y est développé à partir de faits

saillants, des défis à relever et des orientations à prendre au cours des prochaines années. Le plan d'orientation propose dix priorités d'action. Il importe de mentionner que la conception du document a été effectuée par le président du Forum économique de Verdun, un employé de Multiservices-TPE (la corporation intermédiaire de travail), et un groupe de consultants composé de représentants d'organismes communautaires (dont le président du CVIIC), du domaine de la santé, du développement urbain, de la Ville, de la police de quartier et de la Commission scolaire de Verdun. Une version abrégée du document a été publiée en quatre pages dans le cahier du Mois du développement local pour faciliter sa diffusion parmi les citoyens.

5.1.6.3 La création d'une dynamique d'événements

Tous les projets récurrents de type événementiel exposés précédemment engendrent une dynamique d'événements dans la communauté. Leur enchaînement produit un rythme d'activités auquel de plus en plus d'organismes et de citoyens tentent de prendre part. La tenue des différents événements et leurs activités favorisent le resserrement des liens de la communauté, à travers une meilleure connaissance de l'autre et la mise en évidence du partage d'intérêts communs.

5.2 Projets permanents ou en voie de le devenir

5.2.1 Info-PME Verdun

Info-PME Verdun est un centre d'information créé en 1992 par des intervenants soucieux de venir en aide aux entreprises de Verdun faisant face à des problèmes d'exploitation ou qui ont des projets d'expansion. Cette initiative fait l'objet d'une histoire de cas (voir annexe V). Son domaine d'intervention reflète la stratégie du développement

local qui mise sur la création et la consolidation d'entreprises traditionnelles par le biais du soutien aux entrepreneurs.

5.2.2 Le Conseil des aînés et le Conseil des jeunes

Tel qu'indiqué dans les lettres patentes de l'organisme, le Forum a voulu créer des comités permanents dès ses premières années d'existence. Deux comités sectoriels sont formés en avril 1993: le Comité des aînés et le Comité de la jeunesse. Le Comité de la jeunesse se démantèle rapidement, évoquant une difficulté de mobilisation à long terme du groupe des jeunes. Le Comité des aînés a toutefois donné lieu à des développements intéressants. Ainsi, les aînés souhaitaient mettre sur pied une formation s'adressant à leur groupe. Ils approchèrent un spécialiste en développement de cours de formation de la commission scolaire, remarqué lors de son implication dans l'organisation des ateliers du premier colloque du Forum. Conjointement, le spécialiste et le comité ont élaboré un contenu de cours en gérontologie. Le Forum a embauché quelqu'un pour organiser la formation et pendant près d'une année et demie, soit trois semestres, les aînés ont pris part à une formation axée sur leurs préoccupations. Les aînés qui ne voulaient pas être sous la tutelle du Forum ont toutefois perdu contact avec ce dernier, d'où une perception de démantèlement.

5.2.3 La Corporation Multiservices-TPE Verdun

La Corporation intermédiaire de travail "Multiservices-TPE Verdun" est née en 1994. Elle est le fruit de la collaboration entre la direction du Centre Travail-Québec, du Service d'éducation aux adultes de la Commission des écoles catholiques de Verdun et de l'Unité de santé publique de Verdun. Ce projet, soutenu par le Forum économique de

Verdun et des revenus autogénérés, vise à créer des conditions favorables à l'intégration de prestataires d'aide sociale dans des tâches valorisantes, tout en mettant à la disposition des entrepreneurs autonomes et des très petites entreprises, des services de soutien de qualité (secrétariat, commis, infographie, réception, vente, télémarketing, communications, travail général de bureau).

5.2.3.1 Un taux d'intégration à l'emploi des plus intéressant

Une quinzaine de stagiaires transige tous les trois mois à la Corporation Multiservices-TPE, ou au gré de la durée des différents programmes majoritairement originaires du Centre Travail-Québec. Les candidats, de même que les besoins de formation complémentaire, pouvaient être évalués par le Service d'éducation aux adultes de la Commission des écoles catholiques de Verdun, à la suite du stage au sein des diverses composantes du Forum économique de Verdun. La dernière évaluation du taux d'intégration à l'emploi des gens ayant complété un programme du Centre Travail-Québec ou du Centre d'emploi Canada avec Multiservices-TPE atteint plus de 80 %¹²¹. Ce résultat des plus positifs, comparativement à une moyenne d'environ 30 % généralement retrouvée dans les organisations sans but lucratif, en justifie le financement. Ce taux peut s'expliquer par une sélection très fine de candidats possédant déjà une formation spécialisée ou un niveau scolaire élevé. Ce résultat positif s'explique également par le développement d'un réseau de contacts en cours de stage, par une expérience de travail enrichissante et une interaction avec les pairs et l'employeur qui contribue à augmenter l'estime de soi.

¹²¹ GRENIER, A.-M. *Entrevues exploratoires*, Entrevue avec Lise Richard, Conseillère aux programmes, ministère de la Sécurité du revenu, Université de Sherbrooke, printemps 1997.

Une monographie réalisée en 1996 sur Multiservices-TPE met en évidence le rôle crucial joué par l'employeur dans le succès ou l'échec de l'entreprise de réinsertion¹²². L'étude présente la possibilité d'améliorer les facteurs d'employabilité par la réunion de certaines conditions, dont la plus importante se veut le comportement de l'employeur à l'égard de ses employés (qualité du contact). Sans nous être livrée à une étude d'une telle ampleur, le contact avec plusieurs employés de Multiservices-TPE, tout au long de notre période d'observation (février à juillet 1997), a révélé plusieurs traits saillants: le sentiment d'appartenance des employés envers l'organisation, l'esprit d'équipe existant entre les employés, le sentiment acquis de contribuer au bien-être de la communauté et l'absence de rapports hiérarchiques marqués avec l'employeur. Ajoutons que l'insertion des stagiaires au sein d'un mode de gestion par projets nous apparaît apte à favoriser une boucle d'apprentissage à travers l'enchaînement: objectif, préparation, réalisation, évaluation.

5.2.3.2 Une fausse perception du milieu

Plusieurs personnes interviewées ont soulevé la perception selon laquelle la Corporation intermédiaire de travail du Forum économique de Verdun empêchait d'autres organismes du milieu de profiter des ressources humaines financées par les programmes. Nous avons donc entrepris une vérification de cette perception auprès des autorités concernées. Or il semble que les responsables des programmes favorisent le tremplin qui offre le plus de chance d'intégration à l'emploi. Au-delà de cette orientation, ce serait les exigences des employeurs qui poseraient des limites au placement des

¹²² BELHOCINE, Nouredine. *La réinsertion socio-professionnelle des chômeurs et des exclus: l'histoire de cas du Forum économique de Verdun*, Forum économique de Verdun, août 1996, 71 p.

ressources humaines. Il semble qu'il existe toujours des postes non comblés dans les organismes du milieu et le Forum ne serait pas responsable de cette situation.

5.2.4 La Fondation du développement local de Verdun

Instaurée en 1994, la Fondation du développement local est directement issu du Forum économique de Verdun. Cet organisme sans but lucratif constitue un regroupement de gens d'affaires désireux de développer davantage de solidarité à Verdun. Les "Midi-Motivation" constituent l'activité la plus connue et reconnue de la Fondation du développement local. Des dîners mensuels permettent aux gens d'affaires, aux jeunes entrepreneurs, aux personnes en recherche d'emploi et aux intervenants de tous les secteurs du milieu d'établir de nouveaux contacts, de présenter leurs services et d'assister à des conférences. Ces rencontres se veulent un lieu et une source de références pour les entrepreneurs en démarrage. Les "Midi-Motivation" et la mise sur pied de séminaires constituent des activités de formation. Le financement de l'organisme relève uniquement de la cotisation de ses membres et des droits d'entrée perçus lors de la tenue d'événements et d'activités de collecte de fonds.

5.2.5 Le tour de ville de Verdun

Initié en 1997, la constitution d'un tour de ville guidé de Verdun vise d'abord les citoyens de la municipalité. Une visite guidée d'environ une heure en autobus permet d'entendre et de voir l'histoire de Verdun à travers les faits qui ont marqué son évolution jusqu'à ses plus récents développements et ses perspectives d'avenir, sans oublier de nombreuses anecdotes. Le projet se base sur le postulat selon lequel le désir de s'impliquer résulte de la connaissance de son milieu et de la fierté éprouvée pour ce

dernier. Le tour de ville cherche à favoriser le développement de ces deux conditions essentielles au développement du sentiment d'appartenance.

L'automne dernier, plus de mille étudiants de la troisième à la sixième années se sont prévalus de cette opportunité. Plusieurs citoyens et personnes travaillant à Verdun ont ainsi redécouvert leur milieu de vie. Les tours étaient également offerts sur le site du Mondial du cerf-volant; ils demeurent toujours disponibles sur demande. Une brochure bilingue permet également à chaque citoyen de prendre contact avec cent points d'intérêt qui mettent en évidence les édifices d'utilité publique, les sites historiques, les éléments architecturaux et les richesses naturelles du territoire. Trois itinéraires y sont suggérés pour découvrir en voiture, à bicyclette ou à pied les différents quartiers de la ville.

5.2.6 Le Jardin du citoyen

Créé en 1996, le Jardin du citoyen reflète la stratégie du développement local qui vise à améliorer l'environnement physique immédiat à même des ressources locales ou extérieures, à travers une intervention sur le plan de l'aménagement du territoire. La stratégie de l'insertion sociale par l'économique s'y trouve mise de l'avant par le biais de la Corporation intermédiaire de travail du Forum: "Multiservices-TPE Verdun. Le Jardin du citoyen fait l'objet d'une histoire de cas (voir annexe VI).

5.2.7 Le projet de développement du quartier Centre-ville

Le projet de développement du quartier Centre-ville est un projet émergent dont la principale stratégie vise la mobilisation des citoyens à travers l'animation du milieu et ce, à partir de groupes composés d'un animateur de quartier et de deux citoyens dans

chacune des neuf zones du quartier Centre-ville. Ce projet détient une importance considérable pour la démarche de développement local, puisqu'il cherche à favoriser la prise en charge du milieu par le milieu. Les détails de ce projet font partie d'une histoire de cas (voir annexe VII).

5.3 Initiatives à l'ampleur du sud-ouest de l'île de Montréal

5.3.1 Les Fichiers unifiés des entreprises du Sud-Ouest (FUSO)

Depuis l'automne 1992, une banque de données regroupe les coordonnées de plus de 7 000 entreprises et places d'affaires en activité dans le sud-ouest de l'île de Montréal. Le répertoire informatisé de places d'affaires présente des informations générales d'intérêt public et se trouve réalisé par le Forum et parrainé par la Chambre de commerce du sud-ouest de l'île de Montréal. FUSO est en mesure de fournir une variété de services, dont l'identification des entreprises en activité, la recherche par secteur d'activité spécifique, la localisation des entreprises sur le territoire; un service de publipostage, etc.

En raison du taux de roulement élevé en termes d'ouverture et de fermeture d'entreprises, la mise à jour du fichier se présente comme un obstacle de taille qui ne peut être résolu sans la collaboration de diverses entités régionales.

«Ça prend une vision vraiment intégrée de tout ce qui est développement. Le développement régional au niveau de FUSO, je ne crois pas que la chimie soit encore assez grande entre Ville LaSalle, Lachine, Ville Saint-Pierre, Verdun et le sud-ouest de Montréal pour créer cet engouement à transmettre l'information.» **Un représentant d'organisme à caractère économique**

Ces propos se trouvent corroborés par ceux d'autres répondants qui élaborent sur le climat de compétition existant entre les villes voisines, quant à l'établissement d'entreprises et de commerces.

5.3.2 Le Sommet socio-économique du sud-ouest de Montréal

Le Forum économique de Verdun est à l'origine d'un colloque parrainé par la Chambre de commerce du sud-ouest de l'île de Montréal sous le thème "Ensemble dans l'action". L'expérience d'ampleur régionale vise à initier la démarche entreprise à Verdun au niveau du Sud-Ouest. L'événement, tenu le 3 octobre 1995, invite plus de 500 personnes des ressources communautaires, privées et gouvernementales à se responsabiliser et à contribuer au développement du milieu pour enrichir la communauté dans laquelle ils œuvrent. Il se veut une occasion de connaissance de l'autre et d'établissement de partenariats. L'objectif du Sommet socio-économique du sud-ouest de Montréal se résume à redécouvrir les potentiels de la région et à relever des pistes de relance du développement.

Un document remis aux participants fait le constat du stade d'évolution des différents secteurs d'activité de la région. Cet ouvrage, jusqu'alors inédit, résulte de la collaboration de plusieurs intervenants du Sud-Ouest. Selon les répondants, le projet a suscité beaucoup de méfiance parmi les villes, les quartiers et les organismes du Sud-Ouest. Tous n'en voyaient pas l'avantage. Plusieurs craignaient une prise de contrôle quelconque de la part du Forum économique de Verdun, du maire de Verdun et l'une des villes y appréhendait sa fusion à une autre. Le RESO a d'ailleurs combattu la tenue du Sommet n'en voyant pas l'avantage.

Les répondants croient que la région éprouve des difficultés et que le regroupement et le dialogue précèdent nécessairement la découverte de solutions communes. Certains précisent que les instigateurs du projet n'ont pas perçu assez de

volonté chez leurs voisins pour effectuer d'autres tentatives au niveau du Sud-Ouest. D'autres croient que certaines municipalités relativement bien portantes ne pensent pas au développement local puisqu'elles n'en éprouvent pas le besoin.

La résultante de l'une des conclusions du Sommet démontre bien le climat de rivalité qui règne dans le Sud-Ouest. Ainsi, une des conclusions du Sommet socio-économique suggérait la création d'une Corporation de développement économique communautaire (CDÉC) dans le Sud-Ouest. Le projet a avorté puisque, malgré la volonté de travailler conjointement, chacun des maires tenait fermement à détenir le siège social de la CDÉC dans sa propre ville.

5.3.3 La Corporation d'approvisionnement du Sud-Ouest (CASO)

La mission de CASO, organisme sans but lucratif, est de développer l'achat local et d'offrir aux entreprises et aux gens d'affaires l'occasion de se qualifier pour des appels d'offres de bien et de service à grande échelle. Créée en 1996, la corporation regroupe un petit noyau de responsables des approvisionnements du secteur public en raison du pouvoir d'achat détenu par ces derniers.

L'un des responsables de CASO admet que le développement du projet doit être envisagé à long terme. Le développement du système d'achat repose sur la volonté des gens d'amener l'achat local au niveau de réseaux. Pour l'instant, le noyau de responsables se compose d'institutions situées sur le territoire de Verdun, mais il devrait s'orienter à l'ampleur du Sud-Ouest, lorsqu'il aura atteint la maturité nécessaire.

5.4 Initiatives du milieu

5.4.1 Le Quadrilatère communautaire de Verdun

Fondé par une résidente, le Quadrilatère communautaire de Verdun vise à mettre en valeur un quadrilatère résidentiel et à favoriser les rencontres et les échanges entre voisins dans le cadre de diverses activités. «Ces activités [...] auront comme impact de développer l'entraide, accroître la vigilance et la sécurité dans notre environnement, en collaboration avec des organismes communautaires afin de sensibiliser certains services municipaux (recyclage des déchets, etc.).¹²³» Ce qui unit tous les résidents du quadrilatère, c'est le partage d'une ruelle fort passante quelque peu dangereuse pour les enfants de cet îlot de quartier à caractère familial.

Depuis ses débuts en 1996, le quadrilatère se trouve à l'origine de deux "ventes de garage" tenues dans sa ruelle, de quelques rencontres de résidents, d'un sondage visant à déterminer les besoins des résidents, d'invitations à décorer la ruelle pour la période des fêtes et d'un plan d'action de l'organisme. L'initiative jouit d'un appui tangible du milieu. Le Comité d'action des citoyens de Verdun (CACV) permet aux résidents de se rencontrer dans ses locaux et apporte son expertise au regroupement du quadrilatère. La Ville de Verdun fournit le matériel de base nécessaire à la tenue des "ventes de garage". Son commissaire au développement local publie les diverses activités du regroupement dans sa colonne "Ça se passe chez nous", publiée dans le quotidien local, et il défraye le coût de photocopies, entre autres. Le magazine trimestriel *L'Envol* de la ville de Verdun offre de la publicité gratuite au regroupement. La police de

¹²³ VILLENEUVE, Johanne. *Notre mission*, Quadrilatère communautaire de Verdun, Verdun, 27 mars 1997.

quartier participe à l'occasion aux rencontres du groupe. De façon générale, le milieu semble très ouvert à ce genre d'initiative.

Le Quadrilatère communautaire de Verdun cherche à agir sur le milieu de vie. Son plan d'action compte déjà plusieurs objectifs et activités: le projet de ruelles fleuries; la pose des dos d'âne; l'implantation du programme "Voisins vigilants plus"; "Parents secours", "Tandem" (adulte); l'entraide entre les jeunes et les personnes du troisième âge; l'entraide au niveau de la neige et du gazon; les "ventes de garage"; etc. En octobre 1997, l'instigatrice du projet affirme qu'il y a un début de prise en charge du projet par les résidents du quartier. Un noyau de quatre personnes se montre particulièrement intéressé à assurer les suivis du projet. À ce stade, l'instigatrice et leader de l'initiative croit qu'elle pourra déléguer de plus en plus certaines tâches qu'elle assumait.

L'organisme reconnaît l'importance d'impliquer les gens du quadrilatère pour assurer une démarche durable. Il est conscient de la nécessité d'activer les forces internes du quadrilatère pour ne pas dépendre d'une aide ou d'une prise en charge externe qui influencerait le sentiment d'appartenance face à la démarche.

5.4.2 Les projets de la SIDAC Promenade Wellington

Sans contredit, la SIDAC Promenade Wellington projette une image très dynamique, tant par sa présence dans la vie de la communauté que par la promotion de projets innovateurs. Pour n'en nommer qu'un, l'organisme se trouve à l'origine de "La fête des citoyens" qui convie plus de 200 000 personnes à cinq journées d'activités pour tous les groupes d'âge sur l'artère commerciale. L'événement annuel permet aux

institutions, industries, groupes communautaires et aux professionnels de présenter un kiosque d'exposition. Le tout cherche à favoriser le sentiment d'appartenance et la création d'un milieu de vie propice à la famille et aux retrouvailles.

Le développement d'un club d'investisseurs visant l'achat, la rénovation et la location de locaux à des commerces dans un même édifice semble répondre aussi à un besoin du milieu en termes de regroupement d'entreprises ("pools" d'entreprises) pour faciliter la venue de travailleurs autonomes. Quelques répondants mentionnent ce besoin du milieu accentué par la forte présence de travailleurs autonomes sur le territoire.

Par ailleurs, l'organisme génère plusieurs projets dans lesquels il affiche sa croyance au partenariat, en s'associant aux différents détenteurs de leviers et organismes de la ville de Verdun. De plus, ces représentants sont conscients que le développement social de la communauté entraînera le développement viable de l'artère commerciale Wellington.

5.4.3 Les initiatives du commissaire au développement local

Depuis la création du poste de commissaire au développement local en 1994, la présence de cet animateur social a été constante et ses initiatives quotidiennes. Ces dernières se veulent très diversifiées et s'expriment depuis la mise en relation d'individus ayant des intérêts communs jusqu'à l'animation de grands événements, en passant par l'animation d'une émission à la télévision communautaire et la rédaction de la colonne hebdomadaire "Ça se passe chez nous" qui met en évidence les initiatives du milieu dans le quotidien local. Comme le commissaire est connu et apprécié dans tous les milieux,

chacun reconnaît l'importance du travail qu'il accomplit en tant qu'agent facilitateur pour la réalisation de projets de tous ordres (de la Société d'histoire de Verdun, à la formation d'une troupe de théâtre, en passant par l'aide à la mise sur pied du "Rendez-vous de l'Île-des-Sœurs" qui favorise le "réseautage" entre les résidents et gens d'affaires de ce quartier).

5.4.4 Les "Déjeuners d'André"

Tôt le matin une fois par semaine, les travailleurs autonomes, les jeunes entrepreneurs, les gens d'affaires, les personnes en recherche d'emploi et les invités des habitués déjeunent dans un restaurant du centre-ville. Sur l'initiative d'un homme d'affaires verdunois, M. André Ouellet, ancien employé de la Corporation intermédiaire de travail du Forum économique de Verdun, ces rencontres amicales amènent les gens à établir de nouveaux contacts. L'ambiance est chaleureuse; André anime la rencontre et donne à chacun l'occasion de se présenter et d'expliquer ce qu'il fait, puis tous repartent avec une bonne dose d'énergie et l'impression de contribuer au dynamisme de la communauté.

Pour les nouveaux entrepreneurs, c'est une occasion de se faire connaître et de mieux connaître ceux qui les entourent. Les contractuels en cours d'emploi prennent cette opportunité pour se faire connaître par des employeurs éventuels. Chacun peut en profiter pour passer une petite annonce, demander une aide ponctuelle, partager ses angoisses, etc. Ce qui apparaît important pour les nouveaux comme pour les anciens, c'est l'image de la communauté qui s'y construit. Les rencontres permettent une meilleure connaissance des gens et des services offerts à Verdun. Les gens semblent y

puiser une certaine motivation et cela favorise l'achat local et l'utilisation des ressources locales. On y parle de "réseautage" et comme il s'agit d'une petite communauté, les gens ressortent en ayant l'impression de connaître leur milieu de vie et les individus qui l'animent !

5.4.5 Une diversité d'initiatives et de projets du milieu pour les jeunes

Le milieu génère de nombreux projets qui profitent d'abord à leur concepteur, mais également à toute la communauté et spécialement aux jeunes. Le développement de L'École de cirque de Verdun en constitue un bon exemple. Pour ne citer que certains des projets soumis au Concours Méritas en 1997 dans la catégorie services à la communauté, soulignons:

- le "projet de lecture" à l'école MGR-Richard qui a contribué à l'amélioration des résultats scolaires des élèves qui en ont bénéficié;
- la troupe "501 Dancers" volunteer shows (Linda Howell Troupe) qui permet à des jeunes de participer à des compétitions de danse;
- le groupe Virgule qui vise à prévenir la violence à travers de l'animation dans les parcs, les cours d'écoles, les piscines, etc. Ce groupe est issu d'une recommandation du Comité de prévention-violence de Verdun;
- la Coopérative jeunesse de services de Verdun-intergénérationnelle incite les jeunes de 14 à 17 ans à mettre leurs ressources en commun pour offrir des services à la communauté;
- les "@lphabits" invitent les jeunes de 8 à 17 ans à s'initier à l'informatique à l'organisme communautaire Toujours ensemble;
- le Repère des jeunes se veut un lieu d'échange et de loisirs pour les jeunes du quartier Île-des-Sœurs.

Ces projets proviennent tous de citoyens, d'organismes et d'institutions de Verdun.

5.5 Conclusion

5.5.1 L'ensemble des projets et des initiatives

- L'instauration d'une dynamique d'événements constitue sans aucun doute la réalisation la plus remarquable du Forum économique de Verdun au niveau de l'animation de la communauté.
- La synergie du milieu, créée par l'élaboration d'un continuum de colloques d'intérêt général et par la tenue du "Concours Méritas" qui amène la population à se familiariser avec les individus et les projets qui proviennent de tous les secteurs d'activité du milieu, confère un caractère distinctif à l'expérience de Verdun.
- Les partenariats et la collaboration avec les détenteurs de leviers de la communauté sont déterminants dans la mise en œuvre et la réalisation des différents projets du Forum et du milieu. Ils témoignent de l'ouverture à la collaboration des organisations du milieu.
- Le travail des employés de Multiservices-TPE s'avère essentiel à l'élaboration et à la mise en œuvre de l'ensemble des projets récurrents de type événementiel qui n'ont pas été pris en charge par la Ville de Verdun.
- Les projets permanents, ou en voie de le devenir, constituent des projets d'une ampleur considérable si l'on tient compte de la main-d'œuvre nécessaire à leur réalisation. Si Info-PME, Multiservices-TPE et le Jardin du citoyen bénéficient de

financement gouvernemental, les conseils, la FDL et le tour de ville se basent, eux, presque entièrement sur le bénévolat et les partenariats locaux.

- Parmi les projets permanents ou en voie de le devenir, seuls le conseil des jeunes s'est dissous et le conseil des aînés a perdu contact avec un projet global de développement. Un manque d'intérêt semble être à la source de ces événements. Nous pouvons toutefois supposer que la perte d'intérêt aurait pu être évitée par la mise en œuvre d'un processus d'animation (de suivi) adéquat.
- Les initiatives de l'ampleur du sud-ouest de l'île de Montréal mettent en évidence la volonté naissante des acteurs de cette région à générer des projets communs et la rivalité existant entre les différentes entités de la région.
- Le fait que le milieu soit critique face aux différents projets du Forum économique de Verdun amène l'organisme à se surpasser et à viser une qualité croissante dans l'ensemble de ses productions. Jusqu'à un certain point, les demandes et les critiques adressées au Forum rendent compte de la crédibilité de l'organisme dans le milieu et de l'intérêt que suscite la démarche de revitalisation entreprise dans la communauté.
- Les initiatives du milieu sont riches et diversifiées. Elles suscitent la participation des citoyens et de la population en général. Cette mobilisation témoigne de la pertinence des initiatives face aux besoins du milieu. Il se dégage un besoin de création de liens, de mise en commun et de communication de l'ensemble des initiatives du milieu.

- Un regard sur l'ensemble des projets générés par le Forum et par le milieu dévoile qu'une majorité de personnes cherche à inciter les citoyens à s'impliquer à la vie de leur communauté et, en définitive, à leur bien-être tant social qu'économique. Ceci représente un appel auquel le milieu répond, puisque les activités suscitent la collaboration et la participation de nombreux citoyens et de plusieurs organismes du milieu.
- Il s'avère impossible d'affirmer avec certitude que le milieu verdunois démontre plus de dynamisme qu'un autre. Toutefois, une majorité de répondants éprouve cette impression. Il apparaît que la création d'une dynamique d'événements, combinée à la mise en évidence des initiatives locales au cœur de celle-ci, contribue à propager la perception d'un milieu énergétique. Cette perception se veut elle-même favorable à la création d'initiatives, au développement du sentiment d'appartenance, de fierté et à la perception d'une vision d'avenir pour la communauté.
- Plusieurs projets se démarquent également à l'extérieur de la communauté. En plus des projets de l'ampleur du Sud-Ouest, le Mondial du cerf-volant et le concours "Ma ville en photos" ont permis à Verdun de projeter une image à l'extérieur de la communauté et de mieux se faire connaître.
- La variété des projets et des initiatives se présente comme un gage de réussite et de longévité à travers la diversité des intérêts qu'elle suscite dans la communauté.

5.5.2 L'analyse du focus sur trois projets

Info-PME Verdun, le Jardin du citoyen et le projet de développement local au quartier Centre-ville de Verdun se présentent comme des projets d'envergure aux visées fort distinctes. Toutefois, chacun d'eux se propose d'intervenir sur un ou plusieurs aspects des déterminants de la santé. Tous aspirent au mieux-être de la communauté verdunoise en collaboration avec des intervenants du milieu. Les projets et les réalisations qui voient le jour dans le cadre de la démarche de DÉC constituent la signature de l'organisme instigateur et, dans le meilleur des cas, celle d'une communauté. Les projets émergents déterminent un style de développement et forgent la crédibilité nécessaire à la poursuite de la démarche. L'examen du processus s'échelonnant de l'origine des projets jusqu'à leurs réalisations, en passant par leur mode de fonctionnement, permet de dégager certains enjeux et pistes de réflexions.

5.5.2.1 L'origine des projets

Les trois projets examinés émergent d'un collectif. Il s'agit du Comité provisoire du Forum économique de Verdun dans le cas d'Info-PME Verdun et du Forum économique de Verdun pour le Jardin du citoyen et le projet de développement local au quartier Centre-ville de Verdun. Chacun des projets s'intègre aux axes descriptifs du plan d'action collectif élaboré lors du colloque "Ensemble vers l'action en 1993" (même Info-PME Verdun dont la réalisation précède la création du plan d'action) et se veut une réponse aux préoccupations du milieu.

- Info-PME Verdun s'intègre à l'axe "Développement économique et soutien à l'emploi".
- Le Jardin du citoyen s'intègre à l'axe "Qualité de vie dans notre milieu".

- Le projet de développement au quartier Centre-ville de Verdun s'intègre à l'axe "Développement socioculturel et communautaire (services à la communauté).

Le projet "Jardin du citoyen" se distingue par sa correspondance aux préoccupations populaires recueillies lors du colloque "Ensemble vers l'action en 1993" et lors des consultations effectuées auprès de jeunes dans le cadre du projet environnement sain en 1995 et 1996. Des trois initiatives examinées, il s'agit toutefois du projet qui accuse la pire réception, tant au niveau des professionnels que de la population en général.

5.5.2.2 Une intervention appropriée au milieu

Les trois projets examinés apparaissent appropriés à la réalité du milieu verdunois. Info-PME Verdun justifie sa présence à partir d'une forte proportion de travailleurs autonomes sur le territoire de Verdun. Le Jardin du citoyen s'appuie sur l'existence d'un territoire, principalement riverain, au potentiel récréo-touristique et environnemental peu mis en valeur. Le projet de développement local au quartier Centre-ville de Verdun se base sur la concentration de facteurs de risque, présents dans cette zone, propres à un cycle négatif de changement social, comme nous avons vu au chapitre III (3.1.2).

5.5.2.3 La clientèle des projets

La clientèle visée par les projets fait ressortir un trait distinctif au Jardin du citoyen. Info-PME Verdun cherche à intervenir auprès des entrepreneurs, des travailleurs autonomes et des nouveaux entrepreneurs. Le projet de développement au

quartier Centre-ville de Verdun veut réaliser une démarche avec les résidents d'un quartier "à risque". Tandis que le Jardin du citoyen vise surtout la population en général, par opposition à une clientèle cible. La principale critique des professionnels face à ce projet consiste à dénoncer l'aspect non prioritaire de l'intervention.

«Le jardin du citoyen, c'est tellement secondaire! Ça ne change rien au développement de Verdun. Il ne faut pas mettre ça dans les réalisations du Forum. Moi je trouve ça gênant.» **Un représentant d'organisme à caractère administratif**

Chacune des réalisations ne correspond pas nécessairement au domaine et au type d'intervention privilégiés par les acteurs du milieu. L'hypothèse, selon laquelle une intervention pointue avec une clientèle ciblée et facilement identifiable serait privilégiée par le milieu, mérite d'être soulevée. La généralisation d'un mode d'intervention sectorialisé, ciblant des clientèles précises auxquelles des besoins se trouvent associés pourrait expliquer une part de la critique qui affecte le Jardin du citoyen. Ce projet combine plusieurs champs d'intervention et cible plusieurs clientèles (implication de prestataires de la Sécurité du revenu dans la réalisation et présence de jeunes, de personnes âgées, d'ex-psychiatrisés et de l'ensemble de la population parmi les bénéficiaires). La logique clientèle/besoin/résultats ne s'y trouve pas clairement exprimée, ce qui affecte l'aspect prioritaire de l'intervention. De ce point de vue, le possible développement de la phase III du projet par les groupes cibles — les chefs de familles monoparentales, ex-psychiatrisés et personnes sous-scolarisées — devrait en réconcilier plus d'un avec le projet. Il apparaît donc que la perception des résultats par le

milieu soit étroitement liée à l'établissement d'un lien entre le projet et la clientèle qu'il cible.

