

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

no ES0301
La Corporation de développement
économique communautaire
Côte-des-Neiges / Notre-Dame-de-Grâce :
une CDÉC de troisième génération

par

Annie Camus

sous la direction de Marie-Claire Malo

Avril 2003

Notes 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 » financé 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 | 1 |
| LE TERRITOIRE DE L'ARRONDISSEMENT CDN/NDG | 6 |
| LA MISSION ET LES SERVICES DE LA CDÉC CDN/NDG..... | 8 |
| Information et référence | 9 |
| Services et activités liés à l'employabilité | 10 |
| Services offerts aux entreprises et aux entrepreneurs..... | 11 |
| La concertation locale..... | 15 |
| LE PERSONNEL DE LA CDÉC CDN/NDG | 18 |
| LES MEMBRES, LE CONSEIL ET LES COMITÉS | 21 |
| LE FINANCEMENT ET LES BAILLEURS DE FONDS..... | 24 |
| CLAUDE LAUZON, DIRECTEUR DE LA CDÉC CDN/NDG | 26 |
| Un jeune directeur | 26 |
| Speak French ! | 30 |
| Un feu roulant..... | 32 |

L'avenir.....34

LISTE DES TABLEAUX

| | | |
|-----------|--|----|
| Tableau 1 | Aperçu des activités et services de la CDÉC Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce | 9 |
| Tableau 2 | Financement offert par la CDÉC CDN/NDG | 13 |
| Tableau 3 | Répartition du financement selon les postes | 24 |

RÉSUMÉ

Ce cahier présente le cas de la Corporation de développement économique communautaire Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce (CDÉC CDN/NDG) qui fait partie des deux CDÉC de troisième génération établies sur le territoire de l'ancienne Ville de Montréal. La CDÉC CDN/NDG qui dessert l'arrondissement le plus peuplé de la ville a fêté ses dix ans d'existence en 2003. Comme les autres CDÉC montréalaises, la CDÉC CDN/NDG est une association (organisme à but non lucratif) qui vise à «développer autrement » : développer à l'échelle locale (territoire de l'arrondissement), développer l'économique 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, M. Claude Lauzon, directeur général de la CDÉC CDN/NDG.

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, du directeur général et d'employés, à l'été et à l'automne 2001.

CORPORATION DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE COMMUNAUTAIRE CÔTE-DES-NEIGES/NOTRE-DAME-DE-GRÂCE : UNE CDÉC DE TROISIÈME GÉNÉRATION

HISTORIQUE

Dès 1988-1989, l'idée de mettre sur pied une CDÉC à Côte-des-Neiges est discutée par des acteurs locaux à travers différentes rencontres ou colloques. Il faut dire qu'à cette époque, la Commission d'initiative et de développement économique de Montréal¹ (CIDEM) cherche des intervenants et gens du milieu pour implanter des CDÉC dans les arrondissements qui n'en comptent pas encore et interpelle les organismes communautaires locaux. Puis, suite au dépôt en 1990 du nouveau plan d'action *Partenaires dans le développement économique des quartiers*, où la Ville affirme sa volonté d'appuyer le développement économique local et les Corporations de développement économique communautaire (CDÉC), l'administration municipale confie formellement au **Conseil communautaire de Côte-des-Neiges/Snowdon** le mandat de préparer le projet de création d'une CDÉC pour le nouvel arrondissement Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce. A cet effet, le Conseil communautaire reçoit un budget et se charge alors d'identifier les partenaires concernés, d'organiser des rencontres et de tenter de définir les grandes lignes. **Tout le monde s'implique, y compris les élus municipaux :**

Le RCM, qui était au pouvoir à l'époque, et son conseiller municipal de l'époque avait aussi appuyé cette démarche-là en disant : il nous faudrait aussi une CDÉC...et Ahuntsic faisait la même chose parallèlement. Alors c'est en '91 que j'ai entendu parler de ce projet et ça a été porté en bonne partie par les élus de l'Administration Doré, avec Robert Perrault qui était là à l'époque, il était en charge du développement économique, c'est lui qui a donné l'impulsion pour du financement gouvernemental et le reste a suivi, alors c'est via eux, des gens d'affaires, des organismes communautaires qui ont dit — il y a un outil qui existe dans les autres quartiers montréalais, il faut faire un constat — et c'est ce qu'ils ont fait la première année, analyser c'est quoi le milieu et oui, il y avait des besoins... (Claude Lauzon, directeur de la CDÉC CDN/NDG)

Au mois de décembre 1991, un **conseil d'administration provisoire est constitué**, formé sur le modèle des conseils des autres CDÉC, avec des représentants de différents collèges électoraux. Le recrutement pour ce conseil provisoire s'était fait en grande partie par le bouche à oreille, les leaders locaux avaient été approchés et certains représentants s'y retrouvaient logiquement :

¹ Créée par l'administration municipale en 1979 dans le cadre de sa stratégie de revitalisation économique.

Le SAJE, c'était normal et le CLSC parce que c'est un gros joueur à Côte-des-Neiges. Il y avait aussi une petite association de gens d'affaires, embryonnaire, donc où l'éditeur du journal local et le gestionnaire du Duc de Lorraine de l'époque, Alain Landry, avaient décidé d'embarquer. Les organismes communautaires, évidemment, c'était incontournable. D'ailleurs, le conseil communautaire avait fait de ce projet (de CDÉC), dans chacun des quartiers quelque chose d'intéressant parce qu'ils voyaient que ça se passait ailleurs, les autres CDÉC...aussi ça avait très bien démarré... (Claude Lauzon, directeur de la CDÉC CDN/NDG)

Les personnes qui composent le conseil provisoire sont aussi celles « qui ont du temps et une certaine connaissance pour structurer le tout, parce que leur tâche a été de se donner des statuts et règlements et de préparer l'assemblée générale ». ² Des gens qui ont donc une certaine expérience de la mise en place d'organisations ou de certains autres volets comme les statuts. De plus, tout est fait de façon entièrement bénévole. Seuls les syndicats ne sont pas très actifs au début, semblant attendre quelque peu que les choses se placent avant d'intervenir. **Le projet de CDÉC prend forme, inspiré largement du modèle qu'offrent les CDÉC existantes.** Les membres du conseil provisoire ont, à cet effet, de la documentation et connaissent les grandes lignes du fonctionnement d'une CDÉC. Enfin, en mars 1992, la CDÉC Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce s'incorpore. À ce moment, grâce à un maigre budget de départ, la CDÉC embauche son premier et seul employé pour le moment, à titre de coordonnateur provisoire. Ce dernier assure une certaine permanence dans un local prêté par les conseillers municipaux de Côte-des-Neiges, où même le système téléphonique appartient à la Ville. Il coordonne les réunions et assure le suivi entre ces dernières, il travaille également avec le conseil provisoire à l'élaboration des statuts et règlements. C'est aussi le coordonnateur qui est responsable de mettre en place tout ce qu'il faut pour l'assemblée de fondation. À cet effet, il met au point des documents qui serviront à informer les différentes organisations du territoire sur ce que pourrait être la CDÉC et le membership. N'ayant pas de budget pour un poste de secrétaire, tout le traitement de texte est donné à contrat.

L'assemblée de fondation a lieu à l'automne 1992. Les membres y élisent un premier conseil d'administration (CA) permanent, composé de vingt-deux membres élus par six collèges électoraux. Puis, dans les mois qui suivent l'assemblée, on procède à **l'embauche d'un directeur général, Claude Lauzon**, et, n'ayant toujours pas les fonds nécessaires, la CDÉC embauche une **secrétaire**, Mona Lavoie, grâce à un programme gouvernemental de la Sécurité du revenu. La CDÉC et ses trois employés (le directeur, la

secrétaire et le coordonnateur) débutent leurs opérations dans le même local prêté par la Ville. Ainsi, la CDÉC n'a aucun compte à payer pour la première année, une situation qui a l'avantage de simplifier l'administration, mais surtout de correspondre à ses moyens plutôt réduits. Le travail ne manque pas et les premières semaines sont occupées à tout mettre en place : compléter l'analyse entamée des forces et faiblesses locales et voir ce qui pourrait être fait concrètement au cours de la première année. N'ayant aucune ressource au niveau du développement économique, la CDÉC réussit à faire une entente avec le SAJE pour le programme Jeunes Promoteurs. Et pour un autre programme destiné aux chômeurs, la CDÉC examine ce qui existe et cherche aussi à développer des partenariats. Ces premiers mois sont aussi dévolus à **construire avec les gens du CA** un embryon de structure, à greffer autour des orientations et enfin un premier plan d'action quantifiable, déposé le 1er avril suivant, accompagné d'un budget et de demandes financières. C'est aussi le moment d'un rapprochement entre les employés et le CA mais surtout entre les membres du CA. En effet, **le plus grand défi** que rencontrera la CDÉC, durant l'année, **est relativement inattendu**, mais majeur : comment faire travailler ensemble les deux quartiers, CDN et NDG, qui sont à couteaux tirés :

Ça se voyait, les gens s'assoient chacun de leur bord de la table et il y avait des sujets consensuels, mais il y en avait d'autres...chacun amenait ses demandes... (Claude Lauzon, directeur de la CDÉC CDN/NDG)

Une difficulté n'ayant pas laissé entrevoir les travaux du conseil provisoire précédents l'assemblée de fondation :

Tout le monde voyait qu'il y avait possibilité de développer une structure qui pouvait être financée éventuellement et qui pouvait répondre à des besoins, et ça se faisait jusqu'à ce moment avec beaucoup d'enthousiasme, les gens de NDG, qui participaient presque autant que CDN, ne montraient pas encore vraiment cette volonté de s'accaparer les ressources. Parce que c'était les ressources qui les intéressaient, les ressources financières. Tout ça parce que des promesses avaient été faites, derrière des portes closes et ils ne nous montraient pas leur jeu, donc c'était assez harmonieux. C'est tout de suite après la création du premier CA que là ça c'est gâté...certaines personnes de NDG avaient toujours en tête d'avoir une partie des budgets de la CDÉC, puisqu'un ou deux élus municipaux dans ce coin leur avait dit – quand il y aura une CDÉC, au lieu d'avoir une structure, il y aura juste un bureau et on vous redistribuera l'argent... (Claude Lauzon, directeur de la CDÉC CDN/NDG)

Une méfiance entre les gens de NDG et de CDN s'installe donc autour de **visions divergentes entre NDG et CDN** :

² Claude Lauzon, directeur de la CDÉC CDN/NDG.

