

Cahiers du CRISES

Collection Études de cas d'entreprises d'économie sociale

ES9802

**Monographie et évaluation du Carrefour
de relance de l'économie et de l'emploi
du centre de Québec (CRÉECQ) (1993-1998)**

par Yvan Comeau, professeur
et Linda Lacombe, étudiante au doctorat
Université Laval

janvier 1998

Sont présentées dans cette collection des études d'entreprises du secteur de l'économie sociale, réalisées dans le cadre de l'un ou l'autre des projets de recherches de l'axe Économie sociale du CRISES¹.

Entre autres, nous proposons ici une série de monographies de fonds de développement régional, local et communautaire, dont plus des trois-quarts, au Québec, relève de l'économie sociale, tel que démontré dans le cadre du projet PRO-FONDS. Une autre série porte sur les entreprises associatives qui oeuvrent dans une perspective d'insertion. On trouvera aussi des études de dispositifs d'accompagnement du développement local (CDEC, CDC, SADC, etc.) qui jouent, notamment à travers la gouvernance locale, un rôle de premier plan dans le soutien de l'économie sociale. La collection s'étend aussi à des études de coopératives de production ou de service, de coopératives de travailleurs, etc., qui toutes tentent de répondre à leur façon aux défis actuels de la crise de l'emploi et de l'État-providence.

Chaque étude a l'ambition de décrire méticuleusement chacune des initiatives selon la grille méthodologique utilisée par le CRISES, autour des dimensions organisationnelle, institutionnelle et des rapports sociaux. En plus de s'intéresser au contexte d'émergence de l'initiative, à l'organisation de ses activités et aux rapports entre ses acteurs dans l'entreprise, les monographies explorent le rapport aux partenaires du milieu et à l'État. Visant avant tout à faire une bonne description des catégories d'observation, elles sont révélatrices des rapports et des conditions dont l'économie sociale est tributaire tout comme de la grande diversité et de la créativité dont chaque organisation fait preuve.

Ces études de cas s'inscrivent dans une étape essentielle de la démarche de recherche sur l'économie sociale du CRISES. Ensemble, elles composent le matériel d'analyse des chercheurs du CRISES qui visent, par l'analyse d'expérimentations spécifiques, à cerner leur potentiel en termes d'innovations sociales, de diffusion et ultimement de démocratisation des rapports sociaux et de régulation sociale de l'économie. Ces études présentent un intérêt certain, non seulement pour la recherche mais pour tous ceux et celles qui veulent creuser la réalité d'un concept qui fait de plus en plus l'objet de débats sur la scène publique.

¹ L'économie sociale est l'un des deux axes de recherche du Centre de recherche interuniversitaire sur les innovations sociales dans les entreprises, les syndicats et l'économie sociale (CRISES). Cet axe regroupe, à travers un recoupement de différents réseaux, un noyau d'une quinzaine de chercheurs et une vingtaine d'étudiants à la maîtrise, au doctorat ou en stage post-doctoral en provenance de différentes universités québécoises (UQAM, UQAH, UQAR, Laval, HEC, Concordia), qui travaillent autour d'une même problématique sur une dizaine de projets de recherche différents. On trouvera une liste complète de ces projets de recherche dans le dernier rapport annuel d'activités du CRISES. Sur la problématique développée dans le cadre de l'équipe Économie sociale du CRISES, voir les Cahiers du CRISES no ET9504 et ET9505. Pour les premiers résultats du projet de l'équipe PRO-FONDS, voir le cahier le cahier du CRISES no ET9610; voir aussi le Profil socio-économique des Fonds de développement local et régional au Québec, BFDR-Q, mai 1997. Pour la méthodologie des études de cas, voir Cahiers du CRISES no ET9605, Yvan Comeau, Grille de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale, 1996.

Monographie et évaluation
du Carrefour de relance de l'économie et de l'emploi
du centre de Québec (CRÉECQ)
(1993-1998)

La production de ce document a été rendue possible
grâce à la participation financière des organismes et ministères suivants

Conseil de recherches en sciences humaines du Canada
Monsieur Jean Rochon, ministre responsable de la région de Québec
Ministère de la Santé et des Services Sociaux
Bureau fédéral de développement régional/Québec (BFDR/Q)
Ville de Québec
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité :
Emploi Québec et Direction régionale de Québec

Recherche et rédaction :

- Yvan Comeau, professeur, Université Laval

Recherche :

- Linda Lacombe, étudiante au doctorat, Université Laval

Sondage :

- André Paccioni

Mise en page et correction :

- Chantale Laplante, secrétaire, CRÉECQ

Les auteurs tiennent à remercier toutes les personnes qui ont contribué à l'élaboration de cette monographie et de cette évaluation, plus particulièrement :

- Jacques Beaudet, coordonnateur, CRÉECQ
- Denise Boucher, présidente du CRÉECQ, présidente du Conseil central des syndicats nationaux (CSN) de Québec
- Gisèle Dussault, agente de projet, CRÉECQ
- Vivian Labrie, ex-présidente du CRÉECQ, CAPMO
- Paul Ouellet, ex-président du CRÉECQ, Caisse d'économie des travailleuses et travailleurs (Québec)
- Yvon Poirier, ex-président du CRÉECQ, secrétaire de l'IFDÉC
- Nicol Tremblay, ex-président du CRÉECQ, cccqss

Première édition, janvier 1998

Dépôt légal, 1^{er} trimestre 1998

Bibliothèque nationale du Québec

Bibliothèque nationale du Canada

ISBN : 2-9803698-1-0

Les propos contenus dans ce document n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs.

Ce document est disponible sur demande à l'adresse suivante :

CRÉECQ

210 boul. Charest Est, bureau 600

Québec (Québec) G1K 3H1

Téléphone : 418-525-5526

Télécopieur : 418-525-4965

Adresse électronique : creecq@microtec.net

Contribution : 10\$

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	1
INTRODUCTION	5
L'HISTOIRE DU DÉVELOPPEMENT LOCAL	7
1. La naissance des quartiers centraux.....	8
2. Le déclin du centre de Québec	9
3. L'influence des mouvements sociaux.....	0
3.1 Le mouvement urbain de revendication des années 1960 et 1970	12
3.2 Le mouvement communautaire « de services »	12
3.3 Le mouvement de développement communautaire.....	12
3.4 Les appuis de différents milieux.....	13
4. L'émergence du développement économique communautaire (DEC) à Québec	13
5. Un portrait contemporain des quartiers centraux	15
5.1 La démographie.....	15
5.2 L'économie.....	16
5.3 Les aspects sociaux.....	18
6. La stratégie du CRÉECQ (1993-1998).....	18
LA PROBLÉMATIQUE DU DÉVELOPPEMENT LOCAL	21
1. L'évolution de la notion de développement communautaire.....	21
1.1 Le colonialisme et le développement communautaire.....	21
1.2 Les modèles de développement émergents	21
1.3 Le développement local au Canada et au Québec	23
2. Le DEC : notions connexes et approches.....	23
3. Les composantes du DEC.....	25
LES ÉVALUATIONS DU DEC AU QUÉBEC	27
1. L'évaluation par les bailleurs de fonds des CDÉEC montréalaises.....	27
2. Une recherche indépendante sur les CDÉEC montréalaises.....	28
3. La synthèse de deux études de cas portant sur le RÉSO.....	29
4. Les thèmes et les dimensions des recherches évaluatives.....	30
LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	31
1. La monographie du CRÉECQ	31
2. L'évaluation.....	32
2.1 L'évaluabilité du CRÉECQ.....	32
2.2 La responsabilité de l'évaluation.....	33
2.3 Le moment pour faire l'évaluation.....	33
2.3.1 L'évaluation pour le « pilotage »	34
2.3.2 L'évaluation dans l'action.....	34
2.4 Les questions d'évaluation	35
2.5 L'hypothèse générale.....	35
2.6 La démarche d'évaluation.....	37
2.6.1 Les réalisations du CRÉECQ.....	37
2.6.2 L'appréciation.....	37
2.6.3 Les perspectives de travail.....	38
2.7 La collecte des données.....	38
2.7.1 Le type de données.....	38
2.7.2 Les sources de données.....	39
2.8 L'analyse.....	40

2.8.1	L'analyse continue.....	41
2.8.2	L'interprétation.....	41
L'ÉMERGENCE DU CRÉECQ		43
1.	Le projet initial.....	43
2.	Les travaux du CRÉECQ-Comité (1991-1993).....	43
3.	Le CRÉECQ, une réalité pour le milieu.....	44
3.1	La mise en place de l'organisation et le démarrage (1993-1994).....	44
3.2	L'essor de l'organisme (1995-1997).....	47
L'ORGANISATION DE LA PRODUCTION		49
1.	L'organisation interne.....	49
1.1	Les services produits.....	49
1.2	Le fonctionnement de l'équipe de travail.....	50
1.3	La formation à l'interne.....	50
1.4	Les aspects financiers.....	51
1.4.1	Les revenus et les dépenses	51
1.4.2	Le bilan de l'actif et du passif.....	53
2.	L'opérationnalisation de la stratégie.....	53
2.1	Le pôle « entreprises	54
2.2	Le pôle « formation et emploi	54
2.3	Le pôle « milieu	55
LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE		57
1.	Les acteurs à l'interne.....	57
1.1	Les membres.....	57
1.2	L'assemblée générale.....	58
1.3	Le Conseil d'administration.....	58
1.4	Le Comité exécutif.....	59
1.5	La direction.....	60
1.6	Les employés.....	60
2.	Le réseau	61
3.	La politique sur les conditions de travail.....	62
4.	L'institutionnalisation du développement.....	62
LES RÉALISATIONS		63
1.	Le pôle « entreprises	63
1.1	Le Regroupement des entreprises du Parc Saint-Malo.....	63
1.2	La table de concertation des métiers d'art.....	64
1.3	Les Cercles d'emprunt	64
1.4	Le Fonds d'emprunt économique communautaire Québec (FEÉCQ).....	65
1.5	La collaboration du Service d'aide aux jeunes entrepreneur-e-s (SAJEQuébec métro).....	65
1.6	Le Comité « Solidarité Basse-ville	66
1.7	Le soutien à l'emploi autonome.....	66
1.8	L'animation du milieu des affaires.....	66
1.9	Le maintien des entreprises et des emplois	66
2.	Le pôle « formation et emploi	67
2.1	Les activités de formation.....	67
2.2	Le projet « développement de la culture entrepreneuriale » (CECQ/Collège de Limoilou/CRÉECQ).....	68
2.3	La Table de concertation sur les ressourceries	69
2.4	Embauche locale et achat local.....	69
2.5	La formation à la boulangerie artisanale.....	70

2.6	Le centre de veille et de référence des marchés publics dans la région de Québec	70
2.7	Le Centre de formation en entreprise et récupération (CFER).....	70
2.8	Les interventions concernant les politiques sur la main-d'oeuvre.....	70
2.9	Le soutien aux organismes d'intégration au travail.....	71
2.10	Des projets inachevés	71
3.	Le pôle « milieu	72
3.1	Le Comité « habitation et qualité de vie urbaine	72
3.1.2	Les politiques relatives à l'habitation.....	72
3.1.3	La sécurité urbaine.....	72
3.2	L'entrepreneurship communautaire.....	72
4.	La production d'outils d'intervention pour le développement.....	73
5.	La recherche et le développement.....	73
6.	L'adaptation des normes des fonds	75
7.	Le maintien d'établissements publics sur le territoire	75
8.	La reconnaissance du CRÉECQ.....	76
9.	Les événements publics.....	77
9.1	Le Colloque 100% Centre-ville.....	77
9.2	« Parler pour agir	77
10.	L'information.....	77
	APPRÉCIATION ET PERSPECTIVES	81
1.	L'emploi et l'économie	81
1.1	Maintien des entreprises et des emplois.....	81
1.2	Création d'entreprises et d'emplois.....	82
1.3	Les investissements	83
2.	L'organisation	84
2.1	L'organisation interne.....	84
2.2	L'organisation du développement.....	85
3.	L'institution.....	87
4.	La concertation.....	88
5.	L'utilisation des ressources du milieu.....	91
	CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS	93
	BIBLIOGRAPHIE.....	95
1.	Bibliographie générale.....	95
2.	Documents du CRÉECQ consultés.....	99
3.	Articles de journaux.....	101
	ANNEXE 1.....	105
	Liste des sigles et abréviations.....	105
	ANNEXE 2.....	107
	Questionnaire du sondage et résultats.....	107

Liste des schémas

Figure numéro 1	Territoire du CRÉECQ.....	7
Schéma numéro 1	Quelques organismes créés dans les quartiers centraux de Québec depuis 1960	11
Schéma numéro 2	Hypothèse sur la structuration du mouvement de DEC à Québec	14
Schéma numéro 3	Les orientations du développement local.....	23
Schéma numéro 4	Composantes d'évaluation du DÉC, d'après certains auteurs-es	30
Schéma numéro 5	Caractéristiques du CRÉECQ étudiées dans la monographie	31
Schéma numéro 6	Hypothèse générale sur la réalisation des mandats confiés au CRÉECQ, inspirée d'une réflexion du Comité d'évaluation	36
Schéma numéro 7	Dimensions permettant l'appréciation de l'action du CRÉECQ.....	37
Schéma numéro 8	Les types de recommandations issues du Colloque 100% Centre-ville (1995) selon les différents thèmes d'ateliers.....	86

Liste des tableaux

Tableau 1	Caractéristiques démographiques des quartiers centraux de Québec	15
Tableau 2	Les entreprises et l'emploi dans les quartiers centraux (1994).....	16
Tableau 3	Caractéristiques économiques des quartiers centraux de Québec.....	17
Tableau 4	Caractéristiques sociales des quartiers centraux de Québec.....	18
Tableau 5	Année d'adhésion au CRÉECQ des répondant-e-s au sondage.....	39
Tableau 6	Types de participation des répondant-e-s au CRÉECQ.....	39
Tableau 7	Participation des répondant-e-s aux tables de mise en oeuvre	40
Tableau 8	Aperçu des rencontres de quelques instances du CRÉECQ (1993-1997).....	48
Tableau 9	Bilan des revenus et des dépenses (1993-1994 à 1996-1997).....	52
Tableau 10	Bilan de l'actif et du passif (1993-1994 à 1996-1997).....	53
Tableau 11	Évolution du membership par collège électoral (1993-1994 à 1996-1997).....	57
Tableau 12	Répartition des participant-e-s aux assemblées générales annuelles.....	58
Tableau 13	Participation relative des membres aux assemblées générales annuelles.....	58
Tableau 14	Représentation des collèges électoraux au Conseil d'administration	59
Tableau 15	Évolution de l'emploi au CRÉECQ.....	61
Tableau 16	Projets du milieu soutenus financièrement par le CREECQ en 1994-1995.....	74
Tableau 17	Tirage de l'Info-CRÉECQ	78
Tableau 18	Bilan du maintien des entreprises et des emplois par le CRÉECQ en concertation (1994-1997).....	81
Tableau 19	Bilan de la participation du CREECQ à la création d'entreprises et d'emplois avec ses partenaires (1994-1997).....	82
Tableau 20	Investissements mobilisés par le CRÉECQ et ses partenaires (décembre 1997).....	83
Tableau 21	Sources d'information sur l'existence du CRÉECQ..	87
Tableau 22	Importance relative des raisons pour participer au CRÉECQ.....	88
Tableau 23	Nombre de personnes ou d'organismes mobilisées par le CRÉECQ à différentes occasions (1993-1997).....	89
Tableau 24	Participation à la table de mise en oeuvre «milieu» (1994-1997).....	90
Tableau 25	Participation à la table de mise en oeuvre «formation et emploi» (1994-1997).....	90
Tableau 26	Participation à la table de mise en oeuvre «entreprise» (1994-1997).....	90

RESUME

Ce résumé ne peut malheureusement pas rappeler toutes les informations importantes. C'est pourquoi la lecture des chapitres est vivement conseillée afin que le-la lecteur-trice puisse se faire une idée complète des différents thèmes trop brièvement évoqués ici.

