

Cahiers du **CRISES**
Collection
Études de cas d'entreprises d'économie sociale

no ES0306
La Corporation de développement
économique communautaire
Centre-Sud/Plateau Mont-Royal :
une CDÉC de première génération

par

Annie Camus

sous la direction de Marie-Claire Malo

Mai 2003

Note sur les auteures et les appuis reçus

Annie Camus est étudiante au doctorat à HEC Montréal et professionnelle de recherche au CRISES HEC Montréal. Elle a réalisé cette étude sous la direction de Marie-Claire Malo, dans le cadre de son mémoire de maîtrise en sciences de la gestion (HEC Montréal) et du projet de recherche sur « Les configurations de l'économie sociale et solidaire » financée par le FQRSC (anciennement FCAR) du gouvernement du Québec. Les travaux réalisés à HEC dans le cadre de ce projet, sont sous la responsabilité de Marie-Claire Malo. Au sein du CRISES interuniversitaire, le projet est coordonné par Yvan Comeau, professeur, Université Laval.

Marie-Claire Malo est professeure titulaire au service d'enseignement du management à HEC Montréal et directrice du CRISES HEC Montréal.

© Copyright – Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES).

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX	III
RÉSUMÉ	V
HISTORIQUE : LA FUSION DE DEUX ORGANISMES	1
LE TERRITOIRE DE L'ARRONDISSEMENT CS/PMR	7
LA MISSION ET LES SERVICES DE LA CDEC CS/PMR.....	8
Information et référence.....	10
Conseil en gestion	11
Formation et accompagnement	11
Financement	12
LA CONCERTATION LOCALE	14
La Table de promotion de la main-d'œuvre locale.....	14
La Table pour l'aménagement Centre-Sud	16
La concertation : tout un défi !	20
LE PERSONNEL DE LA CDEC CS/PMR	21
LES MEMBRES, LE CONSEIL ET LES COMITÉS	23
LE FINANCEMENT ET LES BAILLEURS DE FONDS.....	28

CÉLINE CHARPENTIER, DIRECTRICE DE LA CDÉC CS/PMR	29
Le « Y de H-M »	31
Le social...c'est de famille !	33
Être mère et gestionnaire.....	35
Les feux de la rampe.....	36
L'avenir.....	39

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Aperçu des activités et services de la CDÉC Centre-Sud / Plateau Mont Royal.....	9
Tableau 2	Aperçu du contenu de la formation – « En affaires... pour de bon ! »	11
Tableau 3	Financement offert par la CDÉC CS/PMR	13
Tableau 4	Grands dossiers de la Table pour l'aménagement du Centre-Sud.....	18

RÉSUMÉ

Ce cahier présente le cas de la Corporation de développement économique communautaire Centre-Sud/Plateau Mont-Royal (CDÉC CS/PMR) qui fait partie des trois CDÉC, de première génération, établies sur le territoire de l'ancienne Ville de Montréal. Avec plus d'une quinzaine d'années d'existence, la CDÉC CS/PMR est aussi une des plus grosses CDÉC montréalaises en terme de budget et d'effectifs. Comme les autres CDÉC montréalaises, la CDÉC CS/PMR est un organisme à but non lucratif qui vise à « développer autrement » : développer à l'échelle locale (territoire de l'arrondissement), développer l'économie et le social (développement économique communautaire), développer par la concertation des acteurs des différents milieux qui composent le tissu local (milieu des affaires, communautaire, syndical, institutionnel, population locale, etc.).

Ainsi, nous retraçons dans un premier temps l'historique de l'organisme depuis sa création. Ensuite, nous présentons la mission, les services offerts et l'organisation interne de la CDÉC. Puis, nous abordons la structure associative (conseil d'administration et ses collèges électoraux, assemblée générale, membership). Enfin, après une présentation des sources de financement de la CDÉC, nous terminons notre étude de cas par une attention particulière à la personne occupant le poste de direction, Mme Céline Charpentier, dans ce cas-ci, directrice générale de la CDÉC CS/PMR, au moment où nous avons réalisé notre recherche.

Les données ayant servi à la rédaction du cas ont été recueillies par le biais d'une vaste collecte documentaire auprès de l'organisme étudié, ainsi qu'à travers une série d'entrevues effectuées auprès de membres du conseil d'administration, de la directrice générale et d'employés à l'été et à l'automne 2001.

LA CORPORATION DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE COMMUNAUTAIRE CENTRE-SUD / PLATEAU MONT-ROYAL : UNE CDÉC DE PREMIÈRE GÉNÉRATION

On n'est pas né de la volonté de l'État d'offrir un guichet puis de servir les entreprises, on est né de la volonté du milieu, c'est une grande différence. (Céline Charpentier, Directrice CDÉC CS/PMR)

HISTORIQUE : LA FUSION DE DEUX ORGANISMES

L'actuelle Corporation de développement économique communautaire Centre-Sud/Plateau Mont-Royal (CDEC CS/PMR), qui fêtait ses **quinze ans** en 2001, est le résultat de la fusion de deux organismes de développement local.

Pour le quartier Centre-Sud de Montréal, l'histoire commence à l'automne 1984 autour du colloque populaire, *Mon quartier je l'ai à cœur*. En effet, suite à cette rencontre, les groupes communautaires et populaires ressentent la nécessité d'établir une **concertation locale** qui prendra forme en 1985 avec la création d'Alerte Centre-Sud, Table de concertation de quartier. Cette Table qui regroupe plus d'une trentaine d'organismes communautaires locaux constitue trois comités de travail : logement et aménagement, qualité de vie et ressources et emploi et économie (Morin, 1994). Or, à peu près au même moment, dans un autre quartier, celui de Pointe-Saint-Charles, le Programme économique de la Pointe (PEP), déposait à la Ministre de la main-d'œuvre et de la Sécurité du revenu, Pauline Marois, son rapport intitulé *À Pointe-Saint-Charles on a du cœur*, fruit de la mobilisation de la communauté locale autour du thème de la **revitalisation socio-économique du quartier**. Or, c'est dans ce rapport qu'est proposée la création d'une corporation de développement économique communautaire. Intéressé, et entrevoyant déjà la possibilité d'encourager la diffusion de l'approche du PEP dans d'autres quartiers défavorisés, le gouvernement du Québec manifeste rapidement son intérêt pour de telles initiatives. Ainsi, en août 1985, avec en toile de fond des élections provinciales, Madame Marois dépose un mémoire au Conseil des ministres, qui sera accepté par le Conseil du trésor en octobre 1985, pour la mise sur pied et le financement de **trois projets pilotes**, pendant un an seulement (précisément jusqu'en mars 1987). Outre Pointe-Saint-Charles, Centre-Sud et Hochelaga-Maisonneuve sont les deux autres quartiers visés par l'offre de financement. C'est le Comité emploi et économie de la Table Alerte Centre-Sud qui élaborera le projet de **Corporation de développement économique communautaire Centre-Sud (CDEC Centre-Sud)**, et ce coïncé par des délais très courts rendant difficile, par le fait même, une implication des acteurs locaux. Ce

premier protocole sera géré par l'Office de planification et de développement du Québec (OPDQ). Le **bureau de l'OPDQ** de Montréal est alors chargé de l'encadrement, de l'évaluation des résultats de l'expérience et de l'envoi de recommandations à la ministre responsable.

En 1985, plusieurs groupes et organismes populaires du quartier Saint-Louis-du-Parc tentent parallèlement de trouver des solutions au problème de manque d'emploi. Cette concertation donnera lieu, à la création du **Centre de développement économique communautaire du Grand-Plateau (CDÉC-GP)** qui couvre le territoire du Plateau Mont-Royal et du quartier Miles-End. Or, alors que dès le départ la CDÉC Centre-Sud opte pour la voie plus traditionnelle du développement économique et de l'entrepreneuriat privé, par un soutien aux PME existantes et en démarrage, le CDÉC-GP adopte une approche différente qu'il définit comme « collective, communautaire et alternative ». Pour le CDÉC-GP, la priorité est en effet donnée aux exclus et au développement de formes économiques alternatives : coopératives de travail, entrepreneurship collectif, micro entreprises, cercles d'emprunt, cuisines collectives. Favorisant la démocratie directe, on constate que, jusqu'en 1990, le CDÉC-GP n'aura pas de conseil d'administration, mais plutôt des assemblées générales mensuelles où les décisions sont prises au consensus, de même qu'aucune hiérarchie à l'interne, mais une gestion collective et consensuelle également. On en parle généralement comme de « **la plus communautaire des CDÉC** ». La CDÉC Centre-Sud, quant à elle, ne tiendra aucune assemblée générale avant 1991 et, pendant plusieurs années, fera une place majoritaire aux gens d'affaires au sein de son conseil d'administration (CA). Une vision portée, entre autres, par la directrice générale de l'époque qui croit beaucoup au développement de l'entrepreneuriat, un peu moins à la concertation.

La **signature du protocole de 1990**, avec les bailleurs de fonds gouvernementaux, viendra brouiller les cartes une première fois. En effet, ce protocole ne permet pas l'existence ou, du moins le financement de deux CDÉC dans le même arrondissement, ici Centre-Sud / Plateau Mont-Royal. Les dirigeants du CDÉC-GP décident alors de changer le nom et la mission de l'organisme qui devient alors le **Centre d'innovation en développement économique local Grand-Plateau (CIDEL-GP)**. De ce fait, un premier CA est nommé et composé uniquement de représentants d'organismes communautaires et d'individus. Mais le fonctionnement et les façons de faire restent sensiblement les mêmes : Quand je suis arrivée au CIDEL, il n'y avait même pas de plan d'action ; ce que

je ne savais pas quand j'ai été engagée. Il y avait un comité, un conseil d'administration, qui regroupait des gens qui avaient fait un projet de développement axé sur les ressources locales, sur l'aspect communautaire, plus que des affaires. Dans les deux années où j'ai été là – ça a duré deux ans le CIDEL - on formait une équipe, tous au même salaire, c'était donc très collectif.

C'était ce que le CA voulait et je pense aussi que ça a été une belle expérience dans ces termes-là, même si ce n'était pas tous les jours évident! (Noëlle Samson¹, ancienne employée du CIDEL-GP, aujourd'hui employée de CDÉC)

Le 18 mars 1992, le **Comité d'harmonisation de Montréal** (CHM), regroupant les trois ordres gouvernementaux (provincial, municipal et fédéral) et bailleurs de fonds des CDÉC, annonce au CIDEL-GP sa décision de ne pas renouveler le financement de l'organisme à l'échéance, c'est-à-dire le 31 mars 1992! S'ensuit alors une crise majeure, les employés du CIDEL refusant de baisser les bras :

On n'a jamais autant travaillé que sur le chômage ! Pendant trois mois, on s'est débattu pour faire reconnaître nos postes. Pendant deux ans au CIDEL, on avait réussi à faire un plan de travail, à créer des liens avec la communauté. On avait mis sur pied, pendant ces années-là, à la fois le regroupement des cuisines collectives du Plateau et surtout le premier cercle d'emprunt de Montréal, un modèle qui a fait des petits par la suite. On avait mis aussi sur pied le Resto Plateau. Bref, en deux ans on avait fait pas mal de choses. Et on était parti de rien, pas de plan d'action, avec seulement cinq intervenants...c'était pas mal, on s'était bien débrouillé ! On était un peu flyés aussi, je pense. Mais c'est ce que ça prend des fois. Alors on s'est dit, il ne faut pas perdre ce qu'on a appris et accompli jusqu'à maintenant. C'est comme ça que l'on a mené une bataille, toutes les CDÉC nous ont appuyés, sauf Centre-Sud, parce qu'on n'était pas en bons termes. Puis, après ça, tous les groupes, les CLSC, etc. Et finalement ça a abouti. On a perdu un poste quand même, mais on a réussi à négocier quatre postes et les bailleurs de fonds ont, en quelque sorte, obligé la fusion entre le CIDEL-GP et la CDÉC Centre-Sud. (Noëlle Samson)

Ce **mariage forcé** ne semble pas, à prime abord, voué à une union heureuse étant donné l'incompatibilité que l'on devine entre les deux visions du développement, mises de l'avant : privé, traditionnel, pragmatique pour les uns (la CDÉC CS), communautaire, alternatif, avec un projet plus large de prise en charge pour les autres (le CIDEL-GP). L'écart semble alors infranchissable. C'est le choc des cultures :

¹ Noëlle Samson est aujourd'hui employée à la CDÉC Centre-Sud/Plateau Mont-Royal. Elle travaille au sein de l'équipe Appui au développement et coordonne, entre autres, la Table pour l'aménagement de Centre-Sud. Avant d'être à la CDÉC, elle a travaillé deux ans au CIDEL-Grand-Plateau (jusqu'à la fusion). Elle a aussi travaillé à la Clinique communautaire de Pointe-Saint-Charles, au YMCA de Pointe-Saint-Charles et a été coordonnatrice de la Table de quartier Action gardien toujours dans Pointe-Saint-Charles. Son implication dans le milieu l'a aussi amené à participer à la mise sur pied de garderies populaires et à la transformation du Programme économique de la Pointe (PEP) en Regroupement, pour la relance économique du Sud-Ouest (RESO), l'actuelle CDÉC dans l'arrondissement Sud-Ouest de Montréal.