NDG voyait ça comme une structure très très très légère, un petit bureau avec quelques ressources techniques... et on redistribuait les sous dans les organismes existants, alors que NDG n'avait même aucun organisme qui faisait du développement économique, pratiquement aucun qui faisait de l'employabilité, donc c'était quelques personnes qui voulaient soit créer une job, la leur, soit supporter des organismes et auraient prétendu s'y connaître sans que ce soit le cas. CDN n'avait pas cette vision, il y avait peut-être un peu plus d'organismes d'employabilité et pas plus vraiment d'organismes de développement économique, à part le SAJE ; ils voyaient plus ça comme, dotons-nous de moyens, d'outils et de ressources pour offrir des services... (Claude Lauzon, directeur de la CDÉC CDN/NDG)

Mais qui plus est, c'est aussi **la question de la langue** qui crée des tensions :

L'élection au CA ne s'était pas très bien passée pour l'exécutif, parce que ça avait tourné en grande partie autour de la langue d'usage et comme il y avait un peu plus de francophones... dont un qui avait dit carrément –Écoutez, on va parler en français, mais s'il y a quelqu'un qui ne le parle pas assez, qu'il pose une question en anglais, il recevra une réponse en anglais et on repasse au français. – Ce qui a coûté la présidence à cette personne, qui s'était présentée du côté de CDN... car NDG a fait bloc autour d'une autre personne et ils ont gagné. ... (Claude Lauzon, directeur de la CDÉC CDN/NDG)

Les membres du CA sont aussi très impliqués dans toutes les démarches de la première année, dans le but de veiller à leurs intérêts respectifs. Une situation difficile pour le nouveau directeur et qui s'envenime rapidement :

Il y avait du monde au CA qui me surveillaient et il y a eu des débats des fois où ça... j'avais de très gros maux de tête après des CA... et je me demandais vraiment si on arriverait à faire quelque chose. Parce que quand quelqu'un proposait de quoi, l'autre le bloquait et souvent on a réussi à faire bouger les choses en disant qu'il faut faire quelque chose, parce que si on ne s'entend pas, il n'y aura rien qui se fera et d'autres le feront à notre place. (Claude Lauzon, directeur de la CDÉC CDN/NDG)

Heureusement, à ce moment là, certaines des personnes de NDG qui, suite aux promesses faites, auraient préféré obtenir l'argent pour leur quartier comprennent que cela ne sera pas possible. Elles quitteront d'elles-mêmes, ce qui permet à la crise de se résorber :

Ces gens ont quitté un par un dans les années qui ont suivi. Ils ont vu aussi pendant qu'ils étaient là qu'il n'y avait pas d'abus, que CDN n'était pas favorisé outre mesure, pas plus que NDG, pour la seule raison que le fonctionnement se déroulait en français, les réunions se passaient en français et tout, mais quand on a embauché des gens, on a embauché des gens bilingues alors c'est un peu un mythe qui a disparu avec le temps. (Claude Lauzon, directeur de la CDÉC CDN/NDG)

La présidente quittera trois ans plus tard et sera remplacée par Roger Côté, qui est encore président de la CDÉC aujourd'hui. On peut donc à nouveau se concentrer sur le travail qu'il y a à faire pour développer la CDÉC et « faire en sorte aussi qu'on puisse commencer à offrir quelque chose, parce que t'avais les autres CDÉC des autres générations qui elles marchaient, et en arriver donc à s'installer dans un endroit qui est

propre à la CDÉC et commencer à développer une image qui étaient propre à la CDÉC. ».³ Aussi, dès que ses ressources le lui permettent, la CDÉC déménage dans **des locaux** bien à elle sur Queen-Mary près de Décarie, **à cheval entre les deux quartiers**. Elle a toujours cette localisation aujourd'hui. À travers ces bouleversements internes, les démarches de la CDÉC débouchent tout de même sur **la création d'un service d'employabilité**, avec trois nouvelles ressources, et d'un budget de la SQDM pour des projets du Fonds d'adaptation de la main-d'œuvre (FAMO). La démarche pour l'obtention de ces fonds, menée en parallèle avec la CDÉC Ahuntsic/Cartierville, qui elle aussi vient de naître, n'a pas non plus été de tout repos : d'abord, la SQDM demande aux CDÉC de voir quels sont les besoins en employabilité sur le territoire et quels sont les organismes et ressources déjà existants qui répondent à ces besoins afin de déterminer s'il y a des « trous », des besoins auxquels on ne répond pas actuellement. Ce que fait la CDÉC, constatant effectivement l'existence de besoins non comblés en matière d'employabilité. Puis la SQDM leur demande de développer une proposition pour répondre à ces besoins. À nouveau, la CDÉC s'exécute. Une fois la proposition acceptée, la SQDM fait valoir que les deux nouvelles recrues devront partager l'enveloppe qui est déjà dévolue aux autres CDÉC, ce que ces dernières ne voient pas d'un bon œil :

Au départ, les autres CDÉC ne nous ont pas nuit mais ne nous ont pas particulièrement aidés... Quand on est arrivé à Ahuntsic et nous qui étions en démarrage, il y avait cinq autres CDÉC qui étaient là depuis quelques années déjà et qu'on a approché chacune individuellement. On apprivoisait ce qui se passait dans les autres CDÉC, on expliquait qu'on était les petits nouveaux et qu'on essaierait de développer des choses. Sur la question de l'employabilité à l'époque, il y avait une enveloppe qui finançait les 5 CDÉC pour des projets de formation. Quand on a dit on aimerait bien nous en développer aussi, je vais rester poli mais disons que ça a été – Bien trouvez de l'argent ! Vous ne pigerez pas dans notre enveloppe, on ne divisera pas l'enveloppe de 5 en 7 ! – C'est la seule fois où je peux dire que les autres CDÉC n'ont pas été vraiment solidaires. Et puis, je peux comprendre leur réaction, déjà tu divises l'enveloppe en 5, maintenant en 7 bon...il y avait même quelqu'un qui nous avait dit – Vous voulez nous piquer notre fric ? – à quoi j'ai répondu – Pourquoi, c'est plus ton argent que le nôtre ? (Claude Lauzon, directeur de la CDÉC CDN/NDG)

Heureusement, **Claude Lauzon, qui a travaillé auparavant avec Gérald Tremblay**, alors député de Côte-des-Neiges et ministre à l'Assemblée nationale, réussit, par certains contacts avec le gouvernement du Québec, à obtenir des fonds d'une ancienne enveloppe qui n'était pas utilisée. De plus, la CDÉC dispose de nombreux appuis en matière d'employabilité :

³ Claude Lauzon, directeur.

On avait l'appui de DRHC à l'époque qui existait encore, où au bureau Atwater ici, qui s'occupait de CDN/NDG, t'avais un type qui s'appelait Pierre Marcotte et qui avait une longue historique de collaboration avec les organismes communautaires, qui y croyait et qui a mis beaucoup d'énergie ainsi que le Centre Travail-Québec aussi où la directrice et un de ses adjoints ont mis beaucoup de temps. Alors j'avais de bons alliés au niveau gouvernemental en employabilité et ça c'est bien passé...et le fédéral, c'était pas comme c'est le cas maintenant, c'était DRHC, ils ne finançaient pas du développement économique, ils finançaient de l'employabilité et c'est pour ça que les CDÉC dont nous, on n'avait pas de ressources en développement économique, parce qu'il n'y avait qu'un seul bailleur de fonds pour le développement économique, c'était le MIC et ils finançaient une ressource... (Claude Lauzon, directeur de la CDÉC CDN/NDG)

Effectivement, ne disposant pas de budgets suffisants, le MIC ne finance alors qu'une ressource en développement économique par CDÉC. Lorsque la CDÉC CDN/NDG les approche pour un financement, on leur explique que certaines CDÉC, Rosemont par exemple, ne reçoivent pas même encore de financement de leur part et qu'ils comptent procéder chronologiquement. La CDÉC CDN/NDG sait donc à quoi s'en tenir et ce ne sera que trois ans après sa création, soit en 1995, qu'elle recevra enfin des ressources financières de ce ministère. De la dernière génération de CDÉC sur le territoire de l'ancienne Ville de Montréal, la CDÉC CDN/NDG a navigué sous le vent des plus anciennes, mais dans **une mer encore indomptée** :

À cette époque, c'était encore plus disparate qu'aujourd'hui parce que l'Inter-CDÉC n'existait même pas, chacun avait son propre modèle et tout était en développement, donc il n'y avait pas une culture CDÉC mais beaucoup plus une couleur locale développée et on a vu ce qui c'est fait dans les autres milieu et justement chaque CDÉC se développait en fonction des dynamiques locales alors on a fait la même chose. En plus, la nôtre était un peu plus compliquée parce qu'il y avait la question du bilinguisme, ce qui n'était pas la problématique des autres CDÉC. (Claude Lauzon, directeur de la CDÉC CDN/NDG)

En 1997, Claude Lauzon, le directeur général est toujours en place, l'équipe compte alors neuf employés dans deux secteurs : employabilité et développement économique. Puis le 8 juin 1998, le MAMM et la Ville désignent la CDÉC CDN/NDG, tout comme ses consœurs, organisme mandataire du CLD de Montréal. Aujourd'hui, la CDÉC compte 17 employés réguliers et dispose d'un budget de plus de un million de dollars (1 000 000 \$) pour son fonctionnement.

LE TERRITOIRE DE L'ARRONDISSEMENT CDN/NDG⁴

Le territoire de la CDÉC CDN/NDG couvre deux quartiers parmi les plus anciens de la Ville de Montréal, soit Côte-des-Neiges et Notre-Dame-de-Grâce, qui forment à eux deux

⁴ Données tirées principalement du document « Arrondissement Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce Caractéristiques socio-économiques du milieu », mai 1999, produites par la CDÉC CDN/NDG et reprenant les données de Statistique Canada (recensement 1996) et de l'INRS-Urbanisation.

l'arrondissement Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce. Cet arrondissement représente 11 % de la superficie totale de la Ville de Montréal et avec ses 158 930 résidents (recensement 1996), **15,6 % de la population de la Ville**. Le quartier Côte-des-Neiges est le plus peuplé des deux quartiers, avec 60,4 % de la population de l'arrondissement. Contrairement au reste de Montréal, l'arrondissement CDN/NDG a connu une légère augmentation de population (3 %) entre les recensements de 1991 et 1996. La population s'est également rajeunie entre ces dates (augmentation de 2 pourcent pour le groupe des 0-14 ans et diminution équivalente pour le groupe des 65 ans et plus), l'arrondissement étant ainsi à Montréal celui qui compte la plus forte proportion de 15 ans et moins. La population de l'arrondissement est également caractérisée par **une forte proportion d'immigrants et un niveau de scolarité plus élevé qu'ailleurs à Montréal**. Ainsi, plus de la moitié (54 % contre 29 % pour le reste de Montréal) des personnes résidant sur le territoire de l'arrondissement sont nées hors Québec, avec une proportion plus forte à CDN (60 %) qu'à NDG et plus de 69 % sont d'origine autre que française ou britannique. Plus du tiers de la population est d'immigration récente, c'est-à-dire après 1990. Plus du tiers de la population de l'arrondissement fait également partie d'une minorité visible, soit deux fois plus que dans le reste de Montréal. Quant au degré de scolarisation, près du tiers des personnes résidant sur le territoire détient un diplôme universitaire, soit le double de niveau observé dans le reste de la Ville. Cet état de fait expliquerait d'ailleurs en partie la proportion élevée de personnes, trois sur cinq, parlant à la fois français et anglais,

La population de l'arrondissement est **majoritairement locataire**, 22 % seulement est propriétaire d'une habitation. Il faut cependant noter, à cet effet, un écart important entre les deux quartiers : à NDG on retrouve 31 % de propriétaires contre seulement 16 % à CDN. 40 % des logements de l'arrondissement sont occupés par une personne seule et 21 % des familles sont monoparentales, deux données similaires à celles observées dans le reste de la Ville de Montréal. Enfin, en matière de marché du travail et de l'emploi, en 1996 le taux de chômage était de 21 % pour les 15-24 ans et de 14 % pour les 25 et plus, encore ici des chiffres équivalents à ceux de l'ensemble de la Ville. De plus, 16 % de la population de 15 ans et plus est prestataire de la Sécurité du revenu. Le revenu moyen des ménages est de 11 % plus élevé à CDN/NDG que dans le reste de Montréal, avec encore ici un écart significatif entre les deux quartiers : 42 561 \$ à NDG contre 34 893 \$ à CDN. De plus, ajoutons que le revenu moyen a augmenté légèrement entre 1991 et 1996

dans NDG, alors qu'il a baissé de 3 % dans CDN. Enfin, en 1996, près de la moitié de la population de CDN vit dans des ménages à faible revenu contre seulement 34 % à NDG.