Ce document décrit le CRÉECQ à partir de sa création en octobre 1993. Il fait également le point sur les résultats atteints en octobre 1997 et propose des perspectives pour l'avenir.

Les deux premiers chapitres situent la naissance du CRÉECQ dans l'histoire des quartiers centraux et parmi les conséquences des récessions économiques de 1973-1974, 1981-1982 et 1990-1991. Dès les années 1960 existent à Québec des comités de citoyens qui réagissent aux démolitions d'une partie des quartiers centraux. D'autres organismes communautaires et populaires sont créés dans les années 1970 et 1980 pour mettre sur pied des services que nécessite la population. Puis, la récession des années 1981-1982 est telle que la situation sociale et économique des quartiers donne un caractère d'urgence. La permanence du chômage et l'importance de l'appauvrissement dans un contexte de restructuration économique mobilisent les organismes communautaires, les entreprises privées et publiques, et les syndicats pour la revitalisation des quartiers centraux. En mettant en place le CRÉECQ en octobre 1993 au terme d'une longue démarche de réflexion et de consultation, et en optant pour le développement économique communautaire, ces partenaires cherchent à lier les préoccupations sociales et économiques.

Les troisième et quatrième chapitres présentent la méthodologie de l'étude, c'est-à-dire les règles et les procédures ayant conduit à la production du présent document. On apprend que le document comporte une description et une évaluation du CRÉECQ. La description du CRÉECQ est faite à partir d'une grille déjà constituée (Comeau, 1996) et touche l'émergence du CRÉECQ, son organisation interne et sa structure du pouvoir. L'évaluation offre une appréciation de l'action du CRÉECQ entre octobre 1993 et octobre 1997. Cette évaluation porte sur les dimensions suivantes: l'économie et l'emploi, l'organisation du développement, la permanence du développement à travers certaines actions, la concertation et l'utilisation des ressources locales. Le choix de ces dimensions repose sur une revue de différentes études réalisées sur les Corporations de développement économique communautaire (CDÉC), notamment celles de Montréal, et une recension des écrits portant sur le développement économique communautaire.

Le cinquième chapitre rappelle l'histoire du CREECQ. Au cours de la première année, on assiste à la mise en place du CRÉECQ. La deuxième année, c'est une période de cueillette, d'information et de connaissance de l'état des lieux. Au cours de la troisième année, le CRÉECQ donne de l'information sur son rôle dans les quartiers centraux. Pendant la quatrième et la cinquième année, le CRÉECQ prend une vitesse de croisière avec des outils de développement et une expertise de mieux en mieux reconnue.

Les sixième et septième chapitres décrivent la production des activités et la structure du pouvoir au CRÉECQ. Celui-ci est structuré comme un organisme à but non lucratif (OBNL) avec une assemblée générale, un conseil d'administration et un exécutif. Pour ce qui est des modalités de livraison de ses services, elles se sont définies au fur et à mesure, dans la pratique, en référence à la stratégie d'intervention (CRÉECQ, 1993a). Aux entreprises privées, coopératives et à but non lucratif, le CRÉECQ offre, en collaboration avec des partenaires et de manière concertée, les services suivants:

- information touchant la localisation d'entreprise;
- démarrage, redressement et consolidation;
- suivi de la gestion;
- aide au financement.
- modélisation de démarche de formation;
- élaboration d'outils pour la gestion et le développement;
- établissement de réseaux et de parrainage;
- représentation pour la revitalisation du milieu.

L'organisation du développement se fait de moins en moins par table de mise en oeuvre, comme il était prévu dans la stratégie conçue en 1993. De plus en plus, les actions de développement se font par «dossier» auquel collabore l'équipe de travail, selon leurs compétences, et les partenaires.

Les huitième et neuvième chapitres traitent des réalisations du CRÉECQ entre octobre 1993 et octobre 1998 et donnent une appréciation de ce qui a été fait. Le rappel ici de toutes les réalisations évoquées dans le document trahirait la nature d'un résumé. Il est tout de même essentiel de signaler, en guise de bilan, que le CRÉECQ, en concertation avec ses partenaires, a maintenu 118 entreprises et 956 emplois; il a créé, toujours avec ses partenaires, 81 entreprises et 192 emplois. Grâce à des efforts collectifs, 7,3 millions \$ ont été mobilisés dans les quartiers centraux. Le CRÉECQ a suscité au moins 10 000 heures de travail bénévole en faveur du développement local de la part de ses membres et partenaires. Puisque les gouvernements fédéral, provincial et municipal ont investi 1,1 millions \$ au CRÉECQ, on peut affirmer que chaque dollar investi en a amené 6,50 \$ dans les quartiers centraux sous forme d'investissements, et qu'il en coûte 1 000 \$ au CRÉECQ pour maintenir ou créer un emploi.

L'appréciation des résultats atteints par le CRÉECQ nous amène à formuler 10 recommandations qui sont justifiées dans le dernier chapitre.

Recommandation numéro 1

Le CRÉECQ doit poursuivre ses activités et être soutenu financièrement par les gouvernements.

Recommandation numéro 2

Le CRÉECQ devrait réaffirmer les principes du développement qui le guident dans le prochain congrès d'orientation.

Recommandation numéro 3

Étant donné le peu de ressources dont il dispose, le CRÉECQ devrait se donner des priorités d'actions avec des projets structurants ayant des retombées économiques en termes de création d'emplois et d'investissements.

Recommandation numéro 4

Afin de maximiser les retombées économiques, le CRÉECQ devrait renforcer les services d'aide au financement, l'appui au démarrage, au redressement et à la consolidation d'entreprises privées, coopératives et à but non lucratif, et l'établissement de réseaux et de parrainage.

Recommandation numéro 5

Afin de maximiser les retombées sociales, le CRÉECQ doit définir les besoins des quartiers centraux avec la communauté, devenir une source d'information et de formation pour les membres et les résident-e-s, et constituer un lieu de rencontre, d'échange, de débat d'idées et de sociabilité.

Recommandation numéro 6

Afin de concrétiser une pratique établie, le CRÉECQ devrait abandonner la stratégie de développement par pôle, et adopter une approche par projet. Il devra faire en sorte de développer la concertation autour de ces projets, afin de faire lever les barrières et les freins que rencontrent ces projets et ce, dans une perspective d'institutionnalisation du développement.

Recommandation numéro 7

Le CRÉECQ devrait adopter un processus continu d'évaluation. Pour cela, il devra se donner des outils de gestion permettant de dire clairement combien d'entreprises et d'emplois sont maintenus et créés mois après mois, quels investissements sont mobilisés et quelle est la qualité des emplois créés. D'autres outils de gestion sont à créer pour évaluer les changements qualitatifs en faveur du développement, aux plans institutionnel, de la concertation, de l'utilisation des ressources du milieu et du maintien de la population résidante.

Recommandation numéro 8

Le CRÉECQ devrait s'assurer qu'un outil de gestion permette aux employé-e-s de gérer leur temps en fonction des résultats attendus dans les différents dossiers.

Recommandation numéro 9

Le CRÉECQ devra définir une politique d'évaluation du personnel. En lien avec cette politique, le CRÉECQ devra se donner une formation continue pour les employé-e-s. D'ores et déjà, étant donné leur importance stratégique, un perfectionnement est à prévoir pour les services de «redressement et la consolidation d'entreprises», «suivi de la gestion» et «élaboration d'outils pour la gestion».

Recommandation numéro 10

Le CRÉECQ devrait davantage faire appel aux ressources du milieu, notamment celles de l'Université Laval pour la recherche.

INTRODUCTION

D'abord destiné aux membres du Carrefour de relance de l'économie et de l'emploi du centre de Québec (CRÉECQ), ce document s'adresse également aux gouvernements (municipal, québécois et canadien), aux intervenant-e-s et aux chercheur-e-s en développement économique communautaire (DEC). Il représente le résultat d'une recherche visant la description et l'évaluation de l'action de cette Corporation de développement économique communautaire (CDÉÇ) pour la période allant d'octobre 1993 à octobre 1997. C'est au cours de cette période que le CRÉECQ cherche à réaliser, en concertation avec ses partenaires, la stratégie quinquennale de développement des quartiers centraux (1993-1998).

Cette étude s'inscrit dans les travaux de recherche du CRISES (Collectif de recherche sur les innovations dans les entreprises et les syndicats). Le CRISES regroupe des professeurs de plusieurs universités du réseau de l'Université du Québec (UQAM, UQAR, UQAH) et de l'Université Laval. Deux domaines de recherche intéressent particulièrement ces chercheur-e-s provenant de diverses disciplines: les changements dans les entreprises et l'économie sociale. Les recherches prennent la forme de monographies (ou études de cas) sur différentes entreprises de l'économie solidaire pour des fins de comparaison. Habituellement, les chercheur-e-s du CRISES se limitent à ces études de cas, mais pour répondre aux besoins du CRÉECQ, nous avons ajouté un important volet d'évaluation.

La présente étude démarre au printemps de 1997 avec un cadre de référence négocié entre les auteurs et le Comité d'évaluation du CRÉECQ. L'étude de cas et l'évaluation se précisent davantage dans un plan de travail soumis, modifié puis accepté par le Comité. Entre octobre et décembre 1997, le rapport d'évaluation est remis en plusieurs étapes et discuté à chaque fois par les membres du Comité. Le chapitre portant sur la méthodologie décrit en détails les procédures et la démarche.

Puisque ce document comporte un aspect de recherche, on comprend mieux pourquoi il offre des détails à plusieurs niveaux. Premièrement, l'explication du contexte à l'origine du CRÉECQ occupe tout le premier chapitre. Les auteurs ont cru bon d'expliquer le déclin des quartiers centraux et d'identifier les antécédents du mouvement de développement économique communautaire dont une des étapes concerne la mise sur pied du CRÉECQ.

Deuxièmement, l'évaluation de cette CDÉÇ qu'est le CRÉECQ tient compte de plusieurs dimensions. On comprend alors pourquoi le deuxième chapitre traite du développement local et le troisième chapitre, des évaluations du DEC, notamment à Montréal. Ce détour à propos de notions théoriques sur le développement socio-économique et son évaluation rend explicites les dimensions faisant l'objet de l'évaluation: l'emploi et l'économie, l'organisation, l'institution, la concertation et l'utilisation des ressources du milieu.

Troisièmement, une qualité essentielle d'une recherche réside dans l'explicitation des règles de méthode. Le quatrième chapitre traite de la méthodologie de la recherche en ce qui concerne la description du CRÉECQ (le volet monographique à proprement parler) et son évaluation (appréciation et explication des processus ayant permis l'atteinte des résultats).

Le rapport présente par la suite des chapitres qui décrivent ce qu'est le CRÉECQ. Le document essaie de montrer comment les acteurs à l'interne s'y prennent pour que le CRÉECQ puisse accomplir sa mission. Le cinquième chapitre évoque les débuts du CRÉECQ et comment il s'est concrètement mis en place. Le sixième chapitre porte, sur la production des services, c'est-à-dire comment sont tenues et organisées les activités au CRÉECQ (la dimension organisationnelle). Le septième chapitre traite du fonctionnement politique et de la structure du pouvoir (la dimension institutionnelle).

Les deux derniers chapitres du document concernent l'évaluation proprement dite. Dans un premier temps, le huitième chapitre fait état des réalisations du CREECQ en fonction des pôles de la stratégie originelle («entreprises», «formation emploi» et «milieu») et des activités qui mettent à contribution toute l'équipe et le réseau du CREECQ. Dans ce chapitre, il s'agit donc d'énumérer ce qui s'est fait d'octobre 1993 à octobre 1998. Dans un deuxième temps, le neuvième chapitre donne une appréciation de ces réalisations en fonction des objectifs du CREECQ. Les justifications des recommandations font partie de ce dernier chapitre.

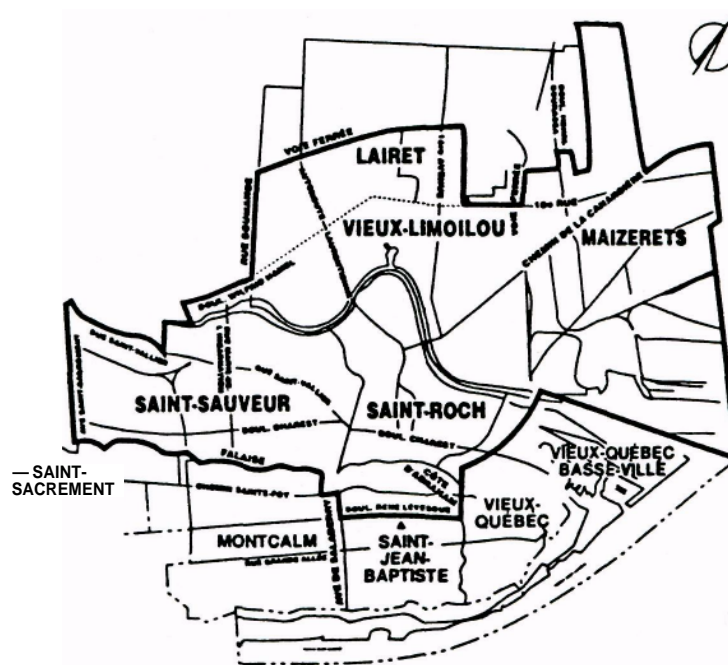
La conclusion répond aux questions d'évaluation et statue sur l'hypothèse de l'évaluation présentée dans le chapitre sur la méthodologie. Elle pose également les limites de la recherche et présente les recommandations qui émanent de l'appréciation faite de l'action du CREECQ dans le dernier chapitre. Les recommandations se veulent simples, suffisamment claires pour que les possibilités d'interprétation soient limitées et enfin, économiques, en visant le réaménagement des ressources.

L'HISTOIRE DU DÉVELOPPEMENT LOCAL DANS LES QUARTIERS CENTRAUX DE QUÉBEC

Ce chapitre propose une trame historique de l'émergence du développement local tel qu'il se présente aujourd'hui dans les quartiers centraux de Québec. Cette interprétation permet ainsi de mettre en lien les caractéristiques des quartiers centraux de Québec et la stratégie de développement envisagée par le CRÉECQ. Les premières parties du chapitre retracent l'évolution des quartiers centraux aux plans historique, économique et social. Puis, le rappel des changements qu'ont connus les mouvements sociaux et le repositionnement de différents acteurs face aux questions économiques expliquent en partie l'émergence d'un mouvement de développement économique communautaire (DEC). Enfin, le résumé de la stratégie quinquennal du CRÉECQ (1993-1998) sert de point de référence pour les chapitres subséquents.

L'action du CRÉECQ se fonde sur les besoins des quartiers centraux de la Ville de Québec. Ce territoire comprend les quartiers Saint-Roch, Saint-Sauveur et Vieux-Limoilou, auxquels s'ajoutent une partie de Saint-Jean-Baptiste, Lairet et Maizerets (figure 1). Ce territoire couvre une superficie globale de 10,7 kilomètres carrés et compte une population de 56 941 habitants en 1991 (CRÉECQ, 1995a).