5.5.2.4 La participation du milieu aux projets

Les sentiments de fierté, d'accomplissement et d'appropriation apparaissent plus favorisés lorsque les individus prennent part aux différentes étapes qui mènent à la réalisation d'un projet. Au niveau des membres du Forum, plusieurs soulignent qu'ils souhaiteraient s'impliquer de façon plus tangible à la conception et aux étapes qui mènent à la réalisation des projets, spécialement lorsque ceux-ci entrent directement dans leurs champs de compétence. Malgré le fait que chaque projet nécessite l'accord de l'exécutif, c'est à l'étape de la création et de la coordination que plus d'un veut s'impliquer concrètement.

Au niveau de la population, Info-PME justifie sa présence par une demande croissante de ses services de soutien par les Verdunois. Le projet du Jardin du citoyen a amené plusieurs visiteurs sur son site, mais la collaboration et le partenariat avec les citoyens n'ont commencé à s'établir qu'une fois le projet de la phase I réalisé.

«Le Jardin du citoyen est une antithèse. Il a vraiment été généré par le Forum et il a été mené par le Forum. Et là, maintenant qu'il est lancé, on tend à vouloir le passer à des citoyens. On veut que les citoyens le prennent en charge et que le Forum puisse se retirer.» **Un représentant d'organisme à caractère économique**

Malgré les activités d'animation du site et la naissance de la Société des amis du Jardin du citoyen, seuls les employés de la Corporation intermédiaire de travail Multiservices-

TPE dont la majorité sont des citoyens de Verdun, s'associent à cette réalisation. Une approche adéquate en termes de consultation et d'information aurait pu pallier quelque peu à cette situation, tout en favorisant l'acceptation du projet dans le milieu. Vu l'ampleur du projet, les possibilités qu'il représente pour la communauté et ses phases subséquentes prévisibles, une stratégie devrait être mise de l'avant pour favoriser l'appropriation des lieux par les citoyens.

Le projet de développement local du quartier Centre-ville repose en grande partie sur la collaboration et la participation du milieu, tant les citoyens que les détenteurs de leviers de la communauté. L'approche participative préconisée apparaît apte à favoriser la mobilisation des citoyens et l'appropriation du développement par ces derniers. La programmation souple que le projet préconise laisse présager l'émergence d'initiatives sociales et économiques à l'image de la communauté.

5.5.2.5 L'adaptation des projets face à la critique

Info-PME Verdun a démontré sa souplesse organisationnelle à travers son adaptation aux besoins de sa clientèle et aux recommandations issues de l'évaluation du service en 1996. Son attitude à la fois proactive et réactive en fait un organisme tourné vers la communauté. Le projet du Jardin du citoyen a soulevé la contestation du milieu (contestation d'un conseiller municipal, des résidents limitrophes et des vétérans). La réaction du Forum économique de Verdun et des personnes en charge du projet fut adéquate. Elle a répondu aux lacunes de la présentation du projet au milieu, c'est-à-dire qu'elle a permis de consulter et d'informer les citoyens.

5.5.2.6 La marge de manœuvre et le facteur humain à l'étape de la réalisation des projets

La marge de manœuvre conférée aux chargés de projets d'Info-PME et du Jardin du citoyen ressort comme un facteur important au niveau de la motivation et de l'appropriation des projets par ces derniers. Pour les employés du Jardin du citoyen, c'est le rôle du facteur humain (la relation des employés avec leur supérieur) qui semble déterminant au niveau de la motivation des travailleurs. Ainsi, une baisse marquée de la motivation des travailleurs fut constatée lorsque les employés ne connaissaient pas l'architecte municipal qui leur donnait des directives. La marge de manœuvre et le facteur humain apparaissent comme des éléments qui influencent l'attitude des employés et, par conséquent, la qualité et le climat de la réalisation des projets.

5.5.2.7 Le capital politique

Les trois projets jouissent d'un capital politique substantiel, confirmé à travers le cumul de nombreux appuis de sources diversifiées. Ce capital se trouve soutenu par la crédibilité du Forum économique de Verdun acquise grâce à la rencontre des objectifs liés à la gestion d'un site d'ampleur, tel que le Jardin du citoyen, mais également grâce aux objectifs de l'ensemble des projets générés par l'organisme. Le Forum économique de Verdun semble s'appuyer sur le cumul de ce capital politique pour présenter des projets ayant une programmation de plus en plus souple. Cette souplesse demeure toutefois tributaire des conditions inhérentes au financement des projets.

5.5.2.8 Le financement

Les partenaires et les collaborateurs influencent la forme que prendra un projet donné, spécialement lorsqu'il s'agit de contribution financière. Le financement gouvernemental, octroyé par l'entremise des différents programmes des ministères, façonne les projets. Les programmes donnent des lignes directrices et des orientations spécifiques auxquelles les postulants doivent se conformer. Les projets qui dérogent aux règles établies ne sont habituellement pas considérés. Il ressort que les procédures inhérentes à l'obtention de financement par le biais des programmes gouvernementaux apparaissent rigoureuses et exigeantes aux personnes en charge des dossiers d'application. La rigueur et l'ampleur des procédures se trouvent dénoncées en vertu du statut d'OSBL, des moyens dont l'organisme dispose et de la forme que les exigences confèrent aux projets. D'une part, la critique met en évidence une course au financement dans laquelle les participants détiennent des compétences et des ressources inégales. Cela justifie l'existence de structures d'appui ayant pour mandat de faciliter la conception, le financement et la réalisation de projets dans le cadre d'une démarche de DÉC. D'autre part, une incompatibilité se révèle entre certains objectifs propres aux projets de DÉC (spécialement l'appropriation) et les procédures inhérentes à l'obtention du financement. Les démarches entreprises auprès d'Environnement Canada et de Santé Canada exposent l'exigence selon laquelle toutes les décisions relatives aux projets doivent être prises à l'avance, tant au niveau des objectifs que de l'opérationnalisation. Les projets de DÉC impliquent la mobilisation des personnes autour de leurs propres objectifs et non pas autour d'objectifs prédéterminés. De plus, ils demandent une souplesse décisionnelle qui permet une adaptation des projets aux couleurs des individus qui les réalisent. Solidement établis à travers les années, les prérequis à la base des

demandes de subvention faussent le processus d'appropriation et portent atteinte, par le fait même, à la viabilité des projets. La réalisation des finalités des projets de DÉC nécessite plus de souplesse de la part des bailleurs de fonds. Remarquons également que c'est le financement lié à la réinsertion à l'emploi qui apparaît le plus facilement accessible dans le cadre des projets.

5.5.3 La confrontation des réalisations au plan d'action, aux objectifs et aux stratégies du Forum économique de Verdun

Nous procéderons d'abord à l'examen des réalisations face aux trois axes de développement du plan d'action initial: qualité de vie dans notre milieu; développement économique et soutien à l'emploi; développement socioculturel et communautaire. Dans un deuxième temps, nous déterminerons la correspondance entre les objectifs du Forum et ses réalisations. Enfin, nous effectuerons un parallèle entre les stratégies perçues et les réalisations.

5.5.3.1 Les réalisations et le plan d'action

1- L'axe d'action "La qualité de vie dans notre milieu"

Cet axe de développement présente deux volets : "l'habitation" et "l'environnement".

Tout le volet en lien avec l'habitation a été repris majoritairement par le pouvoir municipal. Plusieurs actions de la Ville s'inspirent des recommandations de ce volet du plan d'action, depuis l'élection d'un ancien membre du Forum à la mairie en 1994. Au niveau des lois et des règlements pour la propreté et l'entretien des lieux publics et privés, mentionnons la modification des mesures de collecte des déchets. Désormais plus

fréquente, la collecte s'effectue au niveau de la rue, comparativement à une collecte anciennement effectuée au niveau des ruelles. L'introduction de mesures relatives au recyclage domestique doit également être considérée. Ajoutons un encouragement officiel et fructueux face à la démolition des hangars. La majorité des subventions obtenues par la Ville pour la rénovation se trouve concentrée vers le parc de logements du quartier Centre-ville. Au niveau de l'accès à la propriété, la création d'une politique d'encouragement demeure en vigueur.

Grâce à un dénouement heureux des événements — la présence de représentants de la municipalité au Forum, puis l'élection d'un maire ouvert au plan d'action issu des États généraux du 11 mai 1993 — le Forum économique de Verdun a réellement influencé les orientations municipales liées au volet "habitation" de son plan d'action.

En collaboration avec la Ville de Verdun avec plusieurs détenteurs de leviers de la communauté et avec certains programmes gouvernementaux, plus d'une réalisation du Forum se concentre sur le volet "environnement". Le Rendez-vous mondial du cerf-volant contribue à la mise en valeur des berges. Le Concours Méritas encourage les projets visant l'amélioration de l'environnement physique et l'embellissement. Le Mois du développement local met en valeur ces initiatives dans le cahier du *Mois du développement local*. Le Mois de l'environnement génère une panoplie d'activités touchant l'embellissement de la ville et la mise en valeur des berges. L'intervention massive du Forum dans le cadre du volet "environnement" répond aux préoccupations de la population, préoccupations exprimées par une emphase sur ce volet dans l'élaboration

du plan d'action. Cette emphase au niveau de l'intervention se présente comme un double avantage pour le Forum puisqu'elle répond aux préoccupations populaires, tout en offrant des résultats tangibles et visibles pour et par la communauté.

L'amélioration de la sécurité publique fait également partie du volet "environnement". La municipalité a pris en charge certaines recommandations dont l'amélioration de l'éclairage dans les rues et les ruelles. Par ailleurs, l'arrivée de la police de quartier, avec une approche axée sur la communauté, vient répondre aux autres recommandations liées à l'amélioration de la sécurité publique (accroître la présence de la sécurité publique à pied, à bicyclette, ...; ramener la vocation des activités de la sécurité publique municipale à un rôle plus communautaire ; ...).

2- L'axe d'action "Le développement économique et le soutien à l'emploi"

Cet axe de développement comprend des résolutions au niveau de "l'embauche locale", de "l'achat local" et du "soutien au développement".

La réalisation de cet axe de développement repose, en grande partie, sur l'adhésion des membres du Forum et des autres détenteurs de leviers de la communauté aux stratégies inhérentes à l'embauche locale, à l'achat local et au soutien au développement. Nous n'avons pas réalisé les démarches nécessaires pour découvrir à quel point les entreprises et les institutions de Verdun favorisent l'embauche locale et achètent localement. Parmi les différentes réalisations exposées dans ce chapitre, plusieurs font la promotion de l'embauche locale et de l'achat local: Le Mois du développement local, la Fondation du développement local de Verdun, les initiatives de la SIDAC Promenade

Wellington, les différentes initiatives du commissaire au développement local (ex.: le Rendez-vous d'affaires de l'Île-des-Sœurs) et les "Déjeuners d'André". La Corporation d'approvisionnement du Sud-Ouest (CASO) fait directement la promotion de l'achat local et, par le fait même, favorise la création ou le maintien d'emplois locaux. Info-PME Verdun encourage l'embauche locale en soutenant des résidents dans leur démarche de création d'entreprise. Multiservices-TPE favorise la réinsertion d'une majorité de travailleurs de Verdun, tout en appuyant l'embauche de ces personnes au niveau local par la mise en valeur de leurs compétences au sein des différents projets générés et par l'incitation des personnes à se joindre aux activités de "réseautage" existant dans la communauté.

Le soutien au développement, considéré sous l'angle de la promotion de nouvelles entreprises et du soutien au développement économique et communautaire, constitue la tâche quotidienne du commissaire au développement local, d'Info-PME Verdun et de la SIDAC Promenade Wellington. Mentionnons que les initiatives de la SIDAC Promenade Wellington correspondent de façon remarquable à plusieurs des recommandations élaborées au niveau du soutien à l'emploi. Le projet "L'étoile du Sud-Ouest", en collaboration avec la ville de Verdun, fait la promotion de la fierté de vivre et de faire des affaires à Verdun (projet non présenté dans ce chapitre). Le Forum économique de Verdun se trouve à l'origine de la création d'Info-PME, du poste de commissaire au développement local et des recommandations auxquelles adhère la SIDAC Promenade Wellington. Ajoutons qu'en réponse aux recommandations, une corporation de développement du centre-ville se trouve actuellement en formation. Elle

regroupe Info-PME Verdun, la SIDAC Promenade Wellington et la Ville de Verdun par le biais de son commissaire au développement local.

3- L'axe d'action "Le développement socioculturel et communautaire"

Cet axe de développement repose beaucoup sur les initiatives de la communauté au niveau des volets "formation" et "services à la communauté". Si plusieurs interventions s'expriment dans le sens de cet axe de développement, elles s'avèrent nettement moins palpables qu'au niveau des deux axes examinés précédemment.

Le volet "formation" et les recommandations qui en découlent se trouvent orientés vers la formation et l'insertion sociale des jeunes. Cette préoccupation se reflète clairement parmi les initiatives générées par le milieu. Certains volets du projet "Jardin du citoyen" en tiennent également compte (cf. les activités éducatives en collaboration avec les terrains de jeux et la commission scolaire). La recommandation relative à la mise sur pied d'une concertation entre les intervenants locaux (CECV, CLSC, groupes communautaires, etc.) n'a toutefois pas vu le jour. La Commission des écoles catholiques de Verdun (CECV) devait en assumer le leadership afin d'orienter les interventions de support aux familles et aux jeunes, de stimuler le développement d'activités de coopération (jeunes/parents, jeunes/aînés, école/communauté et école /milieu des affaires) et de créer des occasions d'activités de formation reconnues à l'extérieur de l'école. Dans son exercice, la CECV n'a pas ignoré de telles initiatives, mais il demeure que la concertation d'acteurs ne s'est pas concrétisée.

Le volet "service à la communauté" vise davantage la population en général au niveau socioculturel et communautaire. Le côté sports et loisirs s'y trouve quelque peu mis de côté, puisque la perception de services adéquats et suffisants se veut partagée. La recommandation relative à la formation d'un comité consultatif à la Ville de Verdun pour aider à l'élaboration d'une politique, d'objectifs et d'étapes de développement socioculturel, communautaire, sportif et de loisirs n'a pas été suivie. Une démarche de consultation fut entreprise par la Ville auprès des différents intervenants concernés pour procéder à la formation du comité consultatif. Cette démarche n'a pas abouti et, comme nous le verrons au prochain chapitre, elle a suscité beaucoup de déception chez les intervenants concernés.

Au niveau des activités générées par le Forum économique de Verdun, plusieurs projets peuvent être considérés comme des services à la communauté. Si l'on cible les clientèles en excluant les entrepreneurs et les personnes en recherche d'emploi, ce sont les Conseils des jeunes et des aînés qui présentent le plus de potentiel. À notre avis, l'idée de tenter une nouvelle fois leur animation ne devrait pas être exclue. Par ailleurs, "le projet de développement du quartier Centre-ville de Verdun" présente un potentiel considérable au niveau de la création de services à la communauté.

Il est clair, dans les résolutions de cet axe de développement, que le leadership des initiatives devait être pris par le milieu. Plusieurs initiatives du milieu vont dans ce sens, mais les porteurs des dossiers de mise sur pied de concertations (l'appareil municipal et la CECV) n'ont pas rempli leurs mandats. Or, sans conclure à l'inaction, il

ressort que des résolutions prometteuses de cet axe de développement ont été laissées pour contre.

5.5.3.2 Les objectifs de la corporation et les réalisations (3.3.6, a.)

La promotion de la relance, de la consolidation et du développement de l'activité économique de Verdun se rapporte à plusieurs des activités générées au cours des cinq dernières années. Le Concours Méritas fait partie d'une stratégie de promotion de l'activité économique et contribue à la consolidation des entreprises et des commerces en leur offrant de la visibilité. Info-PME Verdun soutient directement le développement et la consolidation de l'activité économique à travers l'offre de ses services. La Fondation du développement local a pour objet de favoriser la relance, la consolidation et le développement de l'activité économique dans le cadre de ses actions. FUSO, le Sommet socio-économique du Sud-Ouest et CASO se présentent comme des projets favorisant cet objectif. Les initiatives de la SIDAC Promenade Wellington et du commissaire au développement local travaillent également en ce sens. Enfin, l'ensemble des projets et des activités générés par le milieu et le Forum contribue à créer une image de dynamisme qui favorise cet objectif.

Le deuxième objet pour lequel la corporation est constituée vise à canaliser le dynamisme, la concertation et l'implication de ceux qui détiennent les leviers économiques dans des actions synergiques et complémentaires au niveau de divers domaines de l'emploi, de l'éducation, de la santé et du développement urbain. La formation d'Info-PME et celle de Multiservices-TPE constituent de bons exemples d'actions synergiques des détenteurs de leviers de la communauté qui favorisent

l'employabilité et une qualité de vie satisfaisante aux citoyens. Par ailleurs, les projets du Jardin du citoyen et du développement local au quartier Centre-ville de Verdun permettent et permettront de rehausser l'employabilité des citoyens de Verdun.

Le troisième objet pour lequel la corporation est constituée vise la création de différents comités. Si la plupart des comités témoignent d'une durée de vie plutôt éphémère, certains de leurs buts se trouvent tout de même atteints. Ainsi, l'établissement de liens avec les représentants de divers niveaux politiques (fédéral, provincial, municipal et scolaire) a été réalisé par des membres du Forum, de même que le développement d'une vision globale et intégrée des défis à relever et l'élaboration d'une stratégie et de plans d'action aptes à améliorer le niveau socio-économique de Verdun. Ces finalités n'ont toutefois pas été atteintes grâce à la formation de comités.

Par ailleurs, la création de comités favorise l'implication d'un nombre croissant d'individus dans la démarche de DÉC. Elle se présente également comme une occasion pour les individus de s'approprier la démarche en y réalisant des actions tangibles. Le maintien des comités repose toutefois sur la volonté des individus à s'impliquer bénévolement à long terme. Une majorité de répondants se sont montrés favorables à la création de divers comités, mais sans démontrer la volonté de s'y impliquer eux-mêmes. La pertinence de créer ces entités nous apparaît indiscutable. La mise en œuvre d'une stratégie visant leur formation pourrait faire l'objet d'une réflexion au niveau de l'exécutif du Forum.

5.5.3.3 Les réalisations dans le cadre des stratégies perçues (3.3.6, b.)

1- Les stratégies générales

Face aux réalisations présentées, le Forum économique de Verdun et la démarche dont il fait la promotion favorisent l'ensemble des stratégies générales perçues par les personnes interviewées. Deux d'entre elles peuvent toutefois susciter des questionnements:

- Mise-t-on seulement sur les petits coups (petits projets)?;
- Essaie-t-on de cimenter Verdun, puis refaire la démarche au niveau du sud-ouest de l'île de Montréal?

Le Forum économique de Verdun met de l'avant des projets d'une ampleur considérable. Ces derniers font toutefois la promotion des "petits coups". Le Concours Méritas, le Mois du développement local et le Mois de l'environnement mettent en valeur des petits projets. En tant qu'organisme promoteur, le Forum économique de Verdun contribue à créer un climat qui favorise la naissance de ces petits projets. La mise en œuvre de projets d'envergure incite cependant le milieu à se créer de très grandes attentes face à l'organisme promoteur.

Par ailleurs, la stratégie de reprendre la démarche au niveau de la région a bel et bien été mise en œuvre par le Forum. Une expérience peu fructueuse à court terme, qui a entraîné une grande dépense d'énergie et la remise en question de cette stratégie. Aujourd'hui, il semble que le Forum ait décidé d'attendre la manifestation de la volonté des entités du Sud-Ouest avant de la remettre en œuvre.

2- Les stratégies face à la population

Les stratégies perçues au niveau de la population apparaissent justes et prospectives. Elles décrivent bien l'action amorcée et l'action qui doit se poursuivre. Chacune suggère une intervention à long terme et l'ensemble peut se résumer à changer les attitudes, les comportements et les perceptions en misant sur l'animation de la communauté.

3- Les stratégies liées à la conception des projets et les stratégies derrière les projets

La mise en œuvre des réalisations présentées rend bien compte d'une démarche qui sollicite la collaboration des membres du Forum et qui fait appel aux contacts et aux appuis du milieu. Les réalisations font montre de normes de qualité. Plusieurs affirment que ces normes se veulent à saveur institutionnelle, reflétant ainsi la composition de l'exécutif. La stratégie qui vise l'indépendance des projets de l'organisme promoteur est omniprésente. Le cas d'Info-PME Verdun démontre qu'elle doit s'envisager à long terme. Le financement gouvernemental ou l'autofinancement de plusieurs réalisations se présentent comme des obstacles de taille dans le cadre de cette stratégie. Enfin, la conscientisation et la prise en charge des projets par les citoyens constituent une visée stratégique dont les rouages apparaissent méconnus (le cas du Jardin du citoyen) et contrés par les exigences des bailleurs de fonds. L'organisme promoteur a tiré des leçons de ses cinq années d'expérience et s'oriente vers des programmations de plus en plus souples dans ses projets.

5.5.4 Un regard sur le plan d'orientation de 1997 (5.1.6.2 et annexe VIII)

Le processus de formation du plan d'orientation de 1997, issu du document Verdun Vision 2000, diffère de celui du plan d'action précédent. Il n'y a pas eu de consultation auprès de groupes de la population, ni d'ateliers pour recueillir les recommandations. Le plan s'inspire principalement des informations recueillies lors du Forum-Événement (entre autres lors du sondage interactif de la firme Touché). Malgré une approche nettement moins participative, le plan d'orientation élaboré répond aux lacunes du plan d'action précédent et préconise la concertation, la collaboration et l'approche partenariale.

Ce qui est remarquable, c'est que le plan d'orientation semble corriger les lacunes du plan d'action précédent. De façon générale, les orientations se veulent très axées sur les citoyens, leur responsabilisation face aux projets, leur prise de pouvoir sur la vie publique et le développement de la citoyenneté. Les jeunes détiennent une place de choix dans le plan d'orientation, du point de vue de l'amélioration de leur niveau de vie mais surtout en termes d'intégration sociale (en son sens le plus large). L'axe du "Développement socioculturel et communautaire" du plan d'action de 1993 trouve son équivalent dans l'axe du "Développement des services requis par la communauté". Ce dernier se trouve nettement plus élaboré en termes de santé et bien-être, d'éducation et formation, de culture et sports. Même s'il apparaît un peu implicite, le nouvel axe "Transformer et améliorer l'image de marque de Verdun" fait son apparition.

Au sein de chacun des axes, une approche préconise la concertation, la collaboration et le partenariat sous plusieurs formes. Le succès de ce plan d'orientation repose

entièrement sur la volonté du milieu verdunois. Les réalisations des dernières années ont créé une réelle ouverture à l'approche de DÉC; elles ont fait tomber des cloisonnements, principalement au niveau des organisations. Reste à savoir si le milieu intensifiera suffisamment son action pour répondre aux défis que pose le plan d'orientation de 1997...

5.5.5 La construction d'une forme de leadership

En jouant les rôles d'instigateur et de promoteur de la démarche de DÉC, le Forum économique de Verdun assume un leadership local. Ces rôles apparaissent indispensables à la continuité et à l'intensité du mouvement en cours. L'organisme promoteur oriente la démarche de DÉC et accélère les changements sociaux nécessaires à sa mise en œuvre, c'est-à-dire qu'il favorise la transformation des perceptions et des comportements des Verdunois.

Par ailleurs, il est possible d'effectuer un parallèle entre certains éléments présentés dans ce chapitre et certaines fonctions de base du leadership local identifiées par Paul Prévost¹²⁴. La majorité des initiatives générées par le Forum économique de Verdun émane d'une opportunité de partenariat (soit avec un organisme du milieu, soit avec une source de financement externe). Ainsi, le projet du Jardin du citoyen se base sur l'accord de la Ville à aménager une partie de son territoire et sur la perception d'une opportunité de financement auprès d'Environnement Canada. Les concours "Un coin de mon quartier", "Les Ados s'expriment" et "Ma ville en photos" se basent d'abord sur

¹²⁴ PRÉVOST, Paul. *Le leadership local: quelques réflexions*, Université de Sherbrooke, août 1996, p. 7 et 8.

l'accord de la Commission des écoles catholiques de Verdun. Ces démarches illustrent la capacité du Forum économique de Verdun à *"rechercher les opportunités et passer à l'action"*. Le projet de développement local au quartier Centre-ville de Verdun, le Jardin du citoyen, Multiservices-TPE sont de bons exemples où le Forum vise à *"utiliser et développer les ressources du milieu"*. Enfin, le Concours Méritas verdunois, le Mois du développement local et la colonne hebdomadaire "Ça se passe chez nous" du commissaire au développement local démontrent que l'aptitude à *"savoir récompenser et souligner les efforts"* est mise de l'avant.

CHAPITRE VI

Vers un changement de mentalité

L'objet de ce chapitre consiste à présenter les effets de la démarche de DÉC et les éléments qui ont une incidence favorable ou défavorable sur cette dernière, comme le perçoivent les gens du milieu verdunois. L'élaboration de ce chapitre se base sur les dix-sept entrevues réalisées auprès de personnes impliquées ou jouant un rôle clef au sein de cette démarche. De plus, certains résultats issus des sondages de 1992 et de 1997 de la firme Léger & Léger viendront corroborer ou relativiser les résultats identifiés par nos répondants. Ces sondages ciblaient les perceptions des résidents de Verdun à l'égard de leur ville¹²⁵.

¹²⁵ L'étude de 1992 a été effectuée auprès de 302 citoyens adultes de Verdun entre le 13 et le 19 janvier 1992. Le taux de réponse obtenu était de 68,7 %, la marge d'erreur d'environ 5,64 % sur un intervalle de confiance de 95 %. L'étude de 1997 a été réalisée auprès de 175 citoyens adultes de Verdun entre le

Nous aborderons les effets de la démarche de DÉC et les éléments qui influencent cette approche de changement au sein de trois sous-groupes: l'habitat et la dimension humaine de la communauté verdunoise, le pouvoir municipal et l'environnement intermunicipal. Les transformations mises en évidence dans ces trois sous-groupes découlent de l'approche de changement mise en œuvre à Verdun. C'est pourquoi nous tenterons ensuite de faire ressortir les forces et les faiblesses des éléments structurants qui caractérisent la démarche de DÉC. La conclusion analytique permettra d'identifier les forces et les faiblesses de la démarche de DÉC entreprise à Verdun et de cibler les éléments liés à l'exercice d'un leadership local.

6.1 Verdun, du déclin à la renaissance

Les effets de la démarche de DÉC et les éléments identifiés en premier lieu par les répondants touchent l'ensemble des conditions relatives à l'habitat urbain et à la dimension humaine de la communauté (caractéristiques de la population; les réseaux de collaboration et partenariat; nouvelles perceptions, nouvelle image; division entre la terre ferme et l'Île-des-Sœurs).

6.1.1 L'habitat

Bien que la municipalité ait consenti plusieurs efforts au niveau des immeubles résidentiels du secteur centre-ville, l'aspect de ces derniers ressort toujours comme un élément négatif majeur pour l'image de Verdun. Les édifices à logement s'élevant sur trois étages retiennent l'attention des personnes interrogées. Ces édifices confèrent à Verdun les qualificatifs de ville grise, austère, bétonnée,

24 et le 30 avril 1997. Le taux de réponse obtenu était de 57,1 %, la marge d'erreur d'environ 6,4 % dans un intervalle de confiance de 95 % (Source: Léger & Léger).

densément peuplée et composée de vieux logements. De plus, la proximité de l'ensemble des bâtiments du secteur accentuerait cette perception négative.

Le fait que Verdun se compose presque exclusivement de bâtisses résidentielles et de peu d'industries et commerces influence directement le budget de la municipalité. Plus d'un souligne que cette structure confère une position désavantageuse à Verdun, comparativement aux villes qui détiennent une population équivalente, mais dont la diversité du parc de bâtiments accorde une assiette fiscale nettement plus substantielle. De plus, Verdun fait piètre figure devant le marché des subventions aux entreprises, vu la faible présence d'entreprises manufacturières sur son territoire. Le marché des subventions, réduit depuis quelques années, favorise avant tout les entreprises manufacturières directement reliées à la création d'emplois à grande échelle, ce qui désavantage les villes plus commerciales.

En revanche, la présence des transports en commun et des équipements collectifs se voit citée de façon très positive. Les trois stations de métro captent l'attention au niveau des transports en commun, tandis que l'auditorium de Verdun, les parcs et les établissements d'éducation se partagent la faveur pour les équipements collectifs. Enfin, quelques répondants soulignent l'attrait que représente la concentration des services au cœur de la ville.

6.1.1.1 Des améliorations remarquées!

Les répondants constatent aussi une nette amélioration au niveau de l'aménagement des espaces verts et de l'esthétique de la municipalité au cours des dernières années. Leur vision antérieure de la situation faisait état d'une absence de verdure et d'espaces verts. L'aspect esthétique était alors qualifié de malpropre, peu attirant et se trouvait généralement associé à une image négative. En ce moment, les répondants affirment que la ville est plus propre et plus verte. Ses espaces verts peuvent difficilement être égalés; la nature y détient donc une importance marquée. Certains remarquent également que l'aspect esthétique de la principale artère commerciale, la rue Wellington, a connu de nettes améliorations et que le retrait prochain des fils électriques aidera à en parfaire l'image.

À cet égard, les résultats d'une question du sondage Léger & Léger peuvent être mis en parallèle. Il est toutefois impossible d'effectuer la comparaison entre les résultats obtenus en 1992 et en 1997, puisque la question n'a été formulée qu'en 1997. Elle invitait les Verdunois à décrire leur ville en un mot (n=175). Or 3 % des répondants décrivent leur ville par les mots "sale", "malpropre" et "délabré". Ce résultat indique que certaines des perceptions antérieures de l'aspect esthétique de la ville demeurent et qu'il y a toujours place à l'amélioration. Par ailleurs, 13,2 % des répondants décrivent la ville en ces termes: "belle ville", "beaucoup de verdure", "beaucoup de parcs", "ville propre" et "ville lumière". Ce résultat appuie les personnes qui partagent la perception actuelle de l'aspect physique de la ville, soit un milieu de vie plus agréable.

6.1.1.2 Conclusion: l'habitat, un appel à l'intervention!

Plusieurs des conditions relatives à l'habitat des Verdunois justifient l'entreprise d'une démarche de DÉC puisqu'elles font obstacle à la qualité du milieu de vie, influencent négativement les conditions de vie de plusieurs citoyens et donnent une image négative. Ainsi, l'apparence du parc de bâtiments du secteur centre-ville ne favoriserait pas le sentiment d'appartenance des citoyens ni la fierté, et encore moins l'attrait pour d'éventuels résidents ou commerçants. La composition de l'ensemble du parc de bâtiments de la municipalité affecte le budget de la ville et restreint les interventions de la municipalité sur le milieu. L'aspect esthétique global de Verdun lui confère une image négative prégnante. L'habitat se pose donc comme un élément critique pour la revitalisation de la communauté.