On dénombrait en 1996 plus de 58 000 emplois dans l'arrondissement, dont 90 % dans le secteur des services. La moitié des emplois était à temps plein. La même année, on chiffrait à 3 764 le nombre des établissements ou entreprises sur le territoire offrant ces emplois, dont 44% sont dans le secteur santé et services sociaux et de l'éducation (respectivement 28% et 16%). Ce qui s'explique par la présence de **plusieurs hôpitaux, collèges et universités** dans l'arrondissement, plus précisément dans le quartier CDN, qui de ce fait, génère les trois quarts des emplois de l'arrondissement. Ainsi, l'arrondissement détient 20 % des emplois en santé et services sociaux de toute la Ville de Montréal et 17 % des emplois en éducation, soit plus que son poids démographique dans la Ville. Outre ces deux secteurs, les principaux secteurs d'emplois des résidents sont l'industrie manufacturière et le secteur du commerce en gros et au détail. Enfin, 13 % des travailleurs de 15 ans et plus sont des travailleurs autonomes, nombre en croissance entre 1991 et 1996.

Ajoutons que l'arrondissement est desservi par 10 stations de métro, une gare de train et traversé par deux grandes autoroutes.

LA MISSION ET LES SERVICES DE LA CDÉC CDN/NDG

« Notre mission est de favoriser et d'enraciner le développement économique et social de notre territoire, à travers la prise en charge des moyens et des outils adaptés à la réalité locale par les acteurs du milieu (privés, communautaires, syndicaux, institutionnels et populations locales. »⁵

Pour ce faire, la CDÉC privilégie une stratégie de concertation et de partenariat qui tient compte des ressources existantes et vise **un développement en complémentarité** avec ces dernières. De la même façon, la mise en œuvre de la mission vise à tenir compte de la réalité locale. Subséquemment, la CDÉC CDN/NDG a dégagé, toujours pour l'atteinte de sa mission, des axes d'intervention rejoignant dans leurs grandes lignes ceux des autres CDÉC, soit le développement de la main-d'œuvre, employabilité et création d'emplois ou soutien aux entreprises. **En matière d'employabilité**, la CDÉC CDN/NDG vise à poser des actions permettant d'accroître l'employabilité et de favoriser la réinsertion des personnes marginalisées au niveau du marché du travail. **Pour ce qui a trait aux**

⁵ Dépliant promotionnel et site internet de la CDÉC CDN/NDG

entreprises et à l'entrepreneuriat, la CDÉC « agit et innove en développant des liens étroits avec les entreprises existantes, ou en démarrage, dans le but de susciter le maintien en emploi ou la création d'emplois pour les sans-emploi. Elle agit aussi dans le développement d'initiatives de formation, de création d'emplois et de l'amélioration du potentiel socio-économique du territoire ». ⁶ La CDÉC CDN/NDG s'annonce d'ailleurs comme « un organisme de développement économique et social qui œuvre dans l'intérêt des individus, des entreprises et des organismes de l'arrondissement ». ⁷

Information et référence

La CDÉC offre d'abord un service d'information et de référence qui permet de répondre à toute demande d'information à son propos et des services qu'elle offre : financement, orientation, formation ou conseils. On y donne également de la référence et de l'information sur les services en employabilité, à l'entrepreneuriat ou communautaires offerts par d'autres organismes du territoire. La CDÉC met aussi à la disposition de ses membres et usagers un centre de documentation.

Tableau 1
Aperçu des activités et services de la CDÉC
Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce

| Services | Activités |
|---|--|
| Services aux entreprises | Accueil, information et référence Conseil en gestion, en marketing Programmes d'aide financière Table de concertation pour les axes stratégiques dans les domaines technologiques et de l'entrepreneuriat |
| Soutien à l'économie sociale | Accueil et information Accompagnement de projets Financement en économie sociale Suivis |
| Services aux femmes entrepreneurs | Site Internet « Les Pléiades » |
| Recherche d'emploi et exploration de carrière (Services d'employabilité) | Accueil et référence Orientation professionnelle Information scolaire et professionnelle Aide et accompagnement à la recherche d'emploi Accès aux équipements et ressources |
| Soutien aux initiatives locales et support aux organismes communautaires | Concertation locale : Table de concertation des organismes en employabilité de CDN/NDG Financement des initiatives locales en matière de main d'œuvre et d'emploi Projets divers dont une participation à la Table de |

⁶ Site Internet de la CDÉC CDN/NDG : www.cdeccdndg.org/info_fr/mission.html.

⁷ Idem.

| | |
|----------------------------------|--|
| | concertation sur l'accueil et l'adaptation des immigrants de CDN |
| Soutien aux artères commerciales | |

Source : inspiré du site de la CDÉC (www.cdeccdndq.org) ainsi que du dépliant promotionnel de la CDÉC.

Services et activités liés à l'employabilité

Les services et activités liées au développement de la main-d'œuvre sont principalement des services aux individus, dispensés surtout de façon individuelle (*one-on-one*) ou collective. Tous les services énumérés ci-après sont gratuits et accessibles à tous les résidents du territoire, âgés de 18 ans et plus. Parmi ces activités, des séances d'information hebdomadaires à des groupes, certains ateliers de formation comme ceux sur la recherche d'emploi sur Internet et les séances d'orientation en petit groupe, un ajout récent à l'offre de services. Les séances d'information, d'une heure, sont offertes simultanément en anglais et en français. On y présente les services de la CDÉC, on fait visiter les locaux aux participants, qui peuvent, s'ils le souhaitent, rencontrer un conseiller ou prendre rendez-vous. En matière de services individuels, la CDÉC offre des services d'orientation professionnelle à l'aide de tests psychométriques de même que de l'information scolaire et professionnelle sur les différentes carrières, professions ou métiers, sur le système scolaire québécois, les divers cours et programmes offerts par les institutions d'enseignement, sur les tendances du marché du travail et l'accès possible à des formations subventionnées. Parmi les services, on retrouve également de l'accompagnement et de l'aide à la recherche d'emploi sous plusieurs formes, allant de l'aide à l'élaboration d'un CV ou de lettres de présentation, à une initiation aux techniques d'entrevue, d'approche des employeurs, en passant par les façons d'établir des contacts, du support pour faire son bilan professionnel ou l'inventaire de ses compétences. On y offre aussi un suivi individuel tout au long de la démarche de recherche d'emploi. Jusqu'à récemment, la CDÉC comptait un volet « service d'aide au placement », où elle constituait une banque de candidats pour référence aux employeurs potentiels et faisait la promotion de l'embauche locale auprès des entreprises du milieu. Mais ce volet a aujourd'hui disparu au profit d'autres services, entre autres, à cause du chevauchement que cela créait avec les services du CLE de CDN. Enfin, outre le centre de documentation de la CDÉC qui met à disposition des exemplaires des grands quotidiens de la région métropolitaine, des revues spécialisées, des répertoires d'entreprises, des offres d'emploi, la CDÉC offre l'accès à des équipements tels que : ordinateur, imprimante, télécopieur, photocopieur, Internet. En lien avec son milieu, caractérisé par une proportion importante d'immigrants,

la CDÉC élabore aussi, en collaboration avec des groupes locaux, un répertoire de cours de français pour immigrants, donnés localement. D'ailleurs, le profil de cette clientèle pour ces services présente un client-type immigrant, scolarisé et oeuvrant le plus souvent dans les domaines de l'administration, du commerce ou du secrétariat. Notons enfin que ce service connaît une baisse de clientèle depuis 2000-2001, en raison, entre autres, des nombreux services qu'offre maintenant Emploi-Québec dans les CLE.

Services offerts aux entreprises et aux entrepreneurs

Tous les services sont offerts aux entrepreneurs et aux entreprises à but lucratif ou non lucratif, dont la place d'affaires est située sur le territoire de la CDÉC. Ces services sont offerts aux entreprises en phase de démarrage, de post-démarrage et d'expansion. Les entreprises en phase de pré-démarrage sont plutôt référées à des partenaires comme le SAJE Montréal-Centre, la Coopérative de développement régional (CDR), le Centre d'entrepreneurship HEC-Poly-UQAM ou le YMCA de NDG pour les cercles d'emprunt.

Services conseil

Outre le financement, une grande part des services offerts aux entreprises et entrepreneurs, existants ou potentiels, réside dans les services conseil. À la CDÉC CDN/NDG sont offerts des services conseil dans trois domaines : management, marketing et finance. En marketing, on offre par exemple le diagnostic ou audit marketing qui peut comprendre une définition des marchés de l'entreprise, une analyse de l'industrie, l'identification des tendances générales dans l'environnement, l'analyse de la concurrence ou des perspectives d'avenir, ainsi que la segmentation des marchés. Un autre volet, dit de stratégie marketing se veut plutôt un exercice de réflexion et d'élaboration afin d'intégrer la stratégie publicitaire, les canaux de distribution, l'identité et l'image corporatives, le plan de communication, etc. Un service de diagnostic et de conseil est également disponible en management (restructuration, encadrement, processus d'affaires) avec le support de consultants externes et du service aux entreprises du CLE. En effet, la CDÉC fournit l'expertise pour un diagnostic et sélectionne le consultant externe. De son côté, Emploi-Québec finance une partie des honoraires du consultant. Ainsi, les services conseil sont offerts par le personnel de la CDÉC, ou en collaboration avec des partenaires, et peuvent être du parrainage, de la formation, de l'étude de marché ou du support à l'innovation.

Financement

La CDÉC CDN/NDG 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 prêts ou de subvention, ce financement provient en grande partie de fonds publics.

**Tableau 2 :
Financement offert par la CDÉC CDN/NDG**

| Nom du fonds | Type de fonds | Type de demandeur |
|---|---|--|
| FLI (Fonds local d'investissement) | Prêt simple avec ou sans garantie Prêt participatif Cautionnement ou garantie de prêt à terme Capital-action ordinaire ou privilégié (maximum de 49 % d'actions votantes) Minimum : 5 000 \$ Maximum : 100 000 \$ | Entreprise incorporée Entreprise individuelle (Travailleurs autonomes) Entreprise d'économie sociale (OBNL ou coopérative) |
| 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 Service et commerce de détail exclus |
| FACILE (Fonds ACEM/CDÉC d'investissement local pour l'emploi) | Prêt Minimum : 1 000 \$ Maximum : 15 000 \$ | Micro-entreprise avec ou sans but lucratif en démarrage ou en développement Projet communautaire |
| FDEM ⁸ (Fonds de développement de l'emploi de Montréal) | Prêt participatif ou prêt simple sans garantie Minimum : 50 000 \$ Maximum : 150 000 \$ | Entreprise incorporée ou en voie de le devenir Service et commerce de détail exclus |
| FES (Fonds d'économie sociale) | <i>Subvention</i> Minimum : 1 000 \$ Maximum : 75 000 \$ | Entreprise d'économie sociale (OSBL ou coopérative) |
| FIL ⁹ (Fonds d'initiative locale) | <i>Subvention</i> Pour projets de formation | Organisme communautaire OSBL Petite entreprise |

Accompagnement et suivis

L'accompagnement est offert aux promoteurs désirants présenter un projet pour les fonds FÉS, FLI, SOLIDE, FDEM et FACILE, ainsi qu'aux intervenants des groupes communautaires projetant de faire une demande au FIL. Dans chaque cas, l'accompagnement est offert tout au long de la démarche et peut prendre diverses formes, de conseils, support technique ou référence, élaboration du projet et demande de

⁸ 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 afin de favoriser la création d'emplois.

financement. Enfin, tout projet ou organisme ayant obtenu du financement de la CDÉC, peu importe le type de fonds ou d'investissement, fait l'objet d'un suivi comptable et budgétaire par le personnel de la CDÉC.