Figure numéro 1
Territoire du CRÉECQ



1 Depuis l'assemblée générale du 6 juin 1995.

1. La naissance des quartiers centraux

Le faubourg Saint-Roch constitue un lieu de commerce d'importance au 18^e siècle. À partir de 1760, il contribue à la vocation commerciale de la Ville de Québec avec l'industrie du bois, de la construction navale et l'exportation du blé. Impliquée dans les guerres napoléoniennes (1806-1814), l'Angleterre se ravitaille dans ses colonies britanniques et devient, pour le quartier Saint-Roch de Québec, son principal marché (Ville de Québec, 1987a). Malgré cet avantage économique, plusieurs facteurs font que Québec perd sa position prédominante dans l'économie continentale. Premièrement, dans le dernier quart du 19^e siècle, les activités déclinent à cause de la popularité de l'acier et de l'apparition des navires à vapeur. Deuxièmement, avec le déplacement de l'économie continentale vers l'ouest, Montréal jouit d'une position géographique avantageuse et devance Québec au plan des affaires. La fin du 19^e siècle éprouve durement le faubourg qui doit se rebâtir suite à deux incendies qui le dévastent en 1845 et plus tard en 1866.

La présence d'une main-d'oeuvre abondante et bon marché, rendue disponible par le déclin des chantiers navals, attire, entre 1860 à 1930, de nouvelles usines de la chaussure et du cuir, entre autres, dans le quartier Saint-Roch. L'apparition de ces industries crée de l'emploi et ramène une certaine prospérité dans le centre-ville, mais la crise de 1930 porte un dur coup à l'industrie manufacturière dont la production était surtout destinée au marché local.

Avec l'établissement de commerces, l'économie de Saint-Roch prend au début du 20^e siècle tout un élan. En effet, dès 1865, la rue Saint-Joseph *est* desservie par le tramway, ce qui en fait une rue achalandée et convoitée par les commerçants. À partir des années 1930, le secteur du commerce et des services vient compenser en quelque sorte les difficultés du secteur manufacturier. La prospérité du quartier se poursuit jusqu'au début des années 1940. Du début du 20^e siècle jusqu'aux années 1950, Saint-Roch représente le centre économique de Québec, avec le dynamisme des secteurs industriel et commercial.

Le développement du quartier Saint-Sauveur remonte au milieu du 19^e siècle alors que les résidents de Saint-Roch, qui se retrouvent sans logis suite à l'incendie de 1845, viennent trouver refuge sur les terres appartenant principalement aux Récollets, aux Augustines et également à un prêtre séculier, Jean Le Sueur dit monsieur de Saint-Sauveur. La population développe un fort sentiment d'appartenance et résiste longtemps aux tentatives d'annexion de la ville de Québec. Par contre, dès son annexion en 1889, la localité connaît un essor économique important suite à la modernisation des services publics, suivant ainsi de près le développement de Saint-Roch. La paroisse Saint-Malo, annexée au début du 20^e siècle, connaîtra également un regain de vie avec la forte industrialisation caractérisant Québec en ce début de siècle. Une zone industrielle prend forme, abritant des usines de réparation de locomotives et des usines d'armement lors de la seconde guerre mondiale. Après la guerre, les usines désaffectées sont rachetées par la ville de Québec et cette dernière crée le Parc industriel Saint-Malo, favorisant ainsi l'embauche de la main-d'oeuvre devenue disponible. L'essor économique favorise l'établissement de nouveaux résident-e-s dans le quartier (Ville de Québec, 1987b).

Le quartier Saint-Jean-Baptiste est érigé au 19^e siècle sur des terres appartenant principalement aux communautés religieuses (Ursulines et religieuses de l'Hôtel-Dieu). Le «Faubourg Saint-Jean» prend rapidement de l'expansion malgré les incendies qui le ravagent en deux occasions. Dès ses débuts, le Faubourg regroupe une population peu fortunée, de langue française et oeuvrant principalement dans les secteurs des métiers (menuisiers, charpentiers et ouvriers des chantiers navals) et du commerce (marchands et aubergistes). Il présente cette image homogène jusqu'au milieu du 20^e siècle (Ville de Québec, 1987e).

Bien qu'existant depuis le 19^e siècle, Limoilou a vraiment connu son essor au début du 20^e siècle. Plusieurs industries s'installent sur ce territoire et les zones résidentielles prennent également de plus en plus de place. Les vocations industrielle et résidentielle caractérisent Limoilou jusqu'au début des années 1970.

Au 19^e siècle, le quartier Maizerets représente un espace agricole appartenant au Séminaire de Québec qui y exploite sa ferme et y tient une résidence pour ses étudiants des petits et grands séminaires. Le morcellement des terres débute au 20^e siècle et s'accroît après la première guerre mondiale. Deux paroisses naissent: Saint-Pascal-de-Maizerets en 1923 et Saint-Pie-X en 1955. La population croît rapidement et cette croissance s'accroît après la seconde guerre, pour atteindre environ 20 000 résidents. Les promoteurs immobiliers font valoir leur produit en offrant des terrains de grandes dimensions et des constructions unifamiliales à prix relativement intéressants. Bien que la vocation de ce quartier soit surtout résidentielle, on y retrouve des îlots commerciaux et industriels, alliant ainsi des caractéristiques urbaines et celles de banlieue.

Relativement récent, le quartier Lairet prend forme après la seconde guerre. La fonction résidentielle domine et les secteurs commerciaux et industriels interfèrent peu sur la qualité de vie des résidents. Le tracé de la voie ferrée qui traverse le quartier d'est en ouest constitue une des principales contraintes du quartier, car il limite ainsi la communication entre les parties nord et sud. En bon état, les logements ont un coût qui se situe dans la moyenne de la ville de Québec (Ville de Québec, 1987d, 1987e et 1987f).

2. Le déclin du centre de Québec

D'une part, le déclin des quartiers centraux s'amorce, à partir de la fin des années 1950, avec la déconcentration des activités commerciale et culturelle, comme par exemple le déménagement de l'Université Laval en périphérie, qui affaiblit l'économie du centre-ville. Les bâtiments se dégradent, le commerce de détail perd de son attrait et la population diminue. Les voies de circulation favorisent les banlieues et les centres commerciaux accueillent massivement les consommateurs.

D'autre part, la volonté du gouvernement de se doter d'une capitale prestigieuse amène le réaménagement de la colline parlementaire (Ville de Québec, 1987g) et l'administration municipale favorise les projets urbains des grandes entreprises immobilières. La construction du Hilton, du Centre municipal des congrès, de l'Auberge des gouverneurs du centre-ville, du Complexe G et des autres édifices du gouvernement du Québec provoquent des effets déstructurants sur les quartiers.

Dans le quartier Saint-Roch, pour construire l'autoroute Dufferin-Montmorency, la ville de Québec exproprie des propriétaires et des locataires. La démolition de nombreux logements fait disparaître la paroisse Notre-Dame-de-la-paix et une partie du sud-est du quartier, ce qui représente environ 3 000 logements. La population diminue et le bâti montre des signes de détérioration (ville de Québec, 1987a).

Le quartier Saint-Sauveur n'échappe pas aux effets des nouveaux aménagements urbains soit l'expansion du territoire et le développement des banlieues, tout en demeurant fortement axé sur une fonction résidentielle. Toutefois, les logements prennent de l'âge (77 % de ces logements ont été construits avant 1946) et malgré les subventions qui ont favorisé la rénovation d'une partie de ces logements, il en reste encore plusieurs nécessitant des réparations mineures ou majeures. En ce qui concerne la population du quartier, dès le début des années 1960, le quartier Saint-Sauveur connaît lui aussi une baisse importante de sa population. Les études démontrent qu'elle est peu scolarisée, que le revenu des ménages est peu élevé et se situe même parmi les plus bas revenus des ménages recensés dans la ville de Québec.

La construction de l'autoroute Dufferin-Montmorency, l'élargissement du Boulevard Saint-Cyrille (aujourd'hui boulevard René-Lévesque) ainsi que l'aménagement des complexes hôteliers et des édifices gouvernementaux déchirent littéralement le quartier Saint-Jean-Baptiste à partir des années 1960. Ces changements créent des frontières artificielles et mènent à l'émergence de trois zones distinctes, soit la Colline parlementaire, la Place d'Youville et le Faubourg Saint-Jean, ce dernier constituant le noyau historique du quartier. Le Faubourg se compose principalement d'une zone résidentielle (75 % des logements de Saint-Jean-Baptiste), bien que la rue Saint-Jean s'avère une artère commerciale d'importance, s'intégrant à la vie résidentielle. Malgré tout, le quartier n'offre plus l'image homogène qu'il avait et la liaison harmonieuse qu'il réalisait entre le Vieux Québec et le quartier Montcalm. Entre 1965 et 1976, le quartier Saint-Jean-Baptiste perd 6 000 résidents (REPAC-03-12, 1997: 39). Bien que les résidentes et résidents soient plus scolarisés que dans les autres quartiers centraux, il n'en demeure pas moins que le taux de chômage est élevé, que les revenus familiaux sont bas et que la population est vieillissante. Les besoins en matière d'emploi et de développement économique deviennent une des priorités des résident-e-s de ce quartier.

Le Vieux-Limoilou souffre à son tour de politiques urbaines mal adaptées. Par exemple, pour remplacer les logements disparus dans le quartier Saint-Roch, la Ville de Québec pense à un projet domiciliaire sur les berges de la rivière Saint-Charles, inadapté aux besoins d'une population démunie et délogée. Les travaux de mise en valeur de la rivière Saint-Charles forcent les industriels à se relocaliser et le quartier prend graduellement un aspect plus varié en intégrant les commerces et certaines institutions à son territoire. L'implantation d'un incinérateur à Limoilou et l'expansion du Port de Québec sur les battures de Beauport représentent d'autres projets tout aussi inappropriés du point de vue des résident-e-s. Les bâtiments locatifs sont en plus ou moins bon état en raison de leur âge, mais ils sont cependant peu coûteux et facilement accessibles aux familles ayant des revenus moyens ou peu élevés. Leur principal avantage s'avère leur localisation qui facilite l'accès aux services, aux loisirs et aux lieux d'emplois. Malgré que le milieu de vie soit relativement agréable et qu'on y retrouve une activité économique très importante, les divers intervenants reconnaissent que plusieurs améliorations d'importance restent à faire.

La population du quartier Maizerets décroît lentement à partir du début des années 1970, bien que le quartier subisse peu de changements majeurs. En fait, seule la construction de l'autoroute Dufferin-Montmorency vient modifier légèrement l'organisation spatiale du quartier en divisant une partie du territoire au sud du quartier, établissant ainsi une frontière entre la zone résidentielle et les zones industrielles et commerciales.

En ce qui concerne le quartier Lairet, on retrouve également plusieurs logements sociaux afin de faciliter l'accès au logement des familles à revenu plus faible. L'activité économique est relativement faible et se concentre principalement dans les secteurs des commerces et des services.

3. L'influence des mouvements sociaux

Dans les régions du Québec (Bélanger et Lévesque, 1992), les mouvements sociaux ont influencé les différents niveaux de gouvernement afin que des interventions soient dirigées vers les zones laissées pour compte par le développement économique. D'une certaine manière, les comités de citoyens des quartiers centraux sont les ancêtres du mouvement de DEC à Québec, bien que la présence d'acteurs provenant de différents horizons ait permis la structuration de ce mouvement.

Schéma numéro 1

Quelques organismes créés dans les quartiers centraux de Québec depuis 1960

Création	Organisme	Mission
1965	Comité des citoyens de l'Aire 10	Regroupement des résident-e-s, création d'organismes et mobilisation pour la qualité de vie urbaine.
1966	ACEF de Québec	Éducation, information et protection à la consommation.
1969	Comité des citoyennes et citoyens du quartier Saint-Sauveur	Regroupement des résident-e-s, création d'organismes et mobilisation pour la qualité de vie urbaine.
1969	Carrefour Tiers-Monde	Éducation au développement et à la solidarité internationale.
1970	Groupe des locataires du Québec-métropolitain (devenu BAIL)	Défense des droits des locataires et promotion d'une politique du logement favorable aux locataires.
1972	Garderie coopérative Saint- Jean-Baptiste	Garderie ayant le statut de coopérative
1973	Association de défense des droits sociaux du Québec Métropolitain	Mobilisation des personnes assistées sociales en faveur de la défense de leurs droits et de l'amélioration de leurs conditions de vie.
1973	Centre coopératif des travailleurs	Aide aux chômeurs à se trouver un emploi.
1974	Journal <i>Droit de Parole</i>	Mensuel d'information sur les conditions de vie et les groupes populaires de la basse- ville de Québec (Larose, 1983).
1974	Club de consommation de Saint-Sauveur	Offrir aux membres un lieu de solidarité économique et d'accès à des produits alimentaires pour un prix modique.
1974	Fonds de solidarité des groupes populaires	Fonds pour financer les groupes populaires de défense des droits, administré par les groupes populaires associés.
1974	Coop d'habitation chez nous	Permettre aux membres de prendre en main leurs conditions de vie par la propriété collective de leur logement.
1974	La Pomme d'Api	Garderie ayant le statut d'OBNL.
1976	Comité populaire Saint- Jean-Baptiste	Expression des citoyen-ne-s sur l'aménagement urbain et promotion de la qualité de vie dans le quartier.
1976	MAPL (Mouvement d'action populaire de Limoilou)	Regroupement des résident-e-s, création d'organismes et mobilisation pour la qualité de vie urbaine.
1977	Garderie La Réponse	Garderie ayant le statut d'OBNL.
1977	Groupe de Défense des Droits des Détenu-e-s de Québec	Promouvoir les droits des personnes incarcérées et combattre les préjugés.
1977	SOSACO	Support aux citoyen-ne-s du quartier Saint- Jean-Baptiste pour l'implantation de coopératives d'habitation.
1978	Action-Habitation	Développement de l'habitation coopérative et sans but lucratif.
1978	Ami-e-s de la Terre de Québec	Promotion d'un mode de production et de consommation écologique.
1979	Garderie La Butte à Moineaux	Garderie ayant le statut d'OBNL.
1980	Centre de santé pour les femmes	Prévention, prise en charge par les femmes de leur santé et interruption de grossesse.
1981	Centre communautaire L'Amitié	Lieu de rencontre et d'entraide pour personnes seules.
1981	Cinquième Monde	Collectif d'analyse féministe de la solidarité internationale et un appui aux luttes des femmes (Lambert et Comeau, 1992).
1981	RÉPAC des régions de Québec et Chaudière- Appalaches	Association d'organismes et promotion de l'éducation populaire autonome.
1982	Atout-Lire	Alphabétisation populaire et insertion des personnes peu scolarisées dans la vie démocratique de l'organisme.
1982	Centre des femmes de la Basse-Ville	Rencontre, information, entraide, réflexion et action communautaire pour l'amélioration des conditions de vie des femmes.
1983	FATA-Québec	Défense des victimes d'accidents du travail et de maladies professionnelles.
1984	Radio Basse-ville (CKIA-FM 96,1)	Radio communautaire permettant aux personnes du centre- ville de communiquer entre eux

Sources: REPAC-03-12, 1997; CREECQ, 1997a; Gaudreau, 1995.

3.1 Le mouvement urbain de revendication des années 1960 et 1970

Dès le début des années 1960, les projets de réaménagement urbain de la Ville de Québec, suscitent la résistance de la population des quartiers centraux qui mettent sur pied des comités de citoyens, comme le montre le schéma précédent. Les comités de citoyens et les coopératives d'habitation représentent la première vague d'organismes créés par les résident-e-s des quartiers centraux. Non seulement les comités de citoyens mobilisent les résidents contre la détérioration de leur quartier, mais ils mettent sur pied divers services. Ainsi, dans Saint-Roch, le Comité de citoyens de l'Aire 10 crée des cliniques populaires de santé, d'architecture et juridique, toutes avec des étudiant-e-s de l'Université Laval. Le Comité des citoyens de Saint-Sauveur amorce en septembre 1972 ses démarches pour un CLSC dans la basse-ville. Dans le sillage des comités de citoyens naissent des groupes dont les revendications dépassent les questions urbaines, tels l'Association de défense des droits sociaux du Québec métropolitain (ADDSQM) en 1973.