La CDÉC Centre-Sud et le CIDEL Grand-Plateau étaient deux CDÉC qui avaient des conceptions du développement économique communautaire pratiquement à l'opposé l'une de l'autre. L'une était axée principalement sur l'entrepreneuriat privé alors que l'autre était déjà axée sur l'économie solidaire, l'économie sociale, avec, entre autres, la mise sur pied de Resto Plateau et d'autres organismes comme celui-là. Ce fut donc une fusion forcée qui a obligé à de nombreuses discussions, tant au niveau de la vision, des missions que de l'équipe de travail. (Céline Charpentier, Directrice, CDÉC CS/PMR)

À cela viennent s'ajouter plusieurs facteurs aggravants, qui ne faciliteront en rien la transition et l'intégration du personnel du CIDEL-GP. Ainsi, l'annonce de la *fusion* et de ses modalités est faite à la CDÉC Centre-Sud par la directrice générale, en pleine assemblée générale, prenant les employés et autres membres de la CDÉC par surprise et mettant du même coup les employés du CIDEL fort mal à l'aise, puisqu'ils étaient au courant depuis quelques temps. De plus, alors qu'elle doit intégrer les quatre employés du CIDEL, la CDÉC Centre-Sud est obligée de mettre huit de ses employés à pied : les personnes avaient été engagées sur des promesses de subventions qui ne se sont pas concrétisées. Une fâcheuse coïncidence qui pouvait laisser croire que l'arrivée des gens du CIDEL entraînait ces mises à pieds. Malgré des débuts difficiles, le mariage forcé va finir par devenir une alliance féconde :

On a été intégré dans une seule équipe, l'équipe en employabilité, mais les négociations ont été difficiles surtout pour les salaires. Le fait que nous recevions tous le même salaire, on trouvait que ça n'avait pas trop d'allure. Disons que la première année a été particulièrement pénible, mais finalement, après ça été un bon mix parce que Centre-Sud avait développé essentiellement le volet entrepreneuriat et que nous, au CIDEL, on avait développé essentiellement le volet employabilité avec des projets hors normes. Finalement on trouvait que c'était un beau mariage...forcé au départ... (Noëlle Samson)

Mais il faudra du temps et beaucoup d'énergie pour qu'on en arrive à dire que l'union était complémentaire et porteuse de synergies, car les défis étaient grands et de l'extérieur, la CDÉC semble plutôt au pied du mur, isolée. La première année s'apparente d'ailleurs à une **situation de crise** avec, entre autres, le départ de la directrice générale de la CDÉC Centre-Sud :

La directrice de l'époque, qui était un des membres fondateurs de la CDÉC Centre-Sud a quitté. Puis il y a eu un directeur qui a occupé ses fonctions de septembre à janvier et qui a été remercié de ses services. Je suis arrivée en mars, à ce moment-là. Les premiers mois n'ont pas été faciles ; les gens étaient beaucoup tournés vers le passé. Tout le monde s'ennuyait de son ancienne CDÉC. Nous étions en 1994, la fusion datait déjà d'un an mais ça ne passait toujours pas. Aussi, ce fut une période exigeante. Il y avait tellement de difficultés à surmonter que l'on a commencé par demander à nos bailleurs de fonds de nous donner une chance pour que l'on puisse se réorganiser et s'enligner. C'est que la CDÉC Centre-Sud avait, à cette époque, un déficit financier assez important. L'équipe de travail était divisée, le CA était solide, cependant il y avait des tensions entre l'équipe et le CA et il y avait beaucoup de débats aussi sur quel type de services offrir, quel est notre rôle ? Jusqu'où va-t-on ? Quels sont les liens que l'on doit avoir et avec qui ? Quelle est vraiment notre mission ? (Céline Charpentier, Directrice, CDÉC CS/PMR)

Pour surmonter ces tensions et réussir à établir ne serait-ce qu'un mince dialogue entre les *solitudes* qui cohabitaient au sein de la CDÉC, mais aussi entre employés de la CDÉC et conseil d'administration, **Céline Charpentier et le comité responsable de la planification stratégique** prennent le parti de l'humour. Le comité responsable de la planification et des membres de l'équipe de travail monte alors, pour l'assemblée générale, une petite pièce de théâtre. Une démarche originale qui permettra de laisser sortir les émotions (on en rit encore) mais aussi d'aller au-delà vers la construction d'une nouvelle organisation. Le dialogue rendu possible, on entame une planification stratégique qui durera un an. On commence par redéfinir la mission de la CDÉC, cette nouvelle mission sera à nouveau revue à la fin du processus pour s'assurer de sa pertinence et de sa validité. C'est cette mission que la CDÉC a conservé depuis. Ensuite, c'est l'ensemble des besoins et des facteurs externes qui sont examinés. Un certain nombre de décisions sont prises pendant cette année-là.

La CDÉC CS/PMR semble enfin réussir et, en mai 1996, elle tient un **sommet socio-économique** de son territoire, où se retrouvent 235 personnes. Cette rencontre a pour objectif de faire le point sur la situation et d'inviter les gens à discuter, mais aussi à proposer des choses à la CDÉC. Il en est ressorti une demande principale :

À ce sommet, les gens nous ont demandé de travailler à l'échelle des quartiers, en plus de travailler à l'échelle de l'ensemble de notre arrondissement, parce qu'il y avait des enjeux et des défis spécifiques à chaque quartier. Dans Centre-Sud, on voulait une Table d'aménagement. Sur le Plateau Mont-Royal, on travaillait déjà collectivement sur l'aménagement du site du métro Mont-Royal et du Monastère. Dans Saint-Louis/Miles-End, les gens souhaitaient une forme de concertation mais n'étaient pas en mesure d'en préciser la forme encore. Il n'en reste pas moins que dans chacun des quartiers, on manifestait la volonté d'une intervention encore plus locale sur le développement économique communautaire, sur la revitalisation de l'économie, de la qualité de la main-d'œuvre. Aussi, à l'assemblée générale suivante la décision de travailler à l'échelle des quartiers a été prise. De là, nous nous sommes organisés à l'interne pour dégager des ressources... d'abord une personne à temps plein pour le quartier Centre-Sud qui était le quartier le plus pauvre, le plus dévitalisé et où la demande était la plus claire aussi. Et progressivement on a fini par dégager une personne qui a travaillé sur l'ensemble du grand Plateau. (Céline Charpentier)

Depuis plusieurs années maintenant, la CDÉC travaille donc **à l'échelle des quartiers, avec les gens de différents milieux** : affaires, culture, communautaire, institutions, villes. Une façon de faire qui semble porter fruit puisque c'est comme ça que la CDÉC CS/PMR et ses partenaires ont réussi à aller chercher le projet de la **Grande Bibliothèque du Québec (GBQ)** qui va s'installer sur le site de l'ancien Palais du Commerce, rue Berri. Suite à quoi, la CDÉC a organisé, conjointement avec les partenaires de son territoire, non pas une mais trois soirées intitulées *La GBQ rencontre ses voisins*, trois rencontres avec les secteurs culturel, communautaire et commercial. La CDÉC jugeait important que les gens de la GBQ connaissent le milieu dans lequel ils arrivent. Elle voulait ainsi s'assurer que la GBQ devienne réellement un outil de revitalisation et qu'elle soit connue dans Centre-Sud.

La CDÉC fête maintenant ces quinze années, bien remplies, avec des hauts et des bas. Michel Depatie raconte :

Depuis à peu près six ou sept ans, il y a eu un travail avec les partenaires de façon beaucoup plus efficace, avec beaucoup plus d'écoute, qui a fait que la CDÉC est devenue quelque chose d'enracinée, où c'est intéressant d'aller travailler. Elle a pris sa place tranquillement dans la concertation de quartier... Pourquoi ça a changé ? C'est beaucoup associé à la direction générale, une direction générale qui a été respecté par son personnel, par son conseil ce qui a beaucoup aidé. Et de là, les partenaires ont commencé à s'impliquer de plus en plus. Quand il y a vingt partenaires autour de la Table et que les gens commencent à travailler ensemble réellement, ça finit par devenir un organisme qui devient utile, en étant très présent. Ce qu'on voit avec les Centres locaux de développement, les CLD, l'idée du gouvernement est un peu celle-là : que les partenaires locaux, la société civile puisse prendre en charge le développement économique et je veux dire économique, tant social que privé. Ça peut faire la différence. Et ça, les CDÉC l'avaient réussi avant même que le gouvernement ne décide de décentraliser...

LE TERRITOIRE DE L'ARRONDISSEMENT CS/PMR

Les services à la consommation représentent plus de 50 % de notre économie locale. Les entreprises de moins de 20 employés, c'est plus de 80 % sur le territoire de la CDÉC CS/PMR. On n'a pas de parc industriel ici. Alors que si on va à Rivière-des-Prairies, Pointe-aux-Trembles, c'est l'inverse. (Jean Lambin,² responsable de l'équipe Développement des affaires et de l'entrepreneurship)

La CDÉC Centre-Sud/Plateau Mont-Royal dessert trois des quartiers centraux de l'ancienne Ville de Montréal : Centre-Sud, Plateau Mont-Royal, Saint-Louis/Miles-End qui forment l'arrondissement ou la région administrative montréalaise appelée Centre-Sud/Plateau Mont-Royal. Un territoire qui compte plus de 122 200 résidants (recensement de 1996) dont un sur deux vit seul et huit sur dix sont locataires. On y retrouve plus de 23 000 familles, de ce nombre 60 % sont des familles avec enfants, et presque la moitié d'entre elles sont monoparentales. C'est un territoire en grande majorité habité par des francophones. Le revenu moyen des individus est de 18 688 \$ et 46 % des ménages dépensent 30 % et plus de leur revenu pour le loyer. Taux d'activité de la population : 66 %. Le taux de chômage des hommes (16,6 %) est plus élevé que celui des femmes (12,3 %).³

Outre ces constats d'ordre démographique, le territoire de la CDÉC est aussi caractérisé par une grande diversité d'organismes communautaires actifs et ancrés dans le milieu. Une forte concentration de lieux culturels, une présence et des liens particuliers avec la population gaie et lesbienne, le *Village gai* étant situé sur ce territoire. Une importante trame commerciale très diversifiée qui génère des milliers d'emplois, un foisonnement également de petites entreprises que côtoient quelques grandes entreprises ou institutions privées, comme publiques, (Les Brasseries Molson, Hôpital Notre-Dame, La Société Radio-Canada, Télé-Québec, etc.) et enfin une effervescence dans le domaine de l'économie sociale.

« Tout en ayant des liens économiques, sociaux et culturels les uns avec les autres, les trois quartiers (qui forment le territoire de la CDÉC) n'en constituent pas moins des entités ayant leurs propres caractéristiques. »⁴ **Chacun des trois quartiers a ses**

² Jean Lambin est aujourd'hui à la tête de l'équipe Développement des affaires et de l'entrepreneurship de la CDÉC Centre-Sud/Plateau Mont-Royal. Il a auparavant travaillé comme contractuel à la CDÉC pour bâtir un plan de formation pour les jeunes entrepreneurs. Il a été lui-même entrepreneur pendant plusieurs années, ayant possédé sa propre entreprise d'abord dans le milieu culturel, puis dans l'employabilité. Avant d'arriver à la CDÉC, M. Lambin possédait une entreprise de consultation en formation et en développement de micro entreprises.

³ Données extraites du Plan local d'action concertée pour l'économie et l'emploi (PLACÉE), CDÉC Centre-Sud/Plateau Mont-Royal, avril 1999.

⁴ Ibid, p.15.

problématiques et un profil sociodémographique, économique et culturel, qui lui est propre. À nouveau, voici quelques constats tirés du portrait du territoire réalisé en 1998-1999 par la CDÉC CS/PMR dans le cadre du PLACÉE.

La population de certains secteurs du Plateau est ainsi nettement plus démunie (en termes de revenu et de proportion du revenu consacrée au loyer). Si dans tous les quartiers du territoire de la CDEC, plus ou moins les deux tiers des personnes prestataires de la Sécurité du revenu reçoivent des prestations depuis plus de quatre ans, sur le Plateau, près du un cinquième de ces prestataires ont fait des études universitaires. Sur le Plateau Mont-Royal, plus du quart de la main-d'œuvre travaille dans les domaines reliés aux sciences sociales, aux arts et à la culture, soit deux fois plus que dans la population montréalaise.

C'est dans Centre-Sud que la proportion de ménages, dont le revenu provient des transferts gouvernementaux, est la plus élevée. La proportion de ménages ayant un revenu moyen plus bas que 10 000 \$ y est d'ailleurs plus grande que dans tous les autres quartiers. Plus d'une famille sur deux dans Centre-Sud vit sous le seuil de la pauvreté, le plus haut taux des trois quartiers. Le taux de chômage est aussi plus élevé dans Centre-Sud que dans les autres quartiers du territoire de la CDÉC. D'ailleurs, en combinant la part de personnes actives se trouvant au chômage et le nombre d'individus constituant la population active, plus d'une personne sur 2 ne travaille pas dans Centre-Sud. Ici c'est encore le taux le plus élevé des trois quartiers.

Enfin, Saint-Louis/Miles-End est le seul quartier où se concentrent des groupes ethnoculturels. Ces groupes ne sont toutefois pas composés de nouveaux arrivants.

LA MISSION ET LES SERVICES DE LA CDEC CS/PMR

La CDÉC travaille activement à l'amélioration de la qualité de vie de la population des quartiers Centre-Sud, Plateau Mont-Royal, Saint-Louis et Miles-End. Elle favorise la concertation et suscite la prise en charge du développement économique et social par les individus, les organismes, les entreprises et les institutions de son territoire. (Documents officiels de la CDÉC.)

La CDÉC Centre-Sud/Plateau Mont-Royal est, au sens de la loi, une association. Outre sa mission, énoncée ci-haut, la CDÉC a aussi **sa devise** : « **Développer autrement !** » :

Développer autrement, c'est s'engager dans une vision et une série d'actions rejoignant les principaux acteurs du milieu et ce, dans une perspective de développement intégré du territoire d'intervention. C'est, par ailleurs, agir à la fois sur le social, l'économique, le culturel et le politique. (Dépliant d'information sur la CDÉC)

Concertation, développement, revitalisation, territoire, milieu sont au nombre des mots clés de cette mission qui sert également à dire et à définir la nature même d'une CDÉC, organisme singulier s'il en est :

Une CDÉC, c'est là pour revitaliser un milieu pour les gens qui y vivent et qui y travaillent. C'est là pour mobiliser, pour amener le milieu, pour faire naître des projets, pour accompagner les gens. (Céline Charpentier, directrice générale de la CDÉC CS/PMR.)

Mais une mission ne suffit pas, encore faut-il que celle-ci s'incarne et se matérialise, ce que la CDÉC fait à travers une vaste gamme d'activités, d'interventions et de services. À l'instar des autres CDÉC, la CDÉC CS/PMR concentre ses activités autour des **trois axes généraux, à savoir la concertation, l'employabilité et l'emploi, ainsi que le soutien à l'entrepreneuriat et aux entreprises**, mais comme les autres également, elle le fait à sa façon, en relation avec son territoire et ses caractéristiques propres et à travers les gens qui l'animent, ce qui lui donne une spécificité et une couleur bien originale.

Tableau 1
Aperçu des activités et services de la CDÉC Centre-Sud/Plateau Mont-Royal

Services	Activités
Formation	Formations offertes en pré-démarrage, démarrage et pour les entreprises en opération
Soutien aux entreprises et aux travailleurs autonomes	Information et référence Conseils en gestion Formation et accompagnement Séance d'information « Démarrer son projet d'affaire » Financement
Soutien aux OBNL et à l'économie sociale	Information et référence Conseil en gestion pour OBNL et organismes communautaires Formation et accompagnement Financement en économie sociale
Action dans les quartiers	Concertation locale : Table pour l'aménagement du Centre-Sud Comité multisectoriel des quartiers Saint-Louis et Miles-End Table de Concertation pour l'aménagement des terrains du Canadien Pacifique
Main d'œuvre et emploi	Information et référence Concertation locale : Table de la promotion de la main d'œuvre locale Financement des initiatives locales en matière de main d'œuvre et d'emploi

	Projets divers
Technologie et multimédia	Information relative à l'industrie Conseil-gestion Financement

Source : Inspiré du Site de la CDÉC CS/PMR – www.cdec-cspmr.org.