Les répondants pensent toutefois que la démarche de DÉC a engendré une transformation majeure de la situation au cours des dernières années. La présence de changements tangibles et visuels a modifié les perceptions relatives à l'habitat. Plusieurs remarquent une amélioration et une préoccupation constante pour l'aménagement des espaces verts et l'esthétique du territoire, préoccupation entretenue tant chez les détenteurs de leviers de la communauté que chez l'ensemble des citoyens à travers l'organisation d'activités récurrentes de mobilisation. Ce processus d'animation, combiné à une volonté populaire marquée pour l'embellissement et la protection de l'environnement, a produit des résultats concrets. Au-delà des changements survenus au niveau de l'apparence et de l'esthétique de la ville, il faut souligner le résultat plus significatif de la démarche de DÉC à cet égard: la création d'un mouvement populaire pour l'embellissement.

6.1.2 Une ville à dimension humaine

6.1.2.1 Les caractéristiques de la population

Avant d'y travailler ou d'y résider, la majorité des personnes interrogées ne connaissait que la réputation négative de la population de Verdun. Les clichés relatifs aux Verdunois sont nombreux, comme celui d'une population dure, composée de pyromanes, de sans emploi, etc. Par contre, les personnes originaires de Verdun et les personnes qui connaissent la ville depuis plusieurs années définissent son caractère social de façon assez homogène. Ainsi, plusieurs effectuent un rapprochement entre les caractéristiques sociales d'un village et Verdun. Ce lien repose sur la perception de l'existence de plusieurs réseaux naturels chez les résidents, de nombreux lieux de socialisation informels (la rue Wellington, certaines intersections et rues, certains cafés, etc.) et sur la perception selon laquelle ces relations donnent une âme à Verdun. La vie associative et communautaire de la ville apparaît très importante selon les répondants.

«Il y a un aspect village à Verdun. Une des premières richesses de Verdun, c'est la présence de réseaux naturels.» Un représentant d'organisme à caractère social

L'aspect social de Verdun peut également être mis en parallèle avec les mots utilisés par les répondants du sondage Léger & Léger pour décrire Verdun en 1997. Ainsi, seulement 1,5 % des répondants originaires de Verdun décrivent la ville en ces mots: "dure", "manque de sécurité", "dangereux", "violence" et "drogue". Ceci témoigne de la transformation des préjugés relatifs aux Verdunois. Par ailleurs, 11,2 % des répondants décrivent Verdun en ces termes: "bonne

ambiance", "accueillant", "chaleureux", "sympathique", "village", "gens amicaux", "gens polis", "se connaissent", "simplicité" et "familial". Ces termes rejoignent la définition du caractère social de Verdun telle qu'elle est décrite par les personnes qui connaissent Verdun depuis plusieurs années. Un autre résultat du sondage Léger & Léger tend à confirmer cette définition en exposant la force du sentiment d'appartenance des résidents envers leur ville. Confrontés à l'hypothèse d'un déménagement, 53 % des Verdunois affirmaient, en 1992, qu'ils resteraient à Verdun. En 1997, on note une légère hausse du sentiment d'appartenance à la ville de Verdun puisque ce pourcentage atteint 60 %. La présence de réseaux naturels se trouve pour sa part appuyée par les trois principales raisons pour lesquelles les répondants ont choisi de vivre à Verdun (1997): la famille habite Verdun et la proximité des amis (17,3 %), être natif de Verdun (13,6 %) et la qualité de vie (13,6%).

Bien que plusieurs des dix-sept répondants perçoivent la population verdunoise comme étant composée de toutes les couches de la société — des plus démunis aux mieux nantis —, les répondants du sondage Léger & Léger de 1997 qui décrivent leur ville en un mot se réfèrent davantage aux plus démunis. Ainsi, 12,7 % pensent aux termes: "pauvre", "défavorisé", "vieux", "désuet" et "manque de travail". À propos de cette réalité, plusieurs des personnes interviewées soulignent l'existence d'une masse croissante d'individus qui perdent leur emploi ou qui occupent un statut d'immigrant économique et dont la seule issue consisterait à démarrer leur propre entreprise. Ainsi, la perception du succès de ces travailleurs autonomes est plutôt négative. Quelques répondants dénoncent

le manque de parrainage et de regroupements de services qui pourraient épauler ces individus dans un domaine où peu détiennent l'habitude.

6.1.2.2 De nouvelles perceptions, une nouvelle image

Les répondants constatent que, par le passé, les gens avaient tendance à quitter Verdun vers les périphéries de Montréal. Selon eux, le climat social incitait alors à ne voir que le côté négatif des choses. Plusieurs relatent une absence de vision d'avenir pour la ville et sa population.

«Le besoin se faisait sentir de revitaliser, que les gens prennent en main leur avenir, qu'ils se prennent en main.» Une personne originaire de Verdun

Les répondants qui travaillent ou résident depuis quelques années à Verdun admettent que leur perception de la ville a changé au gré de l'approfondissement de leurs connaissances de la ville, et que la réputation négative de Verdun et de sa population n'est pas justifiée. La vision actuelle de Verdun, partagée par les répondants, fait d'ailleurs état de nombreux changements de nature positive. La majorité des répondants remarque la tendance des résidents à moins dénigrer leur ville. Pour eux, ce changement de mentalité provient de divers facteurs qui convergent vers une image plus dynamique de la municipalité. Parmi ces facteurs, on retrouve le dynamisme et la vitalité des élus et de l'administration municipale, une ouverture d'esprit et une tendance à la collaboration accrue dans l'ensemble des secteurs d'intervention. L'augmentation des personnes désirant faire changer des choses, la présence de nouveaux chefs de file dans certaines

organisations et un taux de travailleurs autonomes supérieur à celui des autres parties du Sud-Ouest contribueraient aussi à projeter cette image. Le changement de mentalité reposerait également sur l'organisation d'une multitude de petites activités (groupes divers, événements et activités à caractère sportif, culturel, environnemental, économique, etc.) dont la diversité des champs d'intérêt influence positivement la population quant à sa perception de Verdun. Certains attribuent la nouvelle image de la ville au fait que la population commence à rajeunir¹²⁶ et que les gens des périphéries viennent ou reviennent à Verdun pour découvrir une qualité de vie centrée sur la nature. Pour l'ensemble des répondants, la perception d'une vision d'avenir apparaît déterminante pour le changement de mentalité, c'est-à-dire que Verdun regarde en avant et projette une vision d'avenir qui n'existait pas auparavant.

«Moi, je crois que le virage est fait et on se dirige vers un avenir beaucoup plus prometteur.» Un représentant d'organisme à caractère économique

6.1.2.3 Une ville avec des réseaux: collaboration et partenariat

Dans l'ensemble des secteurs d'intervention, plusieurs soulignent le faible développement, par le passé, des réseaux de communication interorganisationnels et l'absence d'opportunités nécessaires à leur établissement. Un fonctionnement

¹²⁶ Cette perception se trouve appuyée par les résultats du dernier recensement de Statistique Canada. En effet, le groupe d'âge des 0-19 ans est passé de 19,5 % en 1991 à 20,2 % en 1996. Le groupe d'âge des 65 ans et plus a diminué, passant de 15,1 % en 1991 à 14,3 % en 1996. (Sources: Statistique Canada, recensements de 1991 et 1996).

sectoriel caractérisait alors la majorité des établissements et des champs d'intervention, d'après les personnes interrogées.

«Il y a huit ans, à ma connaissance, tout ce monde-là ne se parlait pas.» Un représentant d'organisme à caractère administratif

Une majorité de répondants perçoit la crise des finances publiques comme l'un des éléments déclencheurs du dialogue entre les différents secteurs d'intervention, et la création du Forum économique de Verdun comme l'opportunité ayant permis l'établissement de ce dialogue.

«Il faut que la démarche dure tant qu'on est dans une période économique difficile. Parce qu'il n'y a plus d'argent mais il y a de la communication.» Un représentant d'organisme à caractère social

Certains affirment que leurs premières tentatives de collaboration interorganisationnelle se sont soldées par des échecs avant la création du Forum. Certaines organisations ne considéraient pas la collaboration comme faisant partie de leur mission. Aujourd'hui, une majorité reconnaît l'importance du rôle joué par le Forum économique de Verdun pour faciliter et encourager la collaboration et les partenariats.

«Le Forum est une entreprise de promotion, un catalyseur d'échanges entre les gens de Verdun. Ça il n'y a pas de doute, le Forum réussit ça. Ça crée des liens, ça crée des ponts, maintenant il reste aux gens à les fréquenter, à les traverser ces ponts-là.» Un représentant d'organisme à caractère social

Plusieurs remarquent une intensification au niveau de la collaboration interorganisationnelle à Verdun. Les gens seraient plus enclins à s'impliquer en partenariat, à collaborer aux projets qui touchent l'ensemble de la communauté et à miser sur les ressources locales, mais chacun reconnaît qu'il reste du travail à faire. Ce travail met en évidence quatre dimensions critiques:

- La disposition des organisations à collaborer se trouve largement déterminée par *la volonté d'ouverture des individus* qui y œuvrent;
- *La volonté de faire la connaissance de l'autre* est une condition *sine qua non*. Il s'agit du point de départ pour découvrir des intérêts communs;
- Dans le cadre d'une approche "par le haut", un aspect crucial consiste à *propager l'ouverture à la collaboration*;
- Il s'agit d'un *processus à long terme*.

En lien avec la troisième dimension, plusieurs répondants perçoivent une volonté d'ouverture au niveau des directions générales des organismes et des institutions, mais pas nécessairement au niveau de leurs subalternes. Ce phénomène est présent dans l'histoire de cas du "Jardin du citoyen" au niveau de l'appareil municipal (voir annexe VI). Quelques répondants d'organismes à caractère social en font également état au niveau de la commission scolaire. La relation des organismes à caractère social avec le monde scolaire fait également ressortir un autre phénomène. Il apparaît que la communication avec la direction générale et les directions d'écoles se déroule généralement très bien lorsque les organismes proposent des services externes qui nécessitent une certaine collaboration des établissements. Toutefois, des difficultés surviennent quand une entité veut

intervenir sur le territoire ou auprès de la clientèle de l'autre, par exemple, dans les écoles. Ainsi, les projets des organismes communautaires qui cherchent à intervenir directement auprès des enfants en milieu scolaire ne sont pas facilement acceptés. Il s'agit un peu d'une lutte entre producteurs de services où chacun se méfie de l'autre lorsque son lieu d'intervention, sa clientèle et son champ de compétence se trouvent affectés¹²⁷. Une tentative de partenariat entre la SIDAC et la Fondation du développement local fait également état de cette lutte. Le premier organisme voulait établir une collaboration au niveau des projets de parrainage des deux organismes, mais le second a préféré poursuivre sa démarche seul.

Toujours au niveau des lacunes existant sur le plan des réseaux interorganisationnels de Verdun, d'autres dénoncent des insuffisances aux niveaux du regroupement, de la coordination et de la complémentarité des nombreux organismes et associations de Verdun. Les organismes communautaires sont plus particulièrement visés par cette critique. Malgré l'existence du CVIIC (Conseil verdunois d'initiatives et d'intervention communautaire), plusieurs attribuent un manque de leadership et de directivité commune aux organismes communautaires. Certains attribuent, entre autres, cette dernière lacune à la déficience du rôle d'animateur joué par le CLSC.

«Ce que je vois moins, c'est ce regroupement d'organismes-là. Je pensais que le CLSC jouait un rôle d'animateur pour les relier, si tu veux. Je ne peux pas dire que je vois ça. Les actions menées par le CLSC, c'est beaucoup plus d'initier la mise sur pied d'organismes

¹²⁷ GODBOUT, J.T. et C. PARADEISE. «La gestion néo-corporatiste du social», in *RIAC*, vol. 19, n° 59, printemps 1988, p. 97-102.

mais pas comme tel de les relier.» Un représentant d'organisme à caractère administratif

Dans un autre ordre d'idées, aucun des répondants ne croit que la démarche de DÉC peut pallier les coupures du financement gouvernemental qui affectent actuellement l'ensemble des secteurs d'intervention. Toutefois, plusieurs pensent que cette démarche et les collaborations qu'elle favorise facilitent l'adaptation et le soutien nécessaire à la suite des coupures budgétaires et des changements législatifs.

«La collaboration entre les organismes étant plus grande, il y a des choses qu'on peut réaliser qu'on ne ferait pas autrement, mais ça ne remplace pas le manque à gagner. On essaie de sortir des règles pour faciliter les choses.» Un représentant d'organisme à caractère administratif

Ainsi, plusieurs répondants relatent des impacts tangibles résultant de nouvelles collaborations et de nouveaux partenariats. Plusieurs projets présentés au chapitre V en témoignent. C'est au niveau du quotidien que les résultats semblent le plus appréciés. L'ouverture à la collaboration facilite l'avancement des dossiers de chacun. Cette ouverture permet de dépasser les barrières du langage et des divergences. Par exemple, une personne doit appliquer des règles, alors qu'une autre cherche à les assouplir. Les organismes à caractère administratif détiennent régulièrement des dossiers qui ne cadrent pas avec les règles établies et l'ouverture à la collaboration facilite le traitement de cas singuliers. La connaissance et la reconnaissance de l'autre permettent une plus grande efficacité au quotidien. Un dossier prioritaire pour une organisation obtient ainsi plus de chance de le devenir

pour une autre. Les répondants avouent tirer profit des projets et des collaborations ponctuelles, mais ils rappellent que cela ne remplace pas les coupures budgétaires.

6.1.2.4 En conclusion: les forces du changement

Si les répondants identifient l'existence de clichés tenaces sur la population verdunoise et leurs conséquences néfastes sur l'image de Verdun, ils reconnaissent toutefois que leur ville gagne à être connue. Plusieurs croient que la présence de réseaux naturels, l'existence d'un fort sentiment d'appartenance et d'un caractère social comparable à celui d'un village constituent les forces de la communauté. Il s'agit, pour ces personnes, d'éléments favorables à la revitalisation de Verdun. Par ailleurs, la réalité des plus démunis (la pauvreté, le manque de travail, le manque de soutien et l'existence de milieux défavorisés) apparaît prédominante dans la perception de la communauté. Elle se présente à l'ensemble des répondants comme la cible de la démarche de DÉC en cours, c'est-à-dire que le besoin d'une intervention sur les conditions de vie et le milieu de vie est imminent.

Le développement considérable des partenariats et de la collaboration interorganisationnelle au cours des dernières années est attribué à la démarche de DÉC entreprise à Verdun. Plusieurs reconnaissent que la crise des finances publiques a favorisé le dialogue intersectoriel et que le Forum économique de Verdun a joué et joue toujours un rôle très important pour faciliter et encourager de tels comportements. Pour les répondants, la structure du Forum économique de Verdun constitue une opportunité propice au dialogue. En quelques années, les

organisations seraient passées d'un état d'absence de dialogue à un état de plus en plus caractérisé par l'ouverture aux partenariats intersectoriels, à la collaboration au sein de projets qui touchent l'ensemble de la communauté et à la valorisation des ressources locales. Ce processus de transformation met en évidence l'intégration de quatre dimensions critiques: la volonté d'ouverture des individus; la volonté de faire la connaissance de l'autre; l'action de propager l'ouverture à la collaboration; et un processus à long terme.

La volonté d'ouverture des organisations de Verdun semble toutefois avoir atteint une limite. Si les projets externes aux organisations suscitent facilement l'enthousiasme et la participation de chacun, les projets qui impliquent une intervention sur le territoire ou la clientèle de l'autre génèrent de la méfiance et ne sont pas aisément acceptés même s'ils se présentent en partenariat. Par ailleurs, le développement des réseaux de collaboration interorganisationnelle de la communauté présenterait une déficience marquée. Plusieurs répondants ciblent une faiblesse au niveau du regroupement et de la coordination des organismes communautaires. Cette critique apparaît constructive pour la communauté dans la mesure où elle constitue une piste d'action.

Enfin, la définition actuelle du caractère social de Verdun présente l'un des résultats les plus saisissants. Elle se caractérise par la perception de nombreux changements d'attitude: une diminution de la perception négative des résidents face à leur ville; l'acquisition d'un dynamisme et d'une vitalité par les élus et l'administration municipale; la démonstration d'une ouverture d'esprit et d'une

tendance à la collaboration accrue dans l'ensemble des secteurs d'intervention; l'augmentation du nombre de personnes désirant faire changer des choses; l'émergence de nouveaux chefs de file dans certaines organisations; et l'acquisition de la croyance en une vision d'avenir pour Verdun. Ces changements d'attitude et la croyance en ces changements d'attitude contribuent à propager une image plus dynamique de la communauté. Ces transformations témoignent de l'établissement d'un climat apte à favoriser un changement de mentalité nécessaire à la revitalisation sociale et économique de la communauté.

6.1.2.5 La division entre la terre ferme et l'Île-des-Sœurs

La réalité d'une ville à deux vitesses, marquée par la division qui existe entre Verdun terre ferme et l'Île-des-Sœurs, apparaît importante aux yeux des répondants et fait partie de la dimension humaine de la communauté. Plusieurs répondants perçoivent cette division comme un phénomène de classes sociales. Selon eux, le sentiment d'appartenance généralement négatif des résidents de l'Île-des-Sœurs envers Verdun refléterait un phénomène de classes sociales.

«La division avec l'Île-des-Sœurs, c'est un fait de classes sociales, des classes sociales qui n'aiment pas à se mélanger avec d'autres plus pauvres qu'eux.» Un représentant d'organisme à caractère social

Ce refus de mixité serait ressenti au niveau scolaire et aux niveaux de l'achat local, d'activités de loisirs, d'associations d'affaires; il se trouve même promu par un mouvement séparatiste de l'Île-des-Sœurs. Les autres répondants perçoivent l'existence de deux mondes totalement différents.

Au niveau de la revitalisation de Verdun, les personnes interviewées croient devoir composer avant tout avec les gens de la terre ferme. Personne ne semble voir le jour où il sera possible d'unir les gens de l'Île-des-Sœurs aux gens de Verdun terre ferme. En fait, les répondants s'entendent pour dire que, sur le plan légal, le quartier Île-des-Sœurs fait partie de Verdun, mais que, sur le plan social, les insulaires s'associent à leur quartier et les résidents de la terre ferme à Verdun. Toutefois, personne ne pose cette division comme un obstacle majeur au développement de Verdun. Dans un autre ordre d'idées, seuls quelques répondants de la terre ferme constatent qu'ils entretiennent des liens de collaboration avec des organisations de l'Île-des-Sœurs lors d'événements ou d'activités ponctuelles.

6.1.2.6 En conclusion: pour faire tomber les cloisons

De toute évidence, la division qui existe entre la terre ferme et l'Île-des-Sœurs fait partie intégrante du tissu social de la communauté verdunoise et peut être identifiée dans la structure de l'organisation sociale. Les conditions géographiques et socio-économiques accentuent ce phénomène. Plusieurs répondants reconnaissent aisément qu'il s'agit d'un phénomène de classes sociales.

Si une majorité de répondants s'entendent pour dire qu'il s'agit d'une division inébranlable, un observateur externe peut émettre des doutes. La venue du Forum économique de Verdun, des projets qu'il génère et de la vision qu'il promeut suscite de l'intérêt chez les insulaires. Malgré le fait qu'une majorité d'activités de la terre ferme détiennent un pendant à l'Île-des-Sœurs, l'ensemble des

Verdunois participe à un mouvement promu par un groupe d'intérêt non menaçant au sein duquel chacun trouve son intérêt. Lors de la remise des prix du Concours Méritas, la fierté était commune, des résidents de la terre ferme et de l'Île-des-Sœurs étaient honorés, l'ensemble des gens a établi des contacts et la division était moins perceptible. Les activités communes permettent, consciemment ou inconsciemment, une meilleure connaissance de l'autre et donc une diminution des préjugés envers l'autre. L'initiative du Forum économique de Verdun crée discrètement des ponts qui contribuent à contrer la "ville à deux vitesses".

6.2 Verdun: un appareil municipal plus tourné vers la communauté

Les perceptions recueillies sur l'appareil municipal de Verdun retiennent notre attention, puisque cette organisation apparaît déterminante au sein de la démarche de DÉC. Nous présenterons la perception de cette organisation et de son rôle, ainsi que la perception de ses façons de faire effectives et souhaitées.

6.2.1 La perception de l'organisation et de son rôle

La Ville de Verdun est perçue comme un des leaders de la démarche de DÉC, surtout au niveau de la volonté politique qu'elle manifeste en ce sens. Les répondants soulignent le dynamisme et l'ouverture d'esprit des élus et de l'administration municipale. L'actuelle "prégnance" de la classe politique sur l'administration municipale est perçue comme un changement bénéfique comparativement au rapport de pouvoir antérieur à 1994. Le maire retient presque toute l'attention au niveau des perceptions de l'appareil municipal. Certains affirment que le maire George Bossé améliore à lui seul l'image de Verdun grâce à

sa présence et à sa personnalité. Plusieurs pensent que la Ville, et plus particulièrement son maire, croit en la démarche de DÉC et le démontre à travers certaines actions, comme le fait de dégager du personnel pour la démarche et d'adopter une attitude plus "partenariale" avec les citoyens. Rappelons que la concordance qui existe entre les actions de la Ville et la démarche de DÉC repose d'abord sur l'adhésion de M. Bossé au Forum économique de Verdun quelques années auparavant. En plus d'avoir été l'un des membres instigateurs de l'organisme, c'est en présentant un programme issu des consultations du Forum que M. Bossé est porté au pouvoir en 1994.

«Le maire est sans doute notre principal porte-parole pour faire connaître l'expérience de Verdun à l'extérieur.» Un représentant d'organisme à caractère administratif

La perception de l'appareil municipal s'exprime plus largement dans la perception des façons de faire de l'organisation. La comparaison avec le pouvoir municipal antérieur à 1994 s'y trouve nettement exprimée.

6.2.2 La perception des nouvelles façons de faire de l'appareil municipal

Les répondants affirment que, par le passé, la collaboration et les actions conjointes n'étaient pas tellement développées entre la Ville et la commission scolaire, les organismes communautaires et la majorité des organisations de Verdun. Selon eux, il n'y avait pas de lien direct de communication entre les organisations et la Ville, chacun réalisait ses propres affaires.

«Si tu avais affaire à te parler, tu le faisais, mais il n’y avait rien d’instauré pour que tu puisses échanger des idées, travailler ensemble.» Un représentant d'organisme à caractère administratif

À présent, les relations se caractériseraient plutôt par l’ouverture d’esprit et une collaboration relativement aisée. Plusieurs attribuent ce climat aux personnes qui occupent des postes clefs dans les différentes organisations.

Au niveau de la relance de Verdun, les perceptions recueillies traduisent l’inaction et la fermeture de l’administration municipale antérieure face à différents projets de développement. La majorité des répondants pense que toute idée ou projet de développement économique ou social est présentement accueilli avec considération par l’appareil municipal. Cette attitude tend à confirmer un changement de mentalité au sein de l'appareil municipal. De surcroît, plusieurs parlent d’une volonté politique favorable à réaliser des choses, à mobiliser des gens et à changer des choses pour en mettre de nouvelles en place. Dans cette optique, la création d’un poste de commissaire au développement local est mentionnée de façon très positive, de même que la réduction des niveaux hiérarchiques effectuée au sein de l’appareil municipal en 1996. L’attitude générale de la municipalité offrirait plus de considération aux citoyens. Les répondants perçoivent ce changement de mentalité comme une résultante de la croyance des élus en la démarche de DÉC.

Sur le plan des mesures de développement économique, les perceptions indiquent que rien ni personne ne s’occupaient de cet aspect par le passé. En ce

moment, la campagne de subvention pour la démolition de hangars, celle visant la rénovation d'édifices à logements et de façades, les efforts mis vers la création de copropriétés, l'ouverture à l'achat local et, comme nous l'avons mentionné plus haut, la création d'un poste de commissaire au développement local sont cités comme des éléments ayant stimulé l'économie. Certains répondants suggèrent cependant une intensification du réinvestissement des taxes d'affaires dans le développement économique, une revitalisation du secteur commercial et une campagne de publicité afin de promouvoir les attraits de la ville. Un représentant d'organisme à caractère économique déplore le fait que Verdun ne s'affiche pas au niveau de la publicité et que sa pancarte de bienvenue ne fait la promotion d'aucun concept. Soulignons que les restrictions budgétaires au niveau des municipalités n'épargnent pas Verdun. Selon un membre de l'administration municipale, leur impact annulerait de moitié les efforts de réduction des dépenses d'opération entrepris par la Ville depuis quatre ans.

L'aide que peut fournir la municipalité aux citoyens et aux organisations constitue la façon de faire la plus remarquée chez les personnes interviewées. Le prêt de matériel, de locaux, de véhicules, de support logistique, de cols bleus et l'expertise d'urbanistes s'avèrent très appréciés par les citoyens et les organismes. Par ailleurs, la reconnaissance des organismes communautaires par le biais de la politique de soutien aux organismes communautaires est relevée de façon très positive.

Plusieurs répondants constatent une évolution politique de l'appareil municipal au niveau de la consultation publique. Certains rappellent que le maire actuel s'est fait élire sur la base d'une consultation publique ayant recueilli ce à quoi la population voulait que sa ville ressemble dans cinq ou dix ans. Telle qu'elle a été proposée par des groupes de jeunes lors de la consultation populaire du Forum en 1993, la Loi Scott, loi sur la tempérance, a été abrogée en 1996. L'opération a donné lieu à une vaste consultation publique. L'administration municipale a rencontré les citoyens lors de soirées d'information afin d'expliquer le projet d'élimination de la Loi Scott. Par la suite le projet s'est vu accepté dans chacune des zones. Selon certains, les politiciens auraient pris conscience des avantages de la consultation. Ainsi, le fait d'informer et de consulter les citoyens a permis d'améliorer la réception des projets dans la communauté. Voici un autre exemple de consultation entrepris par la Ville:

«Il y a peut-être dix ans, la politique de soutien aux organismes communautaires avait été écrite par des fonctionnaires sans consultation. Maintenant, ils ont communiqué avec, je ne sais pas, cinquante organismes communautaires et ils ont dit : on veut la modifier. C'est quoi les priorités pour vous? Tout le monde la comprend mieux, tout le monde l'a adoptée et chacun vit mieux avec.»
Un représentant d'organisme à caractère social

Plusieurs répondants se souviennent également d'une consultation tenue par la Ville en 1996 auprès de différentes organisations. Celle-ci traitait de la formation d'une table de concertation, à valeur consultative pour la ville, regroupant les secteurs des loisirs, de la culture, de la santé et des services sociaux. Le projet émanait de l'une des résolutions du plan d'action du Forum de 1993, en ce qui a

trait aux services à la communauté dans l'axe du développement socioculturel et communautaire; la Ville de Verdun s'y trouvait nommée porteur du projet. La Ville a abandonné l'initiative et plusieurs en parlent avec amertume, comme s'ils y avaient fondé beaucoup d'espoir. L'expérience tend à démontrer que la consultation peut susciter des attentes chez la population. Un répondant affirme, quant à lui, que l'habitude de consulter ne s'est pas généralisée à toutes les décisions de la Ville et que certains projets qui affectent les citoyens se trouvent parfois imposés, surtout au niveau d'aménagements ponctuels (cf. oriflammes sur l'artère commerciale).

Dans un autre ordre d'idées, plusieurs soulignent les efforts de la municipalité au niveau de l'embellissement, dont les récentes plantations réalisées. La collecte des ordures ménagères effectuée sur la rue au lieu des ruelles, depuis un an, et la cueillette sélective des matières recyclables semblent également fort appréciées.

La Ville fait des projets qui vont dans le sens de la démarche de DÉC et adopte des attitudes qui lui sont favorable. Cette convergence constitue l'un des éléments les plus favorables à l'évolution et à la pérennité de la démarche de DÉC en cours.

6.2.3 En conclusion: la complicité de l'appareil municipal

La Ville de Verdun est perçue comme un des principaux leaders de la démarche de DÉC en cours et ce, à travers la volonté politique, le dynamisme, la

mise de l'avant d'une approche partenariale avec le citoyen (consultation publique, considération) et l'ouverture d'esprit dont font preuve les élus et l'administration municipale. Quelle est la clef de ce succès? Un maire qui croit en l'approche de DÉC et arrive, dans une certaine mesure, à propager son ouverture à la collaboration aux différentes sphères de son organisation.

Malgré une satisfaction nettement accrue envers l'appareil municipal actuel, plusieurs soulignent que ces changements d'attitude ne sont pas intégrés à toutes les décisions municipales. Ainsi, on remarque un manque de considération envers les organismes représentant les secteurs des loisirs, de la culture, de la santé et des services sociaux. Ceux-ci se demandent toujours pourquoi ils ne font pas partie d'une table de concertation à valeur consultative pour la Ville, à la suite d'une consultation tenue en 1996. Ce projet avait suscité de nombreuses attentes. De plus, la tendance à consulter la population ne serait pas généralisée à toutes les décisions municipales qui affectent les citoyens.

Par ailleurs, plusieurs répondants reconnaissent que le développement économique se trouve stimulé par la nouvelle équipe municipale. Certains notent toutefois de la place à l'amélioration, spécialement en ce qui concerne le réinvestissement des taxes d'affaires dans le développement économique, la revitalisation du secteur commercial et l'organisation de campagnes publicitaires qui font la promotion de concepts.

Les efforts municipaux au niveau de l'embellissement et de la protection de l'environnement sont reconnus et fort appréciés de la population. En fait, l'implication municipale a largement contribué à l'obtention des changements, vus précédemment, survenus au niveau de l'habitat et de la dimension humaine. La convergence qui existe entre l'exercice du pouvoir municipal et les actions et les attitudes promues par la démarche de DÉC constitue l'un des éléments les plus favorables à l'évolution et à la pérennité de la démarche de DÉC entreprise à Verdun.

6.3 Ouverture et limites de la région du Sud-Ouest

L'environnement intermunicipal direct de Verdun se compose des municipalités de Lachine, Ville LaSalle, Ville Saint-Pierre et Montréal (le sud-ouest de Montréal : Côte St-Paul, Ville Émard, St-Henri et Pointe St-Charles). Interrogés sur les relations entretenues avec les villes environnantes, les dix-sept répondants témoignent d'une évolution récente des liens de communication et de collaboration. Ils perçoivent un environnement intermunicipal (le sud-ouest de l'île de Montréal) marqué par un climat de compétition, de méfiance et des entités peu ouvertes au travail en commun. Nous observerons les limites et l'ouverture à la collaboration intermunicipale à travers les expériences vécues par les répondants.

6.3.1 Les limites de la collaboration

Le projet FUSO (Fichiers Unifiés du Sud-Ouest) émane du Forum économique de Verdun et se trouve parrainé par la Chambre de commerce du sud-

ouest de l'île de Montréal. Comme nous l'avons vu dans la partie 5.3.1, cet outil de développement économique forme une banque de données énumérant plus de 7000 entreprises et places d'affaires en activité dans le Sud-Ouest. En raison du taux de roulement régional élevé en ce qui concerne les ouvertures et les fermetures d'entreprises, la mise à jour du fichier présente un obstacle de taille qui ne peut être résolu sans la collaboration des diverses entités régionales. Or plus d'un répondant pense que le climat de compétition existant entre les villes voisines au niveau de l'établissement des entreprises et des commerces se pose comme obstacle majeur à cette collaboration.