3.2 Le mouvement communautaire « de services »

Une deuxième vague d'organismes consacrés cette fois aux services autonomes déferle dans les années 1970 sur les quartiers centraux. Les programmes de création d'emplois temporaires initiés par le gouvernement fédéral contribuent parfois à la naissance d'organismes dits « de services ». Les programmes de soutien à la mise sur pied de coopératives d'habitation répondent en partie au désir d'amélioration de l'habitat et de la vie urbaine, notamment dans les quartiers Saint-Roch, Saint-Sauveur, Limoilou et Saint-Jean-Baptiste. Pour sa part, la Ville de Québec accorde des subventions à des initiatives de rénovation domiciliaire. On assiste alors à une amélioration d'une partie des habitations des quartiers. Le mouvement populaire à Québec comprend alors un volet revendicatif et un volet alternatif. C'est donc dire qu'une partie des organismes font de la défense des droits, et qu'une autre partie gèrent de manière autonome des services.

Le rapprochement du mouvement populaire avec le mouvement syndical se fait lentement. Des syndiqués distinguent mal les différences entre les groupes populaires et les groupes marxistes léninistes qui se répandent à Québec au milieu des années 1970; des membres des groupes populaires perçoivent les syndiqués comme étant des employés nantis de conditions de vie avantageuses. La grève en 1972 au Pavillon Saint-Dominique donne une première occasion d'apprivoisement. Les Soeurs Dominicaines résistent aux demandes de leurs 16 employés pendant 30 mois, ce qui permet un rapprochement entre les groupes populaires et les syndicats. Puis, la disparition des groupes marxistes léninistes en 1981 et 1982 enlève un irritant à la concertation entre les mouvements syndicaux et populaires. Enfin, les défaites que subissent le mouvement syndical dans ses négociations avec le gouvernement du Québec en 1983 et les échecs du mouvement populaire, à la même époque, concernant le maintien des acquis en matière de politiques sociales favorisent les collaborations.

3.3 Le mouvement de développement communautaire

Proche de la récession de 1973-1974, celle de 1981-1983 marque le début d'une troisième vague d'organismes. En comparaison avec les organismes des générations précédentes qui existent toujours, ces organismes pratiquent la concertation pour le développement économique et le potentiel entrepreneurial. A titre d'exemples, retenons le Comité jeunes au travail et la Table de Concertation Emploi Basse-ville à laquelle participent une dizaine d'organismes, dont le Comité de citoyens et citoyennes du quartier Saint-Sauveur (CCCQSS) et l'Association des travailleur-euse-s immigrants de Québec (ATIQ). En matière d'entrepreneurship, l'arrivée d'organismes de soutien à la création de coopératives tels les Coopératives de développement régional, les groupes de ressources techniques en habitation et la création d'organismes d'intégration au travail, entre autres, contribuent à diffuser l'entrepreneurship collectif. Envisager la concertation et le partenariat distingue ces organismes des précédents en ce qu'ils semblent rechercher de nouveaux compromis sociaux susceptibles d'enrayer l'exclusion que rend permanente, pour les résidents des quartiers centraux, la crise d'un modèle de développement (Lipietz, 1991).

Du côté syndical, le discours et la pratique changent. À la CSN, on passe d'une attitude défensive à l'égard des nouvelles formes d'organisation du travail à un projet de coopération conflictuelle avec les direction d'entreprises (Boucher et Favreau, 1994) et on s'intéresse de plus en plus au développement local. À Québec, le Conseil central de la CSN se montre particulièrement actif pour la création du CRÉECQ. Ces actions s'inscrivent dans une perspective de développement de l'économie solidaire qui peut contribuer à la démocratisation de l'économie (Aubry et Charest, 1995). À la FTQ, la création du Fonds de solidarité en 1983 représente une forme d'implication financière inédite du mouvement syndical dans la propriété des entreprises (Grant et Lebeau, 1994). La réflexion de la FTQ se poursuit lors d'événements extraordinaires, tel le colloque de Jonquière des 25 et 26 octobre 1994 sur le développement régional et local.

3.4 Les appuis de différents milieux

Les milieux gouvernementaux entreprennent différents efforts afin de revitaliser l'économie des quartiers centraux de Québec. La Ville de Québec, les députés provinciaux et fédéraux facilitent de différentes manières les démarches menant à la création du CREECQ. En outre, les entreprises et les commerces des quartiers centraux recherchent de nouveaux types de partenariat puisque l'exode de la population et, de manière plus générale, la baisse du pouvoir d'achat des résident-e-s menacent directement leur propre survie. C'est dans ce contexte qu'émergé le mouvement de développement économique communautaire dans les quartiers centraux de Québec.

4. L'émergence du développement économique communautaire (DEC) à Québec

Divers macro et microphénomènes (McAdam, McCarthy et Zald, 1988) fournissent une interprétation de l'émergence d'un mouvement de DEC dans lequel s'inscrit une bonne portion du mouvement communautaire des quartiers centraux. Une partie de ces phénomènes déterminent l'action du mouvement populaire, alors que d'autres phénomènes résultent des capacités stratégiques des acteurs de ce mouvement, malgré les limites que comportent les différents types de rationalité (Giddens, 1987). Le schéma numéro 2 résume cette hypothèse.

Les schèmes d'interprétation d'anciens «militants» ou de nouveaux entrepreneurs collectifs, c'est-à-dire leurs «modes de représentation et de classification qui sont inhérents aux réservoirs de connaissance des acteurs et que ceux-ci utilisent de façon réflexive dans leurs communications» (Giddens, 1987: 79) auraient reconstitué de nouveaux sens à la fin des années 1980. Au plan structurel, il existait des organismes consacrés au développement économique (par exemple, le Conseil régional de développement de Québec, les incubateurs d'entreprises tels le Centre d'expansion des entreprises du CÉGEP de Limoilou, la Caisse d'économie des travailleuses et travailleurs de Québec et, à sa manière, le Fonds de solidarité des groupes populaires du Québec métropolitain). Chez les acteurs, il devenait clair que la crise économique et l'exclusion semblaient s'installer dans les quartiers centraux. Les manières d'envisager l'insertion auraient changé tant chez les membres de certains organismes de développement et que chez ceux d'organismes des quartiers centraux: on compterait davantage sur les ressources locales que sur des projets de grande envergure pour revitaliser le centre de Québec.

Schéma numéro 2

Hypothèse sur la structuration du mouvement de DEC à Québec

Macrophénomènes	Présence préalable d'organismes de développement communautaire	Concentration géographique Ouverture de l'administration municipale	Crise du modèle de développement fordiste Expériences montréalaises de DEC
Modalités de structuration	Schème d'interprétation	Facilité	Norme
Microphénomènes	Reconnaissance de la persistance de la crise Contacts avec les membres des organismes de développement communautaire	Membership dans plusieurs organismes Le CRÉECQ comme lieu de mobilisation	Compatibilité, des valeurs du DEC avec celles du mouvement populaire des quartiers centraux

La facilité de structuration du mouvement de DEC s'inscrirait dans la dynamique du pouvoir et de la domination qui met en opposition la technostructure et la classe populaire (Touraine, 1993). Au plan structurel, la délimitation des quartiers centraux offre un lieu circonscrit d'identité favorable à l'action, même si l'éloignement géographique de la partie des quartiers centraux du haut de la falaise semble aller de pair avec une vie associative différente des quartiers de la basse-ville. La situation alarmante des quartiers centraux et la volonté de la Ville de Québec de s'impliquer dans le développement (Gingras, Morency et Deshaies, 1997) créent des ouvertures au DEC, même si certains projets des quartiers centraux se heurtent à des rigidités bureaucratiques. Au plan stratégique, le phénomène d'appartenance à plusieurs associations et à plusieurs mouvements sociaux, dont les mouvements syndicaux et communautaires, a contribué à construire des solidarités *et à* développer une attitude offensive pour le développement local. Au début des années 1990, le CRÉECQ a constitué un lieu de convergence pour les acteurs ayant ou non à leur actif de l'expérience entrepreneuriale collective.

La crise du modèle de développement fordiste qui a prévalu de 1945 à 1975 laisse un certain espace pour des expérimentations et de nouvelles modalités de régulation économique. La composante normative du mouvement de DEC s'est trouvée confortée par la présence de certaines CDEC à Montréal, qui elles-mêmes s'étaient inspirées d'expériences américaines. L'implication d'acteurs des mouvements populaires et syndicaux, entre autres, dans l'élaboration de la stratégie quinquennale de développement local (CRÉECQ, 1993a) et différents événements auraient assuré au mouvement une véritable identité communautaire.

Les promoteur-e-s de la CDÉC se sont retrouvés à l'hiver 1991 dans un comité (Comité pour la relance de l'économie et de l'emploi du centre de Québec devenu Carrefour de relance de l'économie et de l'emploi du centre de Québec). Des intervenant-e-s des milieux financiers, syndicaux, associatifs et de l'entreprise privée constituaient ce comité. Ces personnes débutent leurs travaux par un diagnostic des quartiers, présenté en 1992 à des tables de concertation et lors de deux colloques. C'est en 1993 qu'une stratégie d'intervention est mise sur pied (CRÉECQ, 1993a) et qu'est constitué, le 23 octobre, le Carrefour.

5. Un portrait contemporain des quartiers centraux

Au début des années 1990, les quartiers représentant le territoire du CRÉECQ se caractérisent par une monoparentalité et un chômage plus élevés qu'ailleurs, une scolarisation et des revenus plus faibles, une diminution des emplois surtout dans le domaine tertiaire, l'exode des familles biparentales, des parcs immobiliers et industriels vieillots, et un pourcentage important des revenus des ménages pour défrayer le loyer. Les faiblesses se résument donc par un manque de vigueur économique, une faible scolarité, des infrastructures vieillissantes et une détérioration du tissu social. Par ailleurs, ils existent des forces dans ces quartiers: des infrastructures de transports variés, des coûts pour des immobilisations abordables, la proximité de la main-d'oeuvre et une organisation communautaire vigoureuse. Voilà les faits saillants qui ressortent des études du CRÉECQ portant sur la situation socio-économique des quartiers centraux (CRÉECQ, 1993a et 1995a).

5.1 La démographie

Tableau numéro 1
Caractéristiques démographiques des quartiers centraux de Québec

Caractéristiques	CRÉECQ (1986)	CRÉECQ (1991)	Ville de Québec (1991)	RMR * (1991)
Population totale	61 113	56941	167 517	645550
Superficie du territoire (km [^])	10,7	10,7	88,9	3 150,3
Densité de population (personnes/km [^])	5711,5	5321,5	1884,3	204,9
Hommes	47,1 %	47,3 %	46,8 %	48,2 %
Femmes	52,9 %	52,7 %	53,2 %	51,8 %
0-14 ans	12,0 %	11,5 %	13,8 %	18,6 %
15-24 ans	16,3 %	13,0 %	13,6 %	14,2 %
25-34 ans	20,3 %	20,7 %	20,0 %	18,1 %
35-44 ans	11,8 %	15,0 %	16,2 %	17,5 %
45-64 ans	23,4 %	22,4 %	21,8 %	21,0 %
65 ans et +	16,2 %	17,5 %	14,9 %	10,5 %
Total: familles de recensement dans les ménages	14475	13920	42060	174 610
Familles de 2 à 3 personnes	77,9 %	82,2 %	77,2 %	68,1 %
Familles 4 personnes et +	22,1 %	17,9 %	22,8 %	32,0 %
Total: familles de recensement dans les ménages privés	14455	13 145	42060	174 610
Familles époux-épouses	73,6 %	73,5 %	79,9 %	85,1 %
Familles monoparentales	26,4 %	26,5 %	20,1 %	14,9 %

* Regroupement des municipalités pour le recensement.

Source: CRÉECQ, 1995a.

Il ressort du tableau numéro 1 que la population des quartiers centraux de Québec diminue (de l'ordre de 6,8 % de 1986 à 1991). La densité de population baisse, ce qui donne une autre illustration de l'exode de la population; cependant, la densité démographique demeure considérablement plus élevée (2,5 fois plus dense) que pour l'ensemble de la Ville de Québec.

Entre 1986 et 1991, on remarque dans les quartiers centraux une diminution importante des 15-24 ans (baisse de 3,3 %) et des 45-64 ans (1 % de moins). Les groupes d'âge en hausse se retrouvent chez les 35-44 ans (hausse de 3,2 %) et les 65 ans et plus (augmentation de 1,3 %). En outre, on note qu'en comparaison avec la population de la Ville de Québec, les groupes d'âge les plus jeunes sont moins nombreux dans les quartiers centraux. À l'inverse, les personnes âgées de 45 ans et plus sont plus nombreuses dans les quartiers centraux que dans les territoires servant à la comparaison, c'est-à-dire la Ville de Québec et le regroupement des municipalités pour le recensement qui correspond plus ou moins à la Communauté urbaine de Québec.

On dénombre environ 500 familles de moins en 1991 qu'en 1986 dans les quartiers centraux. De plus, pendant cette période, on observe une augmentation des familles de deux ou trois personnes (couple avec un enfant, couple sans enfant, monoparental avec un enfant) et une baisse des familles de quatre personnes et plus (une diminution de 4,3 %).

En ce qui concerne les familles monoparentales, leur nombre reste relativement stable dans les quartiers centraux (26,5 % en 1991). Cependant, ces familles sont plus nombreuses dans le centre de Québec que dans l'ensemble de la ville de Québec (6,4 % de plus). L'écart est encore plus prononcé avec les données de l'ensemble des municipalités avoisinant Québec. Cette concentration des familles monoparentales dans les quartiers centraux peut s'expliquer par le coût du loyer plus accessible qu'ailleurs.

On comprend que la diminution du nombre de jeunes enfants et de jeunes adultes incite à repenser le développement des quartiers centraux afin d'attirer de nouvelles familles, et à remodeler les services afin de les rendre plus attrayants et plus abordables pour les jeunes ainsi que pour les familles. Le vieillissement de la population influence les décisions en matière de services à la population et en création d'entreprises spécialisées pour les personnes plus âgées.

5.2. L'économie

Tableau numéro 2
Les entreprises et l'emploi dans les quartiers centraux (1994)

Secteur	Entreprises		Emplois	
	Nombre	%	Nombre	%
Commerce	1 109	51,8	7837	41,3
Services	775	36,2	7038	37,1
Manufacturier	198	9,2	4106	21,6
Arts	61	2,8	n. d. *	n. d. *
TOTAL	2143	100	18981	100

* Données non disponibles.

Source: CRÉECQ, 1996a.

Une analyse du tableau numéro 2 montre que le secteur manufacturier procure le plus d'emplois par entreprise avec une moyenne de 20,7 emplois par entreprise. Le secteur des services, dans lequel on retrouve les organismes communautaires, représente également une bonne source d'emplois avec une moyenne de neuf emplois par entreprise. Malgré tout, on retrouve le plus grand nombre d'entreprises et d'emplois dans le secteur du commerce.

Tableau numéro 3
Caractéristiques économiques des quartiers centraux de Québec

Caractéristiques	CREECQ (1986)	CREECQ (1991)	Ville de Québec (1991)	RMR* (1991)
Taux de chômage (les deux sexes)	19,7 %	15,6 %	10,5 %	9,1 %
Homme	20,0 %	17,5 %	11,8 %	8,7%
Femme	19,4 %	15,3 %	10,6%	9,7%
Taux d'activité (les deux sexes)	42,8 %	46,1 %	54,7 %	61,1 %
Homme	51,6 %	52,6 %	71,2 %	76,8 %
Femme	34,9 %	40,3 %	53,3 %	56,6 %
Revenu moyen d'emploi				
Homme	14 078 \$	18 456 \$	25 114\$	29 205 \$
Femme	10260\$	13 932 \$	16 757 \$	17 272 \$
Emplois par secteur				
industries primaires	0,9 %	0,7%	0,9%	1,4%
industries manufacturières	9,1 %	8,5%	8,1 %	9,2%
construction	3,5 %	4,7 %	4,5%	5,3 %
trans., entrepos., comm., autres serv. publics	5,9%	4,8%	5,5%	5,6%
commerce	16,2 %	15,3 %	15,7 %	16,6 %
finances, assurances, agences immobilières	6,3%	4,7 %	6,3%	7,2%
services gouvernementaux	15,4 %	14,3 %	16,7 %	16,0 %
autres industries de services	42,6 %	46,5%	42,5 %	38,6 %

* Regroupement des municipalités pour le recensement.