Information et référence

La marge de manœuvre est importante, même au niveau de la façon dont on travaille. Par exemple, ici on a un service d'accueil. Quiconque appelle qui a besoin d'un service va passer par là. Et je pense que c'est un excellent service, puisque comme on a énormément de demandes, ça nous permet aussi de mieux monter nos dossiers, d'orienter à la bonne personne. Avant d'envoyer un dossier par exemple à un conseiller en gestion puis en financement, on complète le dossier et on fait une pré-analyse. C'est notre façon de faire et dans ce sens-là, il y a de la marge de manœuvre et il en faut. (Céline Charpentier)

Le **service d'accueil** de la CDÉC CS/PMR offre informations et références. Il permet de répondre à toute demande d'information à propos de la CDÉC et de ses services : demandes de financement, de formations ou de conseils en démarrage d'entreprise. L'accueil comprend un volet de références téléphoniques pour les services en employabilité et communautaires offerts par les divers organismes du territoire. Enfin, la CDÉC met à disposition un **centre de documentation** et plusieurs babillards dont un d'affichage d'offres d'emploi et d'autres affichant diverses informations pouvant être utiles aux travailleurs autonomes ou entrepreneurs :

Au niveau du service aux entreprises, nous avons réussi à négocier un poste au niveau du secteur du multimédia, un secteur en expansion sur le territoire de la CDÉC, particulièrement autour du boulevard Saint-Laurent. Ce secteur crée des emplois qui rejoignent une partie la main d'œuvre locale plus scolarisée et qui étudie en arts. C'est notre premier spécialiste sectoriel, car de façon générale, la CDÉC intervient auprès de l'ensemble des entreprises. (Céline Charpentier)

Dans le **cas du secteur multimédia**, un service spécifique d'information sur l'industrie a été mis en place, on peut y obtenir des liens vers des sites intéressants, une revue de l'actualité dans ce secteur, ainsi qu'un calendrier des conférences et activités en lien avec le domaine. En plus, la CDÉC CS/PMR a réussi à établir **des réseaux** et partenariats « visant l'accès des entreprises à des expertises complémentaires et à des financements adaptés ». ⁵ La CDÉC vise à identifier les projets prometteurs à fort potentiel et à les accompagner vers les bailleurs de fonds. De plus, une partie de Centre-Sud est maintenant intégrée à la *Zone de commerce électronique du Centre-ville de Montréal*, zone qui permet le remboursement de certains crédits d'impôts.

⁵ Site Web : www.cdec-cspmr.org.

Conseil en gestion

Des services de conseil en gestion adaptés sont **offerts aux entreprises, aux travailleurs autonomes, aux associations et aux entreprises d'économie sociale** du territoire ou visant à s'établir sur le territoire. Ces services visent à aider au démarrage, à l'implantation ou à l'expansion d'entreprises, à analyser et à valider le plan d'affaires, informer le promoteur et l'aider dans son cheminement vers l'obtention de fonds ou de capital de risque. On y offre aussi des conseils express, du soutien pour régler certains problèmes liés à la situation financière et aussi du conseil en planification et en développement des organisations.

Formation et accompagnement

La CDÉC offre aux futurs entrepreneurs, ayant un projet d'affaires ou aux entrepreneurs déjà en affaires, **une série de formations intitulée : « En affaires...pour de bon ! »** (voir tableau). Répartie en quatre modules, cette formation va de la phase initiale de développement du projet d'affaires aux questions susceptibles d'intéresser les entreprises déjà en opération.

On offre également des séances d'information sur le démarrage d'entreprises et sur l'économie sociale. « Démarrer son projet d'affaires » veut aider le promoteur à situer l'étape de développement de son projet d'affaires, à identifier ses besoins, à comprendre les réalités du financement de même qu'à faire connaître les différentes ressources d'aide en entrepreneurship.

Tableau 2
Aperçu du contenu de la formation – « En affaires... pour de bon ! »

1. Questionner	Trois ateliers de 3 heures Sur le profil entrepreneurial, le potentiel du projet, par où commencer...	Phase initiale
2. Structurer	Cinq ateliers de 3 heures Sur le plan d'affaires, les études de marché, les stratégies marketing, les prévisions financières, les aspects juridiques et fiscaux...	Pré-démarrage Démarrage
3. Développer	Quatre ateliers de 3 heures Sur comment attirer et retenir la clientèle, mieux cerner la clientèle-cible, identifier les avantages concurrentiels, positionner l'entreprise...	Pré-démarrage Démarrage En opération
4. Rentabiliser	Quatre ateliers de 3 heures Sur la gestion et le contrôle des finances, gérer l'endettement, les négociations, les façons d'accroître les revenus et les profits...	Pré-démarrage Démarrage En opération

Ceux qui veulent obtenir de l'information sur la définition de l'économie sociale, les caractéristiques d'un bon projet d'économie sociale, les secteurs prioritaires sur le territoire de la CDÉC ou encore pour avoir des exemples d'entreprises financées en économie sociale par la CDÉC, trouveront ces réponses à la séance d'information de la CDÉC sur l'économie sociale.

La CDÉC CS/PMR offre aussi un **outil de gestion pour les associations** (OSBL, OBNL). Conçue en 1998, la *Trousse autodiagnostic* se veut « un outil complémentaire, simple et facilement utilisable, qui permet de dresser rapidement le portrait de l'organisation en matière de gestion. Ce portrait peut ensuite être utilisé pour dresser un plan d'action permettant la consolidation et le développement de l'organisme »⁶. La Trousse est vendue, mais la CDÉC offre pour l'accompagner un atelier gratuit de formation (deux séances de 3 heures) sur la planification stratégique et l'utilisation de la Trousse.

Enfin, un service d'accompagnement est offert aux personnes ayant suivi une des formations de la CDÉC, sous la forme d'un **suivi individuel** auprès des conseillers et conseillères de la CDÉC.

Financement

La CDÉC offre également du financement par le biais de **fonds locaux** qu'elle gère, seule ou en partenariat avec d'autres organismes. Accordés sous forme de prêt ou de subvention, ce financement provient principalement, sinon entièrement, de fonds **publics**.

Chaque fonds vise des objectifs particuliers. Le FIL vise, par exemple, à favoriser l'insertion ou la réinsertion socioprofessionnelle des personnes sans emploi du territoire de la CDÉC, ainsi qu'à contribuer à la consolidation et au développement des emplois et des petites entreprises du territoire de la CDÉC. Le FES vise, quant à lui, à soutenir et à stimuler le développement de l'économie sociale (associative et coopérative) sur le territoire. À ce titre, chaque fonds établit des critères d'admissibilité : secteurs spécifiques ciblés, mise de fonds des promoteurs, création et maintien d'emplois, viabilité économique, et il y a aussi des secteurs exclus pour les fonds SOLIDE, FDEM, FLI, PJP ; ainsi parmi les entreprises commerciales, on exclut, entre autres, les restaurants et bars, salons de coiffure et d'esthétique, clubs vidéo ou dépanneurs, ou encore parmi les

⁶ Site Web de la CDÉC : www.cdec-cspmr.org.

entreprises de services seront notamment exclus les gérants d'artistes, gestion immobilière, services professionnels (avocats, comptables, architectes, notaires, ingénieurs...) etc. :

Quand des promoteurs de projet sollicitent nos services, c'est parce qu'ils ont des obstacles à surmonter : ces obstacles peuvent être financiers ou d'un autre ordre. Mais il y a souvent de très bonnes idées; *Dubuc mode-de-vie*, par exemple, qui se développe maintenant à l'échelle canadienne a reçu un soutien de la CDÉC. C'est grâce à ce soutien qu'il a pu créer sa première collection. En fait souvent, les projets sont très bons cependant les promoteurs ne sont pas en réseau, ne possèdent pas de culture entrepreneuriale, n'ont pas de capital à investir. C'est pourquoi il faut qu'ils trouvent de l'argent mais du conseil aussi. Ce qui fait que nos conseillers financiers doivent avoir une ouverture d'esprit, car il faut regarder les ratios financiers mais les examiner en fonction des conditions concrètes, des secteurs et du rôle de la CDÉC... (Céline Charpentier)

Les entrepreneurs qui s'adressent à la CDÉC n'ont généralement pas d'actifs ou d'avoir propre à investir dans leur entreprise émergente, c'est d'ailleurs pour cela qu'on les retrouve à la CDÉC et c'est pour eux aussi que la CDÉC existe, sinon le réseau bancaire traditionnel ferait l'affaire.

Tableau 3
Financement offert par la CDÉC CS/PMR

Nom du fonds	Type de financement	Type de demandeur
SOLIDE Société locale d'investissement dans le développement de l'emploi	PRÊT participatif ou prêt simple sans garantie Minimum : 5 000 \$ Maximum : 50 000 \$	Entreprise incorporée ou en voie de le devenir
FDEM ⁷ Fonds de développement Emploi-Montréal	PRÊT participatif ou prêt simple sans garantie Minimum : 50 000 \$ Maximum : 150 000 \$	Entreprise incorporée ou en voie de le devenir
FLI Fonds local d'investissement	PRÊT simple sans garantie Minimum : 1 000 \$ Maximum : 25 000 \$	Entreprise incorporée Travailleur autonome Entreprise d'économie sociale (OBNL ou coopérative)
FES Fonds d'économie sociale	Subvention Maximum : 70 000 \$	Entreprise d'économie sociale (OBNL ou coopérative)
PJP Programme jeunes promoteurs	Subvention Maximum : 6 000 \$ / promoteur	Promoteurs de 18 à 35 ans
FIL ⁸	Subvention	Organisme communautaire

⁷ Le FDEM est un fonds disponible pour l'ensemble du territoire de la Ville de Montréal que gèrent les CDÉC et la SODEC RDP/PAT. Créé en 1987, ce fonds a pour objectif de faciliter l'implantation et le développement d'entreprises sur le territoire de la Ville de Montréal.

Fonds des initiatives locales		OBNL Petite entreprise
-------------------------------	--	---------------------------

LA CONCERTATION LOCALE

La CDÉC s'implique dans le développement et la revitalisation des quartiers de son territoire, mais ne le fait pas seule. Elle le fait avec les résidants et avec les intervenants de divers milieux, comme le milieu communautaire, des affaires, culturel, de l'environnement. C'est pourquoi **diverses instances de concertation** ont été mises en place, des « outils d'intervention multisectoriels »⁹ que se sont donnés chacun des quartiers ainsi qu'une Table de concertation autour de la promotion de la main-d'œuvre locale.

La Table de promotion de la main-d'œuvre locale

C'est par le biais de cette Table que se fait la plus grande partie de l'intervention de la CDÉC en matière de développement de la main d'œuvre et de l'emploi :

À deux reprises, on a décidé qu'on n'offrirait pas de services directs en employabilité à l'exception du service d'accueil. Cependant, nous sommes en mesure de référer les clients vers les bons organismes. On n'avait pas de service direct à part notre parcours de formation pour les chercheurs d'emploi scolarisés, les travailleurs autonomes et les très petites entreprises. On en a décidé ainsi parce que c'était le rôle qu'on s'est donné nous, d'identifier les besoins, les manques, parce que sur notre territoire il y a, je crois, 27 ou 28 organismes en employabilité et parce qu'on avait une concertation large, avec à la fois les groupes communautaires et les groupes en employabilité. À une époque, la Sécurité du revenu, le Centre d'emploi du Canada, la SQDM et nous, étions tous autour d'une même Table. Donc même si chacun avait ses programmes et ses visions, ce lieu-là, avec ses sous-comités, nous permettait de faire avancer des projets concrètement. Par exemple, Resto Plateau, avant que ce soit une entreprise d'insertion et qu'il y ait une politique de reconnaissance de ce type d'entreprise, recevait de l'argent du fédéral pour les personnes sur l'Assurance-emploi, de l'argent du provincial pour les gens sur la Sécurité du revenu, mais les personnes qui étaient sans chèques, n'avaient pas d'argent. Alors nous on a réuni les principaux partenaires et on a dit qu'est-ce qu'on fait ? Et on a pu résoudre des choses. Alors la question se posait : on va ajouter quoi ? Au fond on s'est dit, si les gens nous appellent, il faut les envoyer au bon endroit. (Céline Charpentier)

Ce comité de travail, mis sur pied en 1993 par la CDÉC, regroupe **une trentaine de partenaires** : organismes en employabilité, groupes communautaires, institutions qui partagent une même préoccupation, **la promotion de la main-d'œuvre locale**. Mais la Table est aussi un espace de réflexion sur toute la question du développement de la

⁸ Le Fonds des initiatives locales (FIL) est géré conjointement par la CDÉC et le Centre local d'emploi (CLE) Plateau Mont-Royal.

⁹ Site Web : www.cdec-csmpm.org.

main-d'œuvre et de l'emploi. Ce volet lui a permis de se prononcer sur la réforme de la Sécurité du revenu et sur la *Politique active du marché du travail* (PAMT).

Les **réalisations de la Table** sont nombreuses. Parmi celles-ci, on compte la production et le lancement d'un bottin de ressources en employabilité et des services de soutien aux entreprises, des déjeuners-causeries avec des entreprises, question de développer des liens, l'organisation de l'événement « Les Sentiers du Boulot », la mise sur pied du Carrefour Jeunesse Emploi (CJE), l'intégration des ressources en employabilité dans les guichets emploi des Centres locaux d'emploi (CLE) ou encore la reconnaissance des organismes d'employabilité dans le cadre de la Loi sur la formation dispensée par les organismes communautaires. La Table appuie également les démarches de ses membres auprès de diverses entreprises du territoire pour sensibiliser ces dernières à l'embauche d'une main-d'œuvre locale.

Enfin, pour l'année à venir, les actions de la Table vont se concentrer sur quelques éléments dont le **placement en emploi**, la **reconnaissance des organismes** de développement de la main-d'œuvre et l'**amélioration des réponses** aux besoins des personnes sans emploi.

Il faut souligner également, en matière d'employabilité et d'emploi, **deux projets** actuellement en cours à la CDÉC CS/PMR. Le premier concerne le fonds destiné au quartier Sainte-Marie dans le cadre de l'entente sur les quartiers sensibles, conclue avec les pouvoirs publics (municipal et provincial). Ce fonds, que le quartier recevra pour une deuxième année consécutive, servira à « soutenir de nouvelles initiatives locales en matière de revitalisation de la vie de quartier, d'interventions sociales, de prévention de la violence, de lutte à l'exclusion, de soutien à l'insertion sociale, tout particulièrement auprès des jeunes de 15 à 24 ans et de leur famille ». ¹⁰ Alerte Centre-Sud et la CDEC Centre-Sud / Plateau Mont-Royal vont donc à nouveau unir leurs forces pour répondre à l'appel et détermineront ensemble, en collaboration avec la Ville de Montréal, les interventions à privilégier cette année. L'autre est un important projet appelé « Inforoute – points d'accès initiation de la population » porté par Communautique¹¹ et qui vise la mise sur pied de 50 points d'accès à Internet dans des organismes communautaires à travers le Québec, dont

¹⁰ Site Web : www.cdec-cspmr.org.