«Les villes se battent pour avoir des entreprises parce que c'est payant.» Un représentant d'organisme à caractère économique

La tenue du Sommet socio-économique du sud-ouest de l'île de Montréal, instigué par le Forum économique de Verdun, se voulait une tentative d'établissement de solidarité (5.3.2). Le projet a suscité beaucoup de méfiance chez les différentes entités de la région; toutes n'en voyaient pas l'avantage. Certains résultats, comme la tentative d'implantation d'une CDÉC, témoignent du climat de compétition qui règne entre les villes. Ainsi, le projet d'établissement d'une CDÉC dans le Sud-Ouest a avorté, car chacun des maires désirait obtenir le siège social de la CDÉC dans sa propre ville.

6.3.2 L'ouverture à la collaboration

Le sud-ouest de l'île de Montréal est perçu comme une région "socio-naturelle", une région touristique, une région en difficulté et une région composée d'entités refermées sur elles-mêmes. Le développement de la collaboration entre les appareils municipaux a pris naissance au cours des cinq dernières années.

«Jusqu'à tout récemment, ces villes voisines et le sud-ouest de Montréal, c'était des pays avec des frontières.» Un représentant d'organisme à caractère administratif

Selon un des répondants, c'est la situation difficile de chacune des administrations municipales qui stimule le dialogue et les projets conjoints. Les individus en place dans les organisations constitueraient également un facteur déterminant.

Par contre, certains projets mutuels, bien circonscrits, laissent entrevoir des brèches prometteuses quant au développement d'un environnement plus propice à la collaboration. Le partage de la salle de spectacle Jean Grimaldi du cégep de Ville LaSalle, entre Ville St-Pierre, Verdun et Ville LaSalle constitue l'un des fruits du dialogue intermunicipal. Un projet relatif à la création d'une régie des incendies commune entre ces municipalités vient également d'être accepté; celui du partage d'un serveur informatique central dans les bibliothèques se trouve au stade d'élaboration.

Au niveau de projets qui impliquent l'ensemble du sud-ouest de l'île de Montréal, les répondants mentionnent deux opportunités prometteuses: le Concours de l'entrepreneurship se déroule annuellement au cégep André-

Laurendeau pour la région et accède au concours national tenu tous les deux ans. La région du sud-ouest de l'île de Montréal s'y illustre comme l'une des régions les plus dynamiques du Québec. Le comité organisateur du concours constitue un bon exemple de collaboration entre les organismes régionaux voués à l'aide au démarrage d'entreprises, à l'emploi et à la santé commerciale de la région. L'initiative du "Pôle des rapides" existe depuis trois ans et vise à centraliser les efforts au niveau du développement touristique de la région.

«Il y a sept, huit ans, c'était difficile d'imaginer que Lachine, Ville LaSalle, Ville St-Pierre, Verdun et le sud-ouest de Montréal travailleraient ensemble au Pôle des rapides.» Un représentant d'organisme à caractère administratif

Les membres du Pôle des rapides, issus des différentes instances municipales et touristiques du Sud-Ouest, y préparent des projets de développement conjoints, dont la mise sur pied d'un guide regroupant les points d'intérêt de la région. Les principales préoccupations de l'organisme se situent au niveau de son financement. L'entité régionale que constitue le Pôle des rapides se présente à plus d'un répondant comme étant la plus apte à mener à bien des dossiers qui concernent l'ensemble du sud-ouest de l'île de Montréal.

6.3.3 En conclusion: les premiers jalons d'une démarche de DÉC dans le Sud-Ouest

La compétitivité, la méfiance et le manque d'ouverture à la collaboration qui caractérisent l'environnement intermunicipal sont défavorables à l'élargissement de la démarche de DÉC de Verdun. Cependant, les liens de communication et de

collaboration sectorialisés au niveau du Sud-Ouest et ceux développés, depuis quelques années, entre certains appareils municipaux au niveau des services à la population sont porteurs d'espoir. La situation difficile de chacune des administrations municipales semble favoriser l'établissement d'un dialogue.

Enfin, il importe d'effectuer un parallèle entre l'initiation de la démarche de DÉC au niveau du Sud-Ouest et le début de la démarche à Verdun. Il y a eu beaucoup de méfiance de la part du milieu au début de la démarche de DÉC entreprise à Verdun, et il y en a toujours après près de six ans. Les entités du Sud-Ouest ne se parlent que depuis peu; le dialogue s'avère difficile; il n'y a pas de langage commun, sauf au niveau de certains secteurs d'activité. La volonté régionale apparaît insuffisante et les enjeux liés à la compétition entre villes trop grands pour ressentir le besoin de s'entraider. Il s'agit d'une autre lutte entre producteurs, d'une lutte de pouvoir et plusieurs années peuvent être nécessaires afin de surpasser la méfiance et l'esprit de compétition.

6.4 Perception des éléments structurant la démarche de DÉC

La perception de ce qui structure la démarche de DÉC en cours à Verdun est étroitement liée au Forum économique de Verdun. Elle met en évidence les éléments structurants favorables, critiques et nuisibles pour la viabilité de la démarche de DÉC.

6.4.1 Les éléments favorisant la démarche de DÉC

Le groupe de personnes interviewées perçoit d'abord le Forum économique de Verdun et le lieu de rencontre stable qu'il représente comme éléments structurants majeurs de la démarche de DÉC. Certains précisent que c'est la capacité du Forum de

réunir des gens de différents milieux autour d'une table de façon régulière qui favorise la viabilité de la démarche. Les individus qui composent l'exécutif du Forum économique de Verdun, soit les chefs de file et les leaders de la communauté, sont cités en second lieu parmi les éléments structurants favorables, en raison du noyau relativement dur qu'ils forment depuis les cinq dernières années. En troisième lieu, c'est l'ensemble des liens, des réseaux et des contacts personnels des gens qui croient à l'approche de DÉC et à la solidarité qu'elle sous-tend qui propulse la démarche vers l'avant.

«D'après moi, ce qui a structuré ça, ce sont tous les liens qui se sont tissés entre les organismes, les entreprises privées au niveau des leaders de la communauté.» **Un représentant d'organisme à caractère administratif**

Par ailleurs, la volonté populaire constituerait également l'un des éléments les plus favorables à l'avancement de la démarche de DÉC. Les répondants disent percevoir une volonté d'améliorer les choses et une volonté de changement chez les membres du Forum économique de Verdun, parmi la population verdunoise et au niveau de l'appareil municipal. Les leaders de la communauté affichent leur volonté par la mise en commun de leurs forces au service de la communauté et par le développement d'une vision d'avenir à moyen et à long terme.

«Dans le fond, c'est que les gens qui possèdent les leviers de commande dans la communauté ont accepté d'aider cette communauté-là. Pas nécessairement avec de l'argent mais avec des ressources humaines, de l'équipement. Ils ont décidé de mettre en commun leurs forces au service de la communauté et je pense que la structure de base, c'est ça.» **Un représentant d'organisme à caractère administratif**

La croyance des leaders en un développement social et non seulement économique serait à la base de la réussite de la démarche de DÉC. Le Forum économique de Verdun est perçu comme l'organisme promoteur de cette vision. Il cherche à conscientiser les gens au fait que le développement économique est à la remorque du développement social et au fait qu'il s'agit de la voie la plus propice pour assurer le développement durable de la communauté, c'est-à-dire le développement d'une communauté en santé.

Au niveau de la population en général et de l'appareil municipal, les répondants perçoivent la volonté de travailler ensemble, de changer des choses pour en mettre de nouvelles en place, tout en misant sur les forces et sur les ressources locales. Pour les répondants, la manifestation de cette volonté commune constitue un acquis nécessaire à la poursuite de la démarche de DÉC. Toutefois, plusieurs soulignent que cet acquis doit s'intensifier et se propager de façon à constituer une mobilisation de plus en plus large de la population et ainsi assurer la viabilité de la démarche.

Enfin, le Forum économique de Verdun a développé plusieurs forces depuis le début de son opération, dont l'ampleur de sa production écrite. Celle-ci fait état des différentes phases de la démarche entreprise à Verdun.

6.4.2 Les éléments critiques pour la démarche

La mobilisation de la communauté réalisée et à venir ressort comme la pierre angulaire de la démarche de DÉC. Afin d'assurer la viabilité de la démarche, plusieurs affirment que la participation de la population doit s'intensifier de façon à favoriser l'appropriation des projets et du développement. À cet égard, certains pensent que les

groupes communautaires détiennent une position privilégiée quant à la possibilité qu'ils ont de mobiliser les gens de la base. Mais ils devraient l'utiliser encore davantage au sein de projets visant l'amélioration des conditions de vie. La mobilisation réalisée au niveau des citoyens les plus démunis se trouve soulignée comme une déficience majeure par plusieurs répondants. Par ailleurs, plusieurs d'entre eux soulignent que la période économique difficile et le manque d'argent favorisent la mobilisation populaire. Un répondant affirme également que l'éveil de la population en cours par le biais de la démarche de DÉC, contribue à assurer la viabilité de la démarche dans le sens où les citoyens s'habituent au mouvement, aux activités et vont éventuellement assurer eux-même l'apport de nouvelles idées et points d'intérêt. Enfin, si quelques répondants affirment que la mobilisation réalisée jusqu'à maintenant apparaît suffisante pour que la perte du leader actuel du Forum économique de Verdun n'entraîne pas nécessairement la fin de la démarche de DÉC, tous s'entendent pour dire que la mobilisation doit s'intensifier dans toutes les couches de la population et que la pérennité de la démarche en dépend.

L'obtention de résultats concrets constitue également un élément critique pour la démarche de DÉC. Les répondants affirment que c'est l'obtention de résultats concrets, d'actions concrètes et leur mise en valeur qui structurent la démarche de DÉC, lui donnent de la crédibilité et assurent sa pérennité.

«Ce qui peut permettre au Forum et à la démarche de durer, à mon point de vue, c'est des actions concrètes et des résultats intéressants qu'il faudra faire valoir à ce moment-là. C'est la participation des gens. Les membres du Forum s'approprient des consensus sociaux, mais il faut que les gens s'approprient des projets, qu'ils s'approprient le développement.» **Un représentant d'organisme à caractère administratif**

Par ailleurs, la majorité des répondants perçoit un leadership fort, crédible, non menaçant et non partisan — tel que l'exerce présentement le président de l'organisme promoteur — comme conditions *sine qua non* à la viabilité de la démarche de DÉC. Plusieurs répondants insistent sur l'importance pour le Forum économique de Verdun de demeurer un organisme non partisan dans le cadre d'une démarche de mobilisation.

6.4.3 Les éléments nuisibles pour la démarche

Au niveau du Forum économique de Verdun, l'implication financière et matérielle de la santé publique apparaît nuisible aux yeux de certains, puisque son retrait éventuel pourrait faire disparaître la permanence que cela assure à l'organisme. Toujours au niveau de l'organisme promoteur, des répondants soulèvent le risque de se laisser happer par les présentations extérieures et par l'aide aux villes québécoises qui en font la demande. La consolidation de projets à l'ampleur du Sud-Ouest comporterait également le risque d'une perte d'énergie, dans la mesure où les entités de la région ne désirent pas nécessairement collaborer. Par ailleurs, quelques personnes voient la centralisation de la démarche de DÉC, autour du leader actuel et de ses projets, comme une entrave à l'expansion de la démarche. D'autres croient que la perte éventuelle du leader, et président actuel, entraînerait des répercussions graves pour la démarche, répercussions amplifiées par l'inexistence d'un processus de relève au sein de l'organisme et par l'absence de candidats potentiels.

Dans un autre ordre d'idées, plus d'un reconnaît que le climat de restructuration, de réduction de postes et d'instabilité, qui règne présentement dans une majorité d'organismes et d'institutions, pourrait avoir une influence négative sur la démarche de DÉC. Si la démarche de DÉC relève d'abord d'un choix individuel, les répondants auront raison de craindre que le climat d'instabilité ne provoque des changements au niveau des dirigeants et des représentants d'organisations, et que cela fragilise la démarche de DÉC.

«Ce qui me fait peur là-dedans, c'est si toutes les têtes dirigeantes changent du jour au lendemain. C'est pas évident que le Forum économique de Verdun va continuer à exister.» **Un représentant d'organisme à caractère administratif**

De plus, l'élection d'un maire qui ne croirait pas en la démarche de DÉC et au financement d'un poste de commissaire au développement local impliquerait également de lourdes conséquences sur la démarche.

6.5 Conclusion analytique

6.5.1 Les forces de la démarche de DÉC entreprise à Verdun

En tant qu'organisme promoteur de la démarche de DÉC, le Forum économique de Verdun est perçu comme le principal élément structurant de la démarche. Cette perception repose principalement sur la capacité de l'organisme à réunir les chefs de file de la communauté de façon assez régulière, pour qu'ils constituent un noyau relativement dur depuis les cinq dernières années. Par ailleurs, les répondants perçoivent plusieurs autres éléments structurants favorables à la démarche de DÉC:

- La solidarité et l'ensemble des liens et des contacts personnels des Verdunois qui croient en l'approche de changement mise de l'avant.
- La volonté populaire d'améliorer la situation et d'effectuer des changements.
- La volonté des chefs de file de mettre en commun leurs forces, au service de la communauté et de développer une vision prospective à moyen et à long terme qui mise sur un développement à la fois social et économique.
- La volonté que manifestent la population et l'appareil municipal en termes d'ouverture au changement, à la collaboration et à la valorisation des ressources locales.
- Les productions écrites du Forum économique de Verdun depuis sa création.
- La période économique difficile et le manque d'argent.

Trois des éléments structurants favorables, identifiés par les répondants, détiennent une incidence critique pour la pérennité de la démarche de DÉC en raison de leur caractère évolutif:

- La présence d'un *leadership* fort, crédible, non menaçant et non partisan au sein de l'organisme promoteur est considéré comme un élément structurant *sine qua non* dans le cadre d'une démarche de mobilisation. La continuation de ce leadership repose sur l'établissement d'un processus de relève.
- *L'obtention de résultats concrets et leur mise en valeur* structurent la démarche de DÉC, lui donnent de la crédibilité et assurent sa pérennité, dans la mesure où cela suscite la mobilisation de la population qui, elle, générera d'autres résultats.
- **La mobilisation populaire** réalisée et à venir constitue la pierre angulaire de la démarche. L'approche du DÉC est avant tout une démarche de mobilisation populaire. Son succès repose sur deux éléments: sa capacité à mobiliser un nombre toujours croissant d'individus dans toutes les couches de la population, spécialement chez les plus démunis, et sa capacité à amener les gens à s'impliquer le plus étroitement possible dans la démarche, c'est-à-dire s'appropriier des projets et, en définitive, s'appropriier la démarche de DÉC.

Ces trois éléments sont interreliés puisque tous convergent vers une intensification de la mobilisation populaire.

6.5.2 Les faiblesses de la démarche de DÉC entreprise à Verdun

Les répondants soulignent également des facteurs défavorables pour la démarche de DÉC en cours à Verdun:

- *Le climat de turbulence qui règne dans les organisations* est considéré comme un élément structurant nuisible, dans la mesure où il peut entraîner la venue de nouvelles têtes dirigeantes qui ne croiraient pas en l'approche de changement. En fait, ce n'est pas tant le climat de turbulence qui est menaçant que l'incertitude liée à l'ouverture d'esprit des individus pour une approche qui demeure non conventionnelle. À cet égard, l'élection d'un nouveau maire suscite également des craintes.
- L'éventuelle *perte du leader et président actuel* du Forum économique de Verdun, amplifiée par l'inexistence de processus de relève et la non-perception de candidats potentiels.
- La *centralisation de la démarche autour du leader actuel* poserait entrave à l'expansion de la démarche.
- L'éventuel *retrait de l'implication de la santé publique* affecterait la permanence de l'organisme promoteur.
- La *perte d'énergie de l'organisme promoteur* liée à l'aide aux villes québécoises et à la consolidation de projets de l'ampleur du Sud-Ouest.

6.5.3 L'expérience du Forum économique de Verdun: l'établissement d'un leadership local

Le Forum économique de Verdun constitue, pour l'ensemble des répondants, le principal élément structurant de la démarche de DÉC en cours à Verdun. Cette reconnaissance témoigne de l'accomplissement de fonctions propres à l'établissement

d'un leadership local. En effet, il est possible d'effectuer un parallèle entre certains des éléments identifiés par les répondants dans ce chapitre et certaines des fonctions de base du leadership local identifiées par Paul Prévost¹²⁸. La capacité de l'organisme promoteur à réunir des gens de différents milieux et à susciter la mise en commun de leurs forces au service de la communauté réfère à l'aptitude à "*mobiliser et susciter des partenariats*". La volonté des leaders de développer une vision d'avenir à moyen et à long terme et la reconnaissance de l'établissement d'une vision d'avenir à Verdun au cours des dernières années reposent d'abord sur l'habileté de l'organisme promoteur à "*inspirer une vision commune*" puis à "*donner un sens aux événements*" dans le cadre de cette vision. Le fait que la définition du caractère social de Verdun présente la perception de plusieurs changements d'attitude (diminution de la perception négative des résidents face à leur ville, nouveau dynamisme de l'appareil municipal, plus grande ouverture d'esprit et augmentation de la tendance à la collaboration au niveau organisationnel, augmentation du nombre de personnes désirant faire changer des choses à Verdun et croyance en une vision d'avenir pour Verdun) tend à démontrer "*l'instauration d'un climat et de modes de fonctionnement plus satisfaisants*". L'établissement de ce leadership local est à ce point intégré dans le quotidien de la communauté que peu y songent en termes de résultat ou de changement. Il s'agit toutefois de l'un des impacts des plus remarquables à l'extérieur de Verdun.

¹²⁸ PRÉVOST, Paul. *Le leadership local et le développement local: quelques réflexions*, Université de Sherbrooke, août 1996, p.7 et 8.

CHAPITRE VII

Impacts à l'extérieur de la communauté

La démarche de DÉC entreprise à Verdun est un "phénomène endogène" dont les répercussions ne se limitent pas aux frontières de la communauté. En effet, les pratiques qu'elle génère et celles dont elle fait la promotion suscitent à la fois des résistances et de la reconnaissance, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du territoire ciblé par l'intervention. La pratique du DÉC s'inscrit également dans un mouvement de fond. La mise de l'avant de certaines façons de faire qui sous-tendent la promotion de valeurs, telles que la démocratie, la citoyenneté et le développement durable, influence, dans une certaine mesure, l'ensemble de la société.

À partir de trois sources d'indicateurs, nous tenterons de synthétiser et d'analyser les retombées de la démarche de DÉC et l'image de Verdun, comme elles sont perçues à l'extérieur de la communauté. La première partie de ce chapitre porte sur une recension d'articles de journaux concernant Verdun pour les années 1991, 1993 et 1996. La sélection des articles vise le recueil des perceptions véhiculées sur la municipalité et sa démarche de DÉC. La seconde partie aborde les impacts liés à l'adhésion de Verdun au Réseau québécois des villes et villages en santé. L'adoption de la stratégie inductive a permis l'émergence de cette dimension dans notre analyse des effets de la démarche de DÉC et de l'image de Verdun à l'extérieur de la communauté. Ainsi, les publications et les implications de la Ville de Verdun au niveau du RQVVS se sont révélées susceptibles de générer des impacts externes. La troisième partie présente les résultats de deux sondages de la firme Léger & Léger sur les perceptions des résidents de Montréal à

l'égard de Verdun¹²⁹. Ces sondages permettent une étude comparative entre des données recueillies en 1992 et en 1997. Cette source d'indicateurs s'avère potentiellement apte à présenter les effets de la démarche de DÉC et l'image de Verdun tels qu'ils sont perçus à l'extérieur de la communauté, ainsi que la transformation de ces perceptions sur une période de cinq ans.

7.1 Verdun et son image médiatique

Les articles de journaux relatifs à Verdun, disponibles dans la banque de données "Actualité Québec" pour les années 1991, 1993 et 1996, proviennent des quotidiens *Le Devoir* et *La Presse*. L'année 1991 correspond à l'année de formation du comité provisoire du Forum et sa sélection donne un aperçu des événements couverts par les quotidiens avant l'amorce de la démarche de DÉC. L'année 1993 présente les articles publiés à la suite de deux années de mise de l'avant d'une démarche de DÉC, tandis que l'année 1996 se rapporte à la dernière année couverte par "Actualité Québec" lors du recueil de nos données topologiques.

7.1.1 La Couverture médiatique de l'année 1991

La banque de données "Actualité Québec" propose neuf articles liés à Verdun au cours de l'année 1991. Ils présentent des sujets diversifiés allant des aménagements physiques projetés à ceux en cours, en passant par la politique municipale, la vie culturelle, la vie communautaire et la concertation à Verdun.

¹²⁹ LE GROUPE LÉGER & LÉGER. *Évaluation de la perception des résidents de Montréal et de Verdun à l'égard de la ville de Verdun*, Rapport comparatif 1992-1997, mai 1997, 59 p.

L'image de la communauté présentée par ces articles traduit une ville à forte population d'origine irlandaise, tout comme la ville voisine LaSalle. Verdun apparaît comme une ville composée de vieux quartiers ouvriers. L'existence de nombreux anglophones défavorisés, pour lesquels plusieurs organismes communautaires expriment leur solidarité, se trouve également soulignée.

Au niveau de l'appareil municipal, on remarque la mise en œuvre de travaux de réfection sur l'artère commerciale, qui visent la remise à neuf de toutes les infrastructures de la rue, des trottoirs, des égouts collecteurs... De plus, les membres du conseil semblent étudier sérieusement le projet d'abolition de la Loi Scott ou Loi de la tempérance (règlement anti-alcool). Les conseillers apparaissent également très actifs dans le dossier visant à installer une piste cyclable reliant l'Île-des-Sœurs à la terre ferme, vu l'absence de lien cyclable et piétonnier. Mentionnons que le contenu des deux articles qui traitent du projet d'un lien cyclable entre l'Île-des-Sœurs et la terre ferme présente l'Île-des-Sœurs et Verdun comme deux entités distinctes, favorisant ainsi la perception de deux villes ou de deux entités non reliées. L'absence de lien cyclable et piétonnier entre le quartier de l'île et la terre ferme accentue cette perception.

Toutes les décisions municipales de 1991 ne font pas l'unanimité populaire faute de consultation et de considération. Les travaux de revitalisation de l'artère commerciale provoquent même une manifestation populaire devant l'hôtel de ville. Le mécontentement fait l'objet de deux articles au cours de l'année qui tendent à dire qu'il n'y a pas eu de consultation préalable auprès de la population. Les manifestants dénoncent le manque de considération de la Ville envers ses contribuables durement

affectés par la récession. L'image de contribuables surtaxés ressort nettement. Les travaux de réfection engendrent des coûts de sept millions à la municipalité. La situation soumet les contribuables à assumer la quasi-totalité de ces coûts, soit cinq millions sur leur impôt foncier de 1992. La balance (2,5 millions) incombe aux marchands qui doivent choisir entre payer huit mille dollars au cours de l'année ou déboursier mille dollars par année pendant vingt ans.

Les citoyens apparaissent aptes à se mobiliser non seulement pour exprimer leur mécontentement, mais aussi pour revendiquer les projets qui leur tiennent à cœur. Ainsi, plusieurs groupes de citoyens et conseillers municipaux auraient exercé des pressions jusqu'à Ottawa pour faire avancer le projet d'une piste cyclable entre l'Île-des-Sœurs et la terre ferme, auprès de la société fédérale responsable des ponts.

Enfin, un projet de concertation populaire émerge en fin d'année sur l'initiative du comité provisoire du Forum économique de Verdun. Il suscite la participation de plus de cent cinquante personnes issues des organisations de divers secteurs d'activité du milieu verdunois. La présentation médiatique de ce forum à orientation socio-économique effectue clairement un lien entre la tenue de l'événement et la période de récession.

7.1.2 La couverture médiatique de l'année 1993

L'année 1993 n'offre que deux articles liés à Verdun sur la banque de données "Actualité Québec": *Verdun, une ville qui vieillit mal*" et *Verdun se mobilise. Chômage, pauvreté, solitude: on veut reconstruire le tissu urbain*. Ces articles présentent cependant un contenu élaboré et révélateur. La revue journalistique de 1993 fait le point sur la situation de Verdun. Elle relate l'ambiance des années de gloire des quartiers ouvriers. Elle expose les attraits naturels de la ville, les indicateurs d'un déclin manifeste, un portrait actuel de chacun des quartiers et des espoirs qui se traduisent par une communauté qui cherche à se prendre en main. Ces articles présentent un portrait réaliste de la communauté verdunoise actuelle et passée. La nécessité de faire le point sur la situation semble justifiée par la manifestation de la volonté d'amorcer un nouveau départ au sein de la communauté.

Le portrait historique de Verdun présente une «ville-dortoir fondée en 1876 et située à un jet de pierre de Montréal¹³⁰». L'auteur indique que Verdun détenait 80 000 habitants au début des années soixante, occupant ainsi le troisième rang parmi les villes les plus peuplées de la province après Montréal et Québec. Verdun se vidait et se gonflait alors de sa population ouvrière au rythme des quarts de travail des usines situées le long du canal Lachine, du côté de Montréal. Ce rythme cesse avec la fermeture des usines. À la fin des années soixante-dix, Verdun a perdu près de 22 000 citoyens au profit des villes voisines. Ce mouvement donne l'impression qu'il y avait plus d'emplois

¹³⁰ LABERGE, Yvon. «Verdun, une ville qui vieillit mal», *La Presse*, Montréal, samedi 30 octobre 1993, section B7.

(cf. parc industriel) et de meilleures conditions de logement dans les villes environnantes.

Parmi les attraits naturels, l'un des articles fait état de la beauté, de l'accessibilité des rives du fleuve (cf. promenade) et du point de vue imprenable offert sur les rapides de Lachine, sur certaines îles du fleuve et sur les monts Saint-Hilaire et Rougemont.

Les indicateurs du déclin de la communauté sont nombreux et explicites. Ils transmettent l'image d'une ville dont les effets de la dégradation se concentrent dans le quartier Centre-ville. Ainsi, la principale artère commerciale, «l'ancienne grande dame du Sud-Ouest, souffre de la pauvreté qui l'entoure¹³¹». Elle compte plusieurs locaux vacants et de nombreux magasins à un dollar. L'absence de grandes chaînes d'alimentation y est soulignée, de même que la prolifération de dépanneurs qui offrent du crédit. Un article soulève le phénomène de la dépendance à l'assistance sociale qui est vécu d'une génération à l'autre, faute d'emplois. À l'ampleur de la ville s'ajoutent le phénomène du vieillissement chronique de la population; la décroissance en nombre de la population; le chômage endémique et l'aide sociale; la dégradation des infrastructures municipales, des logements et du milieu de vie. Enfin, selon un représentant du Service de prévention des incendies de Verdun, le nombre de feux accidentels de la municipalité est comparable à celui des autres villes du Québec, mais les incendies d'origine criminelle augmentent ce nombre. Ces derniers seraient l'expression de la situation socio-économique difficile.

¹³¹ LABERGE, Yvon. «Verdun, une ville qui vieillit mal», *La Presse*, Montréal, samedi 30 octobre 1993, section B7.

Le portrait actuel des quartiers de Verdun permet une comparaison statistique intéressante au niveau du salaire moyen et de la population vieillissante. Le portrait du quartier Centre-ville expose la réalité de logements désuets à bon marché qui logent près de la moitié des 61 307 Verdunois et la quasi-totalité des 15 % d'assistés sociaux de Verdun. On souligne que 25 % des 30 000 résidents du quartier ont plus de 55 ans, que le revenu moyen annuel y dépasse à peine 20 000 dollars et que plus de 2150 familles monoparentales s'y logent. Selon un des articles, le quartier Desmarchais-Crawford pourrait être considéré comme deux quartiers, c'est-à-dire, Desmarchais et Crawford-Park, la cité-jardin des anciens combattants. Les 9000 logements du quartier semblent d'assez bonne qualité et le revenu moyen des résidents y est d'environ 30 000 dollars. Enfin plus de 33 % des 20 422 résidents ont plus de 55 ans. Le quartier Île-des-Sœurs est introduit comme la bouée de sauvetage de Verdun. La relance de Verdun dépendrait en grande partie de la croissance économique et démographique de ce quartier. Le revenu annuel moyen y atteint les 32 000 dollars et 17,3 % de ses 10 690 résidents détiennent plus de 55 ans. Le quartier possède le seul "vrai" parc industriel de Verdun axé sur la haute technologie. L'île fournit 44 % des revenus de taxes de la municipalité, revenus sans lesquels Verdun serait en faillite technique. Les velléités sécessionnistes des insulaires se trouvent soulignées, de même qu'une forte opposition au projet de piste cyclable et piétonnière entre l'île et la terre ferme. Les insulaires craignent pour leur sécurité et redoutent que les gens de la terre ferme n'envahissent leur "paradis doré".

Si le développement de l'Île-des-Sœurs fait partie intégrante des espoirs de relance de Verdun, la manifestation d'une volonté d'enrayer la dégradation s'exprime aussi clairement. Ainsi, la formation du Forum économique de Verdun favorise la

mobilisation des intervenants de différents secteurs du milieu pour stimuler le développement socio-économique de la ville. Le lien qui existe entre la santé de la communauté et le développement socio-économique y est clairement exprimé. Un article indique que le Comité d'action des citoyens de Verdun (CACV) cible la nécessité d'une intervention sur le développement économique qui crée des emplois par opposition à du développement économique "spectacle". Cette précision exprime le rejet de ce groupe face à l'approche d'animation mise de l'avant par le Forum économique pour stimuler la revitalisation de Verdun. L'article expose également l'étude de la création d'une CDÉC par le Forum économique de Verdun et le CACV, à la suite d'une proposition de groupes communautaires en 1992. L'étude du projet de création d'une CDÉC par ces deux instances vouées à la communauté indique un manque de collaboration et tend à confirmer l'existence d'une réticence entre les deux groupes. La couverture médiatique suggère tout de même une grande préoccupation pour la relance de Verdun et l'amorce d'actions entreprises en ce sens.

7.1.3 La couverture médiatique de l'année 1996

L'année 1996 propose neuf articles dont quatre touchent l'appareil municipal et certaines de ses décisions, tandis que les autres présentent de nouvelles initiatives axées sur la communauté et son bien-être.

Au niveau de l'appareil municipal, il se dégage une image forte : le redressement de la situation financière de Verdun. Toutes les décisions relatives à ce redressement ne font pas l'unanimité. Le conflit entre la Ville et ses cols bleus semble lié au poids de la rationalité économique, de même que la fermeture de la bibliothèque des enfants.