Source: CREECQ, 1995a.

Le tableau numéro 3 montre que le chômage atteint un taux plus élevé dans les quartiers centraux que dans les territoires de référence. Il ne faut pas nécessairement croire que le chômage a diminué dans les quartiers centraux entre 1986 et 1991, comme peut le laisser entendre le tableau numéro 3. Une diminution du taux de chômage indique que de moins en moins de personnes répondent aux caractéristiques de ce qu'est une personne en chômage d'après Statistique Canada, et que l'économie en général présente une conjoncture différente. Le territoire du CREECQ se caractérise également par un taux d'activité plus faible que les zones de référence. Les femmes s'avèrent particulièrement désavantagées en étant relativement à l'écart de l'activité de travail.

En ce qui concerne le revenu moyen d'emploi, on remarque qu'il a augmenté entre 1986 et 1991, tant chez les femmes (hausse de 3 672 \$) que chez les hommes (augmentation de 4 378 \$) et que le revenu moyen d'emploi est plus élevé pour ces derniers. Il s'agit là de moyennes qui peuvent masquer des écarts grandissants entre les revenus et des changements démographiques en cours dans les quartiers centraux, tels la gentrification du quartier, c'est-à-dire l'occupation des logements par l'arrivée d'une classe de gens plus aisés économiquement. Dans tous les cas, les revenus moyens d'emploi sont inférieurs à ceux des territoires comparés.

Entre 1986 et 1991, plus de 40 % des emplois se situent dans le secteur «autres industries de services». Ce secteur regroupe les services aux entreprises, d'enseignement, de soins de santé et de services sociaux, et les industries de l'hébergement et de la restauration. À l'exception du secteur de la construction et des autres industries de services, tous les secteurs d'emploi ont connu des baisses entre 1986 et 1991.

5.3 Les aspects sociaux

Tableau numéro 4
Caractéristiques sociales des quartiers centraux de Québec

Caractéristiques	CRÉECQ (1986)	CRÉECQ (1991)	Ville de Québec (1991)	RMR* (1991)
Mode d'occupation				
propriétaire	20,5 %	19,5 %	31,4 %	53,5 %
locataire	79,5 %	80,5 %	68,6 %	46,4 %
Taux de scolarisation				
n'ayant pas atteint la 9 ^e année	32,9 %	27,2 %	18,5 %	14,7 %
9 ^e - 13 ^e années (sans certificat d'études)	19,2 %	19,1 %	16,5 %	15,6 %
9 ^e - 13 ^e années (avec certificat d'études)	14,9 %	16,0%	17,8 %	19,0 %
certificat ou diplôme d'une école de métiers	3,0%	4,4%	4,9%	6,1 %
autres études non-univ. (sans certificat)	6,6%	6,4%	6,8%	6,8%
autres études non-univ. (avec certificat)	10,3 %	11,6%	14,2 %	15,8 %
études universitaires (sans grade)	6,0%	6,1 %	7,8%	8,2%
études universitaires (avec grade)	7,1 %	9,0%	13,7 %	13,8 %

* Regroupement des municipalités pour le recensement.

Source: CRÉECQ, 1995a.

Le tableau numéro 4 fait ressortir que 80,5 % des résident-e-s sont locataires, soit 21,9 % de plus qu'à Québec et 34,1 % de plus que dans le regroupement des municipalités pour le recensement. Dans les quartiers centraux, le nombre de propriétaires et de locataires est relativement stable entre 1986 et 1991.

En considérant qu'une scolarité inférieure à une neuvième année correspond au seuil de l'analphabétisme dans notre société d'après une définition statistique de l'UNESCO (Comeau, 1996: 51), on peut affirmer que plus d'un adulte sur quatre est analphabète. La diminution de la proportion de résident-e-s n'ayant pas atteint la 9^e année (baisse de 5,7 % entre 1986 et 1991) ne doit pas faire oublier que les exigences à l'embauche en matière de scolarisation sont quant à elles en hausse (Ross, 1996). Même si davantage de résident-e-s ont obtenu un diplôme d'études secondaires ou un diplôme d'une école de métiers, il demeure que les écarts en matière de scolarisation entre les quartiers centraux et les territoires comparés sont considérables.

6. La stratégie du CRÉECQ (1993-1998)

Le CRÉECQ - Comité constate qu'il existe une situation d'urgence dans les quartiers centraux et qu'une CDÉC devrait avoir pour objectifs: maintenir les emplois existants, créer de nouveaux emplois et utiliser optimalement les ressources du milieu. La stratégie retient neuf secteurs socio-économiques d'intervention: le manufacturier, le commerce, les services, le travail autonome, les coopératives, les métiers d'art, l'habitation et la vie urbaine, la formation et l'accès à l'emploi, et l'implication de la population. Chacun de ces secteurs bénéficie d'un plan d'action relativement détaillé et articulé autour des fonctions suivantes: l'encadrement et la coordination, l'aménagement du territoire et l'urbanisme, la création, le support technique, la sensibilisation, la formation et les investissements.

Pour réaliser ces plans d'action, une approche fondée sur des tables de mise en oeuvre est envisagée pour les entreprises, la formation et l'accès à l'emploi, et le milieu. Plus familièrement,

l'usage désigne les tables de mise en oeuvre de la manière suivante: la table «entreprises», la table «formation et emploi» et la table «milieu».

La relance des entreprises touche le potentiel d'emplois offerts aux résident-e-s et la vigueur de l'activité économique. La stratégie du CRÉECQ cherche à offrir une expertise aux entreprises des quartiers centraux, à développer l'entrepreneurship local et assurer la formation continue de la main-d'oeuvre. Les entreprises à privilégier dans le domaine manufacturier sont les entreprises dites traditionnelles (chaussure, vêtement, meuble et agroalimentaire) qui font appel à une main-d'oeuvre ayant des habiletés manuelles. Dans le secteur du commerce, la création de commerces issus des arts et métiers doit être prioritaire. Dans le secteur des services, le CRÉECQ envisage leur développement autour de quatre axes: la population vieillissante, désinstitutionnalisée ou marginale, les femmes et les jeunes, et l'amélioration de la qualité de vie. En somme, le pôle de développement des entreprises reçoit comme mission de contribuer au maintien, au soutien, à la création et au développement d'entreprises locales.

L'intervention en matière d'accès à l'emploi se situe au niveau du potentiel de la main-d'oeuvre résidente dans les quartiers centraux. La stratégie du CRÉECQ se soucie de faciliter l'accès à l'emploi pour ces personnes qui ont une faible scolarité et un potentiel méconnu dans un contexte de pénurie d'emploi. Il existe plusieurs organismes consacrés à l'insertion professionnelle, mais les efforts de concertation sont insuffisants, les objectifs réels d'emploi sont absents et les doublons entraînent des incohérences. La concertation des ressources représente le moyen privilégié pour l'intégration des résident-e-s au marché du travail. La création d'un regroupement d'organismes, la mise en place d'un groupe de ressources techniques et la mise sur pied d'un fonds d'initiatives pour le développement de l'employabilité rendraient possible l'atteinte d'objectifs réels d'emploi.

Avec la revitalisation du milieu, l'approche globale du développement local prend tout son sens. Le CRÉECQ intervient alors au niveau de l'environnement social et économique pour offrir un climat propice à la revitalisation. Il vise également des changements de mentalités et d'attitudes dans une perspective de long terme. Le pôle «milieu» hérite de la mission visant à instaurer une collaboration avec le milieu pour la mise en oeuvre des aspects du plan de relance qui le touchent. À titre d'objectifs, on assigne à la table de mise en oeuvre: l'engagement du milieu et des résident-e-s dans le développement économique, l'aide aux résident-e-s à s'organiser économiquement, l'ouverture à de nouvelles perspectives pour les jeunes au plan de l'emploi, l'information du milieu, la création d'habitudes d'entraide, la constitution d'une synergie avec les autres pôles et la mise en valeur des besoins du milieu auprès des instances gouvernementales.

Le mandat général attribué au CRÉECQ concerne la relance de l'emploi et de l'économie et ce, d'une manière globale et concertée. La stratégie spécifie neuf mandats:

- voir à la mise en oeuvre des recommandations du CRÉECQ;
- associer les organismes du milieu à la mise en oeuvre des plans d'action par secteur;
- créer des conditions de mise en oeuvre des recommandations qui ne peuvent être directement prises en charge par le milieu;
- créer une synergie entre trois pôles de développement, soit les entreprises, les résidants et le milieu;
- impliquer un maximum d'organismes et d'individus dans la réalisation des objectifs de la relance économique;
- réunir les intervenants du milieu, les élus et la technostructure dans un colloque annuel et en faire le suivi;
- faciliter les contacts entre le milieu, les élus et la technostructure;
- gérer le fonds d'investissement alloué au milieu pour les projets relatifs à la relance;
- susciter, mener ou coordonner de activités de recherche et développement jugées utiles à la relance économique des quartiers centraux. (CRÉECQ, 1993a: 41).

Voilà quelques éléments de la stratégie qui serviront de pôle de référence pour l'évaluation, n nous faut également considérer des éléments de la problématique du développement local que nous présentons dans le prochain chapitre.

LA PROBLÉMATIQUE DU DÉVELOPPEMENT LOCAL

Ce chapitre situe la philosophie de développement du CRÉECQ parmi les différentes orientations du développement local. Cet organisme situe son action, dans la perspective du développement local économique communautaire. Rappelons que le CRÉECQ est une CDÉC, une «Corporation de développement économique communautaire» (CRÉECQ, 1993a: 55), qui oeuvre «au développement économique plutôt que la croissance économique seulement. (...) Le développement communautaire ajoute des considérations importantes dont l'employabilité prioritaire de certaines catégories de résidants et résidentes, la baisse du taux de criminalité, la qualité des logements, l'aménagement urbain et tout ce qui se rapporte à la qualité de vie.» (CRÉECQ, 1993a: 39).

Le chapitre présente la notion de DEC et pourquoi le local représente un lieu de mobilisation adéquat pour l'amélioration des conditions de vie, à condition de l'articuler au global. Cette mise en perspective répond à une préoccupation concrète de la recherche, à savoir la formulation de dimensions à explorer dans l'évaluation, c'est-à-dire différents aspects à étudier pour comprendre l'action du CRÉECQ.

1. L'évolution de la notion de développement communautaire

Vers la fin du 19^e siècle se pratiquait le développement communautaire dans les milieux urbains d'Angleterre et de France. Cette intervention voulait combattre la désorganisation sociale et favoriser l'intégration sociale par des réseaux d'entraide. Puis, avant la première guerre mondiale, le gouvernement américain s'en inspire pour développer les techniques agricoles, le niveau d'éducation et les conditions de vie en milieu rural. A la même époque, dans le contexte des rapports Nord-Sud de la période coloniale récente, la pratique du développement devient véritablement significative.

1.1 Le colonialisme et le développement communautaire

En effet, vers 1920, le gouvernement britannique emprunte le concept pour orienter au profit de la métropole l'économie de certains pays du Tiers-Monde, en particulier le Ghana et l'Inde. Dans les années 1950, l'ONU formalise la notion de développement communautaire et en fait la promotion pour les pays du Tiers-Monde (Lesemann, 1992). D'après l'organisme international, le développement communautaire est une action conduite par la population pour améliorer ses conditions de vie à partir de ses propres ressources et l'usage de techniques qui encouragent l'autonomie, l'initiative et l'entraide. Dans les années 1970, le relativisme culturel inspire un regard critique sur la conception évolutionniste du développement qui attribue au nord un stade de modernisation plus avancé.

Depuis la fin des années 1970, on assiste à la résurgence du développement communautaire et la tendance à confiner la notion de développement uniquement aux pays du sud disparaît. À mesure que s'accroît la mondialisation, les inégalités régionales et locales engendrées en grande partie par les déplacements des activités économiques posent le problème du mal-développement au nord (Marsden et Oakley, 1990: 2).

1.2 Les modèles de développement émergents

Un modèle de développement s'est déployé en Occident de la deuxième guerre mondiale jusqu'au milieu des années 1970. On l'appelle le modèle de développement fordiste. Il se caractérise par le taylorisme comme forme dominante d'organisation du travail; la croissance de la consommation

populaire parallèlement aux gains de productivité que permet le travail sur la chaîne de montage; un relatif plein-emploi; et des manières de réguler les tensions et les conflits par la négociation collective et l'État-providence (Bélanger et Lévesque, 1994).

Le fordisme s'est mis en place au terme de luttes dans les entreprises et de négociations occasionnelles au sommet concernant les législations sociales, entre autres. Le recul du temps permet de croire qu'en échange de la sécurité sociale, de la croissance relative de la consommation et du plein-emploi, les travailleurs ont laissé le soin aux directions d'entreprises de procéder aux innovations techniques tout azimut et de décider de l'organisation du travail (les «droits de gérance»). Le fordisme avait acquis une certaine prévisibilité, en ce sens qu'il constituait une sorte de compromis entre les dirigeants et les travailleurs en faveur de la croissance économique et du progrès technique. Les conflits ne remettaient pas en cause ces derniers éléments et concernaient plutôt les salaires et les conditions de travail.

Dans les années 1960, avec la croissance de l'État, l'économie accélère sa tertiarisation. À cet égard, la société québécoise évolue comme les autres sociétés occidentales. La région de Québec en particulier se «tertiarise», car étant la capitale du Québec, le développement des services publics et parapublics accentue cette tendance. Mais au-delà de ce gonflement relatif des activités économiques reliées aux services et aux commerces, d'autres phénomènes contribuent à la crise du modèle de développement d'après-guerre.

Du côté des travailleurs apparaissent de nouvelles aspirations, une conception différente du travail et une demande d'autonomie dans les entreprises et dans la société civile. De nouveaux mouvements sociaux, notamment le mouvement communautaire, côtoient le mouvement ouvrier et s'opposent au modèle d'aménagement urbain qui soutient la production et la consommation de masse. D'autres phénomènes de nature macro-économique viennent ébranler le modèle de développement d'après-guerre. Par exemple, les consommateurs exigent davantage de qualité, les marchés internationaux s'ouvrent à la faveur de la déréglementation et les nouvelles technologies font appel à une main-d'oeuvre scolarisée. Dans ce contexte, l'État-providence est malmené par diverses pressions, en plus de sa crise fiscale. Désireux d'instaurer un État minimal et de laisser aux agents économiques les plus forts le soin d'agir au nom du marché, les tenants du libéralisme veulent, d'une part, réduire l'État-providence. D'autre part, certains mouvements sociaux en critiquent certains aspects, en particulier son caractère bureaucratique.

On le voit bien, le fordisme est en proie à une crise profonde et rien ne laisse croire que les mêmes conditions à la base de fonctionnement (acceptation du taylorisme, dégâts environnementaux causés par la production et la consommation de masse, augmentation de la productivité par la chaîne de montage) pourront être reproduites. Les tendances actuelles montrent que se dessinent deux modèles de développement: libéral et alternatif. Le modèle libéral prône la poursuite de la productivité, la compétitivité mondiale et l'État minimal. Le modèle alternatif propose la négociation d'un nouveau contrat social caractérisé par une citoyenneté active dans l'entreprise et la société civile, l'adoption d'un mode de production écologique et la responsabilisation au plan local.