¹¹ Communautique est une association (organisme à but non lucratif) visant l'appropriation sociale et démocratique des technologies de l'information et de la communication. Ses actions visent les organismes communautaires et les populations à risque d'exclusion des technologies.

20 seront situés à Montréal et 5 sur le territoire d'intervention de la CDÉC CS/PMR. Cette dernière collaborera donc au projet en participant à la détermination des cinq points d'accès sur son territoire, ainsi qu'à la sélection et à la formation des animateurs populaires pour ces points d'accès.

Sainte-Marie en fête ! Sainte-Marie en action ! – Un projet d'intervention sur mesure

(...) au niveau des quartiers, dans Sainte-Marie on a fait une recherche action pour essayer de comprendre pourquoi les gens étaient sur l'aide sociale depuis si longtemps. On voulait rencontrer ces gens là et essayer de voir qu'est-ce qui pourrait les décider à faire quelque chose, que ce soit du bénévolat, retourner à l'école, retourner au travail. On a donc engagé quelqu'un pour le faire, en collaboration avec des organismes communautaires, des institutions et la Ville. (Céline Charpentier)

C'est en janvier 2001, que la CDEC démarre une **recherche-action** sur la situation des sans emploi dans Sainte-Marie, un quartier reconnu comme l'un des plus défavorisés de Montréal. Cette recherche vise deux objectifs bien précis : réfléchir sur les besoins et les aspirations des résidants sans emploi mais aussi mobiliser ces derniers en cherchant à connaître leur opinion sur diverses questions (les obstacles liés à l'accès à l'emploi, les ressources du milieu, les perspectives de formation et d'embauche, etc.) Depuis, plusieurs activités ont eu lieu (concours de dessin, visite de quartier, colloque, etc.) et le tout doit se poursuivre en 2002-2003.

La Table pour l'aménagement Centre-Sud

« Ensemble pour se donner un quartier où il fait bon vivre et travailler »

La Table multisectorielle pour l'aménagement Centre-Sud a pour mandat de « travailler dans une vision intégrée de l'aménagement, en tenant compte de l'activité économique et commerciale, la vie culturelle, le logement social, les espaces verts et le développement communautaire. »¹² Cette Table regroupe des intervenants des milieux communautaires, culturels, institutionnels, des affaires ainsi que des résidants. La Table fonctionne avec un comité de coordination composé de personnes de la CDÉC CS/PMR, d'Alerte Centre-Sud, de la Ville de Montréal et des représentants des différents comités de travail. Outre ces organismes, on retrouve parmi les participants aux travaux de la Table, des organismes comme la Bibliothèque centrale de Montréal, Le Bon Dieu dans la rue, le Centre communautaire des gais et lesbiennes de Montréal, le CLSC des Faubourgs, la Chambre de commerce gaie du Québec, le Comité logement d'Alerte Centre-Sud, la

¹² Extrait du feuillet de juin 2001 de la Table pour l'aménagement Centre-Sud.

coopérative Au pied du courant, les Éco-quartier Saint-Jacques et Sainte-Marie, l'Écomusée du fier monde, la Grande Bibliothèque du Québec (GBQ), Inter-Loge Centre-Sud, L'itinéraire, la Maison de la culture Frontenac, le restaurant Le Petit Extra, Tandem Montréal Centre-Sud, la Ville de Montréal (Service des relations avec les citoyens ainsi que plusieurs résidants).

Historique de la Table

- Les 29 et 30 mai 1996, la CDÉC CS/PMR tient un sommet socio-économique qui réunit 250 participants dont 75 du Centre-Sud. Beaucoup de projets y sont proposés.
- Octobre 1996, l'assemblée générale de la CDEC adopte le mandat de mettre sur pied « une table multisectorielle pour l'aménagement ».
- Décembre 1996, la CDÉC met sur pied et coordonne la Table multisectorielle pour l'aménagement du Centre-Sud. Elle met sur pied des comités pour chacun des dossiers de la Table.
- Été 1998, Alerte Centre-Sud dégage une personne pour aider à la coordination.

Extrait du feuillet de juin 2001 de la Table pour l'aménagement Centre-Sud

La Table travaille activement à **plusieurs dossiers** (voir Tableau 5), certains étant ou ayant été des dossiers assez *chauds* dans l'actualité. Parmi ceux-ci, la modernisation de la rue Notre-Dame, le réaménagement des Ilots Huron ou encore le site de la future Grande Bibliothèque du Québec (GBQ). Déjà en 2001, après trois années de concertation, la Table avait à son actif **plusieurs bons coups** dont celui du choix de l'emplacement de la GBQ. La Table a aussi obtenu que les plans d'aménagement proposés soient révisés par la STCUM et la Ville de Montréal pour les stations de métro Beaudry, Frontenac et Papineau.

Tableau 4
Grands dossiers de la Table pour l'aménagement du Centre-Sud

Dossiers	Objectifs	Contexte
Les abords du pont Jacques-Cartier 2 comités de travail (<i>Îlots Huron et Prolongement autoroute Ville-Marie</i>)	Développement de liens Est-Ouest Mise en valeur du patrimoine Réaménagement en espaces verts avec piste cyclable	Zone dévastée et ponctuée de nombreux terrains vagues qui coupe le Centre-Sud en deux.
Le Comité sur le réaménagement des Îlots Huron Assemblée publique en décembre 1999 Collaboration Table – Inter-loge Centre-Sud	Familiariser les acteurs du milieu aux enjeux et les consulter (focus-groups, exposition, maquette interactive, assemblée publique, sondage téléphonique) EFFET : Développement d'une collaboration avec la Ville qui a déposé ses projets : aménagement d'un par cet d'espaces verts...	Suite à la relocalisation du garage municipal, les îlots Huron (entre les rues Ontario, de Lorimier, Lafontaine et Dorion) vont être réaménagés
Le comité sur le prolongement de l'autoroute Ville-Marie et modernisation de la rue Notre-Dame (coord. Alerte Centre-Sud) Participation à une assemblée publique et à une exposition organisées par le ministère des Transports Assemblée publique juin 2001 Dépôt d'un mémoire au bureau des audiences publiques	S'assurer que le projet permette une réelle amélioration des espaces verts, d'une piste cyclable, des liens et accès au fleuve...	Prolongement possible de l'autoroute Ville-Marie vers l'est Transformation de la rue Notre-Dame en boulevard urbain
La révision du plan de camionnage et de la circulation sur la rue Bercy Dépôt par le Comité d'un mémoire à la Ville Soirée publique organisée juin 2001 Pétition	Obtenir que le plan de camionnage soit révisé afin de redonner à la rue Ontario le statut de voie secondaire. EFFET : Entente conclue de manière à dévier le trafic des camions sur la rue Bercy vers la rue Sainte-Catherine.	Construction du nouveau garage municipal sur la rue Bercy Les résidants s'inquiètent de l'augmentation de la circulation, du bruit, de la pollution et des accidents
La revitalisation des artères commerciales Sainte-Catherine dans le Village gai et Sainte-Catherine et Ontario	EFFET : Une association de commerçants a vu le jour suite au travail conjoint de la Table, de la Chambre de commerce gaie du Québec et du Centre d'intervention pour la revitalisation des quartiers (CIRQ)	Revitalisation de la rue Sainte-Catherine Est et Ontario

Source : compilé à partir de dépliants et bulletins d'information de la CDÉC CS/PMR.

Résultat d'un partenariat de plus de deux ans entre des résidants, des commerçants, des organismes communautaires, la Ville et la STCUM, la nouvelle station de métro Beaudry a été inaugurée le 16 juin 2000.

Le Comité multisectoriel des quartiers Saint-Louis et Miles-End

Le Comité multisectoriel des quartiers Saint-Louis et Miles-End est un lieu de concertation et d'implication coordonné par la CDEC CS/PMR. Comme la Table pour l'aménagement du Centre-Sud, le Comité regroupe des intervenants provenant des milieux communautaire, environnemental, culturel, institutionnel, des affaires ainsi que des résidants. Le travail du Comité multisectoriel reprend également la mission et la vision de la Table : vision intégrée du développement local, comprenant l'activité économique et commerciale, la vie culturelle, les espaces publics et le développement communautaire. Le Comité est coordonné par une employée de la CDEC CS/PMR avec l'appui de trois personnes provenant respectivement de la Société de développement du boulevard St Laurent, du YMCA du Parc et de l'Éco-quartier Miles-End.

Outre ces organismes, on retrouve parmi les **participants** aux travaux du Comité, des organismes comme Action solidarité Grand-Plateau, le Centre d'action socio-communautaire de Montréal, le Centre d'intervention pour la revitalisation des quartiers CIRQ, les Cercles d'emprunt de Montréal, le CLSC Saint-Louis-du-Parc, la Coalition pour l'avenir de l'avenue du Parc, la Coalition pour la sauvegarde du Rialto, la Commission scolaire de Montréal, le Comité des citoyens du Miles-End, les Éco-quartiers Jeanne-Mance et Miles-End, Tandem-Montréal Miles-End, Saint-Louis et Ville-Marie ; Société de développement du boulevard Saint-Laurent ; YMCA du Parc, ainsi que plusieurs résidants. Le comité s'est aussi doté d'une série de partenaires : Association Milton-Parc, Centre d'écologie urbaine, Communauté religieuse des Hospitalières de Saint-Joseph, Conseil régional de l'environnement Montréal, Coopérative La Petite Hutchison, Excentris, Terra Incognito, GRIP McGill, Héritage Montréal, Images de femmes, Jean Décarie et Pierre Normand (collaborateurs), Les Amis de la montagne, Monde à bicyclette, Regroupement des aveugles et amblyopes du Québec.

À ce jour, le Comité s'est penché sur **deux dossiers prioritaires**, le démantèlement et le réaménagement de l'échangeur des Pins (intersection des avenues du Parc et des

Pins) et la conception d'une carte-ressources¹³ communautaires. Pour ce qui est du dossier de l'échangeur, la Ville de Montréal a mis en place un comité inter-services afin d'assurer le suivi de l'étude des différents scénarios d'aménagement. La CDÉC fait partie de ce comité. Le Comité multisectoriel veille, quant à lui, à ce que le nouvel aménagement permette, entre autres, d'accroître la sécurité des piétons et des cyclistes, de développer des transports plus écologiques, de faciliter une plus grande accessibilité à la montagne (Mont-Royal), de favoriser l'intégration de Milton Parc aux quartiers environnants, de revitaliser l'Avenue du Parc, etc.

La Table de concertation pour l'aménagement des terrains du Canadien Pacifique

Dans le cadre de cette concertation mise sur pied récemment dans un but bien spécifique, l'aménagement des terrains du Canadien Pacifique (CP), la CDÉC CS/PMR vient de terminer une recherche et une enquête terrain approfondie visant à cartographier, comparer, étudier et analyser les terrains le long de la voie ferrée, côté sud entre les rues Hutchison et Sherbrooke, afin de faire ressortir les contraintes et potentiels de ces derniers.

La concertation : tout un défi !

Monter un dossier de financement c'est exigeant, on travaille avec des chiffres, des papiers, un entrepreneur ou deux, mais travailler avec des Tables de concertation où il y a 30 personnes, c'est très différent... pour ceux qui aiment ça c'est fascinant mais c'est aussi très exigeant. Aussi parfois, il y a des dossiers qui n'avancent pas ou on a des confrontations. (Céline Charpentier)

La concertation n'est pas une mince affaire et tous ne sont pas appelés à la pratiquer :

Pour faire de la concertation, il faut avoir une certaine expérience ; avoir travaillé avec toutes sortes de monde, toutes sortes de cultures, autres que la nôtre. Le défi des CDÉC est justement de faire se concerter des gens de différents milieux autour de problèmes sur lesquels on ne s'entend pas au départ. Il faut donc être capable de ne pas juger parce que, par exemple, les hommes d'affaires ont une vision sur le Village gai, que le milieu communautaire n'a pas. Il faut trouver comment concilier les deux, puis les résidents... Il faut être assez tolérant et vous savez, on n'est pas obligé de s'entendre sur tout. On peut s'entendre sur un point. Encore faut-il qu'on y arrive ! Mais ça ne prend pas forcément l'unanimité. (Noëlle Samson)

Au cœur de l'intervention de la CDÉC, **la concertation nécessite force qualités** : patience, tolérance, diplomatie...Heureusement, certains facteurs facilitent cette concertation qui n'en est pas parfaite pour autant :

¹³ La carte-ressources communautaires combine un répertoire des organismes communautaires et une cartographie de leurs points de services et territoires.