L'abolition de la Loi Scott par voie référendaire semble également détenir une motivation économique, puisqu'elle permet un nouveau créneau d'entreprises tout en favorisant la compétition avec les villes voisines. L'annonce d'une baisse des taxes foncières apparaît comme le résultat de ce redressement et vient contrer l'image propagée de citoyens surtaxés, entre autres, au cours de l'année 1991. L'image projetée par la ville au niveau de la lutte à la pauvreté demeure ambiguë. D'une part, il y a la fermeture de la bibliothèque des enfants qui se veut lourde en conséquences pour les enfants des secteurs défavorisés. D'autre part, il y a, en 1996, une baisse des taxes des citoyens et le gain du prix de l'Année internationale de la lutte contre la pauvreté (prix accordé à la ville de Verdun pour le projet Multiservices-TPE réalisé par le Forum et dont la ville est partenaire).

Au niveau des initiatives axées sur la communauté, le Forum économique de Verdun fait bonne figure. Il apparaît des plus prolifiques au niveau du nombre et de la diversité des initiatives mises de l'avant pour favoriser la revitalisation de Verdun. Ces interventions sur le cadre de vie et le milieu de vie et celles liées à l'emploi semblent nettement facilitées par la solidarité intersectorielle. De plus, le Forum économique de Verdun se trouve cité en exemple par la santé publique au chapitre des solutions dans le cadre de la lutte à la pauvreté en milieu urbain. Le lien qui existe entre les interventions du Forum et la santé de la communauté est explicite.

En considérant toutes les initiatives issues du Forum ainsi que celle des «@lphabits» issue du milieu communautaire, le milieu projette une image de dynamisme tournée vers la communauté. L'arrivée de la police de quartier (police communautaire),

au cours de l'année 1996, peut également être considérée en ce sens, puisqu'elle cherche à favoriser la résolution de problèmes avec le citoyen. De façon générale, un vent de changements semble souffler sur Verdun en 1996.

7.1.4 En guise de conclusion analytique: une couverture médiatique de plus en plus colorée par des projets tournés vers la communauté

Les trois années couvertes par la recension d'articles de journaux donnent un aperçu de l'actualité axée sur la réalité sociale et économique de la communauté verdunoise. En jetant un regard sur l'ensemble de la recension d'articles, il se dégage six phases qui permettent d'identifier un mouvement de dynamisation de la communauté:

1) Une réalité socio-économique lourde

La réalité socio-économique difficile de la communauté se trouve amplifiée par la période de récession. L'année 1991 projette l'image de contribuables surtaxés qui manifestent devant l'hôtel de ville pour protester contre un pouvoir municipal qui manque de considération à leur égard.

2) Une première réaction devant l'ampleur de la situation (le constat)

L'organisation d'un forum à orientation socio-économique, à la fin de l'année 1991, survient en réaction à la période de récession, qui a exacerbé la réalité socio-économique difficile de la communauté, et incite les représentants de divers secteurs d'activité à se mobiliser.

3) **Le partage du constat de la situation**

L'année 1993 se distingue par la diffusion d'un constat sur la situation de la communauté. Ce dernier expose les forces et les faiblesses de Verdun en les positionnant dans leur contexte historique. Il en résulte un portrait qui met en évidence le déclin actuel de la communauté dont les effets néfastes se concentrent dans le quartier Centre-ville.

4) **La relance est amorcée !**

Le partage du constat de la situation semble motivé par la manifestation d'une volonté de prendre un nouveau départ en 1993. L'image d'une communauté qui cherche à se prendre en main ressort nettement. Conscients de leur réalité, un nombre croissant d'individus se mobilisent, étudient des projets et amorcent des actions pour stimuler le développement social et économique de Verdun.

5) **Mobilisation croissante, on revitalise Verdun**

L'année 1996 se démarque des précédentes par l'expression d'un dynamisme marqué par l'entreprise d'actions concrètes. Le redressement de la situation financière de la municipalité et plusieurs initiatives favorisant le développement social et économique de Verdun se trouvent sur la sellette.

6) **Une vision d'avenir**

La couverture journalistique de l'année 1996 apparaît tournée vers l'avenir. Contrairement aux années précédentes, aucune allusion n'est faite sur le passé; les projets actuellement lancés et en cours occupent toute la place médiatique.

La recension d'articles permet également d'identifier certains changements qui se produisent de façon concomitante à ce mouvement de dynamisation:

- **Au niveau municipal, les décisions qui affectent directement la population n'engendrent en aucun temps l'unanimité. Toutefois, une transformation de l'approche décisionnelle peut être identifiée avec l'arrivée d'une nouvelle équipe au pouvoir en 1994. Celle-ci semble emprunter une approche plus axée sur la consultation populaire (cf. voie référendaire). Par ailleurs, si l'exercice de l'équipe au pouvoir avant 1994 propageait l'image de contribuables surtaxés, les pratiques de la nouvelle équipe tendent à contrer cette image négative (cf. diminution des taxes des résidents). Il est cependant impossible d'affirmer qu'il y a eu un passage de l'inaction à l'action, à la ville, avec l'élection du maire Bossé en 1994. La couverture médiatique de 1991 vient quelque peu contredire la perception actuelle des Verdunois selon laquelle l'inaction caractérisait la municipalité au cours de la période antérieure à 1994.**

- **Au niveau du Forum économique de Verdun, c'est la consolidation de la concertation intersectorielle qui transparaît à travers la recension d'articles. En 1991, les représentants de différents secteurs d'activité se mobilisent pour la**

première fois en vue de se concerter. En 1993, les représentants s'entendent sur des cibles d'action établies sur la base de résolutions déterminées collectivement et s'engagent à amorcer des actions dans le but de favoriser le développement social et économique de Verdun. En 1996, les articles expriment les fruits de cette concertation (initiatives sur le cadre de vie, le milieu de vie, l'emploi...) qui reposent sur la solidarité intersectorielle.

- Un mouvement de "fermeture" du quartier Île-des-Sœurs sur les quartiers de la terre ferme se dégage du dossier de l'établissement d'un lien cyclable et piétonnier. En 1991, la volonté de pousser le projet semble partagée, mais, en 1993, les insulaires manifestent leur opposition au projet et surtout leur crainte face à la population de la terre ferme.

- Une préoccupation croissante pour la relance de Verdun semble partagée. Elle se révèle à travers une mobilisation de plus en plus importante des individus prêts à passer à l'action pour le bien-être de l'ensemble de la communauté et, conséquemment, par la multiplication des activités tournées vers le mieux-être de la communauté.

La couverture journalistique fait également la promotion de certaines idées. Ainsi, une intervention sur le cadre de vie, le milieu de vie et l'emploi, par le biais de la solidarité locale, apparaît comme un moyen de lutter contre la pauvreté en milieu urbain. Le lien qui existe entre la santé de la communauté et son

développement économique et social est clairement établi. En fait, il justifie ce type d'intervention et le situe dans le cadre de la santé publique. Par ailleurs, le constat de la gravité de la situation socio-économique (exacerbée par la période de récession) et le partage du constat des forces et des faiblesses de Verdun apparaissent comme des éléments déclencheurs de la mobilisation de membres de la communauté.

7.2 Impacts liés à l'adhésion de Verdun au RQVVS

La ville de Verdun a adhéré au Réseau québécois des villes et villages en santé en 1990. Ce n'est toutefois qu'en 1994 que le Forum économique de Verdun est mandaté pour représenter Verdun en tant que comité responsable du programme. Comme nous l'avons vu au chapitre III (3.3.3), le Forum économique de Verdun se trouvait déjà lié au RQVVS au niveau idéologique. Les réalisations du Forum sont empreintes des préoccupations promues par le RQVVS: la santé et la qualité de vie des communautés. Voilà pourquoi, dès 1994, la ville de Verdun a acquis une notoriété enviable au sein du RQVVS.

7.2.1 Les publications et les implications

Le RQVVS permet à chaque municipalité de faire connaître ses réalisations et ses expériences aux autres municipalités du Réseau grâce à l'annuaire des villes membres (105 municipalités en 1996). Son centre d'information distribue un bulletin de liaison et organise des activités de promotion, des colloques provinciaux et internationaux, de même que des rencontres de responsables de projets. Dès 1994, le Forum économique de Verdun effectue des exposés dans plusieurs villes du

Québec. Ses représentants iront même jusqu'à Genève pour faire connaître leurs expériences dans le cadre du Congrès international de villes et villages en santé.

Par ailleurs, le "Concours Méritas verdunois 1994" a remporté une "mention mérite" décernée par le RQVVS, et la corporation intermédiaire de travail Multiservices TPE a remporté le prix de l'Année internationale de la lutte contre la pauvreté décerné par le RQVVS en 1996. Bien entendu, c'est la ville de Verdun qui est représentée et honorée au niveau du RQVVS, mais le dossier est confié au Forum où siègent deux représentants de la municipalité. Ajoutons que depuis 1994, le Forum économique de Verdun se trouve davantage sollicité afin de partager son expérience et d'apporter de l'aide aux villes québécoises qui cherchent à instaurer une démarche de DÉC. L'expertise de l'organisme promoteur est reconnue en raison de la qualité, de la diversité et de la quantité de projets de nature partenariale qu'il compte à son actif depuis six ans. C'est toutefois l'établissement du "leadership santé" à la base de ses réalisations qui capte l'attention, c'est-à-dire la préoccupation pour la santé de la communauté qui se trouve à la base et qui justifie l'ensemble des projets.

7.2.2 En guise de conclusion analytique: Verdun, une ville modèle au sein du RQVVS

Il ne fait nul doute que l'adhésion de Verdun au RQVVS contribue au rayonnement de l'expérience de DÉC entreprise à Verdun. La qualité et la diversité des projets entrepris par le Forum économique de Verdun font de Verdun une ville modèle au sein du Réseau. Les nombreuses sollicitations de villes québécoises à l'égard de

l'expérience de Verdun confirment ce rôle et la reconnaissance de l'établissement d'un "leadership santé" dans la communauté. Enfin, Verdun contribue à promouvoir l'engagement des municipalités au niveau de la santé de leurs citoyens.

7.3 Sondages sur les perceptions des résidents de Montréal à l'égard de Verdun

Cette partie se base sur les études réalisées par le groupe Léger & Léger auprès de citoyens de la région métropolitaine de Montréal en 1992 et auprès de citoyens de l'île de Montréal en 1997¹³². L'objet de ces études était de mesurer les perceptions, les attitudes et les comportements des Montréalais à l'égard de Verdun et de comparer certains résultats de 1997 à ceux de 1992. Malheureusement, plusieurs résultats ne peuvent être comparés vu l'ajout, la modification ou le retrait de certaines questions lors de la seconde étude.

Nous tenterons de dégager l'image projetée par Verdun et les retombées externes de la démarche de DÉC à partir des perceptions, des attitudes et des comportements des Montréalais à l'égard de Verdun. En l'occurrence, nous présenterons seulement les résultats qui nous apparaissent les plus pertinents et les plus révélateurs.

¹³² L'étude de 1992 a été réalisée auprès de 466 citoyens adultes de la région de Montréal entre le 13 et le 16 décembre 1991. Le taux de réponse obtenu était de 68,2 % avec une marge d'erreur d'environ 4,54% sur un intervalle de confiance de 95 %. En 1997, l'étude fut réalisée auprès de 175 citoyens adultes de

7.3.1 Les sondages Léger & Léger sur les perceptions, les attitudes et les comportements des Montréalais à l'égard de Verdun

Les habitudes de fréquentation de la ville de Verdun par les Montréalais n'ont pas changé entre 1992 et 1997. Ainsi, 42,7 % des Montréalais se sont rendus à Verdun au cours de l'année 1992 et 41,9 % l'ont fait en 1997. Les quatre principales raisons de ces visites demeurent les mêmes après cinq ans: pour visiter des parents et des amis, par affaires, pour magasiner et pour des activités, des événements sportifs ou culturels. Ce résultat tend à démontrer que l'image projetée par Verdun et les retombées de la démarche n'affectent pas les Montréalais ou, du moins, ne suscitent aucun intérêt qui les inciterait à modifier leurs habitudes de fréquentation.

Confrontés à *l'hypothèse d'un déménagement à Verdun* si leur emploi actuel y était situé ou encore pour obtenir un emploi, seuls 13 % des Montréalais seraient enclins à déménager à Verdun en 1997. Ce taux présente une baisse d'intérêt par rapport à 1992: 21 % des Montréalais étaient enclins à déménager à Verdun à cette époque. Cette baisse d'intérêt porte à croire que la perception des Montréalais à l'égard de Verdun est de plus en plus négative et que l'image projetée par Verdun en 1997 présente moins d'attrait qu'en 1992.

Un regard porté sur les raisons à la base du rejet ou de l'attrait pour Verdun dans l'éventualité d'un emploi permet de dégager les forces et les faiblesses de

l'image projetée par la ville. En 1997, les principaux motifs qui incitent les Montréalais à ne pas envisager un déménagement à Verdun, s'ils y détenaient un emploi, sont:

- 1- "Je suis bien où je suis présentement" (25,3 %);**
- 2- "Ne connaît pas la ville"(19,2 %);**
- 3- "Une ville pauvre"(9,8 %);**
- 4- "Trop loin de mon lieu de travail"(8,4 %);**
- 5- "La mauvaise qualité de l'environnement"(6,5 %);**
- 6- "Une ville pas sécuritaire (trop de crimes)"(6,3 %).**

La première réponse n'est pas directement liée à l'image projetée par Verdun et la quatrième révèle une incompréhension de la question chez les répondants. La méconnaissance de la ville de Verdun par les Montréalais tend à indiquer que Verdun ne projette aucune image à l'extérieur. Par ailleurs, lorsque la ville est connue des répondants, Verdun est victime de son image négative. Les principaux motifs qui incitent les Montréalais à envisager un déménagement à Verdun dans l'éventualité d'un emploi sont:

- 1- "La proximité du lieu de travail"(60,1 %);**
- 2- "Une ville agréable, paisible"(4,3 %);**
- 3- "La qualité de l'environnement"(4,3 %);**
- 4- "Aime la ville, belle ville"(4,3 %).**

La première réponse n'est pas directement liée à l'image projetée par Verdun. Les trois autres réponses présentent des forces d'attraction de Verdun, mais témoignent avant tout de la connaissance des lieux par les répondants. (Il n'y a pas de résultats comparables pour l'année 1992).

Toujours face à l'hypothèse d'un déménagement, les sondeurs ont demandé aux Montréalais: «Si vous déménagiez à Verdun et que vous aviez des enfants, les inscririez-vous dans une école de Verdun?» Sept Montréalais sur dix inscriraient leurs enfants dans une école de Verdun s'ils y déménageaient en 1997. Cette proportion indique une baisse de l'attrait pour les écoles du territoire, puisque huit Montréalais sur dix étaient prêts à effectuer ce choix en 1992. Si la proximité du domicile constitue la principale raison qui inciterait les parents à choisir une école de Verdun, les principales raisons qui encouragent les parents à ne pas effectuer ce choix témoignent de l'image négative projetée par les établissements scolaires de Verdun. Le rejet est motivé par : la "mauvaise réputation des écoles de Verdun"(23,5 %), le fait que "la qualité de l'enseignement est meilleure ailleurs"(20 %) et par le fait que "les écoles sont plus sécuritaires ailleurs"(19,9 %).

Au niveau du *sentiment de sécurité*, 43 % des Montréalais pensent que la population de Verdun est moins en sécurité que la population de leur quartier, 28 % des Montréalais croient que le niveau de sécurité est le même et 9 % affirment que la population de Verdun est plus en sécurité que celle de leur quartier. (Ces données datent de 1997 et la question relative au sentiment de sécurité n'était pas

abordée en 1992). Ces résultats tendent à confirmer que l'image d'une ville insécure colle à Verdun.

La perception des Montréalais du territoire de Verdun indique que les Montréalais associent de moins en moins l'Île-des-Sœurs à la ville de Verdun. Alors que 40 % des Montréalais associaient l'Île-des-Sœurs à la ville de Verdun en 1992, seuls 27 % effectuent ce lien en 1997. Mentionnons qu'il est plausible d'envisager que les Montréalais effectuent de moins en moins ce lien territorial puisque l'Île-des-Sœurs s'affiche de plus en plus comme une entité.

Enfin, la perception des Montréalais face à Verdun, en un mot, tend à confirmer que Verdun est victime de son image négative et qu'il reste beaucoup de travail de revitalisation à faire ou à faire connaître. Ainsi, les mots les plus répandus chez les Montréalais pour décrire Verdun sont: pauvre/ défavorisée/ vieux/ désuet (16 %). (Cette question ne faisait pas partie de l'étude de 1992).

7.3.2 En guise de conclusion analytique: Verdun une ville méconnue des Montréalais

Les perceptions, les attitudes et les comportements des Montréalais à l'égard de Verdun tendent à démontrer que Verdun est victime d'une image négative qui s'intensifie et qu'elle suscite de moins en moins d'intérêt chez les Montréalais. L'image négative de Verdun se caractérise par la réputation négative des établissements scolaires, par l'insécurité, par la pauvreté (milieu défavorisé), par la mauvaise qualité de l'environnement et par les termes vieux et désuet. L'intensification de cette image

négative est perceptible au niveau de la baisse d'intérêt des Montréalais face à l'éventualité d'un déménagement à Verdun et au niveau de la baisse d'intérêt exprimée envers les établissements scolaires de Verdun.

Par ailleurs, les résultats des études permettent de constater que la ville de Verdun est méconnue des Montréalais. Ainsi, 19,2 % des Montréalais qui rejettent l'éventualité de déménager à Verdun pour un emploi le font parce qu'ils ne connaissent pas Verdun. De plus, la connaissance du territoire de Verdun est méconnue: un nombre décroissant de Montréalais (40 % en 1992 et 27 % en 1997) associent l'Île-des-Sœurs à Verdun. La méconnaissance de Verdun par les Montréalais apparaît comme une piste d'intervention pertinente, puisque les gens qui connaissent Verdun lui attribuent des qualités (ville agréable, paisible, environnement de qualité, belle ville) et semblent plus enclins à y envisager un déménagement. Ajoutons que cette méconnaissance tend à indiquer que Verdun ne projette aucune image à l'extérieur.

Finalement, aucun des résultats des études ne permet de conclure à un impact de la démarche de DÉC hors de Verdun. Le fait que les habitudes de fréquentation de Verdun par les Montréalais n'aient pas changé, depuis les cinq dernières années, tend à confirmer ce constat. Précisons toutefois que l'image d'une municipalité se transforme à long terme et que notre évaluation se réalise après seulement six années de mise en œuvre.

CHAPITRE VIII

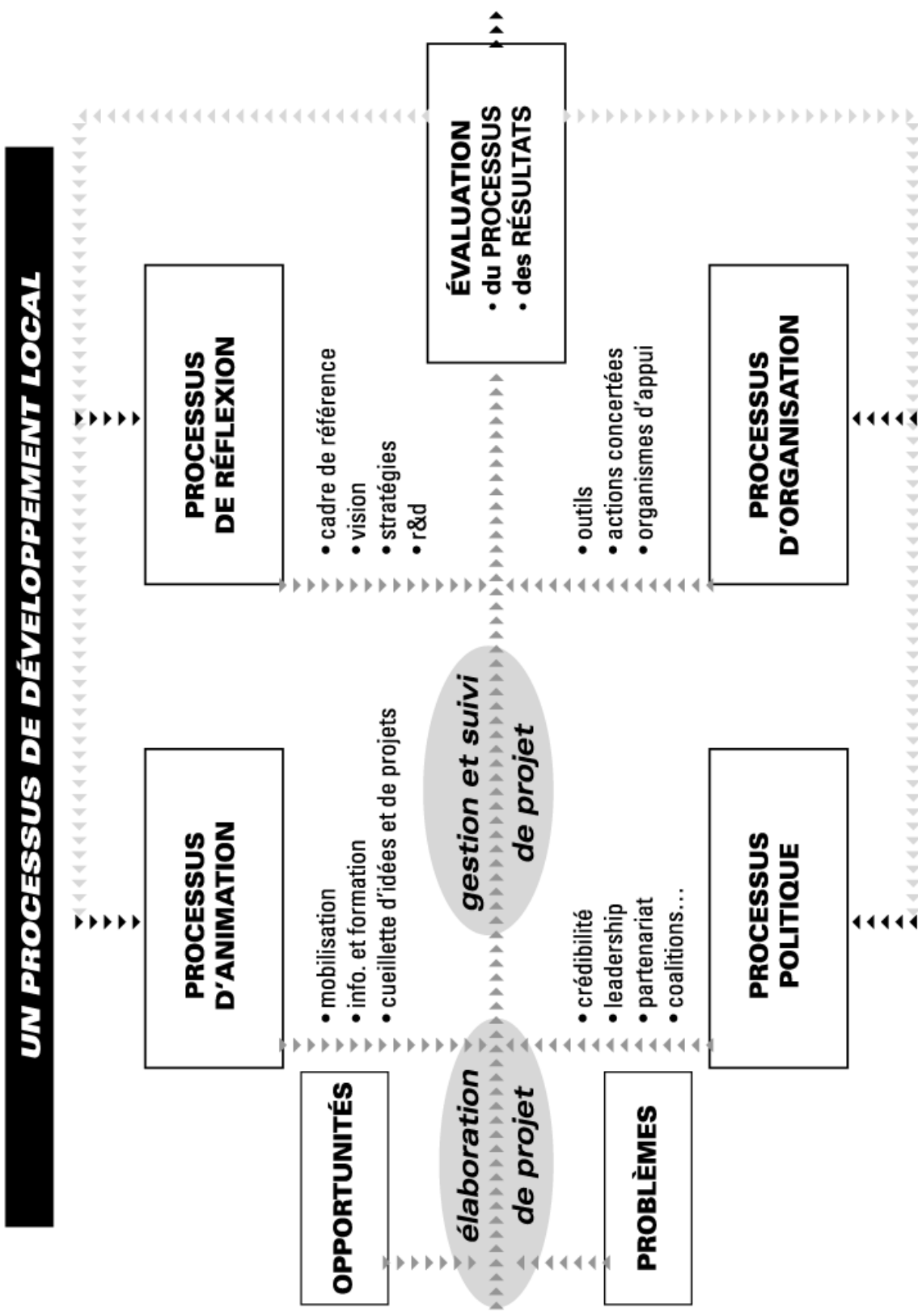
Analyse globale de la démarche de DÉC de Verdun

L'objet de ce chapitre consiste à poser un regard sur l'ensemble de la démarche de DÉC entreprise à Verdun, à partir de deux constructions conceptuelles qui mettent en relief différents aspects du processus humain en cours à Verdun. La première partie se base sur la modélisation du processus de développement local de Paul Prévost (1996). Le choix de ce modèle repose d'abord sur le respect des référents théoriques du Forum économique de Verdun. Puis, il se pose en continuité avec l'analyse sommaire de la démarche verdunoise issue de l'évaluation de l'implantation réalisée par Lambert et Prévost (1996). La seconde partie consiste à situer l'expérience de DÉC de Verdun au sein de la typologie des approches de DÉC développée par Boothroyd et Davis (1993). Le recours à cette typologie s'appuie sur la volonté de définir la spécificité de l'expérience de Verdun. Il repose également sur le besoin de définition des nouvelles initiatives de DÉC, compte tenu de la rareté des connaissances théoriques à ce sujet. De plus, la multiplicité et la complexité des approches qui influencent les pratiques de DÉC invitent à cet exercice de positionnement.

8.1 Processus du développement local

À partir du canevas proposé par Paul Prévost (1996), nous allons tenter de nous interroger sur les différentes dynamiques communautaires initiées dans la démarche de DÉC de Verdun en se référant, au besoin, aux résultats et aux réflexions issus des chapitres précédents. Précisons que la modélisation de Paul Prévost (1996) s'applique à partir de l'équipe d'où émerge le projet de développement et de l'organisme promoteur qui régit le processus de développement. Nous aborderons donc successivement "l'élaboration de projet" à partir de l'organisme promoteur, le "processus d'animation" mis en œuvre, le "processus politique", le "processus de réflexion", le "processus d'organisation", l'ensemble de la "gestion et suivi de projet" et, pour finir, nous aborderons brièvement "l'évaluation". Le canevas d'analyse se présente sous forme linéaire, mais chacune de ses composantes «est imbriquée dans les autres, et il n'y a ni début ni fin spécifique. Nous sommes confrontés à un processus en spirale [...]»¹³³ (voir à la page suivante le tableau intitulé *un processus de développement local*).

¹³³ PRÉVOST, Paul. *Le développement local et les coopératives*, Conférence tenue à San Gil, Colombie, le 29 octobre 1996, p.6.



8.1.1 L'élaboration de projet

8.1.1.1 Les détenteurs de leviers

Le projet développement de la communauté verdunoise est issu d'un regroupement volontaire d'individus qui représentent les organisations des secteurs d'activité privé, public et communautaire. Ce groupe réalise que la réunion des détenteurs de leviers de la communauté permet d'unir un bassin de moyens aptes à faciliter la résolution des préoccupations de leur collectivité.

8.1.1.2 Un mouvement social

Le Forum économique de Verdun a adopté une conduite marquée par la remise en question des attitudes et des façons de faire en vigueur dans sa communauté. Il conteste certaines valeurs, le manque de ressources, l'inéquité du développement et il propose un changement social en dehors des partis politiques. Sans que son action soit assimilable à celle d'un mouvement social comme l'entend Touraine, nous la posons en regard des trois principes identifiés par Touraine, tels esquissés par Rocher¹³⁴: identité, opposition et totalité.

- **Identité**

Le Forum économique de Verdun détient une identité reconnue. Il agit au nom de l'ensemble des citoyens verdunois et revendique les intérêts de cette population.

- **Opposition**

Le Forum économique de Verdun s'oppose à la désintégration sociale et économique de sa communauté. Il s'oppose à la forme de développement en vigueur, à ses valeurs et à l'inéquité qu'elle engendre de par sa propre existence, bien qu'ici l'opposition ne prend pas la forme de contestation ouverte comme l'entend Touraine. Il se veut également créateur et innovateur d'une forme de développement alternative.

- Totalité

Le Forum économique de Verdun agit au nom de la santé de sa communauté. Il propose un changement social à partir d'une vision du développement qui intègre les dimensions sociale et économique. Il fait la promotion de valeurs, comme l'enracinement au milieu et la solidarité, en favorisant l'émergence d'une conscience collective (les problèmes ne sont pas individuels), d'une conscience sociale (les problèmes individuels et collectifs sont influencés par la manière dont la société est organisée) et le développement d'une conscience politique (la solution de ces problèmes passe par une action de changement social)¹³⁵.

¹³⁴ ROCHER, GUY. *Introduction à la sociologie générale*, Tome 3, Chapitre XII: Les agents de changement social, Montréal, Éditions HMH, 1968, p.421-423.

¹³⁵ NINACS, William A. «Empowerment et développement local. Processus de prise en charge complexe mais fondamental», *Économie locale et territoires*, Dossier enjeux, 1995, [s.l.], p.6-8.

Nous observons également l'organisme promoteur en regard des trois fonctions des mouvements sociaux telles qu'esquissées par Rocher¹³⁶: agent de médiation, clarification de la conscience collective et action de pression.

- Agent de médiation

Le Forum économique de Verdun est un agent de médiation entre les citoyens et certaines réalités sociales. Il cherche à faire connaître les réalités de la communauté verdunoise (forces et faiblesses) au plus grand nombre de citoyens possible, jouant ainsi un rôle d'agent socialisateur. Il se veut également un médium de participation à travers lequel les acteurs protègent leurs intérêts et font valoir leurs idées.

- Clarification de la conscience collective

L'organisme promoteur développe et entretient une conscience collective éclairée au niveau de la revitalisation de Verdun. En tentant de donner constamment l'heure juste quant au niveau de développement social et économique de Verdun, l'organisme contribue à maintenir ou à provoquer un certain état d'alerte permanent dans la conscience collective.

- Action de pression

L'organisme promoteur exerce une influence sur le développement historique de la communauté verdunoise, à travers une forme de pression qu'il exerce sur les détenteurs de leviers de Verdun, la Ville de Verdun et les représentants gouvernementaux. Il tente d'obtenir des détenteurs de leviers de la communauté—

¹³⁶ ROCHER, GUY. *Introduction à la sociologie générale*, Tome 3, Chapitre XII: Les agents de

l'appareil municipal inclus — qu'ils se responsabilisent face à leur collectivité. Il cherche à obtenir l'appui, pour la démarche de DÉC, des députés provincial et fédéral de son territoire. Enfin, il exerce une pression sur les organismes subventionnaires gouvernementaux afin qu'ils reconnaissent la forme des projets que sous-tend une démarche de DÉC.

8.1.2 Le processus d'animation

8.1.2.1 Le fonctionnement

L'animation de la communauté constitue l'axe d'intervention prédominant du Forum économique de Verdun depuis sa création en 1992. Comme nous l'avons vu au chapitre V (5.5.1), l'instauration d'une dynamique d'événements et l'établissement d'un continuum de colloques d'intérêt général sont les réalisations les plus remarquables en la matière. Les initiatives du milieu sont parties prenantes au processus d'animation de la communauté puisque plusieurs activités issues du Forum visent à les promouvoir et à les mettre en valeur (Concours Méritas, Mois du développement local, Mois de l'environnement, ...). Elles sont également parties prenantes à ce processus comme elles-mêmes animent la communauté dans le sens d'une revitalisation socio-économique (le Quadrilatère communautaire de Verdun, les projets de la SIDAC Promenade Wellington, les "Déjeuners d'André", une multitude de projets axés sur les jeunes, ...). L'animation ne se trouve toutefois pas restreinte aux limites du territoire verdunois; elle tend vers le régional à travers des initiatives à l'ampleur du sud-ouest de l'île de Montréal. En plus de ces diverses activités, l'animation se traduit par la production de diverses publications, tant pour les Verdunois que pour certains publics ciblés à l'extérieur de Verdun lors de

conférences (cf. Villes et villages en santé, partie 7.2.1). S'ajoute également un acteur dont la tâche principale consiste à animer la communauté afin d'amener le plus grand nombre de citoyens possible à s'impliquer dans le développement socio-économique de Verdun. Il s'agit du commissaire au développement local, poste dont le Forum économique de Verdun se veut le promoteur et dont la ville s'est portée garante.

8.1.2.2 L'atteinte des objectifs

Le processus d'animation comporte trois composantes principales qui en constituent les objectifs : mobilisation, information et formation, cueillette d'idées et de projets. Nous allons tenter de déterminer dans quelle mesure ces objectifs ont été atteints, spécifiquement au niveau de l'animation.

- Mobilisation

L'ensemble des activités d'animation de la communauté mobilise les énergies de nombreux citoyens à s'intéresser, à participer et à œuvrer au projet de revitalisation de Verdun. Deux caractéristiques ressortent principalement de la mobilisation réalisée:

1- La création de "moments forts" de façon récurrente. Il s'agit des activités et des événements qui suscitent un resserrement des liens entre les membres de la communauté. Ces "moments forts" valorisent les personnes dont l'implication a

des impacts sur le développement de la collectivité. Ils entretiennent et favorisent le renforcement du sentiment d'appartenance et de fierté envers la communauté.

2- L'atteinte d'une population en général. Les activités et les événements ciblent l'ensemble des citoyens de Verdun et non pas des groupes cibles. Si la représentativité de tous les groupes de la communauté est souhaitée et favorisée dans l'ensemble des colloques et activités, on remarque une difficulté marquée à rejoindre les personnes les plus démunies de la population.