STA et JP

Les mesures de Soutien aux travailleurs autonomes (STA) et Jeunes Promoteurs (JP) font l'objet d'une entente avec le SAJE Montréal-Centre. La CDÉC réfère les promoteurs éligibles au SAJE, délègue des employés au sein du comité de sélection des projets JP et STA et effectue une partie du suivi financier et de gestion pour les projets sélectionnés de la mesure JP. Une entente conclue en 2001 avec le Centre de suivi du SAJE Montréal Centre permet maintenant aux jeunes promoteurs de l'arrondissement de bénéficier d'un suivi personnalisé pour les premières années d'activités de leur entreprise.¹⁰

*Les Pléiades*¹¹

Dans le cadre des services aux entreprises et aux entrepreneurs, la CDÉC a développé un site Internet pour les femmes d'affaires de CDN/NDG visant à présenter, à la communauté Internet, les entreprises dirigées par des femmes de l'arrondissement CDN/NDG. Lancé officiellement le 8 mars 2001, lors d'une cérémonie à HEC Montréal, ce site, intitulé Les Pléiades, permet de découvrir les entrepreneures, leurs entreprises et leurs produits. C'est d'ailleurs un ancien bénéficiaire de la mesure Jeunes Promoteurs qui a réalisé le site. Outre la promotion des entreprises en question, le développement de ce site offre un outil de travail supplémentaire pour les femmes entrepreneures, ainsi qu'une occasion de se sensibiliser aux nouvelles technologies de l'information.

La CDÉC participe également au développement, à la revitalisation et à la promotion des artères commerciales de son territoire, en collaboration avec le Centre d'intervention et de revitalisation des quartiers (CIRQ) et les diverses associations de marchands et commerçants. Elle offre, via le projet *Artères en action* du CIRQ, des ressources pour la coordination, la planification ou des suivis à divers comités de travail, mis sur pieds

⁹ Le Fonds des initiatives locales (FIL) est géré conjointement par la CDÉC et le Centre local d'emploi (CLE) Côte-des-Neiges.

¹⁰ Rapport d'activités 2000-2001 de la CDÉC CDN/NDG.

¹¹ www.pleiades-cdn-ndg.com.

comme celui pour le réaménagement du chemin de la Côte-des-Neiges ou de la rue Sommerled.

La concertation locale

Outre la concertation qui se fait au sein du conseil d'administration de la CDÉC entre les différents acteurs du milieu, la CDÉC participe également à deux tables de concertation locale axées sur les personnes et l'emploi, ainsi qu'à trois tables de concertation locale axées davantage sur le développement économique du territoire, sans compter ses nombreuses implications dans les organismes et comités du milieu local.

...(le développement du milieu), ça fait partie de la CDÉC et si elle ne faisait pas ça, ce ne serait plus vraiment une CDÉC, c'est clair...ce serait soit un organisme d'employabilité, soit un organisme de développement économique, toujours OSBL, mais ça ne serait pas une CDÉC qui en deux mots allie les questions de main-d'œuvre et d'emploi, à travers un milieu donné et qui fait aussi un travail d'organisation, d'animation et autre...il faut que tout cela soit rassemblé pour avoir une vision cohérente... (Claude Lauzon, directeur de la CDÉC CDN/NDG)

Table de concertation des organismes en employabilité de CDN/NDG (TCOE)

Mise sur pied en mai 1999, la TCOE regroupe neuf organismes en employabilité de CDN/NDG, dont la CDÉC, le CLE de CDN, les Carrefours Jeunesse Emploi (CJE) de CDN et NDG et d'autres. Cette Table, dont l'objectif initial est d'harmoniser et d'arrimer les interventions en matière d'employabilité entre les organismes du territoire, de partager des outils entre intervenants ainsi que de doter les membres de nouveaux outils de développement, se réunit mensuellement autour d'un calendrier de formation, en plus des réunions de travail et de ses sous-comités. La planification et l'animation des rencontres de la TCOE sont assumées par la CDÉC, de même que la planification et la coordination du calendrier de formation. Parmi les réalisations de la Table, nommons la production du bottin des organismes en employabilité de CDN/NDG, la création d'un site Internet ou encore l'organisation annuelle d'une journée de l'emploi pour les résidents du territoire. Enfin, les membres de la Table en employabilité ont collaboré pour tenter de concerter des employeurs et de regrouper les candidats pour les offres d'emplois de gros employeurs tels Réno-Dépôt, A&W, les Rôtisseries Saint-Hubert et même la Ville de Montréal.

Priorités de la Table de concertation des organismes en employabilité de CDN/NDG , 2001-2002¹² :

- Travailler sur la conception d'un bottin de ressources de stages, sur la recherche d'une liste des entreprises du territoire et sur des actions qui permettront d'augmenter sa visibilité auprès des employeurs.
- Créer un cartable commun d'articles, de notes et de références bibliographiques.
- Organiser trois conférences midi ou déjeuners rencontres répondant aux besoins des intervenants.
- Travailler sur un lien informatique permettant de partager les offres d'emploi.
- Planifier un calendrier de formation et coordonner les activités
- Analyser et proposer des pistes d'action, afin de créer un parcours entre la clientèle et les acteurs de la TCOE.
- Organiser une activité de visibilité de la TCOE.

Table de concertation sur l'accueil et l'adaptation des immigrants de CDN

La CDÉC participe aux rencontres de cette Table ainsi qu'à celles de son Comité de francisation, dans le but de créer des liens entre cette Table et la TCOE. De concert avec l'organisme Carrefour d'intégration Sud (CIS), la CDÉC offre également à la Table du support à l'animation et au secrétariat.

En matière de développement économique du territoire, la CDÉC a mis sur pieds, avec de nombreux partenaires des tables de concertation, dans des secteurs jugés prometteurs par les acteurs locaux et en lien avec les axes stratégiques, retenus pour le développement du territoire lors d'un exercice de planification en 1998 (PLACÉE 1998-2001), soit les biotechnologies de la santé et les technologies de l'information (TI). Suite à cette planification, deux comités sectoriels locaux ont d'abord été créés et chacun était chargé, entre autres, de mettre en place une table de concertation. Enfin, une Table de concertation pour la promotion du territoire a également été mise sur pied.

Table sectorielle dans le domaine des technologies de l'information

Les membres du comité sectoriel proviennent des milieux municipal (commissaire industriel), provincial (MM), privé (entreprises en TI) et institutionnel (Université de

¹² Site de la CDÉC CDN/NDG, juin 2001

Montréal et Université Concordia), en plus des membres du conseil d'administration de la CDÉC. La CDÉC est responsable de l'organisation et de la coordination du comité de travail, de la recherche et de l'analyse de documentation et d'information, ainsi que de la conception du plan d'action. Suite à la formation du comité, un consultant a d'abord été embauché pour dresser un portrait détaillé du secteur des TI dans l'arrondissement, après quoi le comité a pu dégager des pistes d'action et mettre sur pied la Table qui a, jusqu'à présent, réussi à déposer, conjointement avec les CDÉC CS/PMR, RESO et Centre-Ville (SODEC), un projet de dégrèvements fiscaux auprès de ministres provinciaux et à établir un portrait des sites susceptibles d'héberger de nouvelles entreprises en TI à CDN. La Table vise aussi à faire la promotion du quartier comme secteur spécialisé en TI. En 2000-2001, il y a eu trois réunions du comité et quatre rencontres de travail à la CDÉC à cet effet.

Table sectorielle dans le domaine des biotechnologies de la santé

Les membres du comité proviennent des milieux municipal (commissaire industriel), provincial (agent de recherche d'Emploi-Québec), fédéral (gestionnaire DÉC), privé (entreprises et laboratoires) et institutionnel (IRB, Université de Montréal, Hôpital Ste-Justine). La CDÉC se charge de l'organisation et de l'animation du comité de travail, de la recherche et de l'analyse de la documentation et d'informations et de la conception du plan d'action. Le comité a suivi la même démarche que celle du comité sectoriel en TI, soit l'élaboration par un consultant d'un portrait détaillé du secteur, l'identification de pistes d'actions et la formation de la Table. Cette dernière a mené depuis des démarches pour promouvoir le désenclavement du secteur de l'IRB, a tenu des représentations auprès de la Ville de Montréal et du Ministère des transports provincial pour le prolongement du boulevard Cavendish/RoyalMount et a enclenché la réalisation d'une étude de faisabilité pour l'implantation d'un incubateur avec l'Université de Montréal. Le comité a aussi participé à une réunion d'un comité d'experts de la CDÉC Rosemont/Petite Patrie et ce, à titre de personne ressource dans le cadre d'un projet de mise en place d'un Pôle Santé sur leur territoire. En 2000-2001, il y a eu cinq réunions du comité et deux rencontres de travail à la CDÉC pour ce secteur.

Table de concertation sur la promotion du quartier CDN

Cette Table a été créée en avril 2000 et regroupe douze organisations des secteurs communautaire, institutionnel, culturel, des affaires de CDN, dont l'Université de Montréal.

La Table a conçu et adopté, depuis sa création, un plan de travail, a procédé à la création de trois comités de travail ainsi qu'à la conception d'un plan de communication. L'objectif de la Table est, bien sûr, de faire la promotion du quartier, entre autres, en « reconnaissant et en faisant reconnaître les richesses du quartier auprès des gens qui y résident, y travaillent, et auprès de la population en général ». ¹³ En 2000-2001, la Table s'est réunie huit fois et trois rencontres de travail ont eu lieu.

Mais la CDÉC s'implique aussi au sein des organisations locales et participe à de nombreux regroupements ou comités parmi lesquels la Table de concertation des Centres de la Petite Enfance de CDN, le comité de travail du projet d'habitation Benny Farm dans NDG, le CA d'Habitations communautaires CDN, le regroupement des travailleurs autonomes Synaxis ou le CA de l'entreprise d'entretien ménager, La Grande Vadrouille. La CDÉC a également participé au projet OPTI-rétention, un projet qui réunit des partenaires tels DÉCanada, le MIC, le CLE CDN et la Ville de Montréal et qui se penche sur la problématique de la rétention des entreprises en TI et en biotechnologie. Enfin, « afin d'assurer une présence active de la CDÉC dans le milieu », ¹⁴ cette dernière a également assisté aux réunions du Conseil communautaire CDN et du Forum NDG 2020.

LE PERSONNEL DE LA CDÉC CDN/NDG

La CDÉC CDN/NDG c'est 17 employés dont:

- Un directeur, une comptable, une secrétaire et une réceptionniste ;
- Une conseillère en orientation, deux conseillères/conseillers en emploi et une agente aux initiatives locales ;
- Quatre agents de développement économique, incluant les agents de développement en économie sociale et une conseillère en marketing ;
- Un agent d'information et de référence, également responsable du service conseil en management ;
- Trois agents de financement.

La CDÉC CDN/NDG est une équipe de seize travailleurs, sous la direction de Claude Lauzon. Selon le document *La CDÉC CDN/NDG c'est...* ¹⁵, le directeur est « responsable de la gestion des ressources humaines et financières, de la recherche de financement,

¹³ Rapport d'activités 2000-2001 de la CDÉC CDN/NDG.