Il y a des projets qui rassemblent les gens. On a eu la place du métro Mont-Royal, on a eu des luttes contre l'arrivée de grandes surfaces, on a eu des projets pour l'aménagement du territoire, des dossiers qui reliaient tout le monde. Donc les gens travaillaient ensemble, à l'extérieur de la CDÉC mais aussi à la CDÉC. Et les gens avaient plus d'écoute. Il n'y avait pas trop de corporatisme, je veux dire soit en provenance des quartiers, parce qu'ils venaient de différents quartiers, ou en provenance des collèges communautaires. Sur le conseil d'administration, il y a peu de « corporatistes » particuliers, les gens se sentent administrateurs de la CDEC et veulent faire du développement économique, social du quartier. Mais je vous dirais, la lacune actuelle..., d'une part, les entreprises ne sont pas nécessairement très présentes du moins par les entrepreneurs, parce que ce n'est pas facile pour eux, question de temps. Ils sont très pris. Mais surtout, ce qui manque beaucoup c'est le milieu culturel. (Michel Depatie)

Dans le travail en concertation, **les processus** sont souvent plus longs, plus lourds, sans compter les énergies que cela demande et souvent, les résultats tardent à se concrétiser, mais quand ils se concrétisent :

Il faut travailler d'abord sur le terrain avec les gens qui y sont, être bien au courant, enligner les dossiers et ça prend du temps avant que les choses se réalisent. Sauf que quand elles se réalisent, elles sont là pour longtemps. Et c'est ce travail aussi qui permet que la cohésion des quartiers centraux soit plus forte qu'elle se construise sur du solide... (Céline Charpentier)

Mais au-delà de la CDÉC, de ses moyens, de ses activités, il y a les gens, un territoire, des clientèles, bref des besoins et des demandes spécifiques et particulières :

On a une bonne CDÉC, c'est une des plus grosses CDÉC au Québec. Et à Montréal, on a le plus gros CLD en terme de budget puis en terme d'intervention, puis de population. Mais c'est certain, on a des problématiques différentes, qui sont propre à notre milieu. Par exemple, à la CDEC CS/PMR on est probablement les champions de l'économie sociale au Québec, parce que sur notre territoire, c'est un secteur qui marche fort. Alors qu'il y a des CLD ou des CDÉC qui travaillent beaucoup plus le développement économique privé, l'entrepreneurship privé et qui ont beaucoup de projets. À ce niveau, on est moins actif, dans le financement d'entrepreneurs pas « social », on n'avance pas aussi vite. Mais c'est parce qu'on a moins d'entreprises conventionnelles puisqu'on est au Centre-ville. On a beaucoup de commerces, de multimédia. Prenez le multimédia, ce n'est pas facile à financer, on a souvent l'impression que l'on finance du vent. Et on ne veut pas perdre l'argent du gouvernement là-dedans. On a une bonne CDÉC c'est certain, mais ça n'a pas été toujours facile. Mais vous savez, on va fêter notre 15^e anniversaire ! (Michel Depatie)

LE PERSONNEL DE LA CDEC CS/PMR

Derrière toutes ces activités et tous ces services se dresse toute une équipe d'intervenants, d'animatrices, de conseillers, de coordonnatrices. À quoi ressemble donc cette équipe :

D'abord, en coordination avec la direction générale, on retrouve une personne responsable des communications, une secrétaire et une adjointe administrative. Ensuite, il y a deux équipes de travail : une qui s'occupe du volet développement des affaires, de l'entrepreneurship avec une dizaine de personnes et l'autre qui s'occupe de tout ce qui est développement de la main-d'œuvre et de la collectivité et qui compte six employés. Chacune de ces équipes est dirigée par un chef d'équipe qui, avec la direction, forme le comité de gestion. (Céline Charpentier)

Donc au total, **22 personnes et deux équipes de travail** : l'équipe d'appui au développement et l'équipe de développement des affaires et de l'entrepreneurship. La première équipe, composée de 6 personnes, « travaille à l'animation de concertations multisectorielles ainsi qu'à la mise sur pied et à l'appui de projets et ce, pour le développement des quartiers (équipements et espaces publics, formation et insertion en emploi, mise en valeur des ressources, consolidation de secteurs économiques...) ». ¹⁴ C'est aussi dans cette équipe que s'incarne le volet employabilité. La deuxième, composée de dix personnes, « offre les services directs de soutien aux entreprises, aux OSBL, aux travailleurs autonomes et aux entreprises d'économie sociale. ». ¹⁵ Jean Lambin est chef de l'équipe développement des affaires et de l'entrepreneurship depuis février 1999 :

Je suis responsable de tout le secteur économique. Une dizaine de personnes que je supervise. Dans l'équipe, il y a des sous-équipes, des sous-groupes de travail : ainsi il y en a qui font des investissements d'entreprise, du conseil-gestion, d'autres qui sont liés aux OSBL et à l'économie sociale. À ce moment-là, ils s'occupent de la subvention et du conseil aussi. On a aussi, pour les jeunes de moins de 35 ans, jeunes promoteurs, le programme de formation que j'avais d'ailleurs bâti il y a quelques années et qu'on a remanié avec le temps. (Jean Lambin)

La **collaboration entre les deux équipes**, comme entre les employés au sein d'une même équipe, est plutôt informelle ou ponctuelle, de l'ordre des projets en cours. Il n'y a pas de comités de travail à l'interne, du moins de façon formelle :

On le fait selon les projets. Ainsi, je travaille beaucoup avec Christine (Lafortune) parce qu'on travaille toutes les deux au niveau du quartier Sainte-Marie. J'ai aussi travaillé avec quelqu'un de l'autre équipe qui était sur le dossier de la GBQ, il y a six mois dans un dossier de relocalisation. Mais c'est plus ponctuel. Puis, avec la GBQ, il va sûrement y avoir de nouveaux emplois créés, alors je vais travailler là-dessus avec la personne qui s'occupe des groupes en employabilité. Bref, ça dépend des dossiers. (Noëlle Samson)

À la CDÉC CS/PMR, il n'y a pas non plus de poste de responsable des **relations avec le milieu. Chaque employé assume une part**, dans le cadre des tâches qu'il exerce :

En fait, on assume les relations avec les milieux un peu selon ce qu'on y fait. Il y a quelqu'un qui est responsable des communications, mais pas vraiment de responsable de milieu.... Quant aux relations publiques, c'est Céline (Charpentier) au fond qui fait ça. (Noëlle Samson)

Pour la directrice générale, les employés ne sont pas des ressources humaines interchangeable, aussi leur accorde-t-elle une attention particulière. Il faut dire que les

¹⁴ Site Web : www.cdec-cspmr.org.

¹⁵ Idem.

activités de la CDÉC, plus particulièrement la concertation, nécessitent une certaine continuité et des énergies considérables :

Les gens en général restent quelques années à la CDÉC. Au niveau de l'intervention, il y a des employés *piliers* : les gens qui interviennent dans les quartiers, les gens qui font de la concertation, les chefs d'équipe, la direction. Je pense que ce sont des atouts quand on réussit à les garder chez-nous. Par exemple la personne qui a travaillé dans le Centre-Sud est ici depuis le début, la personne qui intervient dans le Plateau, est là depuis trois ans et demie. Ce sont des atouts importants. Aussi, c'est très précieux de les conserver, de les motiver. Heureusement, généralement quand ils sont ici, c'est parce qu'ils aiment ça. (Céline Charpentier)

La concertation est en quelque sorte **un long tissage** où, au fil du temps, on apprend à connaître ses interlocuteurs, à gagner la confiance des uns et des autres, à développer des habitudes de travail et des complémentarités ; un fil se casse et le tissu risque de redevenir un lot de fils épars. C'est pourquoi à la CDÉC CS/PMR, on essaie de garder les gens le plus longtemps possible.

D'ailleurs, n'importe qui ne peut s'investir dans une CDÉC :

La plupart des gens quand ils viennent ici ont un certain nombre de valeurs, y compris les conseillers en gestion, en financement aux entreprises, parce que les agents de développement qui travaillent au niveau main d'œuvre, au niveau de la communauté, généralement ont un bac en travail social ou une maîtrise en travail social, mais les gens qui sortent des HEC, ce n'est pas toujours évident...Alors oui, ça prend un peu des atomes crochus...parce qu'ici, c'est une équipe où on a besoin d'avoir une vision commune et même si tout le monde ne travaille pas sur le même terrain d'intervention, de la même façon ou avec les mêmes personnes, il faut quand même s'en aller tous dans la même direction ! Donc, je pense que ça prend des valeurs. On embauche aussi des jeunes qui n'ont pas nécessairement d'expérience et ça nous permet de les former. Sans compter que nos échelles salariales ne sont pas celles des banques ou des entreprises privées...alors il faut un petit quelque chose qui allume, sinon ça ne marchera jamais ! (Céline Charpentier)

LES MEMBRES, LE CONSEIL ET LES COMITÉS

La CDÉC a des membres, une assemblée générale des membres et un conseil d'administration (CA) autour duquel gravitent des comités de travail et des comités d'allocation des fonds en plus du comité exécutif. « Peut devenir membre de la CDÉC toute personne, organisme, entreprise ou institution qui adhère à la mission de la CDÉC. » (Site Web : www.cdéc-cspmr.org.)

Moyennant les frais d'adhésion qui varient selon le statut (individu ou organisation), **toute personne** ou **toute organisation intéressée** peut donc devenir membre. Mais le statut de membre votant est réservé aux membres qui résident à l'intérieur du territoire d'intervention de la CDÉC ou, dans le cas d'organisations, aux membres représentant un

organisme, une entreprise ou une institution établie sur ce même territoire et enfin aux membres qui sont à l'emploi de la CDÉC. Le statut de membre votant donne le droit de voter à l'assemblée générale, ainsi que celui d'être élu au conseil d'administration.

L'assemblée générale (AG) des membres de la corporation est réunie par la CDÉC au moins une fois par année. À cette occasion, la directrice, le président, le trésorier et, le cas échéant, d'autres membres du conseil d'administration ou du personnel de la CDEC présentent les résultats du dernier exercice terminé (le bilan des activités et les états financiers). C'est aussi une occasion de présenter le plan d'action de l'année à venir et de discuter des enjeux de l'heure. C'est lors de l'assemblée générale également que se tiennent les élections, par collège électoral, des administrateurs de la CDÉC, qui composeront **le conseil d'administration**. En adéquation avec sa mission, la CDEC tient à être représentative de l'ensemble des acteurs locaux qui participent et soutiennent le développement économique communautaire de son territoire d'intervention. C'est dans cette optique, que le conseil d'administration de la CDÉC CS/PMR, comme celui des autres CDÉC d'ailleurs, est issu de collèges électoraux. À Centre-Sud/Plateau Mont-Royal, les dix-huit administrateurs élus proviennent de neuf collèges électoraux différents :

Collèges électoraux	Nombre de représentants au CA
Milieu des affaires et travailleurs autonomes incorporés	4 représentants
Individus	2 représentants
Milieu syndical	2 représentants
Milieu culturel	1 représentant
Milieu communautaire	4 représentants
Milieu institutionnel	2 représentants
Milieu coopératif	1 représentant
Organismes d'employabilité	1 représentant
Employés de la CDÉC	1 représentant

Pour être élu au CA, il y a en général plus de monde que moins. Le secteur où c'est plus difficile, c'est le secteur des affaires. Notre territoire est composé de 85 % de petites entreprises. Il n'y a pas énormément de grandes entreprises, mais il y a de grandes institutions. On peut penser à la Régie (régionale des services de santé et des services sociaux), au CHUM (Centre hospitalier universitaire de Montréal) ou à la grande bibliothèque (GBQ) qui s'en vient. C'est le milieu où c'est le plus difficile, mais tous les postes de notre conseil sont toujours comblés. Et puis les membres du CA sont présents aux rencontres et c'est ce qui est le plus important. Mais au niveau du milieu des affaires, il faut travailler plus fort, c'est un de nos défis. (Céline Charpentier)

Tous s'entendent pour dire que ce sont les postes d'administrateurs dans le **collège électoral du milieu des affaires** qui semblent être les plus difficiles à combler, Michel Depatie explique pourquoi :

Il y a aussi le fait que le collège des affaires est en général peu représenté. Je veux dire que pour les entreprises c'est difficile. Les entrepreneurs sont des gens qui travaillent énormément et tard. Donc ils ne sont pas toujours nécessairement très impliqués. Et comme association, on est là pour les représenter... c'est beaucoup plus facile pour nous. Et on est payé pour ça, on représente plus de 300 entreprises. Cette année je vais me présenter comme président. Mais ce n'est pas parce que je veux c'est parce que c'est mon tour. Sauf que ce n'est pas un objectif. Mais ça se peut que quelqu'un de chez-nous à la CDÉC, au conseil d'administration, parce qu'on est un des partenaires importants dans le développement économique. Prenons les tables de concertation de quartier, comme Action solidarité, Grand Plateau ou Alerte Centre-Sud. Elles sont toujours au CA parce que c'est avec ces gens-là que la CDÉC travaille. (Michel Depatie)

Les mandats des postes d'administrateurs sont d'une durée de deux ans. Le conseil se réunit en moyenne une fois par mois.

Les membres élus qui composent le conseil d'administration élisent ensuite entre eux les cinq membres du **comité exécutif** (CE), qui prépare les réunions du CA. Les postes de membres du comité exécutif sont les suivants : président, premier vice-président, second vice-président, secrétaire et trésorier :

La présidence...ça dépend des personnes. Il y en a qui veulent imprégner, donner une vision. Moi, je vais être là pour animer des rencontres, pour faire en sorte que la vraie concertation dans les quartiers continue à se réaliser, que l'équipe puisse avancer. Et il y a aussi les représentations politiques, d'ailleurs il y a des dossiers à l'heure actuelle qui sont assez problématiques face au gouvernement ... (Michel Depatie)

Outre ces instances (AG, CA, CE), il existe des **comités de travail** à qui le CA confie des mandats parmi lesquels celui de sélectionner les projets pour l'allocation des fonds gérés par la CDÉC, tels que le comité du Fonds local d'investissement (FLI), le comité du Fonds d'initiatives locales (FIL), le comité du Fonds d'économie sociale (FÉS). Certains de ces comités sont composés, en majorité, de gens du CA, comme le comité de sélection des projets pour le FÉS, où les membres du comité proviennent de collèges électoraux désignés, avec aussi quelques personnes travaillant dans des entreprises d'économie sociale. Il arrive que certaines personnes lorsqu'elles quittent le CA manifestent l'intérêt de rester membre d'un comité, elles sont alors mandatées, mais cela est plutôt rare. D'autres comités, comme celui du FIL, comprennent aussi des gens de l'extérieur de la CDÉC, mais toujours en provenance du territoire. Ainsi sur les sept membres du comité des initiatives locales, deux proviennent du CA de la CDÉC, alors que les cinq autres proviennent d'organismes, de syndicats, d'entreprises à qui la CDÉC a demandé de participer. La Société locale d'investissement pour le développement de l'emploi (SOLIDE), dont les fonds proviennent en partie du Fonds de solidarité (FTQ) et de la Ville de Montréal a son propre conseil d'administration et son propre comité de sélection,

composé obligatoirement d'un représentant de la CDÉC, d'un représentant de la FTQ et d'un représentant du milieu des affaires.

Enfin, pour ce qui est du Fonds de développement de l'emploi de Montréal (FDEM), un fonds qui appartient à l'ensemble des CDÉC du territoire de l'ancienne Ville de Montréal, c'est un comité composé d'un représentant de chaque CDÉC et d'un représentant de chacun des bailleurs de fonds, soit une douzaine de personnes. Le choix de la personne qui sera déléguée sur l'une ou l'autre de ces instances, ne se fait pas selon des critères formels, c'est plus souvent selon l'intérêt, l'expérience ou la provenance de la personne. Ainsi, le délégué à la SOLIDE est du milieu syndical et travaille au Fonds de solidarité (FTQ), de plus il est là depuis un certain temps. Ces comités d'allocation se rencontrent plusieurs fois dans l'année, généralement en fonction des demandes de financement et de l'avancement des dossiers à être évalués :

On a déjà essayé de faire les réunions à intervalle régulier mais ce n'est pas vrai qu'on est capable. Parce qu'il arrive que dans un même mois on doive en faire deux et que le mois suivant, on n'en tient pas du tout, parce que toute la démarche dépend en grande partie des promoteurs. Soit ils ne sont pas prêts ou ils doivent retourner faire leurs devoirs et tout à coup, ils fournissent les chiffres du jour au lendemain. Là ça presse, ils ont besoin de l'argent. Aussi, on demande aux gens sur les comités d'avoir beaucoup de souplesse. Et comme, généralement on les contacte vraiment d'avance, ça va assez bien. C'est sûr qu'au niveau de l'organisation du travail, on pourrait penser que ce serait plus intéressant de savoir que le dernier vendredi du mois c'est la SOLIDE, sauf que jusqu'à maintenant, l'expérience n'a pas prouvé que c'était la bonne façon de faire, pour les clients et pour les dossiers en soi. (Jean Lambin)

C'est le personnel de la CDÉC qui reçoit la demande des promoteurs, monte le dossier et en fait l'analyse pour le présenter au comité de sélection (FLI, FIL, FES) ou au conseil d'administration, qui fait office de comité de sélection (SOLIDE) avec une recommandation. C'est aussi le personnel qui élabore les outils d'analyse et même la démarche. Les politiques et les critères d'investissement eux peuvent être élaborés par le personnel de la CDÉC seulement ou conjointement avec le comité, mais **ces politiques doivent être acceptées par le comité et par l'instance décisionnelle dont relève le fonds (CA de la CDEC ou comité local des partenaires)**. Le comité délibère et prépare sa décision, qui est en fait une proposition. La recommandation de nouvelle politique préparée par le comité est alors présentée au comité local des partenaires¹⁶ pour ce qui est du FLI (Fonds local d'investissement), du FÉS (Fonds d'économie sociale) et du FIL (Fonds des initiatives locales) et au CA de la SOLIDE, pour ce qui est de son fonds :

¹⁶ Entité décisionnelle pour le mandat CLD qui comprend le CA de la CDÉC, auquel s'ajoutent les élus municipaux et provinciaux du territoire. Voir la section Mandat CLD pour plus de détails.