Ainsi, l'une des plus grandes forces de la mobilisation réalisée depuis 1992 réside dans la capacité de créer de façon récurrente dans la communauté, des "moments forts" liés à la revitalisation de Verdun. L'atteinte d'une population en général constitue également une réalisation non négligeable. En effet, la capacité de rejoindre la population en général et non pas des groupes cibles ou encore des secteurs d'activité en particulier n'est pas une tâche aisée. Cette mobilisation diversifiée de la population peut être considérée comme un gage de succès au niveau de la synergie collective qu'elle favorise.

Toutefois, comme l'ont soulevé plusieurs personnes interviewées, la mobilisation réalisée comporte une lacune majeure : la difficulté de mobiliser les personnes les plus démunies de la population, autrement dit, la difficulté de mobiliser une population représentative de la communauté. À ce chapitre, "le projet de développement local du quartier Centre-ville de Verdun" apparaît comme une stratégie potentiellement apte à rejoindre les résidents des zones les

moins favorisées de la ville, à les réunir et à les impliquer dans la définition et dans la résolution de leurs problèmes.

Par ailleurs, les personnes interviewées perçoivent la nécessité d'élargir la mobilisation à un nombre croissant de citoyens, tout en favorisant l'appropriation du développement par ces derniers afin d'assurer la viabilité de la démarche. Il apparaît donc que la réussite du processus d'animation doit non seulement être mesurée en termes de représentativité et d'achalandage aux services et aux événements, mais aussi en termes d'ancrage de la démarche de DÉC chez la population. Cet ancrage se trouve étroitement lié aux dimensions information et formation du processus d'animation.

- Information et formation

La formation et l'information se présentent comme des préalables pour s'approprier la démarche de DÉC, pour situer son action dans ce cadre et pour donner un sens aux réalisations des membres de sa communauté. Les événements, tels que les colloques et les soirées du Concours Méritas, sont des lieux de formation et d'information pour les gens qui y prennent part. Les publications relatives à la démarche de DÉC dans les journaux locaux, à la télévision communautaire et sous forme de feuillets ou cahiers spéciaux (plan d'action, stratégies, initiatives issues du Forum et du milieu, site Web, etc.) constituent des éléments d'information et de formation pour les gens qui en prennent connaissance. Le commissaire au développement local et ses initiatives de même que la Fondation du développement local et ses activités d'animation et de formation contribuent de façon concrète à

informer et à former des citoyens sur ce processus complexe qu'est la démarche de DÉC. À savoir, entre autres, qu'en accomplissant des actions dans le sens de leur intérêt propre, ils peuvent également contribuer au mieux-être de l'ensemble de leur communauté. Les notions de "développement économique communautaire" ou de "développement local" et surtout leur mise en application s'avèrent complexes. Le vocabulaire même de ces notions peut apparaître rebutant pour des novices.

Le niveau de circulation de l'information relative à la démarche de DÉC en cours et la diversité de ses moyens de diffusion apparaissent relativement adéquats. Toutefois, le volet information/formation nous apparaît déficient, puisque son expression la plus concrète cible des clientèles et des thématiques spécifiques ("Midi-Motivation" et "séminaires" de la Fondation du développement local; "Rendez-vous de l'Île-des-Sœurs" instaurés par le commissaire au développement local). En fait, il n'existe pas de formation en développement économique communautaire ou en développement local. C'est le "projet de développement local au quartier Centre-ville de Verdun" qui, par le biais de ses animateurs et partenaires, semble le plus propice à offrir une formation adaptée lors des assemblées de cuisine ou de zone de quartier qu'il suscitera.

L'ancrage de la démarche de DÉC se trouve favorisé par la compréhension de la démarche et ses rouages (la planification et la gestion de projets). Nous recommandons donc à l'organisme promoteur d'instaurer ou de trouver un porteur de projets qui mette sur pied une formation en DÉC accessible à tout citoyen et adaptable à différents groupes.

- Cueillette d'idées et de projets

Le recueil des idées et des préoccupations de la population a pu être réalisé au cours de plusieurs activités et événements d'animation. Les concours "Un coin de mon quartier", "Les ados s'expriment" et "Ma ville en photos" sont des exemples originaux de consultation auprès des jeunes du milieu. Les colloques "Énergie nouvelle, ensemble", "Ensemble vers l'action en 1993" et "Ensemble, penser et agir autrement" ont permis le recueil de préoccupations, d'idées et de priorités d'action. Enfin, une consultation populaire auprès de différents groupes de la population de Verdun en 1993 avait permis le recueil de préoccupations et de pistes d'action. Le Concours Méritas encourage l'émergence de projets et d'idées du milieu. Le commissaire au développement local, Info-PME Verdun et la SIDAC Promenade Wellington ne font pas la cueillette de projets mais soutiennent, conseillent et appuient les personnes qui leur présentent des idées et des projets. Ces trois ressources peuvent donc accueillir en permanence de nouvelles idées et de nouveaux projets.

Ainsi, il n'existe actuellement pas d'activités ou de concours récurrents qui visent directement la cueillette d'idées et de projets parmi la population. Encore une fois, c'est le "projet de développement du quartier Centre-ville" qui nous apparaît le plus apte à recueillir des projets et des idées auprès de la population. L'appui à la réalisation de projets issus des citoyens par l'organisme promoteur ne peut que favoriser l'appropriation de la démarche de DÉC par les citoyens. Sur ce

point, nous recommandons donc à l'organisme promoteur ou à un porteur de projets d'envisager le renouvellement de consultations populaires. De plus, l'organisation d'un concours annuel de recueil d'idées de projets pouvant bénéficier à la communauté pourrait être envisagée.

8.1.3 Le processus politique

Le processus politique met quatre dimensions en évidence: la crédibilité, le leadership, le partenariat et les coalitions. Ces dimensions s'interinfluencent de façon si étroite que nous les aborderons conjointement en présentant le leadership de concertation, le leadership santé et le leadership communautaire qui compose le leadership local. Nous jetterons également un bref regard sur les leaders de la démarche de DÉC.

L'entité qui souhaite assumer une certaine forme de leadership tout en favorisant un style de développement particulier doit obtenir la crédibilité nécessaire au rôle qu'elle convoite¹³⁷. Lors de sa formation, le Forum économique de Verdun a su disposer de la crédibilité nécessaire pour assumer un leadership de concertation. Cette crédibilité se base sur le concept rassembleur des "déterminants de la santé", qui procure une image non partisane et peu menaçante à l'organisme. "Les déterminants de la santé" forment un concept assez large pour que les gens de différents secteurs d'activité s'y sentent interpellés et que l'exécutif du Forum se présente comme une coalition de leaders relativement stable depuis sa création. La

¹³⁷ FORTIN, Anne et Paul PRÉVOST. *Virage local, des initiatives pour relever le défi de l'emploi*, Montréal, Fondation de l'entrepreneurship, Montréal, Transcontinental, 1995, p. 26-27.

crédibilité nécessaire au leadership de concertation repose également sur la mise en œuvre de deux stratégies: le parrainage et l'utilisation d'organisation charnière¹³⁸.

La stratégie du parrainage consiste à faire porter le projet par une personnalité crédible auprès d'un maximum d'acteurs. Dans le cas du Forum, il s'agit du président et leader actuel de l'organisme. Grâce à ses connaissances au niveau du développement local, à une forte personnalité, à des talents d'orateur et à une expérience professionnelle diversifiée, en tant que médecin, entrepreneur et directeur de l'Unité de santé publique de Verdun, le président actuel du Forum assume un leadership de concertation depuis 1992. Pour sa part, la stratégie d'utilisation d'une organisation charnière consiste à s'appuyer sur un ou des parrains pour soutenir l'implantation d'une démarche de DÉC. Dans le cas du Forum, c'est la Régie régionale de la santé et des services sociaux qui parraine l'organisme. Ajoutons que la concertation sur les déterminants de la santé transcende et justifie en définitive chacune des réalisations issues de l'organisme promoteur. Cette préoccupation pour la prévention et la promotion de la santé de la communauté permet de reconnaître l'exercice d'un leadership santé.

Depuis 1992, le Forum a construit et consolidé son leadership local en tant qu'organisme promoteur d'une démarche de développement. Ce leadership se base sur plusieurs facteurs où les coalitions apparaissent centrales:

- la capacité du Forum à former des partenariats avec des organismes des secteurs privé, public et communautaire, à la fois au sein de l'organisme

¹³⁸ *Ibid.*, pp.27-28.

promoteur et pour la réalisations de projets spécifiques d'intérêt collectif (coalitions);

- la capacité à établir des partenariats avec les députés provincial et fédéral de son territoire;
- la capacité du Forum à renouveler ou maintenir ces mêmes partenariats dans des projets subséquents (coalitions durables).

Ce dernier facteur témoigne de la qualité des relations entre les partenaires socio-économiques. Sur ce point, nous avons remarqué la perte du communautaire comme partenaire au cours des premières années d'existence du Forum. Ici, il faut remarquer la capacité de l'organisme promoteur à rétablir ce partenariat. Le leadership local s'affirme donc à travers l'habileté de l'organisme promoteur à rallier les principaux détenteurs de leviers de la communauté, à développer des relations partenariales viables et, par le fait même, à développer la crédibilité des leaders et des partenaires. L'absence du CLSC au Forum au cours des cinq premières années de son existence portait donc ombrage au leadership local qu'il souhaitait renforcer.

Le leadership local du Forum se base également sur la crédibilité acquise par la démonstration de sa capacité de gestion de projets. Celle-ci se révèle par la mise en valeur des succès obtenus et permet de développer la crédibilité des leaders et des partenaires. Toutefois, il apparaît que plusieurs réalisations des partenaires entrent dans le cadre des recommandations du plan d'action mais que ce lien n'est pas rendu public. Par ailleurs, la capacité de réaction et la capacité d'affirmation d'un leadership communautaire constituent également des facteurs importants

pour l'établissement d'une dynamique communautaire. La capacité de réaction du Forum s'est exprimée de façon constructive face à la critique relative au projet du Jardin du citoyen lors de sa mise en œuvre. Elle sera également mise à l'épreuve lors de la tenue du prochain colloque socio-économique en regard du temps accordé au partage d'opinions et à la discussion (partie 5.1.5.1). Par ailleurs, l'affirmation d'un leadership communautaire réside, en majeure partie, sur la capacité du Forum à agir selon les préoccupations de sa communauté. Sur ce point, les réalisations du Forum correspondent bien aux priorités d'action identifiées par les citoyens en 1993. Nous recommandons toutefois à l'organisme promoteur de valider concrètement le plan d'orientation élaboré en 1997 auprès des citoyens, afin de ne pas s'éloigner des préoccupations populaires.

Enfin, le leadership local du Forum s'exprime par la collaboration avec les villes québécoises qui tentent d'instaurer une démarche de DÉC et les villes membres du Réseau québécois des villes et villages en santé, tant au niveau national qu'international. L'ampleur des demandes de collaboration faites à l'organisme promoteur témoigne de la crédibilité et du rayonnement du leadership local.

Les leaders de la démarche de DÉC identifiés par les répondants sont le président du Forum, le maire de la ville et le commissaire au développement local. Certains affirment qu'il s'agit du leader intellectuel, du leader politique et du leader terrain. Cette définition nous apparaît relativement juste puisqu'elle énonce les traits dominants du rôle joué par chacune de ces personnes. Le président du Forum est une personne crédible dans son milieu. L'établissement d'un leadership

local repose considérablement sur sa capacité personnelle à *inspirer une vision commune et à donner un sens aux événements*, à *mobiliser et à susciter des partenariats* et à *rechercher les opportunités et à passer à l'action*. L'une des faiblesses de la démarche de DÉC soulevée au chapitre VI (6.5.2) désigne d'ailleurs le caractère indispensable du rôle joué par le président, amplifié par l'absence d'un successeur éventuel. Cette situation renvoie au fait que personne ne détient une vision aussi éclairée que celle du président de la démarche de changement en cours, faute d'expérience, bien entendu, mais également faute de formation, d'information et de niveau d'implication. La question de l'établissement d'une relève sera abordée dans la partie "gestion et suivi de projets". La centralisation de la démarche autour du président se trouve également soulevée au chapitre VI (6.5.2) comme une faiblesse qui poserait entrave à l'expansion de la démarche de DÉC. Cette faiblesse se pose en continuité avec la précédente et nous amène à proposer une décentralisation de la démarche de DÉC au niveau de la gestion et du suivi des projets.

La convergence qui existe entre l'exercice du pouvoir municipal et les actions et attitudes promues par la démarche de DÉC constitue l'un des éléments les plus favorables à l'évolution et à la pérennité de la démarche de DÉC entreprise à Verdun. Dans l'éventualité d'un remplacement du maire actuel, il nous apparaît que les citoyens, habitués à une forme d'exercice du pouvoir qui leur offre un certain niveau de considération, la revendiqueront à son successeur. Par ailleurs, la relation privilégiée qui existe entre le Forum et la Ville fait en sorte que cette dernière se porte garante de plusieurs projets. Face à cette situation, nous

suggérons au Forum de s'interroger: ce partenariat privilégié ne l'empêche-t-il pas d'identifier et de miser sur d'autres porteurs de projets?

Le commissaire au développement local joue un rôle d'animateur, crée des liens, propage une vision et facilite directement la création de projets socio-économiques issus de la communauté. Il ne fait aucun doute que ce poste innovateur contribue à accélérer le changement des attitudes et des comportements promus par la démarche de DÉC.

Enfin, nous identifions une figure montante au niveau des leaders de la démarche: la SIDAC Promenade Wellington. Les réalisations et la participation de ce partenaire, membre de l'exécutif du Forum, contribuent à concrétiser des recommandations du plan d'action de l'axe "développement économique et soutien à l'emploi"(1993). Cette organisation projette une image de dynamisme, tant par sa présence dans la vie de la communauté que par la promotion de projets innovateurs (Club d'investisseurs, Fête des citoyens, ...).

8.1.4 Le processus de réflexion

Nous examinerons le processus de réflexion à partir de quatre dimensions: le cadre de référence, la vision d'avenir, les stratégies d'actions et la recherche et le développement. Puis nous poserons un regard critique sur l'ensemble du processus de réflexion.

8.1.4.1 Un cadre de référence multidisciplinaire

L'expérience de Verdun se distingue par la richesse de son cadre de référence. Ses sources d'inspiration théoriques proviennent de plusieurs champs disciplinaires ayant posé un regard sur le phénomène de développement local ou du développement économique communautaire. La diversité des réalisations du Forum économique de Verdun sur son milieu se trouve liée à maints égards à la richesse de son cadre de référence. Voici les principaux ouvrages de référence consultés par les promoteurs de la démarche de DÉC:

- Le cadre stratégique du mouvement international des Villes et villages en santé;
- Les publications du Conseil des affaires sociales;
- Les travaux de chercheurs américains et québécois (Bryant, Bernard Vachon, Paul Prévost, Louis Favreau et Benoît Lévesque);
- Les mémoires de maîtrise de deux fonctionnaires de la ville de Verdun en analyse et gestion urbaine.

8.1.4.2 Une vision d'avenir

Le développement d'une vision d'avenir pour Verdun émerge du processus de réflexion. L'acquisition de la croyance en une vision d'avenir pour Verdun (6.1.2.4) constitue un changement d'attitude pour lequel le Forum économique de Verdun peut s'accorder une large part de mérite.

Le développement de cette vision repose sur la capacité du Forum économique de Verdun à édifier un projet global de revitalisation (vision du développement) et à offrir un cadre de réalisation aux actions et projets qui en découlent (un modèle de développement). L'identification de champs d'intervention

privilégiés doit se manifester clairement au sein de ce cadre de réalisation. Le Forum a atteint cet objectif à travers l'identification de trois axes d'action dans son plan d'action de 1993 et l'identification de quatre axes d'actions dans son plan d'orientation de 1997. Enfin, le développement d'une vision d'avenir s'appuie sur la conception d'une stratégie d'action principale et de stratégies d'action sous-jacentes.

8.1.4.3 Les stratégies d'action

La stratégie d'action principale du Forum consiste à intervenir sur les déterminants de la santé. Les stratégies sous-jacentes sont relativement bien connues et partagées par les personnes interviewées (5.5.3.3). L'ajustement des stratégies d'action en regard des apprentissages acquis relève également du processus de réflexion et se trouve étroitement lié à la crédibilité de l'organisme promoteur. Rappelons, par exemple, la décision du Forum de ne plus s'investir dans de nouveaux projets de l'ampleur du Sud-Ouest pour l'instant.

8.1.4.4 La recherche et le développement

Les colloques socio-économiques, les consultations, les sondages, les enquêtes et les recherches effectuées par des agents externes ou non à la communauté font partie des activités de recherche et de développement du Forum économique de Verdun. Ces activités permettent de mieux cibler les potentialités locales, les opportunités d'action et les besoins de la communauté. Elles favorisent le recueil d'idées, de projets et donc le développement de nouveaux produits et services. Elles font émerger des constats et des apprentissages, c'est-à-dire qu'elles touchent à

l'évaluation du projet de développement global et des projets spécifiques. La pérennité de la démarche de DÉC repose en majeure partie sur la capacité de l'organisme promoteur de susciter des activités de recherche et de développement. Nous entendons par là sa capacité à accéder à l'information et à adopter une stratégie d'intervention proactive.

8.1.4.5 Un regard critique sur le processus de réflexion

Il apparaît que le modèle de développement du Forum et son cadre d'action ne font pas l'unanimité dans le milieu, phénomène tout à fait compréhensible vu le caractère non conventionnel de l'approche mise en œuvre. Toutefois, certaines personnes saisissent mal le lien entre les réalisations du Forum et le modèle de développement que ce dernier propose. Ainsi, un représentant d'organisme à caractère administratif admettait qu'il ne voyait pas pourquoi le Jardin du citoyen était une réalisation du Forum et ajoutait qu'il serait gêné de présenter cette réalisation comme émanant du Forum. Cette réflexion d'un leader d'organisme de la communauté témoigne du besoin de diffusion du modèle de développement, du plan d'action et de ses stratégies, puisque ces éléments justifient les projets tout en favorisant une vision commune.

Au sein de l'exécutif du Forum, vu la mouvance des représentants (et non pas celle des organisations) et la coexistence d'anciens et de nouveaux représentants organisationnels, nous recommandons fortement la mise en œuvre d'activités de conception et de reconception inhérentes au processus de réflexion. Afin de maintenir l'équilibre de la concertation (leadership de concertation), il apparaît

nécessaire que l'ensemble des membres participe à une redéfinition périodique conjointe de leur vision du développement, du modèle de développement et de ses stratégies. À cet égard, mentionnons que l'attitude critique adoptée par le représentant du CLSC, au cours de la période suivant l'adhésion de cet organisme au sein de l'exécutif du Forum, et la possibilité de prendre en charge le mandat d'un CLD au cours de l'année 1997 ont stimulé une réflexion ayant permis un retour sur les stratégies et les fondements de l'organisme promoteur.

Par ailleurs, le processus de réflexion inclut la mise en œuvre d'activités de formation et d'information sur les théories et les pratiques du DÉC. Ce point ressort comme une lacune tant au niveau de la communauté que des membres de l'exécutif. En fait, cette déficience limite la capacité des individus à participer de façon plus concrète au processus de réflexion.

8.1.5 Le processus d'organisation

Le processus d'organisation met en évidence trois dimensions que nous aborderons conjointement: organismes d'appui, outils et actions concertées. La première structure d'appui est la corporation du Forum économique de Verdun. L'organisme offre l'ancrage administratif nécessaire au projet global de développement de la communauté. Par ailleurs, le Forum se trouve à l'origine de la mise sur pied de structures cohérentes d'appui au développement: Multiservices-TPE (corporation intermédiaire de travail), FUSO (Fichiers unifiés des entreprises du Sud-Ouest) et CASO (Corporation d'approvisionnement du Sud-Ouest). Le Forum stimule également la mise en œuvre d'actions concertées temporaires ou

permanentes: une dynamique d'événements, Info-PME Verdun et la Fondation du développement local. Ces structures soutiennent le projet de développement et favorisent sa pérennité.

La venue prochaine d'un CLD sur le territoire de Verdun favorisera la prestation de support technique, financier et administratif. Ce guichet multiservices prendra le rôle d'organisme-conseil et de promotion économique, s'imbriquant ainsi dans un volet de la démarche mise de l'avant par le Forum économique de Verdun. La reprise probable du mandat du CLD par le Forum devrait s'effectuer dans le respect de la mission et des acquis du Forum, c'est-à-dire qu'il y a un amalgame possible, mais les possibilités devront être étudiées soigneusement afin que le Forum demeure un organisme mobilisateur, non partisan qui répond aux préoccupations de sa communauté en intervenant sur les déterminants de la santé. La prise en charge du mandat du CLD s'accompagne d'un financement qui servira, entre autres, à constituer une permanence. Il émerge donc la possibilité que le Forum s'appuie sur cette permanence. Enfin, comme l'ont suggéré certains répondants, une des perspectives futures du Forum pourrait consister à devenir une entité de plus en plus axée sur le soutien technique, financier et administratif aux initiatives locales. Nous croyons que cette orientation se verra favorisé par la prise en charge du mandat du CLD. Il apparaît pertinent de mentionner que la place acquise par le communautaire au sein du Forum facilitera l'intégration de ce secteur d'activité dans le CLD. En effet, plusieurs milieux régionaux qui vivent déjà l'implantation d'un CLD constatent que plusieurs représentants organisationnels (surtout économiques) n'ont jamais

collaboré avec le communautaire. Ceux-ci éprouvent de grandes difficultés à intégrer le communautaire puisque les liens de communication avec ce secteur sont inexistant. Il y a absence d'un langage commun.

8.1.6 La gestion et le suivi de projets

La gestion et le suivi de projet se trouvent assurés par une permanence de deux employés financés par l'Unité de santé publique et par une douzaine d'employés de la corporation intermédiaire de travail Multiservices-TPE. La qualité des projets et la capacité de gérer des projets d'ampleur reposent sur cette équipe qui constitue la force motrice du Forum économique de Verdun.

Au niveau de l'exécutif, il ressort que plusieurs membres souhaiteraient prendre part plus concrètement au processus de gestion de projets spécifiques, aux étapes de la prise de décision (apport d'idées, conception) et de la planification (organisation, activités). Cette volonté ne peut être ignorée et se présente comme une opportunité à plusieurs égards. L'implication plus concrète des membres de l'exécutif aux étapes de la gestion de projets — et éventuellement à l'ensemble des étapes — favoriserait l'apprentissage et la compréhension de l'ensemble du processus de gestion de projets de DÉC. Cette compréhension faciliterait la nomination de porteurs de projets ce qui permet de décentraliser la démarche du président. Le fait de nommer des porteurs de projets favorise l'appropriation personnelle de la démarche par le "porteur", mais également par les membres de son organisation qui participent idéalement à cette réalisation. L'expérience

acquise par les porteurs de projets peut permettre l'émergence plus marquée de leaders communautaires et l'émergence d'une relève possible pour l'organisme promoteur. Ainsi, l'implication des membres de l'exécutif ou d'un représentant de leur organisation à l'ensemble du processus de gestion de projets (prise de décision, planification, réalisation, implantation) se présente comme:

- Un moyen de formation de la relève du leadership de l'organisme promoteur;
- Une façon d'accroître l'appropriation de la démarche dans la communauté (surtout au sein des organisations);
- Un moyen d'accroître la responsabilisation du milieu;
- Un moyen d'accroître la crédibilité des détenteurs de leviers de la communauté (habileté à livrer un projet);
- Un moyen de décentraliser la démarche du président.

Par ailleurs, l'ensemble des projets spécifiques issus du Forum contribue à la réalisation du projet global de revitalisation de Verdun. Les initiatives apparaissent adéquates en regard des forces et des faiblesses de Verdun; en regard du besoin de soutien aux travailleurs autonomes et aux entrepreneurs; en regard de la mise en valeur du territoire, de l'amélioration des conditions de vie (ex.: logement, activités facilitant l'intégration à l'emploi) et de la création de réseaux de communication, d'opportunités d'échange, de visibilité et de resserrement des liens aptes à favoriser le renforcement du sentiment de fierté et d'appartenance. Toutefois, deux faiblesses majeures se démarquent de la gestion de projets spécifiques: l'information ou la consultation de la population face aux projets et l'appropriation des projets par des groupes de la communauté. L'organisme

promoteur est conscient de ces faiblesses qui ressortent de l'autoévaluation de chaque projet en regard de ses objectifs.

8.1.7 L'évaluation

L'évaluation des processus et des résultats réfère à la capacité d'engager un processus de réflexion dans l'ensemble des démarches et projets du processus de développement pour dégager des apprentissages et réinvestir ces apprentissages dans le futur. Cette démarche évaluative intégrée apparaît dans la plupart des projets et des initiatives répertoriés. Toutefois, il apparaît que des membres de l'exécutif souhaiteraient participer conjointement à l'autoévaluation des projets afin de mieux partager les apprentissages et les résultats.

8.1.8 Conclusion

Utilisé comme cadre de référence, le modèle de Paul Prévost n'assure pas de résultats. Il permet une vision systématique et systémique de l'action d'une communauté qui veut se développer. Il permet également d'apprendre et conséquemment d'améliorer cette action.

8.2 Typologie des approches de DÉC de Boothroyd et Davis

Boothroyd et Davis (1993) présentent trois approches types de la pratique du DÉC: croissance économique, changements structurels et nouvelles solidarités. À ces trois approches se greffent des stratégies types, des actions et les rôles des agents de développement qui œuvrent dans leur cadre. Bien entendu, il s'agit d'idéaux types et il est peu probable de pouvoir définir l'approche de DÉC du Forum économique de Verdun par une seule approche type. Toutefois, nous pourrons établir la ou les tendances dominantes. Pour ce faire, nous tenterons de situer successivement l'expérience de Verdun au niveau des stratégies types, des actions qui leur correspondent et du rôle des agents de développement qui y œuvrent. À partir des tendances dégagées au cours de ces trois étapes, nous pourrons situer l'expérience de Verdun selon la ou les approches types qui décrivent le mieux l'approche de DÉC mise en œuvre (voir le tableau à la page suivante intitulé *Liens entre les pratiques et les approches de DÉC*).

LIENS ENTRE LES PRATIQUES ET LES APPROCHES DE DÉC

Approche utilisée	CROISSANCE ÉCONOMIQUE	CHANGEMENTS STRUCTURELS	NOUVELLES SOLIDARITÉS
Stratégies types	Attirer des industries exportatrices Augmenter la compétitivité locale	Augmenter l'autonomie locale Politiques sociales pour soutenir le milieu	Réduire la marginalité et l'exclusion Augmenter l'entraide et la coopération
Actions	Attirer du capital de l'extérieur Améliorer l'avantage compétitif Augmenter l'efficacité des firmes existantes Créer de nouvelles entreprises Améliorer l'environnement physique immédiat	Diversifier les investissements étrangers Accroître la propriété locale et la gestion locale des ressources Diversifier les marchés de la production locale Substituer les importations Renforcer l'économie non marchande	Promouvoir et collaborer à l'élaboration de politiques et de programmes publics Mettre en place des organisations communautaires et des organismes intermédiaires Augmenter les activités non marchandes et non monétaires
Rôle de l'agent-e de développement	Faciliter les occasions d'affaires et bâtir des réseaux d'affaires Informé (subventions, marchés, technologies)	Développer le contrôle local Informé (diversification des marchés, meilleur contrôle local...)	Animer la réflexion sur la qualité de vie et le bien être Mettre en place les dispositifs assurant la pleine participation

8.2.1 Les stratégies types des approches de DÉC

8.2.1.1 La stratégie de la croissance économique

L'approche de DÉC de la croissance économique met deux stratégies types en évidence : "attirer des industries exportatrices" et "augmenter la compétitivité locale". La première stratégie, "attirer des industries exportatrices", ne correspond pas aux stratégies mises en œuvre par le Forum économique de Verdun. Ce fait est compréhensible si l'on considère que la ville ne détient pratiquement pas de parc industriel et qu'elle-même n'a pas jugé opportun de créer un poste de commissaire industriel.

La seconde stratégie, "augmenter la compétitivité locale", peut être saisie en termes de support aux entreprises existantes et au démarrage d'entreprises. Or cette stratégie fait clairement partie des stratégies préconisées par l'approche de DÉC du Forum économique de Verdun. À cet égard, citons l'objet premier pour lequel la corporation s'est constituée: «Promouvoir la relance, la consolidation, le développement de l'activité économique de Verdun¹³⁹».

8.2.1.2 La stratégie des changements structurels

L'approche de DÉC des changements structurels énonce deux stratégies types: "augmenter l'autonomie locale" et créer des "politiques sociales pour soutenir le milieu". La stratégie de l'augmentation de l'autonomie locale n'est pas citée de façon directe par l'organisme promoteur. Toutefois, elle sous-tend l'existence même du Forum économique de Verdun qui, en se créant comme structure, favorise l'autonomie de la communauté en lui permettant de choisir librement les avenues de son développement.

La stratégie qui consiste à créer des "politiques sociales pour soutenir le milieu" n'est pas explicite de la part du Forum économique de Verdun. L'organisme ne cherche pas à créer de politiques sociales d'ordre national. Toutefois, l'influence du Forum sur les politiques municipales en matières sociales demeure indéniable.

8.2.1.3 La stratégie de nouvelles solidarités

L'approche de DÉC des nouvelles solidarités présente deux stratégies type: "réduire la marginalité et l'exclusion" et "augmenter l'entraide et la coopération". La première stratégie correspond précisément à la principale stratégie mise en œuvre par le Forum, c'est-à-dire qu'il cherche à intervenir sur les déterminants de la santé afin de réduire la marginalité et l'exclusion au sein de la communauté verdunoise et ainsi améliorer la qualité de vie de la population.

¹³⁹ GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, L'INSPECTEUR GÉNÉRAL DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES. *Lettres patentes accordées au Forum économique de Verdun*, Québec, 9 juillet

La seconde stratégie, "augmenter l'entraide et la coopération", se trouve prônée à deux niveaux par le Forum. D'abord ce dernier veut canaliser le dynamisme, la concertation et l'implication de ceux qui détiennent les leviers de pouvoir dans des actions synergiques pour favoriser une qualité de vie satisfaisante pour les citoyens de Verdun¹⁴⁰. Il s'agit d'une coopération transversale qui vise l'entraide du "haut" vers le "bas". Le Forum cherche ensuite à promouvoir le développement d'une attitude d'ouverture à la coopération et à l'entraide en mettant en valeur et en favorisant la création de réseaux, d'associations et de structures d'aide. Cette stratégie plus globale vise l'ensemble de la communauté.

8.2.2 Les actions correspondant aux stratégies types

8.2.2.1 Les actions et la croissance économique

L'action d'"attirer du capital de l'extérieur" consiste principalement à travailler au niveau de l'établissement d'entreprises et de la venue de capital de risque du secteur privé (cf. investissements) sur son territoire. Ce type d'action fait partie des résolutions des citoyens dans l'axe d'action "Développement économique et soutien à l'emploi" du plan d'action de 1993. La SIDAC Promenade Wellington et la Ville de Verdun se sont portées garantes de ces résolutions dans leurs actions. À titre d'exemple, le projet "L'étoile du Sud-Ouest" instigué par la SIDAC et la Ville (1997) vise directement à attirer du capital externe par la promotion du milieu des affaires de Verdun, d'incitatifs fiscaux et du milieu de vie verdunois.