On retrouve ces options dans les points de vue sur le développement local. Tremblay et Fontan (1994) identifient deux orientations fondamentales au développement local, soit de nature libérale, soit communautaire. Le schéma suivant permet de situer l'option du CREECQ exprimée dans le plan stratégique 1993-1998 (CREECQ, 1993a) en faveur du développement de type communautaire.

Schéma numéro 3 Les orientations du développement local

Type libéral	Type communautaire
Approche sectorielle	Approche globale (p. 40) *
Croissance économique	Développement économique (p. 39) *
Création d'emplois, sans préoccupation sociale	Création d'emplois et objectifs sociaux (p. 39) *
Dynamisme économique assuré par les entrepreneurs individuels	Dynamisme reposant sur l'entrepreneuriat individuel et collectif (p. 44) *
Promotion de la propriété privée	Propriété individuelle, coopérative et imputabilité des organismes auprès de la communauté (p. 42) *

Source: schéma inspiré de Tremblay et Fontan, 1994: 130-137.

* Référence à quelques passages de la stratégie du CRÉECQ qui confirment ces orientations (CRÉECQ, 1993a).

1.3 Le développement local au Canada et au Québec

Au Canada, c'est la notion de développement régional qui a d'abord été privilégiée dans les années 1960. Le gouvernement fédéral consent son aide aux régions rurales, puis à des zones urbaines désignées. Le développement local a été envisagé dans les années 1970 en réaction aux effets négatifs qu'ont eu certaines expériences de développement régional telle celle du Bureau d'aménagement de l'Est du Québec (BAEQ). Dans ce dernier cas, ce qui devait être une démarche d'expression de la population et de prise en charge de son développement s'est transformée en planification du développement par l'État, dont un des volets les plus contestés visait la fermeture de certains villages (Godbout, 1983: 49-62). À partir des années 1980, avec la création au milieu de la décennie des CADC et des CAE qui fusionnent en 1994 pour devenir les SADC, le développement local complète les politiques industrielles orientées vers l'exportation, en cherchant à atténuer les effets des grandes restructurations économiques. L'expression «développement économique communautaire» devient de plus en plus utilisée au Québec à partir de la fin des années 1980 avec la création des CDÉC à Montréal (Favreau et Lévesque, 1996: xv).

Le gouvernement du Québec intègre dans son discours le développement local en annonçant une politique de soutien au développement local et régional (Secrétariat au développement des régions, 1997). Avec cette politique, Québec veut renforcer la responsabilisation et les particularités locales. Cependant, l'orientation que prendra le développement dépend des acteurs qui constitueront les instances décisionnelles au plan local et régional.

2. Le DEC : notions connexes et approches

Lorsqu'il est question de DEC, il existe plusieurs points de vue à distinguer tant chez les acteurs que chez les auteurs qui en ont traité. Au-delà du vocabulaire, les diverses expressions insistent plus ou moins sur certaines composantes à considérer dans une évaluation.

L'appellation «développement social» revêt une orientation bien précise qui ne saurait convenir pour traiter de la pratique du CRÉECQ. Dans leurs études sur la situation mondiale, l'ONU proposait dans les années 1950 une nette distinction entre le «social» et l'«économique». Dans les années 1960, l'épithète social est accolé pour la première fois à l'idée de développement et le «développement social» désigne alors la planification des services sociaux dans les pays européens. Puis, le «développement social» acquiert une connotation beaucoup plus politique. Il désigne les efforts pour éradiquer la pauvreté et poursuivre l'équité par des solutions nationales et globales (*holistic*) aux problèmes de développement (Marsden, 1990: 16).

Comparativement au développement social, le développement local intègre la question économique, mais de différentes manières, selon les modèles de développement en cause, comme nous l'avons vu. D'ailleurs, Vachon et Coallier (1993: 104) indiquent dans leur définition cette possibilité de choix lorsqu'il est question du développement local.

Le développement local, c'est une stratégie qui vise, par des mécanismes de partenariat :

- à créer un environnement propice aux initiatives locales afin d'augmenter la capacité des collectivités en difficulté;
- à s'adapter aux nouvelles règles du jeu de la croissance macro-économique; ou
- à trouver d'autres formes de développement qui, par des modes d'organisation et de production inédits, intégreront des préoccupations d'ordre social, culturel et environnemental parmi des considérations purement économiques.

Le territoire constitue également une dimension essentielle du développement local. C'est pourquoi Morin (1994-1995) souhaite consacrer l'expression «développement économique local communautaire» au type d'interventions que pratique le CRÉECQ. Il s'agit d'«un processus de revitalisation socio-économique d'une communauté vivant sur un territoire donné, processus qui se fonde sur la valorisation des ressources locales et qui implique la concertation d'acteurs locaux issus des milieux public, privé, syndical et communautaire ainsi que la participation de la population marginalisée sur les plans économique et social.» (Morin, 1994-1995: 20). Pour Morin, le «développement économique local communautaire» convient mieux que d'autres appellations fréquemment utilisées. L'expression «développement local de type communautaire» ne mentionne pas clairement la préoccupation économique; l'expression «développement local» ne fait pas nécessairement référence à l'aspect communautaire; le «développement économique communautaire» n'évoque pas suffisamment la notion de territoire local.

Plurielles, les pratiques du DEC combinent de différentes manières les approches identifiées par Ninacs (1996): croissance économique, changements structurels et construction de nouvelles solidarités, n semble que le CREECQ puise son inspiration dans ces trois approches.

L'approche caractérisée de croissance économique repose sur l'idée que le bien-être croît lorsque la production de la richesse augmente. Cette approche mise sur la mobilisation de capitaux pour accroître la productivité, la création d'emplois étant une retombée positive. En ce sens, cette approche s'inspire du néolibéralisme et propose des stratégies telles la chasse aux industries exportatrices et l'augmentation de la compétitivité locale. Le rôle des agent-e-s de développement consiste alors à faciliter les occasions d'affaires, bâtir des réseaux d'affaires et informer à propos du financement, des marchés, des technologies disponibles, etc. Les limites associées à cette approche concernent la compétition entre les localités, les risques de déplacement de l'emploi et le renforcement des inégalités.

L'approche misant sur les changements structurels se fonde sur le postulat voulant que la gestion locale des ressources contrebalance l'influence des aléas du marché. Préoccupée par la dimension institutionnelle, cette approche cherche à augmenter l'autonomie locale et à définir des politiques sociales favorables au contrôle local. Dans cette perspective, les agent-e-s du développement oeuvrent à l'augmentation de la propriété locale, à l'accroissement de la gestion locale des ressources, à l'information sur la diversification des marchés, au renforcement de l'économie non marchande, etc. Cette approche risque à court terme de limiter la croissance économique et d'être inopérable sur le plan des ressources naturelles.

L'approche visant la construction de nouvelles solidarités comporte des parentés philosophiques avec le courant communautaire. Elle insiste sur l'utilisation et la redistribution de la richesse, et l'importance du rôle que chaque citoyen-ne peut jouer pour le développement. Ses stratégies se préoccupent de réduire la marginalité et l'exclusion, en augmentant l'entraide et la coopération.

Les agents de développement adhérant à ce point de vue animent la réflexion sur la qualité de vie et le bien-être, mettent en place des organismes communautaires pour favoriser la pleine participation et développent des activités non monétaires. Approche la moins efficace au plan économique, elle risque de déboucher sur le localisme, de négliger les enjeux économiques et de ne répondre qu'aux intérêts de quelques groupes.

3. Les composantes du DEC

À partir des différentes réflexions qui viennent d'être évoquées, nous pouvons énumérer un certain nombre de composantes du développement local susceptibles d'être prises en considération dans cette recherche.

La première caractéristique du développement local telle que pratiquée par le CRÉECQ concerne le changement social. Le développement local implique une réflexion sur le type de développement susceptible de redistribuer la richesse (Morin, 1994-1995: 15). Ce sont les liens de solidarité qui rendent possible la résistance à la domination et à la dépendance, et cette mobilisation de la population ne s'impose pas de l'extérieur (Vachon et Coallier, 1993: 97-99).

L'approche globale représente la deuxième caractéristique du développement local. Les initiatives articulent l'économique et le social de manière intersectorielle et non segmentée (Morin, 1994-1995: 17). Elles considèrent la collectivité comme un tout sans que ne puissent être mis à l'écart les responsables de la formation, le milieu des affaires ou les responsables de l'aménagement du territoire (Vachon et Coallier, 1993:100).

La troisième caractéristique a trait au territoire. L'appartenance à un même territoire représente une des données de base de la solidarité (Morin, 1994-1995: 17). Il s'y développe une culture commune qui constitue une source d'identité. Les acteurs s'appuient sur les ressources locales pour le développement (Vachon et Coallier, 1993: 93-97).

La quatrième caractéristique réfère au partenariat. Au coeur des stratégies de développement local se trouve la recherche d'un nouveau contrat entre les différents acteurs (Morin, 1994-1995: 17). Elles tendent à associer le plus de partenaires possibles dans un projet commun et cohérent (Vachon et Coallier, 1993: 100).

La cinquième caractéristique du développement local conduit à une option en faveur de la démocratie. Le «développement local mise sur la maîtrise collective des options sociales, économiques, technologiques et environnementales pour trouver des solutions à long terme aux problèmes des collectivités en déséquilibre. Cette maîtrise collective repose sur deux valeurs démocratiques essentielles: la participation et la responsabilité.» (Vachon et Coallier, 1993: 103).

La sixième caractéristique a trait à l'option du CRÉECQ pour les résident-e-s des quartiers centraux. Le mieux-être des citoyen-ne-s du territoire constitue un pôle de référence dans les différents niveaux de l'intervention: l'analyse des situations, la formulation des objectifs, l'élaboration des stratégies d'actions, le choix des moyens et l'appréciation des résultats.

Le développement local comporte des limites et des écueils. Ceux-ci résultent de la sous-estimation des facteurs exogènes qui influencent le développement. C'est pourquoi il doit y avoir articulation de l'action locale et des politiques globales (Morin, 1994-1995: 18). Dans ce mouvement d'affirmation des collectivités locales peut se manifester une concurrence entre les territoires locaux pour les investissements et les marchés (Morin, 1994-1995: 18). Enfin, l'engouement pour le développement local peut conduire à l'indifférence à l'égard du désengagement de l'État et de la gestion du social (Morin, 1994-1995: 18). En évitant ces pièges, le développement local peut cependant contribuer au modèle de développement alternatif qui réarticulerait le local et le global.

LES EVALUATIONS DU DEC AU QUEBEC

L'examen de quelques recherches sur le développement local économique communautaire et son évaluation constituent un détour obligé pour la description et l'évaluation d'une CDÉC. On découvre ainsi que plusieurs recherches, évaluatives ou non, ont été réalisées sur les CDÉC montréalaises. Ces recherches offrent des enseignements méthodologiques et inspirent des questions à répondre concernant le succès plus ou moins grand de ces organismes.

1. L'évaluation par les bailleurs de fonds des CDÉC montréalaises

En mettant sur pied en 1990 à Montréal quatre CDÉC (Centre-Nord, Rosemont/Petite-Patrie, Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce et Ahuntsic/Cartierville) et en soutenant celles déjà actives dans le sud-ouest, l'est et le centre-sud de Montréal, la Ville de Montréal, le gouvernement du Québec et le gouvernement du Canada avaient prévu une évaluation avant de reconduire le financement pour une autre période de cinq ans, à partir de 1995. Cette évaluation comporte trois volets:

- l'examen des réalisations, l'appréciation de la performance et le rendement des ressources à partir des objectifs de partenariat, de services en employabilité et d'appui aux entreprises;
- l'étude des éléments et des composantes d'une bonne pratique de développement local communautaire;
- la description de l'évolution des tendances économiques dans les arrondissements où oeuvrent les CDÉC.

Suite à ces études, le Comité d'harmonisation de Montréal considère que les CDÉC ont atteint leurs objectifs et recommande la reconduction du financement pour une période de cinq ans (Comité d'harmonisation, 1994).

Le premier volet de l'évaluation (Leduc, 1994) recourt à divers documents, des entrevues et des groupes de discussion. Il ressort de cette recherche que les CDÉC ont créé une concertation dans leur arrondissement respectif, favorisé le développement de l'employabilité de la population ainsi que son intégration au marché du travail, soutenu des entreprises et des entrepreneurs, et réalisé des projets favorables au développement économique. Les recommandations de l'auteure concernent la clarification de la mission des CDÉC, la spécification des champs de responsabilité, la mise en place d'un processus pour consigner l'information dans une perspective d'évaluation, l'octroi d'une enveloppe budgétaire annuelle au CDÉC, l'accentuation du rôle en planification et concertation, la complémentarité des services avec les ressources disponibles sur le territoire, le développement d'une synergie inter-CDÉC et l'amélioration du suivi de la gestion.

L'intérêt de cette recherche évaluative en termes méthodologiques est d'offrir une base de comparaison pour certains indicateurs, tels la participation aux assemblées générales ou le volume des activités réalisées. Un indicateur est «une variable témoignant de l'existence d'un phénomène attendu: certaines valeurs de cette variable, si cette dernière est convenablement choisie, permettront de reconnaître la réalisation (ou non) d'un paramètre de l'action ou la mise en oeuvre d'une ressource, ou encore l'atteinte d'un objectif. Un indicateur peut être utilisé comme clignotant (signal d'alerte).» (Loat et Rouah, 1994: 92). Cependant, le manque d'explicitation du rapport au plan méthodologique limite la contribution de cette recherche en termes d'indicateurs.

Le deuxième volet réunit les principaux partenaires des CDÉC. Ces personnes tiennent sept tables-rondes dont les discussions sont guidées par des questions. Les échanges font ressortir que le processus de concertation est engagé, mais que des contraintes relatives aux normes gouvernementales entravent l'intervention des CDÉC (par exemple, fusion des quartiers en

arrondissements et gestion de programmes gouvernementaux normes par en haut). Les recommandations touchent principalement l'harmonisation et l'allégement des exigences gouvernementales, la formation au DEC destinée aux partenaires et aux agents de développement, l'accessibilité des fonds locaux d'investissement et le soutien gouvernemental (par exemple, exemption de taxes, octroi de contrats, etc.).

Le troisième volet trace l'évolution de la situation économique dans les arrondissements où oeuvrent les CDEC, en ce qui a trait au revenu, au chômage et à la composition de la population. Dans ce cas-ci, le but n'est pas de rechercher un lien entre l'évolution de la situation économique et l'action des CDEC. L'action des CDEC ne constitue qu'un facteur parmi tant d'autres qui influencent l'économie des arrondissements (Côté, 1994: 5).

2. Une recherche indépendante sur les CDEC montréalaises

Morin (1994-1995) ne prétend pas avoir réalisé une recherche évaluative. Son rapport constitue néanmoins une contribution au bilan qu'il est possible de faire de l'expérience-pilote montréalaise des CDEC de 1990 à 1995. C'est moins la méthodologie qui nous intéresse dans cette recherche que les questions et les critiques soulevées pouvant être utiles à une recherche évaluative. Celles-ci ont trait aux types de personnes rejointes, aux rapports des CDEC avec l'État, aux services aux entreprises, à la délimitation du territoire et à la représentativité des conseils d'administration.

En ce qui concerne le type de personnes rejointes par les CDEC, celles-ci ont saisi des occasions d'actions sans arrêter de principes sur les «clientèles» à privilégier. D'après la nature des services d'employabilité offerts, Morin se demande si les CDEC n'ont pas rejoint des personnes déjà desservies par les agences gouvernementales, soit celles qui ont perdu leur emploi depuis moins d'un an, par exemple.

En ce qui a trait aux rapports des CDEC avec l'État, des intervenant-e-s des CDEC affirment que des représentant-e-s des bailleurs de fonds entretiennent des rapports hiérarchiques et s'ingèrent dans les stratégies de développement. Étant donné le pouvoir que donne le financement, des CDEC craignent l'uniformisation et le déni des particularités locales. C'est pourquoi les CDEC souhaitent plus de flexibilité dans les conditions rattachées à leur soutien financier.