Quand on fait des modifications aux procédures, ou lorsqu'on développe de nouveaux outils, on les dépose au comité et on explique pourquoi on traite la demande comme cela. C'est de l'amélioration continue et nécessaire. De cette façon, les gens sont satisfaits des dossiers présentés et il n'y en a pas un qui est refusé. C'est exceptionnel un dossier refusé. Parce que quand le conseiller prépare un dossier, c'est que ce n'est pas juste le jugement du conseiller. Il faut que le conseiller tienne compte aussi de comment le comité, le CA à qui on va le présenter voit ça. C'est tout un travail d'arrimage qui doit se faire. Puis des fois, tel conseiller va dire : *regarde j'ai eu ce dossier là, je suis convaincu que ça ne passera jamais au CA de la SOLIDE*. On en discute et, des fois, on le sait que ça ne passera pas. Alors on ne le cote pas, ça ne sert à rien dans le fond de faire travailler le promoteur en sachant qu'il n'est pas dans un secteur qui va intéresser... (Jean Lambin)

D'autres comités, à caractère ponctuel, sont à l'occasion mis sur pied : comité pour la négociation de la convention collective, comité de sélection de personnel.

Comment se fait le recrutement pour les comités et pour le conseil ? Il se fait surtout auprès des gens qui sont en lien ou connaissent déjà la CDÉC et qui démontrent un intérêt à cet effet :

Les gens qui se présentent sur des comités ont des intérêts, des compétences. Ils sont toujours nommés ou élus. S'ils sont nommés d'office, comme quand c'est un représentant de la FTQ, en principe c'est parce que la FTQ a jugé que cette personne était capable. Quand la personne est nommée par le comité des partenaires locaux ou par le CA, c'est qu'elle a manifesté son intérêt. En principe, elle dit pourquoi elle veut être là et les gens votent. Mais généralement les gens qui viennent dans les comités, ce sont des gens qui sont plus liés aux affaires ou aux investissements. Comme la directrice de la Caisse populaire du quartier, elle est impliquée, et là quand on parle de financement elle sait de quoi on parle ! Les gens qui s'impliquent dans la CDÉC vont dans des comités qui les concernent, les gens ne vont pas aller se faire nommer dans des endroits où ils ne se voient pas. (Jean Lambin)

Comme pour ceux qui siègent au CA d'ailleurs :

Évidemment la plupart sont des gens avec qui on est déjà en contact. Ce ne sont pas des gens qui arrivent un matin et qui disent : *Bon ! Je vais aller me présenter*. Parce que nous avons beaucoup de comités de sélection où on retrouve un certain nombre de personnes de la CDÉC mais aussi beaucoup de gens du milieu. Et souvent, c'est parmi ces gens là ou parmi les partenaires que les gens vont se dire s'intéresser au CA. Ils voient comment on fonctionne, ils comprennent mieux les enjeux alors ils ont le goût d'embarquer. Parce que c'est du temps, de la réflexion et puis, c'est un lieu décisionnel pas un lieu de *rubber stamping* en plus ce n'est pas rémunéré, c'est du bénévolat. C'est pourquoi il faut des gens motivés, intéressés et qui nous apportent quelque chose aussi. Bien sûr, on peut leur apporter beaucoup aussi : une meilleure connaissance du territoire, d'un certain nombre d'enjeux, de certains volets économiques ou de la main-d'œuvre. Et eux partagent avec nous leur expérience, leurs réseaux, leurs points de vue critiques... (Céline Charpentier)

L'apport des membres du CA est valorisé d'autant qu'il est gratuit. Et vraiment, **les membres du CA** sont un élément important de la CDÉC, au **cœur même de la mission de concertation** :

Les gens du CA sont des atouts précieux parce qu'ils sont nos portes parole. C'est eux qui peuvent intervenir sur les orientations plus globales, les questions de politique, parce qu'ils représentent les gens du milieu. Aussi, les gens de notre conseil d'administration ont une vision, un peu plus extérieure justement, ce qui est très précieux pour nous. Ainsi, ils nous évitent de nous éloigner trop de notre mission. Parce que dans le quotidien, il y a des éléments qu'on ne voit pas toujours ; alors ils peuvent nous alerter quand certaines situations se présentent. Ce sont donc des gens précieux à conserver et à informer. Comme tous les partenaires, dans le milieu ou aux gouvernements, c'est extrêmement important aussi. (Céline Charpentier)

Ce n'est pas donc une mince tâche que d'être membre du conseil d'administration. La **CDÉC est une organisation complexe** avec une multitude d'activités, interagissant avec une foule de partenaires privés, publics, communautaires auprès de clientèles variées. Elle cherche de plus à insérer toutes ses interventions dans une vision intégrée du territoire et de l'environnement en général. Ce qui n'est pas facile quand ce n'est pas un métier à temps plein :

Au niveau du conseil d'administration, on a des gens qui sont là depuis plus longtemps. Mais on a aussi des visages nouveaux puisque les mandats sont de deux ans. Quand il arrive un nouveau membre au CA ou au comité des partenaires, je trouve important de le rencontrer pour essayer de le situer un peu par rapport à ce magma d'activités. Parce qu'on intervient dans tellement de domaines : en aménagement urbain, auprès des groupes communautaires, dans le milieu culturel, auprès des entreprises traditionnelles et auprès des entreprises d'économie sociale. Il faut pouvoir faire des liens entre toutes ces activités. Pour quelqu'un qui arrive là-dedans, au niveau d'un conseil d'administration, ça peut prendre 6-8 mois avant de se situer. (Céline Charpentier)

Faire travailler ensemble tout ce monde, au sein du CA, du CLP, comme des comités est exigeant et la **confiance** joue un grand rôle :

Les gens apprennent à travailler ensemble. C'est généralement un apprentissage. Tu peux avoir des conseils des fois qui vont cahin-caha. Mais tout repose sur le lien que tu crées avec tes administrateurs. Peu importe le fond. Et de la confiance qu'ils te font dans la façon de traiter les dossiers. (Jean Lambin)

LE FINANCEMENT ET LES BAILLEURS DE FONDS

« Dans le meilleur des mondes ça devrait être assez facile de faire du développement économique mais dans les faits, chacun a sa vision. » (Michel Depatie). La CDÉC CS/PMR, comme les autres CDÉC de la Ville de Montréal, est financée à 97 % par l'État, si on compte les ressources provenant des trois paliers gouvernementaux. Elle reçoit un financement de base provenant du niveau provincial et municipal. Au niveau municipal, la Ville de Montréal est le seul bailleur de fonds. Au niveau provincial, c'est le **ministère des Affaires municipales et de la Métropole (MAMM) qui octroie la majeure partie des fonds, dans le cadre du mandat CLD**. Une autre partie, quoique moins importante, provient d'Emploi-Québec. Enfin, au niveau fédéral, c'est Développement

économique Canada (DÉC) qui finance le poste de conseiller pour le secteur du multimédia et des nouvelles technologies. D'autres partenaires contribuent cependant financièrement aux mises de fonds pour les différents fonds que gère la CDÉC, comme le Fonds de Solidarité (FTQ) et des organismes du milieu (comme les caisses Desjardins) pour le fonds SOLIDE. Le reste du financement de la CDÉC provient des cotisations des membres et d'activités d'autofinancement.

En retour des fonds investis, qui sont des deniers publics, **les bailleurs de fonds exigent de la CDÉC qu'elle rende compte** de la façon dont elle a dépensé les sommes allouées, de ses activités et des résultats obtenus. Pour ce faire, la CDÉC se doit de produire annuellement un bilan financier, un rapport d'étape, au sixième mois et un rapport d'activités répondant aux critères des bailleurs. C'est le Comité d'harmonisation de Montréal (CHM) qui est chargé de l'évaluation de la CDÉC CS/PMR chaque année :

Oui, c'est sûr que les CDÉC sont évaluées, avec nos bilans et nos plans d'action. Les bailleurs de fonds regardent ça, je ne sais pas jusqu'à quel point, mais ils les regardent. Au mois d'octobre on dépose un bilan de mi-année et un rapport annuel d'activités à la fin de l'année. Ce n'est pas juste une évaluation quantitative. Il y a plusieurs bailleurs de fonds, on remet le bilan, le plan d'action, mais avec des annexes différentes, par exemple, pour l'économie sociale. (Noëlle Samson)

Aussi **l'entente avec les bailleurs de fonds** est déterminante. Il faut pouvoir se comprendre, se parler :

Heureusement, on a toujours des recours politiques. Parce qu'il y a toujours des différences entre les politiciens, les politiques et comment elles sont appliquées, les personnes entrent en ligne de compte, chacun ayant sa propre vision, c'est normal. Aussi il arrive parfois que l'on tombe sur quelqu'un qui ne comprend pas ce qu'on fait comme CDÉC, avec qui ça ne fonctionne pas. Aussi quand ce n'est vraiment plus viable, on monte un échelon plus haut, plus s'il le faut. On évite de procéder de la sorte mais il est arrivé des situations où ça a été nécessaire. Il y a aussi tout un travail de conviction à faire, de démonstration, un travail qui s'est alourdi avec les années. Heureusement il y a aussi des gens qui connaissent l'histoire des CDÉC. Ils ne sont pas nécessairement toujours d'accord avec nous et réciproquement mais ils ont au moins l'avantage de connaître cette histoire, d'où c'est parti, où on veut s'en aller, ce que c'est que le développement économique communautaire, et ça c'est précieux à mon avis. Quand on discute avec ces gens là, on n'est pas obligé de leur refaire l'histoire depuis le début. (Céline Charpentier)

CÉLINE CHARPENTIER, DIRECTRICE DE LA CDÉC CS/PMR

« Le jour où presque tous les postes vont être déterminés d'avance à cause des mandats donnés, bien là, j'irai travailler ailleurs. » (Céline Charpentier)

Plus souvent qu'autrement, c'est ce besoin à la fois de défis à relever, d'interventions à réinventer, de solutions à créer et à mettre en œuvre, comme aussi de nouveaux apprentissages qui ont guidé Céline Charpentier au fil des **différents emplois** qu'elle a occupés. Et il y en a eu plusieurs, pour cette bachelière de sciences politiques. Elle a d'ailleurs travaillé un temps dans le secteur public :

J'ai travaillé au gouvernement fédéral comme adjointe à l'analyste financier, à ce qui s'appelait alors la direction de la création d'emploi. On faisait le suivi sur le projet Jeunesse au travail Canada. J'ai travaillé là deux ans et après ça, ils ont fermé, ils ont intégré le programme à d'autres. (Céline Charpentier)

Pour Céline Charpentier, la gestion est un matériau avec lequel on peut créer, réinventer des façons de faire, innover, faire autrement, mais pour cela il faut de l'espace, de la marge de manœuvre. C'est aussi **une personne qui aime les changements, les défis !** Heureusement, parce que pour être à la tête d'une des plus grosses CDÉC du Québec, il ne faut pas avoir froid aux yeux ! D'autant que c'est moins la taille que le caractère singulier de l'organisation qui en fait un véritable défi de gestion : que ce soit conjuguer développement économique avec développement social, ou encore réussir à faire se concerter des acteurs plus habitués à s'ignorer qu'à se parler, sans compter un incessant travail pour promouvoir et faire connaître la CDÉC auprès d'usagers, partenaires locaux et bailleurs de fonds voilà qui demande un engagement sans cesse renouvelé !

Elle se joint à la CDÉC CS/PMR, en 1994, comme directrice générale de l'organisme, or à **cette époque rien ne va plus** : la fusion de 1993 n'a toujours pas été digérée par plusieurs, la tension est palpable entre les employés des organisations fusionnées (CIDEL GP et CDEC CS) mais aussi au sein du conseil d'administration divisé sur la marche à suivre. Les coffres sont vides, les bailleurs de fonds commencent à s'inquiéter, ce qui n'a pas fait peur à Céline Charpentier :

Je connaissais la situation par qu'en dira-t-on mais pour moi relever des défis, redresser des organisations qui ne vont pas bien, ça ne me dérange pas ! Deuxièmement, c'était des quartiers qui m'intéressaient énormément, Centre-Sud. J'habitais dans Hochelaga-Maisonneuve à l'époque, le Plateau qui n'était pas alors ce qu'il est devenu aujourd'hui. Je trouvais que c'était des quartiers vivants, animés, entreprenants, actifs...et puis de toute façon je me disais ce n'est qu'une entrevue... (Céline Charpentier)

Il faut dire que ce n'était pas sa première entrevue. En 1993, quand la première directrice générale de la CDÉC, quitte, Céline Charpentier postule et arrive...bonne deuxième ! Mais le directeur embauché quitte à son tour, six mois plus tard. On rappelle donc Céline Charpentier pour savoir si elle est toujours intéressée et celle-ci de leur

répondre : « *Je ne sais pas. Vous autres, est-ce que ça vous intéresse ? Ils m'ont dit oui, on pense que oui...* » avec le résultat que l'on connaît. Mais vu la situation critique à la CDÉC, la **nouvelle directrice générale** et le **conseil d'administration s'entendent dès le départ** : après trois mois une première évaluation serait faite pour que des deux côtés on puisse se faire une idée. De plus, Céline Charpentier signe un contrat qui lui permet de quitter avec un dédommagement financier si une des deux parties n'est pas satisfaite. Trois mois qui passent très vite quand on ne cesse d'éteindre des feux :

Après trois mois, le soir même de l'échéance de trois mois, on faisait notre première rencontre de planification stratégique...J'avais dit à mon président: si ça marche ce soir, je reste, si ça ne marche pas, demain matin tu as ma démission sur ton bureau ! C'était un gros risque parce que ce n'était pas sûr que ça marcherait. Finalement, ça a marché, mais il a fallu faire une pièce de théâtre, un *sketch*, qui racontait la fusion pour que les gens enfin se parlent. Imaginez, le CA tout d'un côté de la table et l'équipe de l'autre et avec au bout l'animateur et moi. Entre les deux côtés de la table, aucun lien...Cette première soirée fut assez réussie, les gens enfin ont pu se parler, discuter, rire, pleurer, critiquer mais surtout comprendre. Les gens du CA n'avaient pas compris le choc vécu par l'équipe et les gens de l'équipe n'avaient pas compris la décision du CA. Cette soirée a donc permis de ventiler, de *débriefer* après quoi, on a pu continuer... (Céline Charpentier)

C'est que cette native de Montréal n'en est pas à ses premières armes en gestion, elle qui a fait ses classes dans les YMCA de quartiers défavorisés.