¹⁴ Idem, p.II.

des plans d'actions et du suivi des décisions du conseil d'administration ». Avec lui, travaillent une secrétaire responsable du secrétariat général et une comptable responsable de la gestion comptable, des rapports financiers, de la gestion financière et de la gestion informatique. Enfin, une réceptionniste qui, en plus de la prises d'appels et de la gestion des rendez-vous des agents, est responsable de l'accueil de la clientèle. S'il n'y a pas officiellement d'équipes, de services ou de départements, on distingue plus ou moins formellement ceux qui travaillent en employabilité ou en développement de la main-d'œuvre de ceux qui travaillent en développement économique ou en soutien aux entreprises et aux entrepreneurs. Les premiers, au nombre de quatre, sont une conseillère en orientation, deux conseillers en emploi et une agente aux initiatives locales. Un conseiller en placement s'occupait, auparavant, de la banque de candidats que tient la CDÉC, des pistes d'emplois, des réseaux avec les employeurs et organismes partenaires et du placement lui-même, mais avec le développement des services qu'offre Emploi-Québec dans le CLE de CDN, il a été jugé pertinent de réorganiser les postes. Le poste d'agent de placement est aussi devenu un deuxième poste de conseiller en emploi, ce qui a permis, entre autres, de réduire l'attente pour un rendez-vous avec un conseiller pour la clientèle. Les conseillers en emploi s'occupent des séances d'information en employabilité, des ateliers de formation et offrent également le counselling individuel en recherche d'emploi. Ils sont aussi responsables du centre de documentation et du répertoire des cours de français pour immigrants. La conseillère en orientation offre du counselling d'orientation professionnelle ou scolaire, ainsi que de l'aide à la recherche d'information sur les différents cheminements scolaires ou professionnels retenus. C'est elle qui administre les tests psychométriques. Elle n'est cependant disponible que quatre jours par semaine. Enfin, l'agente aux initiatives locales « travaille à l'élaboration et à la mise en place de projets dans le domaine de l'employabilité. Elle aide aussi à la structure et à la sélection des projets. ».¹⁶ Pour ce faire, elle offre aux promoteurs et aux intervenants des groupes communautaires du support technique et de l'aide à la résolution de problèmes et appuie les demandes d'aide financière auprès du comité responsable du FIL. Elle est également responsable de la concertation locale en matière de développement de la main-d'œuvre « offrant un support aux organismes communautaires et aux corporations publiques pour favoriser la prise en charge par le milieu de son

¹⁵ Document produit par la CDÉC CDN/NDG et remis aux nouveaux administrateurs.

¹⁶ Extrait de « *La CDÉC CDN/NDG c'est...* ».

développement économique et social. ». ¹⁷ Elle mobilise aussi population et partenaires autour d'objectifs communs et développe des alliances dans le but de susciter la création d'emplois sur le territoire. Elle assiste également les autres membres de l'équipe employabilité dans la promotion des services et la conception d'outils ou d'activités.

Pour le développement économique, on compte dans neuf travailleurs dans cette « équipe ». Quatre sont des agents de développement économique, trois sont agents de financement, il y a un agent d'information et de référence, également responsable du service conseil en management et une conseillère en marketing. Parmi les agents de développement économique, un poste est dédié spécifiquement à l'économie sociale. Cette agente est responsable du développement de pré-projets d'économie sociale et de leur accompagnement dans leur développement, recherche de financement et suivi, ainsi que du Fonds d'économie sociale. La forte demande pour des projets en économie sociale a d'ailleurs amené la création d'un deuxième poste d'agent de développement en économie sociale, qui est venu remplacer un poste d'agent de milieu s'occupant du développement des artères commerciales, et que de nouvelles ententes avec le Centre d'intervention et de revitalisation des quartiers (CIRQ) ont permis de libérer. Toujours parmi les agents de développement économique, une agente est responsable du site Internet « Les Pléiades » et du programme Jeunes Promoteurs et une autre du développement des axes stratégiques. Les trois agents de financement sont entièrement responsables de l'analyse des dossiers, des recommandations aux comités respectifs et du suivi financier pour les fonds FLI, FACILE, FDEM et celui de la SOLIDE CDN/NDG. Deux agents siègent également au comité de sélection pour les mesures de soutien aux travailleurs autonomes (STA) et Jeunes Promoteurs (JP). Reste un agent d'information et de référence, responsable de l'accueil, de l'information et de la référence pour toutes les demandes faites au CLD, de même que des suivis des dossiers pour la compilation des statistiques et également responsable du volet service conseil en management. Ainsi, le service aux entreprises regroupe à lui seul plus de la moitié des effectifs de la CDÉC.

¹⁷ Site Internet de la CDÉC CDN/NDG : www.cdecndng.org.

LES MEMBRES, LE CONSEIL ET LES COMITÉS

Une CDÉC, c'est un organisme sans but lucratif, et avant toute chose, c'est un organisme communautaire. Souvent il y a des débats là dessus, mais pour moi c'est indéniable. Même, tu peux enlever le sans but lucratif parce que c'est de facto...alors c'est un organisme communautaire et ce qui le différencie un peu de certains organismes c'est que c'est une des rares organisations qui, via nos collèges électoraux, le membership des collèges électoraux, les élections au CA, peut dire vraiment que les administrateurs sont représentatifs de l'ensemble de la société civile. Tu ne vois jamais des représentants des syndicats sur les CA des autres organismes communautaires, pas beaucoup de gens d'affaires non plus, pas beaucoup de gens des HEC ou d'institutions, alors c'est un organisme communautaire représentatif de la société civile. (Claude Lauzon, directeur de la CDÉC CDN/NDG)

La CDÉC CDN/NDG, comme toutes les autres CDÉC montréalaises, a un membership, une assemblée générale des membres et un conseil d'administration autour duquel gravitent des comités de travail et des comités d'allocation des fonds en plus d'un comité exécutif. Dans les statuts et règlements de la CDÉC CDN/NDG, on stipule qu'est réputée **membre de la CDÉC** toute personne qui adhère aux objectifs de la corporation et qui paie sa cotisation (2,00 \$ pour une personne physique, 20,00 \$ pour une personne morale). On y définit également trois catégories de membres soit « les personnes résidentes de l'arrondissement, les personnes morales et les membres associés ».¹⁸ Les deux premières catégories comprennent les individus et organisations résidant ou ayant leur place d'affaires sur le territoire de la CDÉC et les membres de ces catégories ont droit de vote aux assemblées générales de la Corporation et sont éligibles aux élections des membres du conseil d'administration, ce à quoi les membres associés n'ont pas droit. Tous reçoivent cependant le *Flash*, bulletin de liaison de la CDÉC. En 2001-2002, la CDÉC comptait un total de 145 membres répartis dans les divers collèges électoraux.

L'**assemblée générale** de la CDÉC CDN/NDG est dite « souveraine », elle accepte ou entérine les activités, les orientations et les états financiers de la Corporation et s'assure qu'elle s'acquitte de sa mission. C'est aussi l'assemblée qui adopte les statuts et règlements et les budgets déposés par le CA. La CDÉC CDN/NDG doit toujours tenir, selon ses statuts et règlements, deux assemblées générales annuelles. L'une « est tenue avant la fin de l'année financière et l'autre au plus tard six mois après la fin de l'année financière ».¹⁹

| Collèges électoraux | Membres inscrits pour 2001-2002 |
|----------------------|---------------------------------|
| Milieu communautaire | 35 groupes communautaires |

¹⁸ Statuts et règlements de la CDÉC CDN/NDG, p.2.

¹⁹ Idem, p.3.

| | |
|------------------------|---|
| | (25 CDN – 10 NDG) |
| Milieu des affaires | 40 entreprises (24 CDN – 16 NDG) |
| Milieu institutionnel | 14 institutions |
| Milieu syndical | 3 syndicats |
| Populations | 31 membres individuels (19 CDN – 12 NDG) |
| Associations ethniques | 3 groupes ethniques |
| Membres associés | 19 |

La première est statutaire ou formelle et doit comprendre le dépôt et l'acceptation des états financiers et du rapport d'activités. On y présente généralement le plan de travail pour l'année à venir et les prévisions budgétaires. L'autre assemblée est d'orientation ou thématique, doit comprendre un rapport d'étape et sert généralement d'espace de réflexion et de discussion pour les membres. Ainsi en 2000, à l'assemblée générale du mois de juin, assemblée statutaire, il y a eu plus de 80 personnes. Outre les documents et rapports habituels, on y a remis, et ce pour la première fois, les prix de l'économie sociale à six entreprises. Parmi les assemblées thématiques, celle de décembre 1999 a vu la tenue du « Procès de l'économie sociale » à HEC Montréal, un procès humoristique de l'économie sociale afin de susciter la réflexion sur cette dernière ou encore celle de décembre 2000, où quarante membres ont pu poursuivre une réflexion sur le développement économique communautaire et les pistes d'action, à l'aide de la technique appelée les *chapeaux de De Bono*. L'élection du nouveau CA a généralement lieu dans le mois précédant l'assemblée générale thématique, lors des assemblées par collège électoral.

À l'incorporation de la CDÉC en 1991, le **conseil d'administration** compte vingt-et-un (21) administrateurs provenant de cinq collèges électoraux avec la répartition suivante : six représentants du milieu des affaires, six représentants des organismes communautaires, cinq représentants des institutions, deux représentants des syndicats, deux résidents. Le tout réparti en nombre égal entre les deux quartiers pour chacun des collèges. Aucun élu municipal ou provincial ne siège au CA :

Il n'y a jamais eu d'élus sur des CA de CDÉC comme tel et ça, c'était bien connu. Les élus ne voulaient pas y aller. Les élus en avaient déjà plein leurs bottines avec tous leurs dossiers, et ils voyaient les CDÉC comme quelque chose de bien, sans plus... (Claude Lauzon, directeur de la CDÉC CDN/NDG)

Au fil des ans, la difficulté à obtenir le quorum lors des réunions a cependant amené une modification à la structure du conseil, en 1996. Le nombre d'administrateurs passe de 21 à 17 et un nouveau collège, Associations ethniques, s'ajoute. Ainsi, en 2001-2002, le

conseil d'administration est composé de 17 administrateurs²⁰ élus par leur collège respectif, lors de l'assemblée annuelle de chacun des collèges.

| Collèges électoraux | Nombre de représentants au ca |
|--|-------------------------------|
| Milieu communautaire – groupes de CDN | 2 représentants |
| Milieu communautaire – groupes de NDG | 2 représentants |
| Milieu des affaires – gens d'affaires de CDN | 2 représentants |
| Milieu des affaires – gens d'affaires de NDG | 2 représentants |
| Milieu institutionnel | 3 représentants |
| Milieu syndical | 2 représentants |
| Populations | 2 représentants |
| Associations ethniques | 1 représentant |
| Personnel de la CDÉC | 1 représentant |

Le directeur de la CDÉC siège d'office au CA mais sans droit de vote.²¹ Le conseil se réunit au moins dix fois par année. Les membres, qui composent le conseil d'administration, élisent ensuite entre eux les membres du comité exécutif formé de cinq officiers. Les postes de membres du comité exécutif sont les suivants : président, vice-président, secrétaire, trésorier et officier. Le directeur siège d'office au CE, mais sans droit de vote. Le président est le représentant de la Corporation, son porte-parole. C'est lui qui préside les réunions du conseil. L'officier remplace un autre membre du CE lorsque nécessaire. Lors d'une réflexion des membres du CA sur le fonctionnement de ce dernier, il est apparu que le recrutement d'administrateurs pourrait bénéficier de certains efforts, l'élection étant souvent faite par acclamation. Enfin, la CDÉC CDN/NDG, s'est doté d'un code de déontologie visant à éliminer de possibles conflits ou apparences de conflits d'intérêts.

« (Le conseil d'administration) peut de plus, lorsqu'il le jugera nécessaire, former des comités parmi les membres du Conseil d'administration ou de la Corporation, et ceux-ci doivent rendre compte au Conseil d'administration des résultats de leurs travaux. »²²

La CDÉC CDN/NDG compte plusieurs de ces comités. D'abord, un **comité d'orientation**, formé de trois membres du CA et de trois employés, qui prépare les documents d'orientation et de planification de la corporation. Les orientations font cependant l'objet de discussions au CA et sont conditionnelles à l'approbation par le CA et l'assemblée des membres. Il existe également un **comité de ressources humaines**, composé lui aussi de trois membres du CA, de trois employés et du directeur, qui est responsable de l'évaluation des dossiers et des négociations en ce qui a trait aux

²⁰ Site Internet de la Corporation : www.cdeccdndg.org.