1992, p.3.

L'action d'"amélioration de l'avantage compétitif" repose sur le développement de créneaux de production ou de services particuliers dans les entreprises. L'amélioration de la diversité commerciale de la rue Wellington est une résolution du plan d'action du Forum (1993). La promotion des occasions d'affaires au niveau d'entreprises d'alimentation spécialisées dans le projet "L'étoile du Sud-Ouest" peut être considérée en ce sens.

Les actions d'"augmenter l'efficacité des firmes existantes" et de "créer de nouvelles entreprises" correspondent aux actions de l'approche de DÉC mises en œuvre par l'entremise d'Info-PME Verdun. L'organisme offre des services gratuits liés à l'amélioration de la situation des entreprises locales (cf. autodiagnostic), au niveau de problèmes d'exploitation ou de projets d'expansion, et à l'appui au démarrage de nouvelles entreprises. De plus, la création d'un club d'investisseurs (SIDAC, 1997), visant l'achat, la rénovation et la location de locaux à des entreprises dans une même bâtisse, facilite l'établissement d'un regroupement d'entreprises ("pool" d'entreprises). Ces deux initiatives favorisent la création d'entreprises et Info-PME Verdun contribue à l'augmentation de leur efficacité.

Plusieurs des actions du Forum vont dans le sens de l'amélioration de l'environnement physique immédiat, répondant ainsi aux préoccupations des citoyens. L'aménagement du Jardin du citoyen et les activités engendrées dans le cadre du Mois de

¹⁴⁰ GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, L'INSPECTEUR GÉNÉRAL DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES. *Lettres patentes accordées au Forum économique de Verdun*, Québec, 9 juillet

l'environnement en témoignent. Considérons également la promotion des actions du milieu en regard de l'environnement physique et de l'embellissement dans le cadre du Concours Méritas verdunois. Enfin, la municipalité de Verdun s'est portée garante de plusieurs recommandations des citoyens au Forum au niveau de l'amélioration de l'environnement physique immédiat (cf. plantations, collecte de déchets, éclairage, subventions à la rénovation, etc.). Enfin, l'acquisition d'une bâtisse rénovée par un club d'investisseurs (SIDAC, 1997) pour l'accueil de nouvelles entreprises fait également partie de l'amélioration de l'environnement physique immédiat dans le cadre de l'approche de DÉC de la croissance économique.

8.2.2.2 Les actions et les changements structurels

L'action de "diversifier les investissements étrangers" ou externes s'applique peu aux actions entreprises dans le cadre de l'approche de DÉC mise en œuvre par le Forum économique de Verdun. Toutefois, l'amélioration de la diversité commerciale de la rue Wellington est une résolution du plan d'action du Forum (1993). La promotion des occasions d'affaires au niveau d'entreprises d'alimentation spécialisées dans le projet "L'étoile du Sud-Ouest" peut être considérée en ce sens.

L'action d'"accroître la propriété locale et la gestion locale des ressources" de même que l'action de "substituer les importations" se trouvent favorisées par plusieurs initiatives qui s'inscrivent dans la démarche de DÉC. Le Mois du développement local déploie une série d'événements mettant en évidence l'importance de privilégier le développement local pour la revitalisation de Verdun. Les actions liées à l'augmentation

de la propriété locale, de la gestion locale des ressources et de l'achat local y sont directement promues. Suivant une résolution du plan d'action du Forum (1993), la Ville de Verdun a déployé une série de mesures visant à faciliter l'accès à la propriété sous toutes ses formes. Par ailleurs, lors de la vente d'édifices et d'infrastructures, la municipalité accorde un préjugé favorable aux offres locales. À titre d'exemple, citons la reprise de l'aréna Guy Gagnon par l'École de cirque de Verdun. La création d'un club d'investisseurs locaux par la SIDAC favorise également la gestion locale de ressources. Au niveau de la substitution des importations, la Corporation d'achat du Sud-Ouest (CASO), composée pour le moment d'institutions verdunoises, favorise l'achat à Verdun. La Fondation du développement local et le commissaire au développement local en font également la promotion.

L'action de "diversifier les marchés de la production locale" fait partie des résolutions du plan d'action relatives au soutien au développement (1993). Toutefois, seule la promotion de la diversification commerciale dans le projet "L'étoile de Sud-Ouest" (SIDAC et Ville de Verdun, 1997) nous apparaît comme une action concrète en la matière.

Enfin, l'action de "renforcer l'économie non marchande" renvoie à la consolidation et à l'intensification du secteur public. Précisons que l'économie non marchande (secteur public) fait partie de l'économie monétaire comme l'économie marchande (secteur privé) et ce, contrairement à l'économie non monétaire qui réfère à l'autoproduction, au bénévolat et au troc¹⁴¹. «Le service public se définit

¹⁴¹ ROUSTANG, G., LAVILLE, J.-L., EME, B., MOTHÉ, D. et B. PERRET. *Vers un nouveau contrat social*, Paris, Desclée de Brouwer, 1996, p.66.

ainsi par une prestation de biens ou de services revêtant une dimension de redistribution (des riches vers les pauvres, des actifs vers les inactifs...) dont les règles sont édictées par une autorité publique soumise au contrôle démocratique.¹⁴²» Dans la démarche collective de changement social mise en œuvre à Verdun, l'organisme promoteur constitue une structure qui, à l'image des institutions étatiques, s'est formée pour contrecarrer et corriger les effets destructeurs de l'économie marchande. Il revêt une dimension de redistribution en réunissant les détenteurs de leviers de la communauté, en recueillant du financement gouvernemental pour agir dans l'intérêt général de la communauté, selon les priorités d'action édictées démocratiquement par les Verdunois. Ajoutons que plusieurs des recommandations du plan d'action invitent les secteurs public, privé et communautaire à agir, généralement en partenariat, dans le sens d'une redistribution et d'une intensification de la prestation de biens et services à la communauté (par exemple: accroissement de la présence de la sécurité publique, offre d'activités d'animation aux jeunes, création d'un poste de commissaire au développement local, création d'un service conseil aux entrepreneurs existants et aux nouveaux entrepreneurs, activités de parrainage, création d'une corporation intermédiaire de travail, etc.). Dans cette optique, la démarche de DÉC verdunoise contribue pleinement au renforcement de l'économie non marchande.

8.2.2.3 Les actions et les nouvelles solidarités

¹⁴² STROBEL, «Service public, fin de siècle», in GRÉMION, C. (dir.), *Modernisation des services publics*, Commissariat général du plan, ministère de la Recherche, Paris, La Documentation française, 1995, in ROUSTANG, G. *et al. Vers un nouveau contrat social*, Paris, Desclée de Brouwer, 1996, p.63.

L'action de "promouvoir et collaborer à l'élaboration de nouvelles politiques et de programmes publics" n'émane pas du plan d'action de la communauté. Toutefois, en tant que projet pilote de la Direction de la santé publique de la Régie régionale de Montréal-Centre, le Forum économique de Verdun a collaboré à titre consultatif à l'élaboration d'une vision renouvelée de la santé publique¹⁴³.

Les actions relatives à la mise en place d'organisations communautaires et d'organismes intermédiaires se trouvent clairement promues par le Concours Méritas. De plus, la constitution de la Corporation d'approvisionnement du Sud-Ouest et la formation de la corporation intermédiaire de travail Multiservices-TPE forment des organismes intermédiaires.

L'action d'"augmenter les activités non marchandes et non monétaires" se trouve directement promue par la démarche de DÉC verdunoise. Ainsi, comme il est vu dans les actions relatives à l'approche des changements structurels, la démarche de DÉC de Verdun contribue à augmenter les activités non marchandes dans le sens d'une redistribution à travers la promotion et la prestation de biens et services à la communauté. Le projet de développement local au quartier Centre-ville en constitue un bon exemple. Ce projet combine, entre autres, la prestation d'animation dans les zones du quartier, le support des détenteurs de leviers de la communauté, à travers la prestation de formation et de support professionnel

¹⁴³ COLIN, Christine, MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX. *Action et concertation: vers une vision renouvelée de la santé publique, à l'aube de l'an 2000*, Document de

requis par les citoyens, et la mise en disposition de locaux et de matériel aux citoyens. L'augmentation des activités non monétaires se trouve également promue par la promotion du bénévolat, par exemple, dans les activités du Mois de l'environnement, à travers la Fondation du développement local, dans l'implication au Concours Méritas, dans les activités de "réseautage", de parrainage, l'implication à des conseils, sous-comités, etc. Les activités d'autoproduction se sont vues promues, en 1998, par la mise à la disposition des citoyens de terrains pour le jardinage. Enfin, la promotion de valeurs comme la solidarité, l'entraide, la protection de l'environnement et l'implication démocratique fait partie des activités non monétaires qui contribuent au maintien du capital social et naturel de la communauté.

8.2.3 Le rôle des agents de développement

8.2.3.1 Le rôle des agents de croissance économique

Le rôle de "faciliter les occasions d'affaires et bâtir des réseaux d'affaires" se trouve directement joué par la Fondation du développement local, par le commissaire au développement local et ses activités (par exemple le Rendez-vous d'affaires de l'Île-des-Sœurs), par les "Déjeuners d'André", Info-PME et la SIDAC Promenade Wellington.

Le rôle "d'informer les gens au niveau de subventions, de marchés et technologies" se trouve assumé par Info-PME au niveau des entreprises, mais également par la Ville de Verdun et par la SIDAC dans ses projets de promotion d'occasions d'affaires et de subvention à l'établissement. Ajoutons la promotion des subventions, faite par la ville de Verdun, pour accéder à la propriété ou pour rénover.

8.2.3.2 Le rôle des agents de changements structurels

Le rôle de "développer le contrôle local" se trouve directement promu par le Forum économique de Verdun et les activités qu'il génère. Le climat de dynamisme créé se veut propice à la prise de contrôle local. D'une part, en ciblant les forces et les faiblesses de la communauté, il y a identification de domaines où une prise de contrôle locale serait bénéfique pour la communauté. Il y a identification d'opportunités. D'autre part, la promotion du développement d'initiatives et de la participation du milieu se fait à travers la promotion des initiatives du milieu (Concours Méritas, Mois du développement local, ...), ce qui stimule une prise de contrôle à divers niveaux (cf. bénévolat, démarrage d'entreprises, démonstration plus marquée d'une implication tournée vers la communauté dans les organisations et les entreprises). Le développement du contrôle local est inhérent à chacune des activités générées par le Forum et par le milieu, puisqu'une majorité du développement se base avant tout sur le recours aux ressources locales, sur la participation populaire et sur plusieurs activités qui favorisent et soutiennent la prise de contrôle des individus sur leur vie personnelle (particulièrement par les activités qui favorisent la réinsertion au travail). Enfin, le Forum économique de Verdun constitue une structure ayant pour but de donner le

contrôle du développement de Verdun à la communauté et à ses composantes (citoyens, organismes).

Le rôle "d'informer sur la diversification des marchés et le meilleur contrôle local" se trouve principalement assumé par la municipalité et la SIDAC Promenade Wellington au niveau commercial (comme nous l'avons vu au point 8.2.2.2). Par ailleurs, la Fondation du développement local, le commissaire au développement local et des activités comme le Mois du développement local ou le Concours Méritas informent sur le contrôle local et en font avant tout la promotion.

8.2.3.3 Le rôle des agents de nouvelles solidarités

Le rôle "d'animer la réflexion sur la qualité de vie et le bien-être" est l'un des principaux rôles du Forum économique de Verdun à travers la tenue de colloques et d'une panoplie d'activités d'animation dont le Concours Méritas, les concours et consultations populaires, etc.

Le rôle de "mettre en place les dispositifs assurant la pleine participation" se trouve promu par les consultations et les concours de l'organisme promoteur, et par la présence de structures démocratiques dans ses réalisations (projet de développement du quartier Centre-ville, conseils des jeunes et des aînés, Info-PME, etc.). La Ville de Verdun joue également ce rôle par l'instauration de dispositifs de consultation. Le plan d'action fait des résolutions relatives à la formation de concertations, de tables de

consultation, mais plusieurs des acteurs (porteurs de projets) visés par ces résolutions n'ont pas tous assumé leur rôle.

La mise en place de dispositifs assurant la pleine participation s'effectue graduellement. La motivation à instaurer ces dispositifs et la motivation à participer passent respectivement par la reconnaissance des bienfaits qu'apportent ces dispositifs et par la reconnaissance des bienfaits de la participation. À travers la mise en œuvre du projet de développement du quartier Centre-ville, le Forum permet aux citoyens de s'impliquer plus étroitement dans la démarche de développement. Ainsi, le projet permet aux citoyens de chaque zone d'acquérir les habiletés techniques nécessaires au développement de leur propre projet et éventuellement celles nécessaires à sa gestion. Ce dispositif apparaît donc apte à assurer un niveau croissant de participation.

À partir des niveaux de participation identifiés par Miller (1991)¹⁴⁴, on peut dire qu'un projet comme le Jardin du citoyen amène l'ensemble de la communauté à "bénéficier passivement du bienfait résultant des efforts des autres" (premier niveau). Un projet comme la corporation intermédiaire de travail amène un individu "à travailler au projet initié par quelqu'un d'autre" (second niveau) tout en "développant des habiletés techniques pouvant lui permettre d'initier son propre projet" (troisième niveau). Le projet de développement du quartier Centre-ville permet aux citoyens d'acquérir des habiletés

¹⁴⁴ MILLER, G. David. *Why Teaching a Man to Fish is Not Enough: Empowerment as a Development Goal*, Manchester (New Hampshire), New Hampshire College, 1991 in NINACS, William A. «Empowerment et développement local, processus de prise en charge complexe mais fondamental», *Économie et territoires*, Dossier enjeux, [s.l.], [s.d.], p.6-8.

techniques pour démarrer leur propre projet (troisième niveau) et éventuellement celles nécessaires à sa gestion (quatrième niveau).

8.2.4 Les approches types et l'expérience de Verdun

Il est surprenant de constater que l'expérience de DÉC de Verdun agit sensiblement au niveau de chacune des approches type présentées. Au niveau stratégique, le projet de Verdun fait nettement la promotion de l'approche de nouvelles solidarités (réduire l'exclusion et augmenter l'entraide et la coopération). L'une des stratégies de l'approche de croissance économique est clairement promue (augmenter la compétitivité locale). Tandis que la première stratégie de l'approche du changement structurel sous-tend l'existence même du Forum (autonomie locale).

Les actions réalisées depuis six ans à Verdun et le rôle des agents de développement indiquent certaines tendances au sein des approches types de DÉC, dont d'abord un leadership de la Ville de Verdun, de la SIDAC Promenade Wellington, du commissaire au développement local et d'Info-PME au sein de l'approche de la croissance économique. Ajoutons que les actions relatives à l'amélioration de l'environnement physique immédiat touchent plus directement l'organisme promoteur.

Dans l'approche du changement structurel, le Forum, le commissaire au développement local, la Fondation du développement local et plusieurs activités se démarquent par la promotion des actions liées à l'achat local (substitution des importations), à la propriété locale et à la gestion locale. L'organisme promoteur contribue pleinement à renforcer l'économie non marchande. La Ville de Verdun et la SIDAC mettent quelques efforts au niveau de la diversification des investissements et

des marchés de la production locale. Enfin, le développement du contrôle local est inhérent à plusieurs actions et activités.

Au niveau de l'approche de nouvelles solidarités c'est la promotion/animation de l'organisme promoteur qui domine. S'ajoutent à cette stratégie la réalisation d'organismes intermédiaires, les activités du milieu, l'augmentation des activités non marchandes et non monétaires et la mise en place de structures démocratiques dans certaines réalisations du Forum. La mise en place de dispositifs de participation apparaît en expansion, tant au niveau municipal qu'au sein de projets de plus en plus axés sur une intensification du niveau de la participation populaire.

Si des stratégies de chacune des trois approches se trouvent promues par la démarche verdunoise, on remarque que l'organisme promoteur affiche davantage les stratégies de l'approche de nouvelles solidarités. En fait, les actions et les stratégies de nouvelles solidarités apparaissent comme les visées à long terme de l'organisme promoteur qui s'appuient sur les acquis des actions et des stratégies de changements structurels. Au contraire, les stratégies et les actions liées à la croissance économique sont davantage assumées par des projets et des instances précises: la Ville de Verdun, la SIDAC, Info-PME, le commissaire au développement local, la Fondation du développement local (réseaux d'affaires). Il est donc possible de conclure à une démarche diversifiée où l'action se pose sur plusieurs fronts.

Par ailleurs, les paramètres de l'action planifiée se dégagent après six années de démarche de DÉC. En effet, il apparaît un double mouvement simultané. D'abord

l'établissement d'une crédibilité en tant qu'organisme de concertation, ce qui implique deux niveaux d'action. Au niveau des partenaires à la base de la concertation émerge un processus à long terme marqué par une rupture avec des façons de faire antérieures, par l'édification d'un nouvel état de fonctionnement, par l'intégration d'une culture organisationnelle commune et par la réintégration nécessaire dans un environnement en constante transformation. Au niveau de la communauté, il y a l'établissement de la crédibilité de l'organisme qui se doit de présenter une stabilité partenariale, une fiabilité en regard des préoccupations populaires et une capacité de gestion de projets (capital politique). D'autre part, l'édification d'une ouverture à l'approche de DÉC implique que les partenaires et la communauté sont de plus en plus ouverts à des projets qui donneront des impacts à long terme et dont l'ensemble des paramètres n'est pas établi préalablement afin de laisser place au processus d'appropriation. Ce double mouvement se répercute sur le type de projets créés. Ainsi, les projets comme Info-PME Verdun, qui donne des résultats à plus court terme au niveau de l'emploi, se trouvent davantage acceptés au cours des premières années de la démarche. Aujourd'hui, les projets sont de plus en plus près de la population, ils détiennent des paramètres plus souples et le niveau de confiance qui existe entre les partenaires permet la promotion et le financement de tels projets.

Toutefois, l'ensemble des dimensions de la démarche de DÉC implique un travail constant et aucune facette ne doit être laissée pour compte. Ainsi, l'exercice de la concertation multisectorielle ne peut se réaliser du jour au lendemain. Plusieurs mois, plusieurs années peuvent être nécessaires avant que ne tombent méfiance et préjugés. Il s'avère difficile de concevoir que tous peuvent travailler dans le même sens. La connaissance de l'autre, la construction d'un langage commun, l'expérimentation de

projets conjoints et l'établissement d'une relation de confiance, basée sur certains points de convergence, doivent s'établir et être entretenus afin de créer un climat propice à l'émergence et à la mise en œuvre de projets favorisant la santé de l'ensemble de la communauté. Les guerres de clocher demeurent le grand obstacle au fonctionnement et à la crédibilité de la démarche de DÉC. Le développement de la communauté peut cibler différents domaines d'intervention, mais il se réalise en un seul sens. Tant et aussi longtemps que chacun tire son coin de la couverture, la démarche est moins crédible et surtout avance moins rapidement. Enfin, l'ensemble des personnes qui œuvrent dans le sens de la démarche de DÉC édifie l'héritage de toute une communauté.

CHAPITRE IX

Recommandations

Au cours de cette recherche évaluative, nous avons examiné la démarche de changement entreprise à Verdun, depuis plus de six ans, tant au niveau de ses processus que de ses résultats. L'analyse des informations recueillies sur les différentes facettes de la démarche de développement économique communautaire¹⁴⁵ (DÉC) révèle une action collective enrichissante et un portrait de la communauté marqué par des changements d'attitude et de comportement. Dans ce chapitre, nous ne reviendrons pas sur ces acquis afin de nous concentrer sur les lacunes et les faiblesses qui ont émergées de la démarche.

Nos recommandations s'appuient sur les conclusions obtenues dans l'ensemble de ce rapport. Elles visent à orienter les actions actuelles et futures en regard des apprentissages dégagés dans le respect du modèle de développement mis de l'avant à Verdun. Il s'agit donc de perfectionner la démarche en cours par certains ajustements et de développer davantage certaines trajectoires.

Nous adressons la majorité de nos recommandations au Forum économique de Verdun en tant qu'organisme promoteur de la démarche collective de changement. Toutefois, dans quelques cas, lorsque nos recommandations concernent d'autres niveaux de décision, nous les formulerons à leur intention.

¹⁴⁵ REMARQUE: L'approche du développement économique communautaire (DÉC) et l'approche du développement local sont employés comme synonymes.

D'après notre analyse, nous invitons le Forum économique de Verdun à porter une attention critique et à concentrer des énergies au niveau de quatre domaines d'intervention, soit au niveau du processus d'animation, du processus politique, du processus de réflexion et du processus de gestion et de suivi des projets.

9.1 Recommandations au sujet du processus d'animation

9.1.1 La mobilisation, l'information et la formation

Compte tenu que les personnes interviewées perçoivent la nécessité de mobiliser un nombre croissant de citoyens, issus de toutes les couches de la population, tout en visant l'appropriation des projets comme une pierre angulaire pour la pérennité de la démarche de DÉC (point 6.5.1) et étant donné que la mobilisation des personnes les plus démunies leur apparaît comme une lacune majeure (points 6.5.1 et 8.1.2.2), nous sommes d'avis qu'une priorité d'action devrait être identifiée par le Forum économique de Verdun à ce chapitre.

Puisqu'il apparaît que le succès du processus d'animation repose en partie sur l'ancrage de la démarche chez la population (mobilisation et appropriation, point 8.1.2.2), que cet ancrage se trouve favorisé par la compréhension de la démarche de DÉC et ses rouages (information/formation), que la notion de DÉC ou de développement local, de même que leur mise en application, s'avèrent complexes, que l'expression la plus concrète de l'information/formation en DÉC ne touche que quelques clientèles (initiatives de la Fondation du développement local et du commissaire au développement

local) et puisque le projet de développement du quartier Centre-ville apparaît propice à offrir de l'information/formation adaptée par le biais de ses animateurs et de ses partenaires (8.1.2.2), nous considérons que les projets incluant un volet information/formation devraient être priorités.

RECOMMANDATION 1A: Compte tenu que la mobilisation de la population doit s'intensifier dans le sens de l'appropriation des projets, qu'il s'avère difficile de mobiliser les personnes les plus démunies et étant donné que la mobilisation et l'appropriation se trouvent favorisées par l'information/formation adaptée aux personnes, nous recommandons la mise en œuvre du projet de développement du quartier Centre-ville.

RECOMMANDATION 1B : Dans le même ordre d'idées, puisque la mobilisation doit s'intensifier dans toutes les couches de la population, nous recommandons à l'organisme promoteur d'instaurer ou de trouver un porteur de projets qui mette sur pied une formation en DÉC pouvant s'adapter à différents groupes et qui la rende disponible aux citoyens.

9.1.2 La cueillette d'idées et de projets

Étant donné que l'appui à la réalisation de projets issus de la population peut favoriser l'appropriation de la démarche par les citoyens (point 8.1.2.2), que cet élément apparaît critique pour la pérennité de la démarche (point 6.5.1) et compte tenu qu'il n'existe actuellement pas d'activités ou de concours récurrents qui visent directement la cueillette d'idées et de projets parmi la population (point 8.1.2.2), nous croyons que des énergies pourraient être portées à ce dossier.

RECOMMANDATION 2: Compte tenu de la faiblesse actuelle du volet cueillette d'idées et de projets et de son impact sur la mobilisation et l'appropriation, nous recommandons à l'organisme promoteur ou à un porteur de projets d'envisager le renouvellement de consultations populaires ou l'organisation d'activités ou de concours récurrents qui visent la cueillette d'idées et de projets parmi la population. (Les activités ou concours pourraient s'amalgamer à des projets existants.)

9.1.3 L'axe d'action "Développement socioculturel et communautaire"

Puisque les réalisations qui s'inscrivent dans les deux volets de cet axe d'action de 1993 (formation et services à la communauté) sont moins palpables que celles des axes "La qualité de vie dans notre milieu" et "Le développement économique et le soutien à l'emploi" (point 5.5.3.1, n° 3), puisque la formation des conseils des jeunes et

des aînés présentait beaucoup de potentiel à ce niveau (point 5.5.3.1, n° 3), de même qu'au niveau de l'implication d'un nombre croissant d'individus dans la démarche (point 5.5.3.2), élément critique pour la pérennité de la démarche (point 6.5.1), nous sommes d'avis que l'idée de les former à nouveau devrait être envisagée.

Compte tenu que le manque d'intérêt semble être à l'origine de la dissolution des conseils (point 5.5.1), que cet intérêt aurait pu être maintenu par la mise en œuvre d'un processus d'animation (de suivi) adéquat (point 5.5.1) et étant donné qu'une majorité de répondants se montre favorable à la création de divers comités (point 5.5.3.2), nous soutenons l'idée que la mise en œuvre d'une stratégie d'animation, *ad hoc* ou permanente, visant la formation de conseils et de comités pourrait faire l'objet d'une réflexion.

RECOMMANDATION 3: Compte tenu de la faiblesse relevée au niveau des réalisations liées à la formation et aux services à la communauté, du potentiel des conseils des jeunes et des aînés à générer de telles réalisations, de la difficulté à maintenir l'intérêt de ces conseils et de l'appui des répondants à la création de telles structures, nous recommandons à l'organisme promoteur d'envisager à nouveau la formation de ces conseils en incluant une stratégie d'animation *ad hoc* ou permanente. (Vu son potentiel au niveau du recueil d'idées et de projets, cette recommandation peut être envisagée en lien avec la recommandation 2.)

9.1.4 L'image externe de Verdun

Les études de 1992 et de 1997 de la firme Léger & Léger auprès des Montréalais tendent à confirmer que la démarche de DÉC de Verdun n'a eu aucun impact sur les Montréalais en général (point 7.3.2) et que les percées de la démarche de DÉC à l'extérieur touchent davantage un public sectoriel (Villes et villages en santé, point 7.2.2; le Sommet socio-économique du Sud-Ouest, point 5.3.2), à l'exception du Mondial du cerf-volant (point 5.1.1). Compte tenu du caractère résidentiel et commercial de Verdun, le Montréalais en général est susceptible de contribuer à la revitalisation de Verdun par un accroissement de sa fréquentation et par la possibilité de s'y établir. Pour ces raisons, nous sommes d'avis que les Montréalais en général constituent une population à cibler.

D'une part, les résultats des études de la firme Léger & Léger permettent de constater que la ville de Verdun est méconnue des Montréalais et qu'elle gagne à être connue (point 7.3.2). Le fait qu'une meilleure connaissance de Verdun influence la perception qu'en ont les gens est également constaté chez les personnes interviewées (point 6.1.2.4).

D'autre part, les sondages révèlent une intensification de l'image négative de Verdun chez les Montréalais (point 7.3.2). Ce résultat mis en parallèle avec les progrès réalisés à Verdun au cours des dernières années (point 6.5.3) tend à confirmer que Verdun ne projette aucune image pour contrer la réputation dont elle est victime, surtout au niveau de la mauvaise réputation des écoles et de l'insécurité qui règne à Verdun

(point 7.3.2). Des personnes interviewées déplorent l'absence d'image projetée et suggèrent la mise en œuvre de campagnes publicitaires qui font la promotion de concepts (point 6.2.3).

RECOMMANDATION 4: Compte tenu que la population cible montréalaise peut influencer positivement la revitalisation de Verdun, que la ville gagne à être connue et étant donné que Verdun ne projette aucune image pour contrer la réputation dont elle est victime, nous recommandons la mise en œuvre de campagnes publicitaires visant les Montréalais en général. (Par exemple: exploiter l'amélioration du positionnement des écoles publiques de Verdun dans les classements (île de Montréal et provincial); exploiter les statistiques sur le niveau de sécurité de Verdun, en lien avec la venue de deux postes de police de quartier et le projet collectif de développement économique et social en cours.)

9.2 Recommandations au sujet du processus politique

9.2.1 Le leadership local

Compte tenu que l'établissement du leadership local relève, entre autres, de la mise en valeur des succès obtenus permettant de développer la crédibilité des leaders et des partenaires (point 8.1.3), que l'information permet de situer les actions dans le cadre de la démarche de DÉC et de donner un sens aux réalisations des membres de la communauté (point 8.1.2.2) et étant donné que le lien entre les réalisations des partenaires et la réalisation du plan d'action n'est pas toujours rendu public (sauf à l'occasion du Concours Méritas, point 8.1.3), nous sommes d'avis qu'une attention

spéciale devrait être portée à l'établissement du lien entre les réalisations et le plan d'action dans les médias.

RECOMMANDATION 5: Compte tenu que le leadership local relève de la mise en valeur des succès, que l'information permet de donner un sens aux réalisations de la communauté dans le cadre de l'approche de DÉC et étant donné que le lien réalisations/plan d'action n'est pas toujours rendu public, nous recommandons à l'organisme promoteur et à ses partenaires médiatiques d'accorder une attention spéciale au lien réalisations/plan d'action dans les médias.

9.2.2 La capacité de réaction et le leadership communautaire

Compte tenu que la capacité de réaction et l'affirmation d'un leadership communautaire constituent des facteurs importants pour l'établissement d'un leadership local (point 8.1.3), que la capacité de réaction de l'organisme promoteur sera mise à l'épreuve lors de la tenue du prochain colloque socio-économique en regard du temps accordé au partage d'opinions et à la discussion (point 5.1.5.1), que l'affirmation d'un leadership communautaire réside, en majeure partie, sur la capacité de l'organisme promoteur d'agir selon les préoccupations de sa communauté (point 8.1.3) et étant donné que le plan d'orientation de 1997, qui repose principalement sur la volonté du milieu verdunois d'en réaliser les recommandations, n'a pas été validé (consultation, ateliers) concrètement auprès des citoyens (point 5.5.4), nous relevons l'importance de réagir à la critique du dernier colloque, lors de l'organisation du suivant, et d'affirmer son

leadership communautaire en s'assurant de répondre aux préoccupations de la population pour l'organisme promoteur.

RECOMMANDATION 6A: Compte tenu que la capacité de réaction importe dans l'établissement d'un leadership communautaire et étant donné que les aspects relatifs au temps accordé au partage d'opinions et à la discussion ont fait l'objet de critiques lors du dernier colloque socio-économique, nous recommandons d'accorder une attention spéciale à ces aspects lors de l'organisation du prochain colloque.

RECOMMANDATION 6B: Étant donné que l'affirmation d'un leadership communautaire importe dans l'établissement d'un leadership local, que ce leadership communautaire repose surtout sur la capacité d'agir selon les préoccupations de la communauté et compte tenu que le plan d'orientation de 1997 n'a pas été validé concrètement auprès des citoyens, nous recommandons la mise en œuvre d'une stratégie de validation du plan d'orientation. (Cette recommandation peut se concrétiser en lien avec les recommandations 2 et 3.)