Le « Y de H-M »

Après s'être retirée du marché du travail pour occuper son poste de mère à temps plein pendant quelques années, Céline Charpentier y fait un retour en obtenant un emploi au YMCA Hochelaga-Maisonneuve. Elle travaille d'abord auprès de la clientèle des **jeunes chômeurs**. Nous sommes au début des années 1980, les jeunes sur la Sécurité du revenu qui ont vu leur prestation coupée de 140,00 \$ par mois par le gouvernement du Québec rencontrent alors d'importantes difficultés. À l'exception de certains qui sont encore chez leurs parents, plusieurs ont des besoins criants au niveau de l'alimentation et de l'hébergement. C'est à cette époque d'ailleurs que voit le jour le Resto-Pop, premier restaurant populaire, qui lie formation en emploi à dépannage alimentaire. Après ce premier poste auprès des jeunes, Céline Charpentier s'occupera de la clientèle des **chômeurs plus âgés** : c'est la période des importantes mises à pied dans l'est de Montréal. Plusieurs entreprises de l'ancienne économie, comme Biscuits David ou Boulangeries Steinberg ferment leurs usines. Elle intervient, entre autres, à Biscuits David où à peu près 30 % des employés sont des analphabètes fonctionnels, où la moyenne d'âge est de 45 ans, et la moyenne d'ancienneté de 22 ans. Bref, c'est une situation très

difficile. Céline Charpentier devient ensuite **responsable du développement communautaire**, toujours au Y de Hochelaga-Maisonneuve. Un poste qui inclut des dossiers comme l'aménagement urbain et le développement de l'emploi :

C'est à cette époque là que l'on a mis sur pied ce que sont devenus les SAJE (Service d'aide aux jeunes entrepreneurs) d'aujourd'hui ; ça s'appelait alors les groupes de soutien aux initiatives jeunes. C'était un programme gouvernemental qui voulait aider les jeunes à démarrer des entreprises, alors on a démarré ça aussi à l'époque. Par la suite, il y en eu beaucoup plus et finalement tout ça a fusionné, c'est devenu quelques SAJE, et peut-être bientôt un seul SAJE ?

Déjà cinq années se sont écoulées depuis l'arrivée de Céline Charpentier au Y et voilà que s'offre à elle une occasion de relever de nouveaux défis : elle accepte un poste de **directrice générale** au Y de Pointe-Saint-Charles pour six mois, en remplacement d'un congé de maternité : « J'y suis allée parce que je voulais essayer de faire de la gestion, voir si j'aimais ça, si j'étais en mesure de le faire » dit-elle. À la fin du remplacement, elle revient au Y de Hochelaga-Maisonneuve, comme directrice cette fois. Un poste qu'elle occupera pendant cinq ans et qui lui apportera beaucoup, car **l'expérience acquise au Y est riche et variée** :

Les Y sont intéressants parce que ce sont des organismes sans but lucratif avec un taux d'autofinancement de 90 %. Évidemment, il n'y a pas que le travail communautaire dans les Y, il y a les services d'éducation physique, l'éducation permanente, les camps de jour. Au Y Hochelaga-Maisonneuve, on avait une aréna en prime et on était très content de l'avoir parce que c'était notre secteur rentable. Donc c'était à la fois gérer une équipe, gérer des ressources financières, faire entrer les revenus... Et donc, j'ai appris à ce moment-là à faire du développement, à obtenir la rentabilité économique tout en maintenant le volet social, parce qu'on était dans Hochelaga et la population qui venait chez-nous était plutôt défavorisée, les revenus n'étaient pas très élevés. Alors, j'ai travaillé à la fois en marketing, en gestion, en gestion du personnel, j'ai appris à lire un budget, à comprendre des états financiers, à faire rentrer de l'argent, à comprendre la promotion, le marketing, les communications. On faisait des campagnes de financement aussi, deux fois par année. Il a fallu apprendre comment convaincre aussi...

Le Y est une assez grosse organisation avec vingt-cinq employés permanents et au moins une centaine à temps partiels et de contractuels, dont les moniteurs de camp. Ce n'est pas une des plus grosses unités, car le Y de Hochelaga-Maisonneuve est une succursale du Y de Montréal, mais avec un budget de 1,4 millions \$ par année, « en cours de natation à 25,00 \$, ça fait pas mal de cours de natation ! » Les apprentissages de Céline Charpentier portent fruit : en cinq ans, le niveau des revenus amassés par le Y est multiplié par dix ! C'est d'ailleurs lors de ses années au Y, que **Céline Charpentier découvre le développement économique communautaire, le DÉC**, aux côtés de Nancy

Neamtan et de Louise Paiement. Elle est alors un témoin privilégié de **l'émergence des premières CDÉC** :

Une des choses que le Y a mis de l'avant le premier c'était le développement économique communautaire, le DÉC. Nancy Neamtan à l'époque travaillait au Y de Pointe-Saint-Charles, Louise Paiement était au Y Centre-ville et moi au Y Hochelaga-Maisonneuve. Nancy est allée à Boston faire une mission et, à son retour, a mis sur pied le PEP, après quoi les quartiers Centre-Sud et Hochelaga-Maisonneuve ont emboîté le pas. On avait réfléchi beaucoup parce qu'on trouvait que le milieu communautaire était surtout défensif sur les questions d'emploi, qu'il n'avait pas de proposition à mettre sur la table au niveau de la création d'emplois, au niveau de la création de la richesse. On est donc allé au moins deux fois en session intensive de deux à trois jours pour réfléchir là-dessus. Et puis, il y a eu aussi des invités des États-Unis et du Canada anglais, entre autres, une communauté autochtone, pour nous parler de DÉC.

Céline Charpentier s'implique rapidement au sein de la Corporation de développement de l'Est (CDEST) et se trouve même à siéger au conseil d'administration de cette CDÉC de l'est de Montréal, pendant un certain temps. Mais les Y sont aussi pour elle un terrain propice à l'innovation, à la création, à la mise sur pied de nouvelles initiatives. Que ce soit avec le Service d'aide aux jeunes entrepreneurs (SAJE) ou avec des camps de jour thématiques, Céline Charpentier **a toujours aimé trouver des solutions nouvelles, faire autrement** :

On était financé par Centraide pour le volet communautaire. Par exemple, on avait des camps de jour extrêmement intéressants, qui étaient à l'avant-garde. Maintenant tout le monde fait des camps de jour spécialisés en cirque, en danse, etc. Mais, à l'époque, on était les premiers avec Immaculée-Conception. On voulait offrir des camps de jour pas chers alors on allait solliciter les entreprises et les fondations. Ainsi on réussissait chaque année à offrir un bon nombre de places dans ces camps.

Après cinq ans, alors que le Y semble bien parti sur son air d'aller, les défis se font plus rares pour Céline Charpentier. Un vent du large se lève alors et qui l'appelle vers de nouveaux horizons :

Au Y, je sentais que j'avais fait tout mon apprentissage. Quand j'étais arrivée, le Y était légèrement déficitaire, on était maintenant rentable...vraiment, il me semblait que j'avais fait le tour. Et puis gérer une aréna, ce n'était pas nécessairement une passion ! C'était intéressant à apprendre, mais une fois que tu l'as appris, que tu sais comment se fait une glace de patinoire, que tu sais qu'il y a des compresseurs qui sautent et que ça coûte cher...Alors, quand j'ai entendu parler de la CDÉC pour moi c'était un nouveau défi.

Le social...c'est de famille !

Aînée d'une famille de quatre enfants, Céline Charpentier n'hésite pas à reconnaître que ses parents, **sa famille**, ont eu une influence sur son cheminement de carrière, ses choix, ses engagements :

J'étais dans une famille qui se préoccupait beaucoup du social, de ce qui se passait. Mes parents et moi avons vécu dans beaucoup de pauvreté pendant de très nombreuses années ; on était quatre enfants pour un seul revenu. C'était dans le temps des cours classiques, la question qui se posait alors était *est-ce qu'elle va faire son cours classique après son primaire ou est-ce qu'elle va devenir coiffeuse ?*...il y a des choix que mes parents ont fait parce qu'à cet âge tu ne décides pas grand chose, des choix qui m'ont marquée...Et puis quand tu as connu des quartiers ouvriers, populaires, une certaine pauvreté, pas tellement dans la tête comme dans les finances, ça reste. Tu réfléchis à la vie autrement que quand tout t'est toujours arrivé aisément. Tu juges moins les gens, tu as des points de vue modérés sur *comment ça se fait qu'il y a tant de jeunes sur le BS qui ne travaillent pas et qui ne veulent pas travailler ?*....ce n'est pas exactement comme ça que tu vois les choses...

Avec un frère ergothérapeute, une sœur gestionnaire dans le réseau des Centres jeunesse et un frère éducateur spécialisé, **toute la famille est dans les services sociaux**, d'autant que celui qui est ergothérapeute est aussi travailleur social...Chez les Charpentier, **l'engagement fait partie des valeurs importantes** :

Mon père est un syndicaliste convaincu, actif. C'était un ouvrier manuel qui a vécu beaucoup d'instabilité dans son travail jusqu'à ce qu'il trouve un emploi syndiqué. Après, il a été agent de grief dans son syndicat et, à 35 ans, il est devenu vice-président de son syndicat et l'est resté jusqu'à ce qu'il arrête de travailler à 62 ans...C'est aussi quelqu'un qui était porteur de valeurs démocratiques, qui croyait à l'organisation collective. Son père avait été conseiller municipal sous Camilien Houde, il y a donc une histoire familiale de vision sociale. D'ailleurs, une des choses qui m'a fait hésiter à faire de la gestion c'était ça, parce que c'était comme devenir un *boss*...mais on s'en était parlé mon père et moi, pour moi c'était important qu'on en discute.

Et puis, étant l'aînée de la famille, Céline Charpentier est aussi celle qui a « *défoncé un certain nombre de portes sur la religion, les sorties, etc.* ». Elle n'a que seize ans quand **elle arrive au CEGEP**. À cette époque, **la société québécoise vit les moments intenses, mais souvent turbulents, de sa modernisation**. L'effervescence d'un nouveau projet de société à bâtir anime le peuple québécois :

L'année de mon entrée au CEGEP, il y a eu l'occupation des CEGEP, 1968-1969, l'année d'après c'était le FLQ, 1970-1971, après c'était l'élection du PQ, 1976, le FRAP qui est devenu le RCM; on parlait de la question nationale, de la Révolution tranquille. Si j'ai fait des études supérieures c'est d'ailleurs parce qu'il y a eu une réforme de l'éducation, une Révolution tranquille; quand j'ai terminé mes études classiques, le CEGEP ouvrait. S'il n'avait ouvert que l'année d'après, c'était fini, je ne sais pas ce que j'aurais fait. Donc je suis arrivée au bon moment, mais ça brassait beaucoup. C'était une réflexion sur la société, mais c'était quand même une société qui allait bien, qui avait beaucoup de richesse... Je regarde le monde chercher des jobs aujourd'hui, les étudiants, même si c'est moins pire depuis un an si je compare je peux dire que nous autres on rentrait quelque part. Ils cherchaient quelqu'un, on avait une job, on arrivait au centre d'emploi, on disait *je veux travailler*, ils disaient *pas de problème*, ils *pitonnaient* et puis ils te trouvaient un job...Ça pouvait prendre deux semaines, mais ça ne prenait pas deux ans...alors c'était un autre contexte complètement. Les besoins n'étaient pas nécessairement les mêmes non plus, on se satisfaisait de moins, parce qu'on gagnait pas cher : pour ma première job, je faisais 1,25 \$ de l'heure, c'est pas beaucoup ça...C'est aussi l'époque où il y a eu le front commun pour le 100,00 \$, le grand front commun CSN, CEQ, FTQ. À ce moment-là, moi je travaillais dans un hôpital pour gagner ma vie parce que j'étais en appartement depuis que j'avais 17 ans, c'était la grève...et donc dans cette mouvance là, c'était le temps de discuter de la société, de qu'est-ce qu'on veut et où on s'en va. il y avait des leaders étudiants dans ces mouvements et comme mon père était déjà bien impliqué politiquement à l'époque avec le RIN et ensuite au sein du PQ, j'allais voir ça, je suivais ça, et je m'intéressait à ça, c'est sûr...

Malgré cela, ce n'est pas une **militante** acharnée ou aveugle, surtout lorsqu'il s'agit de politique :

Oui, j'ai milité. Pas très longtemps dans le PQ, parce que je me souviens, j'ai arrêté quand il y a eu la manifestation relative à *La Presse*. *La Presse* était en grève depuis 1 an, la demande était que le PQ règle l'affaire or il ne l'avait pas réglé. On avait alors massivement déchiré nos cartes du PQ...je ne l'ai jamais rachetée après. Je me souviens Claude Charron était venu à la manifestation mais René Lévesque, lui, n'était pas venu. Ça avait été une manifestation extrêmement violente, la police avait foncé, avait tapé sur la tête de Louis Laberge ça avait été plutôt dramatique pour lui...dans le FRAP, aussi à l'époque, qui est devenu le RCM par la suite. J'ai aussi milité sept ou huit ans dans les groupes de gauche. Puis après je me suis impliquée dans les garderies, à l'école.

Enfin, c'est aussi à la famille qu'il faut attribuer, en bonne partie, l'attachement de Céline Charpentier à sa **ville, Montréal** :

Je suis une Montréalaise, j'habite à Montréal depuis 49 ans et demi, toute ma famille est montréalaise depuis 1703...Alors que tous les québécois ont un oncle ou une tante à la campagne, moi je n'en ai pas. C'était tous des montréalais. Alors nécessairement, c'est une ville que j'aime beaucoup...