²¹ Statuts et règlements de la CDÉC CDN/NDG, p.5.

²² Statuts et règlements de la CDÉC CDN/NDG, p.6

conditions de travail. Ensuite, il y a **six comités pour l'allocation des différents fonds**. Le comité économie sociale est responsable de la sélection des projets pour le Fonds d'économie sociale (FÉS), est composé de cinq membres de la CDÉC, la plupart étant ou ayant siégé au CA et de deux membres externes, un provenant du Fonds de lutte contre la pauvreté (FLCP) et l'autre du CLE (volet subvention salariale). Un seul comité est responsable de la sélection des projets pour le FLI et la SOLIDE, le CA de la SOLIDE où siège deux membres du CA de la CDÉC. Pour le FDEM, un membre du CA siège au comité de sélection, qui regroupe principalement des représentants de toutes les CDÉC, puisque le FDEM est un fonds qui appartient aux CDÉC montréalaises. Pour les sélections de projets dans le cadre du FACILE, deux membres du CA de la CDÉC se joignent à ceux provenant de l'ACEM et du milieu. Enfin, pour les sélections de projet, pour le FIL, gérés conjointement avec le CLE de CDN, et les mesures STA et JP gérées avec le SAJE Montréal-Centre, la CDÉC délègue deux employés sur les comités respectifs de sélection et d'allocation. Enfin, reste les deux comités dont nous avons déjà parlé soit le comité de travail sur les biotechnologies de la santé, qui compte un membre du CA de la CDÉC, et le comité de travail sur les TI, qui compte deux membres du CA de la CDÉC.

LE FINANCEMENT ET LES BAILLEURS DE FONDS

Comme les autres CDÉC, la CDÉC CDN/NDG est financée en majeure partie par les trois paliers de gouvernement : municipal, provincial et fédéral. La Ville de Montréal est le seul bailleur municipal. Au niveau provincial, les fonds proviennent du Ministère des Affaires municipales et de la Métropole et d'Emploi-Québec, alors qu'au fédéral, c'est Développement Économique Canada (DÉC) qui participe au financement de la CDÉC.

Les revenus dont dispose annuellement la CDÉC CDN/NDG, toutes provenances confondues, atteignent presque **deux millions de dollars**, (soit 1,9 M \$), en moyenne pour les trois dernières années, avec un total annuel des dépenses à peu près identique.

Tableau 3
Répartition du financement selon les postes

| |
|--|
| Employabilité |
| Postes financés par Emploi-Québec (200 000 \$ – 86 % salaires, 14 % administration) : ²³ |
| (Conseiller en placement) devenu un autre poste de conseiller en emploi |

²³ Chiffres pour 2000-2001 (octobre 2000),

| |
|--|
| Conseillère en emploi Conseillère en orientation Agente initiatives locales |
| Développement économique |
| Postes financés par le MM (CLD) (566 000 \$ – 84 % salaires, 16 % administration) : |
| Conseillers en financement (2–maintenant 3) – FLI, SOLIDE, FDEM, FACILE / analyse financière et suivi Conseillère en marketing Agents de développement en économie sociale (Promotion artères commerciale), remplacé en 2002 par un deuxième poste d’agent de développement en économie sociale Réception Secrétariat Comptable* Directeur |
| Postes financés par DÉC (160 000 \$ - 82 % salaires, 18 % administration): |
| Accueil, référence et service conseil en management Agente de développement – Internet/Jeunes Promoteurs Comptable* |
| Poste financé par la Ville de Montréal (CLD) (80 000\$ - 61 % salaires, 39 % administration) : |
| Agente de développement – axes stratégiques |

*Ce poste est financé à moitié par DÉC et à moitié par le MM.

La plus grande part des revenus provient du Ministère des Affaires municipales et de la Métropole pour le mandat de CLD, avec plus d’un million et demi de dollars en 2000-2001. Cependant, il faut noter que ce montant comprend la part de financement destinée aux fonds de développement locaux, tels le FLI, le FÉS et la mesure JP. De façon plus détaillée, les services aux entreprises et aux entrepreneurs de la CDÉC CDN/NDG sont financés par le Ministère des Affaires municipales et de la Métropole, Développement Économique Canada (DÉC) et la Ville de Montréal, alors que les services en développement de la main-d’œuvre sont rendus possible grâce au soutien financier d’Emploi-Québec. La CDÉC a par ailleurs bénéficié du support financier de DÉC pour développer son site Internet pour les femmes d’affaires de CDN/NDG : Les Pléiades.

| Les Fonds : provenance des ressources financières | |
|---|---|
| FLI | Ministère des Affaires municipales et de la Métropole, via le CLD de Montréal (environ 250 000 \$ annuellement) |
| SOLIDE | Fonds de Solidarité des Travailleurs du Québec (FSTQ) Ministère des Affaires municipales et de la Métropole Ville de Montréal Caisse Populaire Desjardins de CDN et de NDG et députés provinciaux de CDN et NDG |
| FDEM | Fonds de Solidarité des Travailleurs du Québec (FSTQ) Investissements Québec Développement Économique Canada Ville de Montréal |

| | |
|--------|--|
| FACILE | ACEM et CDEC CDN/NDG |
| FÉS | ministère des Affaires municipales et de la Métropole |
| JP | ministère des Affaires municipales et de la Métropole – via le CLD de Montréal |
| FIL | Emploi-Québec – via le CLE de CDN |

En ce qui concerne les relations avec les bailleurs de fonds :

Le MAMM est un tout petit ministère qui compte très peu de fonctionnaires. Alors à part pour certaines choses spécifiques, comme les ententes, on a relativement peu de contact. Le plus souvent ce sera lors des CLP ou dans des comités de travail. On est un peu plus en contact avec les commissaires industriels de la Ville ou d'autres services de la Ville comme l'urbanisme. Sinon, c'est avec les partenaires locaux qu'on est le plus en contact. (Claude Lauzon, directeur de la CDÉC CDN/NDG)

Il n'empêche que la relation avec les bailleurs de fonds nécessite des énergies sans cesse renouvelées. Et parfois, les visions ne se rencontrent pas toujours :

Parfois, ça devient un peu lassant de recommencer toujours les mêmes démarches auprès des bailleurs de fonds, c'est un peu lassant qu'on ne reconnaisse pas toujours le travail effectué. En même temps, c'est une autre vision du développement économique qu'eux portent et qui existe, plus près de celle que tu vois dans les commissariats industriels, alors il faut convaincre...c'est un beau défi. (Claude Lauzon, directeur de la CDÉC CDN/NDG)

CLAUDE LAUZON, DIRECTEUR DE LA CDÉC CDN/NDG

Je n'ai pas de plan de carrière, je veux juste faire un travail qui est à la fois utile pour la communauté et qui va être valorisant pour moi en terme d'épanouissement personnel. Le reste c'est secondaire... (Claude Lauzon, directeur de la CDÉC CDN/NDG)

Un jeune directeur

À sa sortie de l'université en 1984, Claude Lauzon, alors jeune bachelier diplômé en sciences politiques et en histoire, occupe différents postes « plus ou moins intéressants ». À la fin des années 1980, un an après la naissance de sa fille, il choisit de quitter le marché du travail pour s'occuper d'elle. Un choix qu'il ne regrette pas et dont il est même très fier : « J'ai choisi après le retour du congé de maternité de la mère de ma fille de rester avec ma fille pendant un an, c'est moi qui l'ai vue marcher la première fois...je m'en suis occupé particulièrement de ma fille et ça continue...». En 1988, M. Lauzon retourne sur le marché du travail en décrochant un emploi à **Tandem-Montréal**, le programme de sécurité urbaine de la Ville de Montréal, dans le quartier CDN. C'est aussi à cette époque que Claude Lauzon commence à rédiger **des articles pour le journal local** :

Sans avoir de formation en journalisme ça m'intéressait, j'aimais ça écrire et lire...mais c'était vraiment pas payant, l'année suivante, j'étais toujours à temps partiel, rédacteur en chef, et ça me donnait un salaire astronomique de 100,00 \$ par mois ! (Claude Lauzon, directeur de la CDÉC CDN/NDG)

En 1989, suite à la campagne électorale provinciale, Gérald Tremblay est élu député libéral dans Côte-des-Neiges. Résident d'Outremont, M. Tremblay connaît alors très peu CDN.; sachant qu'il va probablement être nommé ministre et que de ce fait il aura peu de temps à consacrer à son comté, le nouveau député est alors à la recherche de quelqu'un qui connaît bien CDN. Peu de temps auparavant, Claude Lauzon avait eu l'occasion de le rencontrer dans le cadre d'activités de journalisme et de faire avec lui des entrevues. M. Tremblay se souvenant de lui, lui offre le **poste d'attaché politique**, que M. Lauzon accepte. Effectivement, le ministre Tremblay est souvent absent, Claude Lauzon et un collègue s'occupent donc presque à eux seul du bureau de comté. Sans le qualifier de modèle, Claude Lauzon conserve une certaine admiration pour son ancien patron :

Ce qui m'a impressionné chez cet homme-là, c'est sa capacité de travail, sa discipline, son ouverture d'esprit et des fois l'image ne rend pas vraiment justice à l'homme parce que c'est un homme qui se semble pas très chaleureux, un peu renfermé, c'est quelqu'un qui a son jardin secret, qui est proche de sa famille, un peu académique mais en terme de personne que j'ai pu côtoyer au niveau du travail qui pouvait vraiment être une source, si on peut dire d'inspiration, s'en est une. (Claude Lauzon, directeur de la CDÉC CDN/NDG)

Cet emploi d'attaché politique occupera notre futur gestionnaire trois ans et là, sans le savoir, il prépare son avenir :

Au bureau de comté de Gérald Tremblay, j'ai travaillé un peu, quoique de loin, avec le CA provisoire qui était en train de mettre sur pied les premières fondations de la CDÉC et qui préparait l'assemblée de fondation. (Claude Lauzon, directeur de la CDÉC CDN/NDG)

Peu de temps après cette assemblée, on affiche le poste de directeur général de la CDÉC...Claude Lauzon postule :

C'était une suite logique pour moi, le fait de travailler et d'habiter dans le quartier, il y avait un intérêt c'est sûr. Les problématiques qui avaient été mises de l'avant pour créer la CDÉC, j'y étais associé parce que ce sont toutes des problématiques que tu vois quand tu travailles pour un député et que tu t'impliques le moins possible. Je les voyais aussi comme résident et je sentais que j'avais un peu plafonné si on peut dire par rapport à ça. Ce poste, c'était un défi de construire quelque chose. Je n'avais pas nécessairement l'expérience en administration aussi c'était un défi de plus au niveau personnel et au niveau local j'avais beaucoup de contacts, je connaissais tous les organismes communautaires, je connaissais les gens d'affaires, je connaissais beaucoup de monde ... (Claude Lauzon, directeur de la CDÉC CDN/NDG)

Claude Lauzon est reçu en entrevue mais sa candidature termine...bonne deuxième! Déçu sur le coup, il explique ce choix par son manque d'expérience et peut-être aussi son âge : il n'avait alors que 32 ans! La personne retenue est effectivement plus expérimentée

et plus âgée. Cependant, cette dernière accepte le poste à la condition de pouvoir faire quatre jours par semaine, ce que le CA refuse. Claude Lauzon obtient alors sa chance :

J'ai apprivoisé l'aspect gestion relativement rapidement, ça c'est fait assez facilement parce que j'avais un bon sens politique; il y a eu beaucoup de négociation, beaucoup de stratégies à développer et ça c'était une des forces que j'avais. Et comme aussi j'avais entretenu des bonnes relations avec des gens que je connaissais dans les ministères via Tremblay, avec les élus locaux, avec les organismes, ça aussi ça a aidé. Je connaissais moins NDG, un peu mais moins mais ça aussi on a pu passer au travers. Un beau défi. J'ai mis bien des heures, bien de l'énergie, quelques fois des maux de tête, mais créer quelque chose en même temps c'est valorisant, c'est stimulant. (Claude Lauzon, directeur de la CDÉC CDN/NDG)

D'autant que, nous l'avons vu, la première année n'a pas été de tout repos. Mais, presque dix ans plus tard, Claude Lauzon est toujours en poste. Maintenant à 41 ans, Claude Lauzon reste le plus jeune des directeurs et directrices de l'InterCDÉC, tout en étant aujourd'hui leur « doyen », car c'est lui qui a le plus d'ancienneté.