Lorsque les CDEC procèdent à l'arrimage entre la main-d'oeuvre disponible et les emplois offerts localement, Morin demande s'il n'y a pas un piège de faire en sorte que les CDEC répondent davantage aux besoins des ressources humaines des entreprises, en lieu et place des besoins des sans emploi. Quelle marge de manoeuvre ont les CDEC quant au type d'emplois qu'elles veulent privilégier, demande-t-il?

En matière de territoire, certaines CDEC déplorent que la zone qui leur a été attribuée soit trop vaste, trop peuplée ou trop hétérogène pour susciter l'appartenance et la participation. Ceci pourrait expliquer en partie pourquoi le RÉSO réussit à attirer près de 300 membres à son assemblée générale, alors que la CDEC Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce n'en mobilise que 40. Celle-ci est certainement plus jeune, mais elle est implantée dans un arrondissement où existent 400 organismes communautaires pour 155 000 habitants, ce qui est considérable.

Lorsqu'il est question de la représentativité des conseils d'administration, les groupes communautaires ou les entreprises privées se sentant moins bien représentés manifestent de la méfiance dans certaines CDEC. La représentativité des conseils d'administration s'avère extrêmement difficile à établir. D'après Claude Jacquier (1991, cité par Morin, 1994-1995: 35), on retrouve deux types de participants à des processus de concertation: les «marginiaux» et les «représentatifs». Les marginaux contribuent à la concertation, mais ils ont peu d'impact dans leur

milieu respectif, parce qu'ils parlent en leur nom personnel; les représentants parlent au nom de leur milieu et peuvent le faire bouger, mais ils posent parfois des blocages à la concertation.

3. La synthèse de deux études de cas portant sur le RÉSO

Vachon et Coallier (1993: 207-250) résument deux études de cas portant sur le DEC dans le Sud-Ouest de Montréal, une réalisée par Jean-Marc Gareau et l'autre par Jean-Marc Fontan. On sait que le Programme Économique de Pointe-Saint-Charles (PEP) tient sa première assemblée générale en 1985 et il devient, en 1989, le RÉSO.

Sans être des recherches évaluatives proprement dites, les études de cas donnent des informations pouvant être utiles pour des fins de comparaison avec le CRÉECQ. Ainsi, à la fin de 1988, le PEP a aidé 34 entreprises; en tout, 76 emplois ont été créés et 188 ont été maintenus. D compte en outre plusieurs réalisations aux plans de la formation de la main-d'oeuvre, de l'employabilité et de l'aménagement du territoire.

Vachon et Coallier retiennent un certain nombre de facteurs favorables à ces réalisations:

- un appui constant des forces de la communauté locale: deux années ont été nécessaires pour créer un consensus sur les objectifs à donner au PEP. Aucun effort n'a été ménagé pour informer les résidants et les organismes du milieu;
- une approche fondée sur l'analyse concrète: les responsables du PEP possédaient une connaissance poussée du milieu et de ses difficultés;
- des stratégies nouvelles de développement: le dirigeant-e-s pouvaient s'appuyer sur une longue expérience d'organisation communautaire et sur leurs capacités d'adapter de manière originale des projets réalisés ailleurs;
- la mobilisation des ressources externes: les représentant-e-s du PEP ont su attirer les contributions d'entreprises et de services publics, en négociant de manière souple tout en étant fermes quant aux résultats recherchés;
- des perspectives de développement à long terme: le plan quinquennal a été ponctué de moments de bilan, soit par des assemblées générales, des enquêtes ou des colloques. Cependant, l'étalement des opérations, la distribution des tâches et les échéanciers comportaient de mauvaises prévisions qui ont amené des surcharges de travail;
- la cohésion[^]de l'organisation par des activités de formation: le partage des analyses et des défis du DEC entre les employés, les administrateur-trice-s et les membres a contribué à souder le PEP;
- l'organisation participative: la souplesse dans les rôles, la délégation des responsabilités et le partage de pouvoir a permis aux quatre employé-e-s de s'entourer de membres, jusqu'à 50, pour la réalisation de différents volets de la stratégie;
- une grande capacité de résister aux rigidités bureaucratiques: la ténacité, le respect provenant de personnes situées à des échelons supérieurs de décisions et les pressions d'allié-e-s ont souvent eu raison des bureaucrates obstinés ou méprisants;
- la viabilité à long terme de la Corporation: le financement à long terme du PEP n'a pas été livré sur un plateau d'argent, mais les ententes triennales ont soutenu la réalisation de la stratégie;
- l'humour et la fête pour aller plus loin: ils constituent les ingrédients essentiels pour retrouver les énergies et renouer les amitiés et la solidarité.

4. Les thèmes et les dimensions des recherches évaluatives

De manière générale, la recherche évaluative peut donner des informations sur différents objets. En ce sens, il existe plusieurs types d'évaluation pouvant être combinés (Posovac et Carey, 1989: 10 à 14): l'évaluation de «besoins», des processus, des résultats et d'utilisation des ressources. L'évaluation de besoins conduit au profil socio-économique d'une communauté, à l'inventaire des besoins en regard d'un type d'intervention particulier et à l'identification de services pertinents pour une communauté. L'évaluation des processus apprécie les caractéristiques de la population rejointe par un programme, la manière de contacter la population, la pertinence de la stratégie d'intervention et des moyens mis en oeuvre, l'exécution de l'intervention et la mise en oeuvre prévue. L'évaluation des résultats (efficacité) détermine le niveau d'atteinte des objectifs, les effets non prévus et l'impact de l'intervention, de même que les changements produits par l'intervention. L'évaluation de l'utilisation des ressources (efficacité) met en rapport le succès du programme et les coûts engagés, et propose au programme des alternatives pour la réduction des coûts. Lorsqu'il est question d'évaluation du développement local et des organismes qui le soutiennent, le contenu de l'évaluation mérite d'être précisé. Le schéma suivant présente une synthèse des thèmes et des composantes d'évaluation que proposent différents auteur-e-s.

Schéma numéro 4
Composantes d'évaluation du DEC, d'après certains auteur-e-s

Thèmes d'évaluation	Composantes proposées par des auteur-e-s
Création d'emplois	Qualité des emplois et qualification de la main-d'oeuvre
Rentabilité de l'investissement	Analyse coûts-bénéfices ¹ Mobilisation du capital pour les entrepreneur-e-s
Réalisation de la stratégie	Vérification des actions prévues Couverture des domaines Vérification d'objectifs trop ou mal couverts Actions non réalisées comme prévu (annulées, retardées ou modifiées) Actions sans correspondance avec objectif Polarisation ou dispersion des actions ²
Organisation	Capacité de l'organisation à établir des priorités et à définir une stratégie Développement d'une expérience dans des créneaux Stabilité de la direction et des intervenants Utilisation adéquate des ressources
Institution	Création d'associations et d'entreprises Influence sur des lois touchant la société
<i>Empowerment</i>	Autonomie personnelle et confiance en soi Développement et validation de connaissances, de compétences et de ressources Créativité et connaissances originales Autorité et capacité d'intervention Capacité d'articuler les idées en actes et en paroles Aptitudes d'analyse et vision multidimensionnelle
Partenariat	Part prise par les différents acteurs aux actions Implication des acteurs dans les domaines
Effets imprévus	Effets indirects ou différés Effets sur un autre public Effets négatifs ou pervers

¹ Bénéfices: réduction des prestations de chômage et d'aide sociale, la consommation, activité économique engendrée par l'insertion des chômeurs, revenus fiscaux et taxes versés à l'État, et d'autres, plus difficiles à établir, tel la réduction des problèmes sociaux. Coûts: fonctionnement de l'organisme et des services offerts.

² Par année et par domaine, la part des actions globales sur plusieurs années, les actions reconduites, actions reconduites avec modifications, actions isolées ou ponctuelles.

Sources: Tremblay et Fontan (1994: 355-363), Laot et Rouah (1994: 72-85) et Rahman (1990: 45-50).

LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Cette recherche portant sur le CRÉECQ comprend deux moments distincts auxquels sont associées deux démarches méthodologiques: la monographie et l'évaluation. La monographie ou l'étude de cas vise un objectif de description, alors que l'évaluation porte un jugement et cherche à expliquer les résultats. Une distinction est faite ici entre deux niveaux de connaissance scientifique que sont la description et l'explication (Grawitz, 1990: 452-468). La description représente une première phase de la recherche, car elle rend compte du phénomène en révélant ses caractéristiques. L'étape de description des données, qu'elles soient qualitatives ou quantitatives, s'impose avant de songer à l'explication, il convient effectivement de distinguer la description et l'explication, deux moments différents de la recherche. «La difficulté, en sociologie particulièrement, tient au fait qu'à tenter de conjuguer description et explication dans un même temps, on ne fait ni l'un ni l'autre dans des conditions et suivant une rigueur qui soient satisfaisantes», écrit Gilles Houle (1986) en s'inspirant de l'épistémologue Gilles Oranger. L'explication en recherche évaluative désigne la phase de l'appréciation et la tentative de répondre à la question du comment.

1. La monographie du CREECQ

La monographie ou l'étude de cas se situe à un premier niveau d'analyse qui correspond au stade de la description. Les descriptions sont fréquentes en évaluation. Ce portrait d'une situation peut être plus ou moins détaillé et s'intéresser à une ou plusieurs parties du phénomène. Dans ce cas-ci, une grille de collecte des données (Comeau, 1996) met en évidence les traits présentés dans le schéma suivant.

Schéma numéro 5
Caractéristiques du CRÉECQ étudiées dans la monographie

Le contexte d'émergence	Le milieu	
	Le secteur d'activités	
	Le projet initial	
	Les promoteurs	
	Les appuis	
	Le démarrage	
La dimension organisationnelle	Le profil organisationnel	Les objectifs
		Les aspects stratégiques
		Les biens et services produits
		Les données financières
	Les processus organisationnels	La production
		L'organisation du travail
		La formation
		La consommation
La dimension institutionnelle	La présentation des acteurs	Les acteurs présents dans l'activité
		Le réseau
	Les rapports de pouvoir à l'interne	Le pouvoir formel et informel
		L'inclusion des producteurs et des usagers
		Les acquis des producteurs salariés
	Les rapports avec l'extérieur	
	Les règles juridiques et législatives	

Source: Comeau, 1996.

La validité et la fidélité de l'étude de cas reposent en grande partie sur la richesse documentaire, la valeur des témoignages et l'observation des chercheur-e-s. Ceux-ci s'assurent que les informations se distinguent par leur fidélité (vraisemblance), leur validité (pertinence) et leur transférabilité (représentativité). Autrement dit, l'authenticité, l'exhaustivité et l'objectivité constituent des qualités essentielles d'une monographie (Van der Maren, 1995 : 200). Il peut alors être approprié que l'étude de cas soit validée par des responsables de l'entreprise. Cette mesure permet d'éviter les erreurs factuelles et l'ordre séquentiel des événements rapportés, entre autres choses. La validation ne vise pas à établir un consensus entre les informateurs - on devrait d'ailleurs indiquer l'existence de points de vue différents - ni à gommer certains faits. Elle contribue plutôt à la crédibilité de l'étude.

Les dimensions organisationnelle et institutionnelle constituent les deux composantes essentielles de la monographie. La dimension organisationnelle désigne l'agencement des «moyens techniques et des ressources pour réaliser les objectifs de production de biens ou de services» (Bélanger et Lévesque, 1994: 25). Elle concerne le travail de production proprement dit, l'agencement des activités visant la production des services du CRÉECQ, le déploiement des ressources et la production elle-même. La dimension institutionnelle concerne «le système politique de l'entreprise dans un double sens: elle détermine d'abord la répartition des pouvoirs dans l'entreprise (les droits et les responsabilités des parties); elle précise ensuite les procédures de prise de décisions qui lui permettent d'élaborer des politiques concernant à la fois son organisation interne et son application à son environnement» (Bélanger et Lévesque, 1994: 22).

Ces deux dimensions se retrouvent tant chez les auteurs qui traitent de l'évaluation du DEC, comme le montre le chapitre précédent, que dans la présente recherche évaluative. La prise en compte de la dimension institutionnelle permettra à l'évaluation de statuer sur la capacité du CRÉECQ d'institutionnaliser le DEC dans les quartiers centraux, c'est-à-dire de lui donner une certaine permanence.

2. L'évaluation

L'évaluation correspond à un deuxième niveau d'analyse, soit celui de l'appréciation et de l'explication. Parce qu'elle met à contribution les méthodes des sciences sociales afin de poser un jugement et une appréciation, on l'appelle «recherche évaluative». Idéalement, elle comporte un volet sommatif (dans quelle mesure les objectifs ont été atteints) et un volet formatif (identification des facteurs favorables à l'atteinte des objectifs).

Dans le domaine du développement social, Oakley (1990: 32) attribue aux évaluations des qualités générales quant à la diversité des données (à la fois quantitatives et qualitatives), au moment où elle se déroule (idéalement pendant l'intervention), à la responsabilité (il existe une coordination essentielle à l'obtention des descriptions et des explications) et à la participation (elle implique les acteurs du développement). Bien d'autres éléments interviennent pour donner à la recherche évaluative de la rigueur, comme le montre cette section.

2.1 L'évaluabilité du CRÉECQ

Une des premières précautions de la recherche évaluative est de statuer sur l'évaluabilité d'un organisme ou d'un programme. Avant de débiter l'évaluation, les évaluateur-e-s déterminent si le programme est évaluable. Voici les conditions pour qu'une activité soit évaluable:

- un programme clairement articulé;
- des objectifs et/ou résultats clairement définis;
- un lien logique entre le programme et les objectifs et/ou les résultats;

- des critères de ce qui constitue le succès de l'intervention.

À cet égard, les buts que se donnent le CRÉECQ apparaissent suffisamment clairs dans la stratégie quinquennale (CRÉECQ, 1993a) et dans les plans annuels d'action pour statuer sur l'évaluabilité de l'organisme.

2.2 La responsabilité de l'évaluation

Le processus résulte d'une démarche collective qui est portée par une instance d'évaluation (Laot et Rouah, 1994: 20). L'appui extérieur répond à des exigences techniques, telles le lancement de la démarche d'évaluation, un savoir-faire méthodologique, la formation à l'évaluation et l'ajout de ressources humaines.

Les paramètres généraux de la recherche ont été définis dans un cadre de référence soumis en juin 1997 au Comité d'évaluation du CRÉECQ. Ce Comité se compose de sept membres et comprend la présidente actuelle, le vice-président, le coordonnateur général, une agente de développement, ainsi que les trois ancien-ne-s président-e-s. Le cadre de référence représente l'entente intervenue entre un organisme évalué et des évaluateurs sur l'orientation générale de l'évaluation. Il présente les objectifs, le contenu général, un aperçu de la méthodologie, un calendrier et un budget. Les objectifs généraux poursuivis par l'évaluation visent à:

- offrir aux responsables du CRÉECQ et à la collectivité une description historique et factuelle de la Corporation de DEC des quartiers centraux de Québec, en réalisant une étude de cas;
- donner une appréciation du CRÉECQ concernant le degré d'atteinte de ses objectifs, les retombées de ses activités, et les phénomènes favorables et défavorables à son succès, en vue de son congrès d'orientation prévu en février 1998.

Le plan d'évaluation fait suite au cadre de référence et se préoccupe de définir la méthodologie de la recherche. Il précise les questions de recherche, définit les dimensions d'évaluation et détaille la méthodologie. À l'instar du cadre de référence, il fait l'objet d'une discussion au sein du Comité d'évaluation. La même consultation se tient pour le rapport d'évaluation qui comporte une version préliminaire, commentée et bonifiée par les membres du Comité et d'autres acteurs du CRÉECQ, notamment les membres du Conseil d'administration. En ce sens, la recherche évaluative possède un caractère participatif, car il implique l'organisme évalué dans toutes les étapes de production.