Être mère et gestionnaire

Céline Charpentier, comme beaucoup de femmes, exerce une fonction professionnelle tout en assumant son rôle de mère. La **conciliation travail-famille** vient s'ajouter à la liste des défis à relever et de tous ce n'est pas le moindre :

Ça, c'est la chose la plus dure. J'ai deux enfants. Je me suis séparée quand j'ai commencé à travailler au Y comme directrice, mes enfants avaient entre sept et huit ans. Heureusement, j'avais un bon réseau et une famille qui m'a soutenue là dedans. Parce que, quand j'ai commencé à mon poste de directrice au Y, j'avais beaucoup de réunions le soir...j'ai essayé d'organiser les horaires, faire mes réunions de CA de 4 à 6. Par contre je n'ai jamais travaillé les fins de semaines sauf exception, à partir du vendredi soir pour moi c'était fini jusqu'au lundi matin. Au début il y avait beaucoup de travail à faire là aussi, c'est que souvent il n'y a pas d'équipe dans le milieu, pas d'équipe de direction, de gestion, donc c'est le plus difficile à construire. Mais après ça, moi je suis capable de déléguer et de déléguer les décisions. Il faut accepter aussi que des fois, tout ne sera pas parfait, si tu as quatre heures pour produire un document, tu as quatre heures et après, c'est ça le document, il n'est pas parfait mais c'est comme ça. Je suis aussi capable de faire plusieurs choses en même temps. Mais cette conciliation reste un des aspects les plus difficiles. Maintenant que les enfants sont plus grands, 21 ans et 19 ans, c'est plus facile, ils sont autonomes. Ça va me permettre d'aller étudier...

C'est que Céline Charpentier a été récemment **admise au programme de MBA en gestion des entreprises collectives à l'UQÀM**. Un programme qui l'intéresse grandement :

J'ai appris beaucoup de choses sur le tas, j'ai eu des formations au Y. Ici à la CDÉC je m'en suis donnée aussi, mais c'est toujours des formations ponctuelles, ciblées, comme celle sur la planification stratégique ou d'autres en informatique, en leadership d'équipe, en *coaching*. Je voudrais me donner de meilleurs outils...

À son arrivée à la CDÉC, le personnel n'avait jamais été évalué. Elle a donc dû bâtir un formulaire d'évaluation. Pour ce faire, elle est allée chercher de la documentation, des livres, des conseils, d'autant que le budget d'alors ne permettait aucun recours à des ressources extérieures. Elle espère donc que le MBA puisse l'outiller, mais aussi lui permettre d'échanger et de partager sa réalité de gestionnaire avec d'autres :

Le groupe qui va être là aussi risque d'être extrêmement intéressant, les échanges vont être fructueux. Ça va peut-être me permettre de mieux comprendre certaines choses ou de fournir une expertise dans certaines autres.

Une CDÉC, ce n'est pas une entreprise privée, et à en croire Céline Charpentier, on ne gère pas les deux de la même façon :

Je m'étais déjà dit *peut-être que je devrais aller faire un MBA, mais ça va me servir à quoi ?* Ça ne m'intéressait pas vraiment de faire un MBA classique, c'est-à-dire les outils sont probablement les mêmes pour le secteur privé que pour le secteur communautaire, mais il y a, je crois, des différences majeures sur le plan de valeurs.

Les feux de la rampe

À la CDEST, j'étais bénévole alors je devais de temps à autre faire un discours ou une représentation...un président, un vice-président, l'exécutif font des représentations, mais à la direction générale, t'es sous les feux de la rampe tout le temps...Au moment des dilemmes, des rencontres, il faut que tu vois venir les choses, il faut que tu t'assures que les gens soient au courant.

Une partie importante du travail de direction générale dans une CDÉC, a trait aux **réunions** : d'équipe, du CA, du comité local des partenaires. Toutes revêtent une importance particulière de même que leur préparation :

Les réunions du comité des partenaires, comme celles du CA, ce sont des réunions importantes, qui demandent de la préparation, d'être bien organisé avec des bons documents parce qu'il faut régler beaucoup de choses entre 18 h 00 et 20 h 30 : ils n'ont pas plus de temps que ça. Aussi pour moi c'est une grosse partie de mon travail; préparer les réunions des instances avec les gens des équipes et aussi le traduire en *français* pour eux, parce que pour nous c'est le FAMO, le FIL, le FLI, etc. En plus, là j'ai du nouveau monde, j'ai mon assemblée générale, il faut que je les rencontre avant la première réunion pour les situer, il y en a qui nous connaissent bien, d'autres moins, c'est un bon défi. Et il ne faut pas oublier qu'eux c'est l'instance qui décide, tu ne fais pas que les informer, ils décident! Alors il faut que tu sois *équipé* pour prendre de bonnes décisions. Des fois, il y a des débats à faire à l'interne avant d'aller là et donc le comité des partenaires, le CA, c'est toujours la dernière instance où on va. Avant, on en a toujours discuté à l'interne, en équipe, même pour des petites décisions, parce que sinon c'est là que tu brises l'harmonie entre ton équipe et ton conseil d'administration aussi. Il peut arriver que le CA soit d'un avis autre mais les fois où c'est arrivé ils avaient de très bons arguments, et on a dit : *oui c'est vrai vous avez raison, c'est correct*. Mais, en général, les membres du CA modifient, nuancent, donc on est assez sur la même longueur d'onde, par rapport aux gens du milieu. Mais dans l'ensemble, les réunions c'est un gros morceau.

Ce sont également des **longs processus**. La concertation, le travail avec plusieurs intervenants de milieux différents est exigeant, mais cela convient à Céline Charpentier :

Je respecte beaucoup le travail avec les CA, parce que c'est une différence importante du milieu communautaire. Il y a des CA dans les entreprises privées, aussi mais généralement les gens sont payés pour être autour de la table. Au Y en plus, il y avait des bénévoles dans les programmes, il n'y en avait pas juste au CA, et c'est un aspect que j'apprécie beaucoup. Ce n'est pas toujours facile, ça apporte toutes sortes de contradictions mais c'est tellement plus intéressant, plus riche sur le plan démocratique...Je n'irais pas gérer une petite entreprise privée à but lucratif, ça ne m'intéresserait pas.

Quand on lui demande **ce qui lui plaît le plus** dans sa tâche de gestionnaire à la CDÉC, Céline Charpentier n'a de cesse d'énumérer les **nombreux projets, initiatives et innovations réalisés** à la CDÉC. Ses yeux s'allument quand elle parle de cette **capacité d'accomplir**, d'intervenir, de faire bouger des choses pour le mieux-être de la collectivité :

Je dirais qu'après sept ans, ce que j'aime le plus, ce sont les projets d'intervention, surtout ceux de nature plus globale, que ce soit dans les quartiers, au niveau de la main-d'œuvre ou au niveau des entreprises. Par exemple, au niveau des quartiers, dans Sainte-Marie on a fait une recherche-action pour essayer de comprendre pourquoi les gens étaient sur l'aide sociale depuis si longtemps. C'est comme ça aussi qu'on est allé chercher la Grande Bibliothèque du Québec, on s'est battu pour qu'elle s'installe sur le site du Palais du Commerce. Et on est dans des quartiers où on ne peut pas mener le bateau tout seul, il faut regrouper beaucoup de forces, parce qu'il y a beaucoup d'enjeux. Tous les dossiers peuvent prendre toutes sortes d'envergure...alors c'est fascinant. Pour moi la question du développement urbain, la question de la vitalité des quartiers, de la qualité de vie, ce sont des questions extrêmement importantes.

Et ce qu'elle aime le moins, ce sont les changements politiques qui obligent à tout devoir recommencer :

Je trouve que les changements politiques ont un peu trop d'influence sur le financement. Non pas qu'il n'ait pas été relativement stable et qu'il n'ait pas augmenté jusqu'à maintenant...Je comprends également que les élus sont élus pour changer des choses, pour améliorer la situation. Mais prenons l'exemple de l'arrivée d'Emploi-Québec, à mon avis ça a été beaucoup trop rapide. Je ne dis pas que ce changement n'était pas souhaitable, au contraire, c'était une bonne idée de rapatrier ces interventions du fédéral, de mettre en place des CLE, de regrouper les services...mais de grandes entreprises qui fusionnent vont généralement se donner deux à trois ans pour intégrer les cultures, les employés, les programmes et réfléchir à la situation alors que là, tout s'est fait très vite. C'est sûr qu'il y avait des enjeux politiques, mais ça amené assez rapidement une crise aussi. Ça oblige, dans ce cas-là, les groupes en employabilité, les groupes communautaires, les commissions scolaires, les CDÉC, à tout devoir recommencer pour pouvoir être reconnus. C'est sûr que le contexte change et qu'il faut toujours s'adapter, tout comme eux le font, mais quand c'est trop rapide ce n'est pas intéressant. Et il n'y a pas eu de concertation réelle dans la mise en place d'Emploi-Québec. Il y en a eu avant la décision, il y a eu beaucoup de discussions, mais à partir du moment où ça a été décidé, ça a été précipité et il n'y avait plus de place pour les partenaires du marché du travail. Il y a donc beaucoup de fragilité, des fois ce sont les politiciens, d'autres fois ce sont les fonctionnaires et d'autres fois encore, ce sont les politiques. Il faut évoluer, il faut changer, s'adapter mais aussi avoir un mot à dire quand les choses vont nous influencer, à mon avis c'est très important et il n'y a pas beaucoup de soin qui est donné à ça.

Enfin, être au cœur de l'action, c'est intense, c'est excitant, mais ce n'est pas de tout repos. Certains moments sont plus difficiles que d'autres et si Céline Charpentier n'est pas femme à baisser les bras, elle a tout de même connu de ces moments éprouvants :

À un moment donné, quand on a négocié autour du mandat CLD, c'est devenu assez lourd. Je ne pense pas que je m'en irais parce que c'est difficile, mais plutôt je partirais quand c'est ennuyant, quand je n'ai plus rien à apprendre ou parce que ça prend quelqu'un d'autre pour faire ce qu'il y a à faire...c'est sûr qu'il y a toujours des moments difficiles. Généralement les moments les plus difficile c'est quand il y a des crises internes, parce que à l'extérieur, moi ça aiguise ma combativité plus qu'autre chose. Des difficultés internes, c'est plus dur. Une année, on a eu plusieurs départs de *piliers* de la CDÉC et là, il faut que tu refasses ton équipe de gestion, c'est beaucoup plus exigeant et ça implique que t'en a beaucoup plus sur le dos pendant six mois, un an.

Bref, jusqu'à maintenant, si c'était à refaire :

J'ai eu beaucoup de plaisir dans les emplois que j'ai occupés. J'ai rencontré des gens extrêmement intéressants, autant dans le milieu des jeunes chômeurs à l'époque, que maintenant. Rencontrer des ministres ça n'arrive pas tous les jours dans une vie, or ce sont des gens extrêmement fascinants ; tu peux ne pas être d'accord avec eux, mais quand même ce sont des gens extraordinaires. Avec le recul, je serais peut-être allée me chercher une formation plus appropriée à ce que je fais mais je ne pouvais pas savoir à 20 ans... Je ne changerais pas grand chose, j'aurais peut-être un ou deux enfants de plus... j'ai adoré ma vie, ce que j'ai fait, ce que j'ai appris. C'est conséquent de mes valeurs aussi, de ce que je juge important donc je n'ai pas l'impression de sacrifier 40 ou 45 heures de mon temps, j'ai l'impression de faire des choses utiles, de travailler en équipe avec des gens. Ici j'ai une équipe dynamique, entreprenante, intéressée qui cherche des solutions, un bon service à la clientèle aussi. Moi je trouve que ce sont des choses importantes. Je suis fière de ces choses-là. Je ne pense pas que je changerais quoi que ce soit...

Quand on demande à Céline Charpentier si la **gestion** est quelque chose qu'elle a toujours voulu faire, elle répond promptement :

Pas du tout. Non, moi j'aimais ça intervenir, s'il y avait eu des postes au niveau de l'enseignement probablement que j'aurais continué, j'adorais travailler avec des jeunes, éveiller des cerveaux, mais bon, il n'y avait pas d'ouvertures de poste. Au Y, l'intervention était intéressante mais c'était une petite structure communautaire qui n'offrait pas beaucoup de perspectives de développement, de possibilités de changer de dossiers. Or, moi dans ma vie, à peu près à tous les cinq ans j'ai changé de poste parce que j'ai l'impression d'avoir fait le tour de mon jardin. J'ai le goût d'essayer d'autres choses... Voilà sept ans que je suis à la CDÉC, pour moi ça doit être le CLD qui m'a gardé !

L'avenir...

L'obtention du mandat de CLD pour le territoire de l'arrondissement Centre-Sud Plateau Mont-Royal par la CDEC aura-t-il un impact ? Qu'en pense-t-on à la CDEC CS/PMR ?

Quant au mandat CLD, je pense que c'est à nous aussi à **ne pas oublier qu'on veut faire autrement**. Qu'on ne devienne pas des conseillers en gestion. Je pense qu'on dessert une population qui n'a pas de portes ouvertes ailleurs, gratuitement, que les banques et les caisses populaires ne reçoivent pas. On a ce rôle à jouer, aussi il faut faire attention, parce que comment est-ce qu'on indique qu'on est dans une CDÉC et pas dans un CLD ? (Noëlle Samson)

La CDÉC CS/PMR va avoir 15 ans cette année, quinze années où elle est passée à travers toutes sortes de situations. Aussi, il faut continuer d'être vigilant. On a beaucoup de **demandes de reddition de compte**, de statistiques, de façons de faire, etc. D'un côté, c'est normal parce que ce sont des fonds publics, les contribuables ont le droit de savoir à quoi ça sert. Mais de l'autre côté, le risque de l'emprise d'un ministère ou de l'État ou d'un palier de gouvernement ou de la municipalité sur ce qu'on fait est toujours là. Et il faut aussi, je dirais, **ne pas devenir un CLD**, parce que la part de financement associée au CLD est relativement importante par rapport à d'autres bailleurs de fonds comme la Ville, Emploi-Québec ou le Fédéral. Mais on offre beaucoup plus de services de cette manière-là. Il faut surtout **ne pas perdre de vue l'ensemble de la mission** parce qu'à ce moment-là moi je pense que l'institutionnalisation est beaucoup plus facile puisque le CLD c'est essentiellement rendre des services. Une CDÉC, c'est là pour mobiliser, pour amener le milieu, pour faire naître des projets pour accompagner les gens. Donc il faut maintenir un relatif équilibre maintenant et encore plus dans les années qui viennent parce que ça va être davantage implanté et les redditions de compte vont certainement augmenter. Ce n'est jamais facile ou simple de **maintenir un certain niveau d'autonomie**. Il y a des gens ou des niveaux de gouvernement plus souples, qui sont prêts à discuter davantage mais il faut rester attentif. Il suffit qu'un ministre change, qu'un haut fonctionnaire change et alors beaucoup de choses peuvent changer. (Céline Charpentier)