Un geste vaut mille mots...

Pendant ses années de CEGEP, Claude Lauzon s'implique. Il participe aux activités de l'association étudiante, à la journée de débrayage organisée par les étudiants autour de la question des prêts et bourses. **Il assiste aux réunions et aux activités de réflexion d'un petit comité d'action politique et fait de la radio étudiante.** Puis, Claude Lauzon arrive à l'UQÀM, c'est le début des années 1980, la morosité s'est installée; l'échec du référendum, l'élection de Reagan, l'assassinat de Lennon, la récession et les efforts de rationalisation :

Une espèce de transition les années 80, ça ne m'a pas vraiment incité à militer. Tout ce qu'il y avait à part l'association étudiante, c'était des groupuscules essentiellement d'extrême gauche, je ne me retrouvais pas là-dedans. Le référendum était déjà une chose du passé, j'avais milité au référendum; mais c'était une grande défaite ça avait suscité beaucoup d'espoir et ça a été une grosse claque, donc le moral était à la baisse. (Claude Lauzon, directeur de la CDÉC CDN/NDG)

Mais il faut dire que Claude Lauzon n'est pas de ces militants qui s'enflamment pour une cause en portant la parole plus haute que le geste. Non, c'est un homme d'action, mais d'action concrète, pas pour lui les grands discours, les gestes d'éclats :

Moi par exemple, je ne le dis pas nécessairement à n'importe qui mais moi je suis quelqu'un qui va donner du sang à Héma-Québec. Je trouve que c'est important: c'est gratuit, ça prend une heure de ton temps et ça aussi c'est une forme d'implication dans une société, en fait de don que les gens peuvent faire. Et quand tu as des enfants qui sont malades, tu dois être content qu'il y ait du sang à Ste-Justine. (Claude Lauzon, directeur de la CDÉC CDN/NDG)

Aussi Claude Lauzon ne se considère pas plus aujourd'hui comme un militant :

Mon implication à titre d'individu dans la société s'est faite à d'autres niveaux (que le militantisme). Après la naissance de ma fille, j'ai été 7 ans au comité d'école, ça a été une implication bénévole qui était importante parce qu'on a fait plusieurs projets. J'ai donné du temps à la garderie aussi, quand ma fille était à la garderie, et pendant des années, avec d'autres personnes, j'ai aidé à organiser la St-Jean-Baptiste à CDN, on faisait un gros feu de la St-Jean dans le Parc Jean-Brillant. Avec le Mont-Royal pas loin, j'ai participé quelques années à la collecte du Mont-Royal au mois de mai, une journée pour essayer de nettoyer la montagne...ça a été plus des choses qui m'ont touché dans mon environnement, pas faire de grands discours, pas de grandes choses mais des choses concrètes, des actions dans le quotidien mais qui ont quand même leur importance... (Claude Lauzon, directeur de la CDÉC CDN/NDG)

Plus récemment, il a accompagné un collaborateur de longue date à travers de graves problèmes de santé. Une autre façon de s'impliquer concrètement mais qui l'a profondément marqué :

Notre président qui travaille aussi à CDN, a surmonté un cancer l'an passé. Je l'ai un peu accompagné, je suis allé lui rendre visite chez lui, il restait tout près. J'ai suivi ça depuis le début. Ça je dirais que ça m'a impressionné, une belle leçon de courage, de volonté : t'es jamais sûr de gagner ton combat, il a dû surmonter d'énormes souffrances...tu ne sais pas si tu vas guérir, t'as une jeune famille...ça c'est des choses qui marquent et qui font prendre conscience que c'est maintenant que tu vis et de ne pas trop investir dans demain. (Claude Lauzon, directeur de la CDÉC CDN/NDG)

Vivre à Montréal

Claude Lauzon est un véritable montréalais, né à Montréal, il a grandi avec sa famille dans le quartier Rosemont. Il n'a jamais quitté Montréal et comme un vrai montréalais, **il est passionné de sa ville :**

Je suis vraiment un type urbain, j'aime la ville. Je déteste la campagne, pas parce que ce n'est pas beau mais parce que je m'y ennuie. Je passe toutes mes vacances d'été en ville, dans le béton, je suis bien et je profite aussi de ce que Montréal a à offrir. C'est ça aussi la différence, je n'ai pas de permis de conduire et je n'en aurai jamais; je voyage en transport en commun ou en bicyclette, je suis à l'affût, je lis beaucoup de choses sur Montréal, tous les journaux, Hour, Voir...J'aime ma ville, je la connais bien, je la parcourre souvent. J'ai pris une semaine de vacances la semaine passée, je n'ai fait que des choses en ville. Tu veux sortir, les services sont là, tu veux aller prendre un verre, tu as le choix. Moi, quitter Montréal, j'irai à N.Y. ou j'irai nulle part...Et ça se voit aussi, quelqu'un qui est un vrai montréalais et qui aime Montréal va vivre à Montréal à l'année longue sans problèmes. (Claude Lauzon, directeur de la CDÉC CDN/NDG)

Claude Lauzon aime aussi son quartier, Côte-des-Neiges, lieu de résidence et de travail :

Même ma fille, qui a 15 ans est un peu le produit de CDN, elle a toujours fréquenté une école de CDN et elle s'enregistre pour aller à l'Université de Montréal... Et moi, je ne sais pas si je vais finir mes jours ici mais j'y suis depuis près de 20 ans et on a notre terrain de famille au cimetière CDN alors pour l'éternité je vais être à CDN ! (Claude Lauzon, directeur de la CDÉC CDN/NDG)

C'est que Claude Lauzon a le sens de l'humour et aime bien rigoler...N'empêche que pour lui, **habiter et travailler dans le même quartier** présente un avantage certain surtout dans le cadre du poste qu'il occupe :

C'est ça qui est intéressant aussi quand tu habites dans ton milieu, tu vois que tu travailles pour ton milieu, c'est différent que de résider en banlieue ou dans un autre quartier. Aussi quand tu as des enfants, élever des enfants, c'est une autre dynamique, tu vois d'autres problématiques. Et même si parfois tu vas te promener un samedi et que quelqu'un qui travaille dans le milieu ou qui habite ici va t'accrocher pour avoir telle chose, sommes toutes c'est quelques minutes et c'est une plus value moi je trouve... (Claude Lauzon, directeur de la CDÉC CDN/NDG)

Speak French !

Anglais ou français ? **La question de la langue, c'est de famille** pour Claude Lauzon ; sa grand-mère maternelle était une « *irlandaise d'Irlande* » arrivée à Montréal au début du siècle. Catholique anglophone, elle s'était mariée ici avec un catholique francophone ; c'était l'époque où il valait mieux être du bon côté de la religion que de la Loi 101 :

Ma mère sa sœur et son frère restaient dans la Petite Patrie. Ils ont été à l'école française et jouaient dans la rue en français mais à la maison ils ne parlaient qu'anglais parce que ma grand-mère n'a jamais parlé français et comme mon grand-père était bilingue, ça parlait anglais à la maison et français à l'extérieur... (Claude Lauzon, directeur de la CDÉC CDN/NDG)

Orpheline à l'âge de 15 ans, la mère de Claude Lauzon n'a pas le choix de travailler. Elle sera caissière dans une banque, jusqu'à son mariage avec M. Lauzon, menuisier de formation. Ce dernier travaillera quelques temps dans la construction avant d'être embauché comme inspecteur pour le service d'habitation de la Ville de Montréal. De cette union naîtront quatre enfants, deux filles et deux garçons, Claude étant le dernier de la famille. Quand on lui demande si sa famille, parents, frère et sœurs, ont eu une influence sur son cheminement, ses choix, la réponse est catégorique :

Pas du tout, pas du tout, on est tous très autonomes, on se fréquente très peu, on a peu de contact et on a eu peu d'influence les uns sur les autres. Peut-être les parents un peu mais ... je me souviens, ma mère quand j'étais jeune me disait : dans le fond il y a deux professions que tu devrais faire, à mon avis qui sont les deux seules vraies professions, c'est soit médecin ou prêtre, sauver des vies, sauver des âmes... (Claude Lauzon, directeur de la CDÉC CDN/NDG)

C'est que Mme Lauzon est la digne fille de sa mère : « C'était une irlandaise catholique pratiquante, ma mère faisait sa prière matin et soir, à genoux au pied de son lit, et ce jusqu'à la fin de sa vie, faut y croire ! ». Quant à son frère, qui est handicapé (il est sourd), et ses sœurs, chacun a fait son chemin de façon assez indépendante. Tous sont

éparpillés dans la ville et leur mère étant décédée depuis une quinzaine d'années, ils ne se voient que rarement. Claude Lauzon est un homme très dynamique, franc et direct qui ne mâche pas ses mots, fier et indépendant peut-être est-ce là son héritage irlandais ? Et peut-être est-ce d'être un **petit fils d'immigrée** qui lui donne cette ouverture envers les autres :

Pour moi la multi-ethnicité du quartier, c'est une richesse. Autant au niveau des services ou autre, c'est chouette...moi j'ai des amis, des connaissances de différentes origines alors, je connais des gens de la communauté juive, de la communauté noire, de la communauté vietnamienne... ils m'ont amené chez-eux, j'ai participé à différentes fêtes, j'ai fait des choses, on a fait des choses ensembles et ça aussi je trouve que c'est riche... (Claude Lauzon, directeur de la CDÉC CDN/NDG)

Ce respect de la différence fait d'ailleurs partie de ses principes de gestion, avec le professionnalisme et la diligence. Des principes qu'il s'efforce d'appliquer quotidiennement dans sa gestion mais aussi qu'il entend retrouver chez ses employés :

Ce que je demande aux gens c'est ce que moi aussi j'essaie d'avoir. En premier, le professionnalisme, que je résumerais essentiellement à faire ce que tu dois faire et à bien le faire, ce n'est pas du bénévolat ici. Comme je le dis souvent aux gens ici, il n'y a personne qui est éternel, le jour où vous me direz que vous n'aimez pas tellement votre travail, que vous êtes ici juste pour votre salaire, ça ne fait plus très professionnel. Deuxièmement, c'est la notion de respect et d'ouverture à l'autre et à la différence, c'est incontournable dans un milieu multi-ethnique autant que la question de la langue anglaise/française. Troisièmement, la diligence : faire ce que tu dois faire en fonction des délais, en fonction de plusieurs choses. Ce qui sous-tend d'autres notions comme la ponctualité, ça a l'air simple mais je trouve que c'est important...moi je suis quelqu'un de ponctuel et je veux que mes gens soient ponctuels. La diligence c'est aussi de ne pas remettre au lendemain ce qu'on peut faire aujourd'hui, donc de prévoir de s'organiser. C'est ça essentiellement et à travers tout ça, c'est pas nécessairement un principe mais c'est le désir de se réaliser. (Claude Lauzon, directeur de la CDÉC CDN/NDG)

Le désir de se réaliser, c'est aujourd'hui pour Claude Lauzon **la recherche d'un nouvel équilibre** :

J'ai vu la femme d'un de mes ex-collègues décéder d'un cancer à 35 ans l'an passé, ça fait réfléchir. Ma fille termine son secondaire, donc ce n'est plus un projet de vie, alors j'essaie plutôt de me recentrer sur moi. Ça a été autour de la quarantaine, tout ça a coïncidé, il a fallu que je fasse le point, ça n'a été pas très difficile mais il a fallu aussi que j'accepte des choses et que je remette des choses en question et comme je ne suis pas quelqu'un qui pense à la retraite, je ne la vois même pas, je me suis donc au cours des deux dernières années concentré sur tout ce qui concernait mon équilibre, au niveau de la santé physique, de la santé mentale, les sentiments, et j'en suis là...c'est-à-dire que j'arrive à travailler un nombre d'heures raisonnable, à ne pas faire trop de temps supplémentaire pour que quand je quitte mon travail, j'ai une autre partie de mon temps qui soit consacré plus à moi...en pensant à moi, en faisant du sport, en prenant soin de ma santé, de faire en sorte d'être heureux mais encore une fois je suis beaucoup plus préoccupé par le moment présent que par des plans quelques ce soit, autant dans ma vie personnelle que dans ma carrière...Alors on verra bien à 50 ans; j'ai seulement 41 ans tout ça c'est loin. (Claude Lauzon, directeur de la CDÉC CDN/NDG)

Un feu roulant...