9.2.3 Le financement

Compte tenu que l'obtention de financement joue un rôle déterminant dans la mise en œuvre de certains projets de DÉC, que les partenaires et collaborateurs financiers influencent la forme que prendra un projet donné (point 5.5.2.8), que l'obtention de financement gouvernemental par le biais de divers programmes des ministères implique de se conformer à certaines lignes directrices et orientations spécifiques (point 5.5.2.8), que les projets de DÉC impliquent une mobilisation des personnes autour de leurs propres objectifs afin de favoriser l'appropriation qui permettra la pérennité des projets (point 5.5.2.8), que certains des paramètres requis par les bailleurs de fonds apparaissent incompatibles avec un des objectifs propres aux projets de DÉC (cf. appropriation) et puisqu'il portent, par le fait même, atteinte à la viabilité des projets (point 5.5.2.8), nous sommes d'avis que les bailleurs de fonds, tels que Environnement Canada et Santé Canada, devraient faire preuve de plus de souplesse dans la considération des projets de DÉC.

RECOMMANDATION 7: Étant donné que l'obtention de financement gouvernemental est essentielle au démarrage de certains projets de DÉC, que les prérequis à la base des demandes de subvention faussent le processus d'appropriation inhérent aux projets de DÉC et portent, par le fait même, atteinte à la viabilité des projets, nous recommandons aux bailleurs de fonds gouvernementaux de faire preuve de souplesse à l'égard des projets de DÉC.

9.3 Recommandations au sujet du processus de réflexion

9.3.1 Les membres et la concertation

Compte tenu que le climat de turbulence qui règne dans les organisations est considéré comme une faiblesse de la démarche (point 6.5.2), qu'il découle de ce climat une mouvance des représentants au sein de l'exécutif (non pas au sein des organisations) mettant en évidence la coexistence d'anciens et de nouveaux membres (point 8.1.4.5), que le maintien de l'équilibre de la concertation (leadership de concertation) implique une redéfinition périodique conjointe de la vision du développement, du modèle de développement et des stratégies mises de l'avant par les membres (point 8.1.4.5), que le niveau de compréhension des théories et pratiques de DÉC diverge au sein de l'exécutif et étant donné que ce manque de formation et d'information limite la capacité des membres à participer de façon plus concrète au processus de réflexion (point 4.5.6), nous soulevons l'importance de créer des possibilités de redéfinition des bases communes entre les membres et de mettre à leur disposition des activités de formation et d'information sur les théories et pratiques de DÉC.

RECOMMANDATION 8A: Compte tenu de la coexistence d'anciens et de nouveaux membres au sein de l'exécutif et de la nécessité de créer des possibilités de redéfinition des bases communes pour le maintien de l'équilibre de la concertation, nous recommandons la création de possibilités périodiques (minimalement annuelles) de redéfinition des bases communes entre les membres.

RECOMMANDATION 8B: Compte tenu de la mouvance des représentants au sein de l'exécutif, de l'existence de différents niveaux de compréhension de la théorie et de la pratique du DÉC et de l'influence de cette compréhension sur la capacité des membres à participer pleinement au processus de réflexion, nous recommandons de mettre des activités d'information/formation en DÉC à la disposition des membres. (Cette recommandation peut se concrétiser conjointement avec la recommandation 1B.)

9.3.2 L'intégration des membres

Étant donné que l'intégration des membres de l'exécutif s'effectue à long terme (point 4.4.7), qu'il n'existe pas de processus d'intégration, qu'il y a absence de préparation des délégués dans leur organisation respective (point 4.5.6), qu'il existe un manque d'aisance manifeste des membres avec la notion de DÉC et ses applications (points 4.4.7 et 4.5.6), que les nouveaux membres ne sont pas toujours au fait des règlements et des projets de l'organisme, en cours ou à venir, et que ces lacunes les empêchent de participer pleinement au processus de réflexion, nous suggérons d'envisager un processus d'intégration des nouveaux membres.

RECOMMANDATION 9: Compte tenu que l'intégration des nouveaux membres s'effectue à long terme, qu'il n'y a pas de processus d'intégration à l'exécutif, que plusieurs membres manquent d'aisance au sein de l'exécutif, vu un manque de connaissance de la notion de DÉC, des règles et des projets

de l'organisme, et étant donné que cette situation les empêche de participer pleinement au processus de réflexion, nous recommandons la mise sur pied d'un processus d'intégration. (Par exemple: au sein des organisations membres de l'exécutif, favoriser l'échange d'informations entre le délégué qui quitte et celui qui prend sa place. À l'exécutif, préparer une trousse contenant des informations de base telles que le plan d'action, la charte et les règlements de l'organisme, les documents traitant des projets en cours et à venir. Effectuer des rencontres individualisées entre un nouveau membre et un ancien ou même les jumeler. Suggérer des lectures.)

9.4 Recommandations au sujet de la gestion et du suivi de projets

Compte tenu que l'une des faiblesses de la démarche se situe au niveau du caractère indispensable du rôle joué par le président (point 6.5.2), que cette situation repose en partie sur le manque d'expérience, d'information, de formation et d'un certain niveau d'implication chez les membres de l'exécutif (point 8.1.3) et étant donné que la centralisation de la démarche autour du président est également perçue comme une faiblesse de la démarche (point 8.1.3), nous sommes d'avis que l'établissement d'un processus de relève doit faire l'objet d'une réflexion et qu'une décentralisation de la démarche de DÉC devrait être envisagée.

Compte tenu que plusieurs membres de l'exécutif souhaiteraient prendre part plus concrètement au processus de gestion de projets aux étapes de la prise de décision et de la planification (point 8.1.6) et étant donné que cette volonté se

présente comme une opportunité à plusieurs égards, l'implication plus soutenue des membres à ces étapes de la gestion de projets, et éventuellement à l'ensemble des étapes, favoriserait l'apprentissage et la compréhension de l'ensemble du processus de gestion de projets de DÉC. Cette compréhension faciliterait la nomination de porteur de projets (pour décentraliser la démarche du président). La nomination de porteurs de projets favorise l'appropriation de la démarche par le porteur et par les membres de son organisation, tout en favorisant l'émergence plus marquée de leaders communautaires et l'émergence d'une relève possible pour l'organisme promoteur (point 8.1.6). Pour ces raisons, nous sommes d'avis que les membres de l'exécutif devraient intensifier leur participation à l'ensemble du processus de gestion de projets (prise de décision, planification, réalisation, implantation).

RECOMMANDATION 10 A: Compte tenu des deux faiblesses liées au rôle du président — "indispensable à la démarche" et "démarche trop centralisée sur le président" — et que ces faiblesses reposent, entre autres, sur le manque d'expérience, d'information, de formation et d'un certain niveau d'implication chez les membres de l'exécutif, nous recommandons la tenue d'une réflexion sur l'établissement d'un processus de relève et la décentralisation de la démarche de son président.

RECOMMANDATION 10 B: Compte tenu de la volonté de plusieurs membres de s'impliquer à certaines étapes du processus de gestion de projets, compte tenu des impacts que pourrait avoir une intensification de leur participation en termes d'apprentissage et de compréhension de l'ensemble du processus de gestion de projets de DÉC, en termes de décentralisation de la démarche par la possibilité de nommer des porteurs de projets, en termes d'intensification de l'appropriation de la démarche par les membres et leurs organisations et étant donné l'émergence plus marquée de leaders communautaires et l'émergence d'une relève possible pour l'organisme promoteur, nous recommandons l'intensification de la participation des membres de l'exécutif à l'ensemble du processus de gestion de projets de DÉC.

BIBLIOGRAPHIE

- AMIOT, Marie-Andrée.** «Fini les "analphabits"! Des jeunes s'initient à l'informatique au centre Toujours ensemble de Verdun», *La Presse*, Montréal, vendredi 6 décembre 1996, section B15.
- AMSEL, Philip.** «Être anglais et pauvre au Québec», *La Presse*, Montréal, mardi 3 septembre 1991, section B3.
- ARCAND, Denis.** «Verdun la sèche se mouille», *La Presse*, Montréal, samedi 22 juin 1996, section A20.
- BAUM, F.** «Research for Healthy Cities: Some Expériences from Down-under», in LEEUW, E., O'NEILL, M., GOUMANS, M. et F. de BRUIJN, *Healthy Cities Research Agenda*, Proceeding of an Expert Panel, Research for Healthy Cities Monograph Series, Maastricht, University of Limburg, Who Collaborating Center for Research on Healthy Cities, 1992, p.18-25. in OUELLET, F., FORGET, G. et D. DURAND. *Une ville et deux quartiers en santé: Étude de cas des trois premières initiatives dans l'île de Montréal*, Montréal, Direction de la santé publique, Régie régionale de Montréal-Centre, 1993, p.11.
- BEAULIEU, Carole.** «Plaidoyer pour 2 600 enfants», *La Presse*, Montréal, samedi 21 décembre 1996, section B3.
- BELHOCINE, Noureddine.** *La réinsertion socio-professionnelle des chômeurs et des exclus: l'histoire de cas du Forum économique de Verdun*, Forum économique de Verdun, août 1996, 71 p.
- BELLEMARE, Pierre.** «Rue Welligton à Verdun: une levée de boucliers», *La Presse*, Montréal, mercredi 11 septembre 1991, section E6.
- BELLEMARE, Pierre.** «Concertation à Verdun», *La Presse*, Montréal, mercredi 20 novembre 1991, section A16.

- BENNIS, W. et B. NANUS.** *Diriger: les secrets des meilleurs leaders*, trad. C.Durieux, Paris, InterÉditions, 1985, 197 p.
- BOOTHROYD, Peter et Craig H. DAVIS.** «Community Economic Development: Three Approches», *Journal of Planning Education and Research*, n° 12, 1993, p.230-240.
- BRUNET, Mathias.** «Verdun songe à installer une piste cyclable pour relier l'Île-des-Sœurs à la ville», *La Presse*, Montréal, samedi 17 août 1991, section A9.
- BUJOLD, Raynald.** «Adieu DSC, bonjour DRSP», *Le Devoir*, Montréal, mardi 27 avril 1993, section A9.
- CADIEUX, Roger.** *Villes et villages en santé à Verdun: une expérience d'actions intersectorielles sur les déterminants de la santé et de la pauvreté.* Dans le cadre d'un séminaire midi, Université de Montréal, le 2 décembre 1996, Forum économique de Verdun, 36 p.
- CADIEUX, Roger.** *Le Forum économique de Verdun: une expérience en milieu urbain où la communauté se mobilise et s'approprie des projets.* Conseil des partenaires 1, 2, 3 Go! Centraide du Grand Montréal, Forum économique de Verdun, le 4 décembre 1996, 35 p.
- CAILLOUETTE, Jacques.** «L'État partenaire du communautaire: vers un nouveau modèle de développement», *Nouvelles pratiques sociales*, vol.7, n° 1, 1994, p.161-175.
- CAPISTRAN, Robert.** «Le prix de la pauvreté. Point de vue du directeur du CLSC, Robert Capistran», *Le Messager de Verdun*, 27 janvier 1997.
- CLÉMENT, Éric.** «Tout est en place pour appliquer la réforme de la police de la CUM», *La Presse*, Montréal, samedi 21 décembre 1996, section A22.

- COLIN, Christine. MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX.** *Action et concertation: vers une vision renouvelée de la santé publique, à l'aube de l'an 2000*, Document de consultation, Rapport remis à M. Jean Rochon, ministre de la Santé et des Services sociaux, 27 février 1998, 46 p.
- COLLERETTE, Pierre, DELISLE, Gilles et Richard PERRON.** *Le changement organisationnel. Théorie et Pratiques*, Sainte-Foy, PUQ, 1997, 173 p.
- CONSEIL DE LA SANTÉ ET DU BIEN-ÊTRE.** *Bulletin d'information du Conseil de la santé et du bien-être*, vol. 3, n° 2, novembre 1996.
- CONSEIL DES AFFAIRES SOCIALES.** *Un Québec solidaire, rapport sur le développement*, Boucherville, Gaëtan Morin éditeur, 1992, 182 p.
- DEMOUSTIER.** 1995 in FAVREAU, Louis et Benoît LÉVESQUE. *Développement économique communautaire, économie sociale et intervention*, Sainte-Foy, PUQ, 1996, p.14.
- DESLAURIERS, J.P.** «Guide de recherche qualitative», in *Bulletin de recherche*, n° 62, Sherbrooke, Département de géographie, Université de Sherbrooke, 1982, 27 p. in Mayer et Ouellet, *Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux*, Boucherville (Québec), Gaëtan Morin éditeur, p.404.
- DOUCET, Laval et Louis FAVREAU.** *Théorie et pratiques en organisation communautaire*, Sillery, Presses de l'Université du Québec, 1991, 464 p.
- DUGAS, Clermont.** «Le sous-développement régional», in *Traité des problèmes sociaux*, dir. Fernand DUMONT, Québec, IQRC, 1994, p.103-126.
- FAVREAU, Louis.** «Le développement local de type communautaire», in *Théorie et pratique en organisation communautaire*, dir. DOUCET, Laval et Louis FAVREAU. Sillery, PUQ, 1991, p.78.
- FAVREAU, Louis.** «Europe et Amérique: nouvelles réponses du mouvement associatif», *Possible*, vol. 18, n° 3, été 1994, p.83-91.

FAVREAU, Louis et Lucie CHAGNON. «Organisation communautaire et économie-territoire: les Comités de relance de l'économie et de l'emploi et le développement économique communautaire», *ACTES 4' RQIIAC*, 1995, p.99-112.

FAVREAU, Louis et Benoît LÉVESQUE. *Le développement économique communautaire*, Sainte-Foy, PUQ, 1996, 230 p.

FLORIAN, Bernard. «Verdun abolirait sa loi de la tempérance», *La Presse*, Montréal, jeudi 7 février 1991, section A11.

FONTAN, Jean-Marc. 1993 in NINACS, William A. «Initiatives de développement économique communautaire au Québec: typologie et pratiques», *Actes 4' RQIIAC*, 1995, p.60.

FONTAN, Jean-Marc. «Le développement économique communautaire québécois: éléments de synthèse et point de vue critique», *Lien social et politiques- RIAC*, n° 32, automne 1994, p.115-126.

FORTIN, A. et P. PRÉVOST. *Virage local: des initiatives pour relever le défi de l'emploi*, Montréal, Ed. Transcontinentales inc., 1995, 275 p.

FORTIN, J.P., GROLEAU, G., O'NEILL, M., LEMIEUX, V., CARDINAL, L. et P. RACINE. «Villes et village en santé: les conditions de réussite», *Promotion de la santé*, vol.31, n° 2, 1992, p.6-10, in OUELLET, F., FORGET G. et D. DURAND. *Une ville et deux quartiers en santé: étude de cas des trois premières initiatives dans l'île de Montréal*, Montréal, Direction de la santé publique, Régie régionale de Montréal-Centre, 1993, p.11.

FORUM ÉCONOMIQUE DE VERDUN (Collectif). *Je m'implique à Verdun et ça va changer!*, Résolutions des États généraux du 11 mai 1993, Unité de santé publique de Verdun, 35 p.

FORUM ÉCONOMIQUE DE VERDUN. *Ma ville en photos*, Rapport d'analyse, août 1996, 199 p.

FORUM ÉCONOMIQUE DE VERDUN. *Projet de la place de la paix*, description du concept préliminaire, février 1997, 4 p.

FORUM ÉCONOMIQUE DE VERDUN. «Jardin du citoyen», Cahier du Mois de l'environnement 1997, avril 1997, p.5-8.

FORUM ÉCONOMIQUE DE VERDUN. *Projet de réhabilitation faunique*, mai 1997, 17 p.

FORUM ÉCONOMIQUE DE VERDUN. *Le Jardin du citoyen...ça vous appartient!*, brochure de présentation et formulaire d'adhésion, juillet 1997.

FORUM ÉCONOMIQUE DE VERDUN. *Compte rendu de la réunion du comité exécutif du Forum économique de Verdun*, tenue le 28 novembre 1997, p.2.

FOURNIER, Jacques. «La Corporation de développement économique communautaire de Longueuil, à la jonction du communautaire et du public», *ACTES 4' RQIIAC*, 1995, p.79-97.

FRÉCHETTE, Lucie. «Là où l'initiative locale est stimulée, le Québec grandit», Entrevue avec Yvon Leclerc, *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 8, n° 1, printemps 1995, p.13-27.

GARON, S., CHÉNARD, J. et A.-M. DIONNE. *Rapport d'évaluation de la mesure d'aide-enseignante*, GREUS (Groupe de recherche en évaluation de programmes de l'Université de Sherbrooke), 1998, 138 p.

GODBOUT, J.T. et C. PARADEISE. «La gestion néo-corporatiste du social», in *R.I.A.C.*, vol. 19, n° 59, printemps 1988, p.97-102.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC. *Rapport de la Commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux*, Québec, Les Publications du Québec, 1988, 803 p.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC. L'INSPECTEUR GÉNÉRAL DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES. *Lettres patentes accordées au Forum économique de Verdun*, 9 juillet 1992, 4 p.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC. *La politique de la santé et du bien-être*, ministère de la Santé et des Services sociaux, 2^e édition, 1994, 192 p.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC. *Politique de soutien au développement local et régional*, 1997, 50 p.

GRENIER, A.-M. *Entrevues exploratoires*, Entrevue avec Lise Richard, Conseillère aux programmes, ministère de la Sécurité du revenu, Travaux de recherche, Université de Sherbrooke, printemps 1997.

GUAY. 1991 in FAVREAU, Louis et Benoît LÉVESQUE. *Développement économique communautaire, économie sociale et intervention*, Sainte-Foy, PUQ, 1996, note en bas de page n° 21, p.27.

GUBA, Egon, G. et Yvonna, S. LINCOLN. *Effective Evaluation*, San Francisco, Jossey Bass, 1981, in MONIER, Éric. *Évaluation de l'action des pouvoirs publics*, [s.l.] Economica, 1992, p.114.

HANCOCK, Trevor. «Vers des villes saines: le projet canadien», *Promotion de la santé*, vol.26, n° 1, 1987, p.2-4.

HUSSON, Jean-Louis. «Peut-on évaluer la démarche du développement local?», *Pour*, n° 106, mars-avril-mai 1986, p.79-84.

JACQUIER, C. *Les quartiers américains, rêve et cauchemar (le développement communautaire et la revitalisation des quartiers aux États-Unis)*, Paris, L'Harmattan, 1993, 289 p.

JULIEN, Pierre-André. «Régions et sous-développement économique: voies de solution», in sous dir. Fernand Dumont, *Traité des problèmes sociaux*, Québec, IQRC, 1994, p.127-143.

- KOUZES, J.M. et B. Z. POSNER.** *The leadership Challenge*, Jossey Bass Publisher, 1988.
- LABERGE, Yvon.** «Verdun, une ville qui vieillit mal», *La Presse*, Montréal, samedi 30 octobre 1993, section B7.
- LACROIX, Lilianne.** «La Saint-Patrick attire 600 000 personnes», *La Presse*, Montréal, lundi 18 mars 1991, section A1.
- LAFONTAINE, Gabrielle et Roger CADIEUX.** *Projet de développement du quartier Centre-ville de Verdun*, Forum économique de Verdun, avril 1997, 79 p.
- LAMBERT, Y. et P. PRÉVOST.** *Étude de cas: le Forum économique de Verdun*, Rapport de recherche, Centre d'entreprise, Faculté d'administration, Université de Sherbrooke, mai 1996, 57 p.
- LAMOUREUX, Henri.** *Le citoyen responsable. L'éthique de l'engagement social*, Montréal, VBL éditeur, 1996, 197 p.
- LAPERRIÈRE, Anne.** «Pour une construction empirique de la théorie: la nouvelle école de Chicago», *Sociologie et sociétés*, vol. XIV, n° 1, p.31-40.
- LAPOINTE, Josée.** «Les travaux de réfection de la rue Wellington, à Verdun, ne font pas le bonheur de tout le monde», *La Presse*, Montréal, jeudi 4 juillet 1991, section A11.
- LEBLANC, Gérald.** «Sociologue, chrétien et nationaliste», Entrevue avec Fernand Dumont, *La Presse*, Montréal, 31 décembre 1993.
- LECOMPTE, Roland et Leonard RUTMAN.** *Introduction aux méthodes de recherche évaluative*, Presses Universitaires de Laval, 1982, p.1-77.
- L'ÉCUYER, Daniel.** *La démarche de Verdun dans le cadre du développement local*, Mémoire (M.A.) en analyse et gestion urbaine, INRS-Urbanisation, Montréal, mars 1995, 74 p.

LE GROUPE LÉGER & LÉGER. *Évaluation de la perception des résidents de Montréal et de Verdun à l'égard de la ville de Verdun*, Rapport comparatif 92-97, mai 1997, 59 p.

L'EXPRESS DU MATIN. «Municipalités honorées», *La Presse*, Montréal, dimanche 6 octobre 1996, section A3.

L'EXPRESS DU MATIN. «Cols bleus de Verdun», *La Presse*, Montréal, dimanche 9 juin 1996, section A3.

LESSARD, Daniel. «Pourquoi pas un bachot?», *La Presse*, Montréal, mardi 2 juillet 1991, section B2.

LESSARD-HÉBERT, M., GOYETTE, G. ET G. BOUTIN. *Recherche qualitative: fondements et pratiques*, Montréal, Agence d'Arc, 1990, 180 p. in Mater et Ouellet. *Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux*, Boucherville (Québec), Gaëtan Morin éditeur, 1991, p.405 in FOURNIER, Jacques. «La Corporation de développement économique communautaire de Longueuil, à la jonction du communautaire et du public», *ACTES 4' RQIIAC*, 1995, p.79-97.

LIPIETZ, Alain. Conférence, Bibliothèque nationale, le 10 janvier 1995, in DENIS, Martial. «Recoudre la société», *Le Quartier Libre*, vol.2, n° 12, 31 janvier 1995, p.12.

MATHIEU, BOURQUE et VAILLANCOURT. in LÉVESQUE et MALO in NINACS, William A. «Initiatives de développement économique communautaire au Québec: typologie et pratiques», *ACTES 4' RQIIAC*, 1995, p.63.

MARSOLAIS, Claude-V. «La Ville d'Outremont hausse son taux d'impôt foncier de dix cents», *La Presse*, Montréal, mercredi 11 décembre 1996, section A9.

MAYER, Robert et Francine OUELLET. *Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux*, Boucherville (Québec), Gaëtan Morin éditeur, 1991, 537 p.

MESSAGER DE VERDUN et FORUM ÉCONOMIQUE DE VERDUN. *Tour de ville, Sightseeing Tour*, Verdun, juillet 1997, 56 p.

- MILLER, G. David.** *Why Teaching a man how to Fish is not Enough: Empowerment as a Development Goal*, Manchester (New Hampshire), New Hampshire College, 1991 in NINACS, William A. «Empowerment et développement local, processus de prise en charge complexe mais fondamental», *Économie et territoires*, dossier Enjeux, [s.l.], [s.d.], p.6-8.
- MONGEON, Yvette.** *Projet de développement local au quartier Centre-ville de Verdun*, Lettre relative à la prise de connaissance du pré-projet, Direction générale de la promotion et des programmes de la santé, Région du Québec, 26 février 1997, 1 p.
- MONIER, Éric.** *Évaluation de l'action des pouvoirs publics*, [s.l.], Économica, 1992, p.101-147.
- MONTPETIT, Caroline.** «La ville, génératrice de pauvreté», *Le Devoir*, Montréal, samedi 5 octobre 1996, section A6.
- MONTPETIT, Caroline.** «Verdun achètera à Verdun», *Le Devoir*, Montréal, samedi 19 octobre 1996, section A4.
- NINACS, William A.** «Initiatives de développement économique communautaire au Québec: typologie et pratiques», *ACTES 4' RQIIAC*, 1995, p.55-78.
- NINACS, William A.** «Empowerment et développement local. Processus de prise en charge complexe mais fondamental», *Économie locale et territoires*, Dossier enjeux, 1995, p. 6-8.
- NINACS, William A.** *Types d'empowerment dans les initiatives de développement économique communautaire au Québec*, Proposition de projet de thèse, École de service social, Université Laval, automne 1996, 72 p.
- NINACS, William A.** «Le service social et l'appauvrissement: vers une action axée sur le contrôle des ressources», *La pauvreté en mutation, Cahiers de recherche sociologique*, Département de sociologie, UQAM, n° 29, 1997, p.59-77.

ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ. BUREAU RÉGIONAL EUROPÉEN. «Healthy Cities: Action Strategies for Health Promotion», Dépliant officiel, Copenhague, 1986, in OUELLET, F., FORGET G. et D. DURAND. *Une ville et deux quartiers en santé: Étude de cas des trois premières initiatives dans l'île de Montréal*, Montréal, Direction de la santé publique, Régie régionale de Montréal-Centre, 1993, p.5.

ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ. SANTÉ ET BIEN-ÊTRE SOCIAL CANADA ET ASSOCIATION CANADIENNE DE SANTÉ PUBLIQUE. «Charte d'Ottawa pour la promotion de la santé», *Canadian Journal of Public Health*, vol.27, 1986, p.425-430.

OUELLET, Francine, DURAND Danièle et Raymond MASSÉ. «Une stratégie de triangulation pour l'évaluation des effets d'un programme de soutien aux nouveaux parents», *The Canadian Journal of Program Evaluation*, vol. 7, n° 1, 1992, p.69-83.

OUELLET, F., FORGET, G. et D. DURAND. *Une ville et deux quartiers en santé: étude de cas des trois premières initiatives dans l'île de Montréal*, Montréal, Direction de la santé publique, Régie régionale de Montréal-Centre, 1993, 125 p.

PANET-RAYMOND, Jean. «Le partenariat entre l'État et les organismes communautaires: un défi pour la formation en travail social», *Service Social*, vol.40, n° 2, 1991, p.54-76.

PANET-RAYMOND, Jean. «Les nouveaux rapports entre l'État et les organismes communautaires à l'ombre de la Loi 120», *Nouvelles pratiques sociales*, vol.7, n° 1, 1994, p.79-94.

PATTON QUINN, Michael. *Qualitative Evaluation Methods*, Beverly Hills, London, Sage Publications, 1980, p.39-263.

PÉLADÉAU et MERCIER. 1993, in NÉLISSE, Claude. «Quelques différences entre types de recherche», in Recueil de textes pour le cours "Analyse du système de services sociaux", 15 avril 1994, p.20.

PICHER, Claude. «La comédie des CLD», *La Presse*, Montréal, mardi 7 octobre 1997, [s.p.].

- PRÉVOST, Paul.** *Entrepreneurship et développement local: quand la population se prend en main*, Montréal, Ed. Transcontinentales inc., 1993, 198 p.
- PRÉVOST, Paul.** *Le leadership local et le développement: quelques réflexions*, Université de Sherbrooke, août 1996, 22 p.
- PRÉVOST, Paul. IRECUS.** *Le développement local et les coopératives*, Conférence tenue à San Gil, Colombie, le 29 octobre 1996, 21 p.
- QUIVY, Raymond et Luc Van CAMPENHOUDT.** *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod, 1988, 271 p.
- ROCHER, Guy.** *Introduction à la sociologie générale*, Tome 3, [s.l.], 1969, 537 p.
- ROLLAND, David et Diane-Gabrielle TREMBLAY.** *Concertation: modèles et perspectives*, Notes de recherche, Direction de la recherche et des études avancées, Télé-université, Université du Québec, 21 mars 1996, 41 p.
- ROUSTANG, G., LAVILLE, J.-L., EME, B., MOTHE, D. et B. PERRET.** *Vers un nouveau contrat social*, Paris, Desclée de Brouwer, 1996, 185 p.
- ROUYER, Charles-Antoine.** «La maison en circuit fermé», *Le Devoir*, Montréal, 21 septembre 1996, section D12.
- STEVENSON, H.M. et M. BURQUE.** «Bureaucratic Logic in New Social Movement Clothing: Health Promotion Research and the Search for Indicators», Paper presented at the First National Conference on Health Promotion Research, Expanding the Repertoire, Toronto, in OUELLET, F., FORGET G. et D. DURAND. *Une ville et deux quartiers en santé: étude de cas des trois premières initiatives dans l'île de Montréal*, Montréal, Direction de la santé publique, Régie régionale de Montréal-Centre, 1993, p.11.
- STROBEL.** «Service public, fin de siècle», in GRÉMION, C. dir., *Modernisation des services publics*, Commissariat général du plan, ministère de la Recherche, Paris, La Documentation française, 1995 in ROUSTANG, G. et al. *Vers un nouveau contrat social*, Paris, Desclée de Brouwer, p.63.

- TREMBLAY, Dany.** *L'évolution des quartiers locatifs; une étude de cas de la ville de Verdun*, Mémoire (M.A.) en analyse et gestion urbaine, INRS-Urbanisation, Montréal, mai 1996, 77 p.
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle et Vincent VAN SCHENDEL.** *Économie du Québec et de ses régions*, Télé-Université, Éditions Saint-Martin, 1991, 649 p.
- TURENNE, Martine.** «Verdun se mobilise. Chômage, pauvreté, solitude: on veut reconstruire le tissu urbain», *Le Devoir*, Montréal, mercredi 22 septembre 1993, section A3.
- VACHON, Bernard et Francine COALLIER.** *Le développement local, théorie et pratique*, [s.l.], Gaëtan Morin éditeur, 1993, 313 p., in L'ÉCUYER, Daniel. *La démarche de Verdun dans le cadre du développement local*, Mémoire (M.A.) en analyse et gestion urbaine, INRS-Urbanisation, Montréal, mars 1995, p.19-20.
- VACHON, Bernard.** *"La pratique du développement local". Concertation et partenariat*, Session de formation en développement local, GRADERR-UQUAM, Emploi et immigration Canada, [s.d.], 38 p.
- VAILLANCOURT, Yves.** «Éléments de problématique concernant l'arrimage entre le communautaire et le public dans le domaine de la santé et des services sociaux», *Nouvelles pratiques sociales*, vol.7, n° 2, 1994, p.227-248.
- VAILLANCOURT, Yves.** «Trois thèses concernant le renouvellement des pratiques sociales dans le secteur public», *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 6, n°1, printemps 1993, in FAVREAU, Louis et Juan-Luis KLEIN. «Le dossier: les Régions», *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 8, n° 1, printemps 1995, p.29-43.
- VIEGOS, Michèle.** «Les enjeux de l'arrimage entre le communautaire et le secteur public vus de la fenêtre d'une directrice générale de CLSC», *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 8, n° 1, printemps 1995, p.221-227.
- VILLE DE VERDUN.** *Info-Vert*, Le guide environnemental de Verdun, vol.3, 1997, 42p.

- VILLENEUVE, Johanne.** *Notre mission*, Quadrilatère communautaire de Verdun, Verdun, 27 mars 1997.
- WHEELAND, Peter.** «Vraiment de quoi être fier», *Le Magazine de l'Île-des-Sœurs*, 3 décembre 1997, p.6.
- YIN, Robert K.** *Applications of Case Study Research*, Newbury Park, London, Sage Publications, 1993, 131 p.
- YIN, Robert K.** *Case Study Research: Design and Methods*, 2^e édition, Applied Social Research Methods Series, n^o 5, Beverly Hills, Sage Publications, 1994, 171 p.
- ZUNIGA, Ricardo.** *Planifier et évaluer l'action sociale*, Coll. «Intervenir», Montréal, Les presses de l'Université de Montréal, 1996, [s.p.]