Le gros avantage d'un emploi comme le mien et c'est pas une blague, c'est que la routine n'existe pas. Je n'ai pas vu en neuf ans une journée de routine, parce qu'il y a de l'imprévisible partout, même si il y a des tâches qui reviennent ...C'est un peu un feu roulant d'activités du matin au soir. (Claude Lauzon, directeur de la CDÉC CDN/NDG)

Tous les matins, Claude Lauzon se rend à son travail à pied, été comme hiver, ce qui l'aide à relaxer, dit-il. Il aime arriver tôt, vers 8h30. Il peut alors prendre les messages, télécopies ou courriels arrivés depuis la veille, mais surtout il utilise ce temps précieux pour se faire un petit planning de la journée en fonction des rendez-vous à l'agenda, des tâches hebdomadaires et des échéances. De cette façon, il se fixe un temps limite pour chaque chose à faire dans la journée. **Le directeur de la CDÉC, n'ayant pas d'adjoints, pour le moment, coordonne tous les services et tous les agents.** Sa porte est toujours ouverte, à moins d'une réunion ou d'un entretien privé. Les gens viennent le voir pour des demandes ponctuelles, des précisions, ou des problèmes. Quand il est là, il essaie toujours d'être le plus disponible pour l'interne. Il profite souvent du répit de l'heure de dîner, alors que le répondeur est en marche, pour faire des lectures, écrire ou passer au travers du «in-basket ». L'écriture prend d'ailleurs une place importante pour Claude Lauzon, entre les rapports, les articles et les chroniques qu'il continue d'écrire pour les journaux locaux et les lettres... Dans la mesure du possible, le directeur de la CDÉC CDN/NDG essaie de ne jamais passer plus qu'une journée et demie à l'extérieur du bureau, puisqu'il n'y a pas de coordonnateur en son absence. Aussi, tient-il toujours la réceptionniste au courant de l'heure et de l'endroit où elle peut le rejoindre, en cas d'urgence. **La journée ne se termine pas toujours à cinq heures non plus,** sans compter les réunions qui ont lieu en soirée, CA, comité locaux des partenaires, comités de travail :

La plupart du temps, j'arrive à fermer mes tiroirs quand je quitte mais des fois, à part quand j'ai des réunions le soir, je vais m'apporter des documents, comme je l'ai fait hier alors que j'avais des choses à finir pour aujourd'hui. Donc j'ai lu un peu hier au soir chez-moi, ça ne me dérange pas, en mettant un peu de musique, de passer une heure à l'occasion à lire des documents, ou écrire quelque chose, ce n'est pas un problème. (Claude Lauzon, directeur de la CDÉC CDN/NDG)

Ce qui lui plaît le plus dans son travail :

D'une part, je dirais que c'est le défi de contribuer de façon tangible au développement socio-économique du milieu...concrètement, ça veut dire que toutes les interventions, surtout les employés qui les font, qui sont réalisées ici avec tous les types de clientèles : gens sans revenus, sans emplois, entreprises, entreprises d'économie sociale, organismes ou autres, ce sont de petites pierres qui s'additionnent l'une l'autre dans un édifice que l'on pourrait appeler le développement économique social. (Claude Lauzon, directeur de la CDÉC CDN/NDG)

Les rapports d'étapes et annuel sont pour Claude Lauzon : **une occasion privilégiée** de constater les efforts, les résultats et les progrès accomplis :

Un grand plaisir est de faire les rapports d'activités et de dire que les résultats sont atteints totalement, partiellement, mais aussi d'y aller un petit peu avec du qualitatif pour expliquer qu'est-ce qui a conduit à ça, qu'est-ce que ça a nécessité et souvent, ça a été souvent le cas où est-ce qu'on a pu innover parce que ce n'est pas juste de « faire », on n'est pas une shop, une manufacture... (Claude Lauzon, directeur de la CDÉC CDN/NDG)

Aussi, Claude Lauzon est **très fier des réalisations de la CDÉC et de son équipe** comme le bilan de compétence en employabilité, le site Internet pour les femmes d'affaires de l'arrondissement ou encore le procès de l'économie sociale :

Le bilan de compétences en employabilité, je pense qu'il va falloir que je mette un copyright dessus parce que tout le monde en employabilité va vouloir le prendre ! C'est le résultat d'une réflexion de ces gens là qui travaillent dans ce domaine là depuis des années et qui va être un outil complètement nouveau. Ça n'existait pas et maintenant ça va exister à la CDÉC. Un autre exemple, c'est le procès de l'économie sociale, c'était de la création, c'était juste de démystifier et de vulgariser et il y a eu du plaisir à faire ça, il y avait de l'originalité et il y avait de la créativité, ça je dirais que c'est le bout de plus le amusant mais tu ne peux pas toujours le faire... (Claude Lauzon, directeur de la CDÉC CDN/NDG)

Inversement, **ce qu'il aime le moins, c'est une partie de la direction et de la gestion des ressources humaines**, soit l'arbitrage des conflits interpersonnels entre les employés ou encore d'avoir à rencontrer des employés pour trouver des explications si le travail a été mal fait ou si l'employé a carrément tourné les coins ronds :

Je n'aime pas cela parce que souvent j'ai l'impression d'avoir une relation paternelle. Et souvent c'est un manque de confiance en soi ce qui va faire en sorte qu'ils vont soit se protéger en agissant de telle façon, soit trouver une excuse si la chose est mal faite. (Claude Lauzon, directeur de la CDÉC CDN/NDG)

Aussi, Claude Lauzon a décidé de mettre des énergies, et des sous, sur ces problèmes. Un consultant est venu travailler avec toute l'équipe sur des questions comme la communication entre les employés, le travail d'équipe, l'esprit d'équipe :

C'est beau quand tu fais ces formations là, les gens y participent de bonne foi mais les gens ont la mémoire courte très souvent ! C'est le seul volet que je peux dire que je n'aime pas. Il y a des gens ici avec qui je n'ai jamais de problème, il y en a d'autres avec qui j'ai des problèmes ponctuellement, c'est le seul bout que je déteste et je ne m'en cache pas... (Claude Lauzon, directeur de la CDÉC CDN/NDG)

Claude Lauzon fait annuellement une évaluation de chacun des employés et, de façon générale, le résultat est satisfaisant. Cette année, pour la première fois, un employé n'a pas eu sa probation, une expérience que le directeur a trouvé difficile. Quant à son évaluation à lui, Claude Lauzon est le seul avec la directrice de la CDÉC Rosemont / Petite Patrie dont **l'évaluation est faite par tous les administrateurs et tous les employés de la CDÉC :**

Il ne faut pas avoir peur ! Tous mes employés pourraient me mettre zéro, il y en aurait autant que les administrateurs puisqu'on fait une moyenne à la fin. Mais je sais que je suis un bon boss, que je fais une bonne job parce que j'essaie tout simplement d'être le patron que j'aimerais avoir alors ça ne m'inquiète pas, mais si on décrétrait que tous les directeurs et directrices d'organismes auraient systématiquement une évaluation aussi par leurs employés, il y en aurait qui donneraient leur démission avant même d'être évalués, de peur de se faire planter et fort probablement légitimement. Alors j'essaie plutôt d'être le patron que j'aimerais avoir, c'est plus sûr... (Claude Lauzon, directeur de la CDÉC CDN/NDG)

Et à en croire une de ces employés, qui l'identifie comme **le plus gros porteur**, c'est plutôt réussi :

Le gros porteur, à la CDÉC, c'est Claude (Lauzon). Si la boîte fonctionne bien, parce que selon les bailleurs de fond on est des bons élèves, on fait bien nos devoirs, on est dans les normes, c'est à lui d'abord qu'on le doit, et nous, on l'appuie. D'ailleurs, si aujourd'hui on changeait de directeur ce ne serait pas la même CDÉC demain. Claude, il y croit beaucoup et tant qu'il va y croire, il va être là. Il est aussi très disponible; si tu essaies d'appeler, de parler à un directeur d'une autre CDÉC, souvent il faut que tu sois quelqu'un de spécial pour avoir l'appel. Tandis que Claude, tout le monde peut le rejoindre. Que ce soit un ministre ou bien le balayeur... Claude n'est pas là pour rien non plus : il est bon en politique, il a ses contacts et puis il est très stratégique, il voit venir les enjeux. À l'Inter-CDÉC aussi il a sa place avec les autres directeurs. Il s'implique beaucoup, je l'ai vu dans des assemblées générales, il animait, il faisait le secrétaire, il faisait tout, répondait aux questions, toujours à l'aise. Il a le tour là-dedans, c'est quelqu'un de spécial, de précieux. (Mona Lavoie)

L'avenir...

Mon cheminement de carrière, c'est pas par carriérisme, c'est pas par opportunisme, c'est par intérêt et ça a été plus conjoncturel, tous mes emplois ont toujours été une série de hasards et de facteurs qui n'étaient absolument pas prédéterminés. Je ne resterai pas toute ma vie à la CDÉC, mais où je vais aller après je n'en ai aucune idée. Je n'ai jamais eu de plan de carrière, je n'en veux pas. J'aime faire quelque chose que j'aime, avoir un salaire décent et ça s'arrête là. Mais je vais être ici encore un petit bout de temps parce qu'il y a encore des choses que je veux faire... (Claude Lauzon, directeur de la CDÉC CDN/NDG)

Parmi **les défis à relever** prochainement, Claude Lauzon énumère : le statut des CDÉC et des CLD avec la réforme municipale (fusions), l'établissement d'une entente triennale avec Emploi-Québec, les activités pour le dixième anniversaire de la CDÉC :

C'est occupé, ça c'est indéniable, on ne fait pas des semaines de 35 heures, mais on n'en fait pas de 70 non plus ! C'est stimulant et surtout quand tu travailles sur quelque chose qui n'est pas seulement conjoncturel mais que tu travailles sur des projets, de savoir que ça progresse...Il faut être très alerte et il faut souvent trouver des réponses rapidement, généralement en les créant. (Claude Lauzon, directeur de la CDÉC CDN/NDG)