2.3 Le moment pour faire l'évaluation

Laot et Rouah (1994) proposent d'évaluer le développement social et les organismes qui en font la promotion d'une manière participative (associant les acteurs, les décideurs et les bailleurs de fonds) et dynamique (intégrée à l'action et permettant son pilotage de façon continue). L'évaluation continue, systématique et intégrée dans l'organisation des activités représente la situation idéale pour Oakley (1990: 27-28), et Vachon et Coallier (1993: 182).

L'évaluation du CRÉECQ débute véritablement avec la mise sur pied d'un Comité d'évaluation en janvier 1995, soit quelques mois après le début des opérations du CRÉECQ. Sa première rencontre se tient en septembre en 1995. Ce Comité produit en 1996 un bilan du CRÉECQ eu égard à ses mandats. Ce document établit dans quelle mesure le CRÉECQ accomplit ses mandats, à l'aide d'indicateurs factuels. Nous reprenons ces constats à titre d'hypothèse de travail un peu plus loin dans le texte. En ce sens, la démarche d'évaluation n'est pas à proprement parler «dynamique», au sens où l'entendent les auteur-e-s dont on vient de parler. La présente évaluation portant sur l'action du CRÉECQ se tient presque au terme du plan stratégique du CRÉECQ, ce qui en fait une

évaluation rétrospective. Cependant, le Comité d'évaluation du CRÉECQ souhaite avoir des avis sur l'évaluation dynamique et c'est pourquoi nous présentons les approches dites «de pilotage» et «l'évaluation dans l'action».

J.3.1 L'évaluation pour le « pilotage »

Dans cette démarche dynamique qui accompagne et rectifie au besoin l'action, un groupe de pilotage ou une instance d'évaluation fait une étude préalable de la localité et conduit cinq éclairages d'évaluation: les diagnostics, le baromètre, le tableau de bord, le suivi des actions et les études d'organisation. Les diagnostics favorisent l'explication des divergences d'interprétation, conduisent à une analyse approfondie des problèmes de développement, aident à définir des réponses adaptées aux problèmes et contribuent au choix des indicateurs du baromètre. Le baromètre est constitué d'une série d'indicateurs selon les différents volets de l'action, ce qui permet de suivre l'évolution des problèmes. Le tableau de bord se compose d'une présentation cohérente des programmes. Il favorise l'appréciation de la conformité des programmes aux intentions et aide à la communication. Le suivi des actions représente un éclairage additionnel, car il met en commun l'évaluation de certaines actions et peut même procéder à des évaluations particulières d'activités. Le suivi permet ainsi de mieux piloter l'action, d'améliorer les complémentarités et de renforcer le partenariat. Enfin, les études d'organisation peuvent être variées (organismes locaux, instances partenariales, etc.), mais elles contribuent toutes à parfaire l'organisation locale, remédier aux dysfonctionnements et mobiliser les acteurs locaux. La mise en oeuvre de ce processus dynamique se fait par un groupe de pilotage qui se structure au besoin en groupes restreints ou thématiques. Le groupe retient un ou plusieurs éclairages qu'il élabore et réalise à partir d'un échancier.

2.3.2 L'évaluation dans l'action

Parallèlement à l'évaluation pour le «pilotage», l'évaluation dans l'action réaffirme «l'enjeu de l'autonomie de l'action sociale - la responsabilité de celle-ci d'intégrer à l'exécution une conscience réflexive et critique, une capacité d'apprendre, de s'adapter, et de rendre compte de ce processus - et son droit à une marge de manoeuvre qui lui permette d'agir avec efficacité et intelligence» (Zúniga, 1994: 23-24). Le développement de cette capacité d'auto-réflexion permet une révision de la compréhension d'une situation et de l'action en cours. L'évaluation dans l'action possède des caractères techniques (la planification et l'opérationnalisation de l'action), herméneutique (l'inscription de l'action dans un contexte social de signification) et libérateur (le dévoilement de l'autonomie relative de l'action et des possibilités de la délimiter). Ce type de démarche rappelle que l'évaluation fait intégralement partie de l'intervention et que l'intervenant-e est le premier responsable de l'évaluation de l'intervention. Elle lui permet de déterminer si l'action le mène là où il-elle veut aller. Ce qu'on considère alors comme étant de l'auto-évaluation permet de déterminer si les changements peuvent être attribués à l'intervention et de corriger l'action en cours. À ce moment, l'évaluation externe n'est pas suppléante, mais complémentaire.

2.4 Les questions d'évaluation

L'évaluation portant sur le CRÉECQ cherche à répondre aux questions suivantes:

Quelles sont les réalisations du CRÉECQ?

Quel pôle de la stratégie a été particulièrement développé?

Quelles dimensions ont été les mieux couvertes?

Quelle partie de la population a été la mieux desservie?

Quels acteurs se sont le plus mobilisés dans le développement local?

Quels mandats ont été favorisés?

Comment expliquer ces différences?

Quel a été l'impact du CRÉECQ sur le développement local?

Quelles perspectives s'ouvrent au CRÉECQ?

2.5 L'hypothèse générale

Le Comité d'évaluation du CRÉECQ rendait public en décembre 1996 un rapport d'étape apportant une évaluation à partir des neuf mandats initiaux. Le schéma suivant rappelle les mandats et les présente en reprenant la cote de réussite attribuée par le Comité (sur cinq étoiles) et les indicateurs justifiant chaque cote. Nous considérons ce travail du Comité comme étant une hypothèse de travail féconde méritant d'être vérifiée. Dans notre travail d'évaluation, nous verrons à compléter le travail du Comité à partir des informations recueillies.

Schéma numéro 6
Hypothèse générale sur la réalisation des mandats confiés au CREECQ,
inspirée d'une réflexion du Comité d'évaluation

Mandat*	Cote (/5)	Indicateurs v.,
Réunir les intervenant-e-s du milieu, les élu-e-s et la technostructure dans un colloque annuel et en faire le suivi.	4/5	Colloque 100 % Centre-ville. Activité publique en 1996-1997.
Gérer le fonds d'investissement alloué au milieu pour les projets relatifs à la relance.	3,5/5	Présence au FIDE. Fonds d'emprunt économique communautaire Québec (FEÉCQ).
Créer des conditions de mise en oeuvre des recommandations qui ne peuvent être directement prises en charge par le milieu.	3+/5	Naissance de nouveaux regroupements dans de nouveaux secteurs. Visibilité obtenue par les publications et la presse. Reconnaissance d'actions réalisées. Outils de promotion.
Voir à la mise en oeuvre des recommandations du CREECQ.	3/5	Éléments de la stratégie quinquennale. Actions des tables.
Associer les organismes du milieu à la mise en oeuvre des plans d'action par secteur.	3/5	Participation du milieu aux campagnes CJE, ENAP, Parc Saint-Malo. Colloque 100 % Centre-ville. Travail avec le milieu dans le cadre du FIR. Participation du CREECQ au Salon des organismes sociaux et communautaires.
Impliquer un maximum d'organismes et d'individus dans la réalisation des objectifs de la relance économique.	3/5	Nombre de membres. Renouvellement du membership. Participation au CREECQ. Circulation de l'information. Perception du CREECQ par les membres. Présence d'observateurs au Conseil d'administration. Temps consacré à la rencontre d'intervenant-e-s. Lien entre la relance et le CREECQ.
Faciliter les contacts entre le milieu, les élu-e-s et la technostructure.	2,5/5	Diversité d'acteurs regroupés pour le Parc industriel Saint-Malo. Cocktail-bénéfice pour les Cercles d'emprunt. Divers travaux, dont le Forum sur l'économie sociale.
Créer une synergie entre trois pôles de développement (entreprises, résident-e-s, milieu).	2/5	Plans d'action. Réalisation de dossiers mixtes avec des gens d'horizons différents. Intérêt des gens pour des tables autres que la leur.
Susciter, mener, coordonner des activités de recherche et développement jugées utiles à la relance économique des quartiers centraux.	2/5	Rapports de recherche produits, tels les projets de recherche et développement en 1995-1996.

* CREECQ, 1993a: 41.

Source: Comité d'évaluation du CREECQ, 1996.

2.6 La démarche d'évaluation

L'évaluation se réalise en trois moments distincts: une énumération des réalisations du CRÉECQ, leur appréciation et la formulation de perspectives de travail.

2.6.1 Les réalisations du CRÉECQ

Dans la démarche d'évaluation, les réalisations sont présentées le plus exhaustivement possible. Elles couvrent ce que le CRÉECQ a fait au cours de la période allant d'octobre 1993 à octobre 1997, dans chacune des tables de mise en oeuvre. Il s'agit d'une composante relativement factuelle de l'évaluation du CRÉECQ. Cette description des activités réalisées, de même que l'exposé des résultats obtenus par chacune d'elles constituent la première étape de l'évaluation proprement dite. Comme nous le verrons, l'énumération des activités en fonction des tables de mise en oeuvre comporte des intersections qu'il faudra trancher de manière arbitraire, puisque la pratique du DEC a amené le CRÉECQ à établir de plus en plus de convergence entre les tables de mise en oeuvre.

2.6.2 L'appréciation

Le deuxième moment de l'évaluation concerne l'appréciation de l'action du CRÉECQ en fonction des mandats qui lui sont confiés, de la mission des tables de mise en oeuvre et des dimensions d'évaluation inspirées à la fois de la stratégie d'intervention du CRÉECQ (1993a), de notions de DEC et des différentes composantes de son évaluation telles que le proposent différents auteurs. Premièrement, à propos des mandats confiés au CRÉECQ, l'évaluation discute de l'hypothèse formulée précédemment par le Comité d'évaluation (schéma numéro 6). Elle cherche également à déterminer dans quelle mesure les tables de mise en oeuvre ont su concrétiser les préoccupations de la stratégie quinquennale. Deuxièmement, l'appréciation de l'action du CRÉECQ repose sur un certain nombre de dimensions qu'on retrouve dans la problématique et les évaluations du DEC. Le tableau suivant résume ces dimensions.

Schéma numéro 7
Dimensions permettant l'appréciation de l'action du CRÉECQ

Dimension	Sous- dimensions
Emploi et économie	Maintien d'entreprises et d'emplois
	Création d'emplois
	Création d'entreprises
	Investissements
Organisation	Services conseils
	Services de développement de l'entrepreneurship local
	Services de formation continue de la main-d'oeuvre locale
	Autres actions réalisées
Institution	Politiques et programmes gouvernementaux
	Urbanisme et habitation
	Normes relatives aux fonds
Concertation	Implication des partenaires
	Coordination entre les organismes
	Liaison avec les partenaires
Utilisation des ressources locales	Capacités des résidant-e-s
	Appel aux organismes et établissements du milieu

2.6.3 Les perspectives de travail

Le troisième moment de l'évaluation consiste à dégager des orientations pouvant inspirer le CRÉECQ pour la mise à jour de la stratégie et le renouvellement de son action. La consolidation des forces du CRÉECQ et le dépassement de ses limites actuelles représenteraient des retombées positives de l'évaluation externe.

2.7 La collecte des données

Lorsqu'il est question des données dans l'évaluation du développement local, le problème du type de données à privilégier, soit quantitatives, soit qualitatives, se pose inévitablement. Du type de données choisies dépendent les moyens pour les recueillir.

2.7.1 Le type de données

Puisque la perspective dominante du développement exprime ses objectifs en termes tangibles et numériques, on comprend que la méthodologie dominante préfère la mesure chiffrée. Cette méthodologie s'intéresse principalement à l'efficacité dont le principal instrument demeure l'analyse coûts-bénéfices. Or, cette approche pose des problèmes logiques et techniques considérables. Premièrement, l'analyse causale entre le projet et les effets prétendus relève de l'interprétation, une opération mentale qui n'est pas mathématique. Deuxièmement, les effets des opérations de développement ne sont pas tous quantifiables. Troisièmement, la quantification demande des prouesses considérables au plan de la collecte des données et beaucoup d'énergie que les intervenant-e-s ne consacrent plus au développement (Oakley, 1990: 28).

Chaque type de données quantitatives et qualitatives comporte des limites, ce qui appelle au dépassement de l'opposition stérile entre les méthodes qui leur sont associées. Au sens premier, les méthodes qualitatives effectuent des opérations d'analyse sur des «lettres» et les méthodes quantitatives les réalisent sur des «chiffres». Cependant, au sens second, toute recherche est nécessairement «qualitative», «ne serait-ce que parce que le traitement quantitatif d'un matériau donne lieu à une interprétation qui n'est pas toujours autorisée directement par les opérations mathématiques» (Pires, 1987: 88). Chaque type de données comporte des limites théoriques, indépassables et infranchissables. Pour Pires, c'est «la nature des objets de recherche qui impose différents types de méthodes - et donc différents types de matériau empirique - et vice versa: le choix de certaines méthodes (et types de matériau) affecte le choix et la configuration des objets de recherche» (p. 90). Le point de vue sur la complémentarité des méthodes recommande d'élargir la démonstration en valorisant différentes manières de «poser le problème» et d'investiguer empiriquement. Ceci dit, les données quantitatives s'avèrent incontournables pour dénombrer certains éléments, mais la sophistication à outrance peut s'avérer décevante.

La présente recherche évaluative utilise des données numériques pour établir, entre autres, le nombre d'emplois créés, les investissements mobilisés, la participation de la population, la satisfaction des membres et des partenaires établie selon une échelle. Les données qualitatives sont présentes dans toute la recherche, lorsque des documents ou des réponses à des questions ouvertes sont catégorisés et analysés. La mise au point qui précède demande au lecteur de faire preuve de discernement et de considérer que le produit de la recherche évaluative dépasse les résultats chiffrés.

2.7.2 Les sources de données

Les données pour la monographie et l'évaluation proviennent de documents et d'entrevues. Par ailleurs, afin d'ajouter des éléments d'appréciation de la part des partenaires et des membres du CRÉECQ, un sondage est réalisé. Les documents consultés proviennent d'abord de l'interne soit principalement les archives du CRÉECQ, les rapports d'assemblées générales annuelles, les études concernant le milieu et les états financiers de l'organisme. Divers documents externes sont également consultés afin de compléter la description de l'organisme et de ses activités, comme le montrent la bibliographie et les différentes annexes.

Les entrevues sont effectuées en octobre 1997 auprès de personnes placées au cœur de l'action quotidienne du CRÉECQ, soit le coordonnateur général, trois agent-e-s de développement (employés réguliers), quatre chargé-e-s de projets, une adjointe administrative et un membre fondateur ayant assumé plusieurs fonctions au sein de l'organisme. Les entrevues durent de 40 à 90 minutes et cherchent à satisfaire les besoins d'information déterminés par les dimensions à couvrir.

Le sondage s'est tenu du 28 octobre 1997 au 31 octobre 1997. Il vise d'abord à obtenir des données numériques et qualitatives sur la satisfaction des membres et des partenaires à l'égard du CRÉECQ. Puis, il cherche à expliquer la participation des acteurs aux activités du CRÉECQ à partir d'une théorie sur la participation fondée sur une sociologie de la vie quotidienne (Comeau, 1995). On peut consulter le questionnaire et les résultats en annexe. Le nombre de répondant-e-s est de 57 personnes. Parmi elles, 48 sont membres du CRÉECQ. Le tableau suivant présente l'année d'adhésion des répondant-e-s au sondage.

Tableau numéro 5
Année d'adhésion au CRÉECQ des répondant-e-s au sondage

Année	Nombre	%
1993	7	12,3
1994	5	8,8
1995	3	5,3
1996	17	29,8
1997	15	26,3
non-membre	9	15,8
n. d. *	1	1,7
TOTAL	57	100

n. d.: non disponible

Tableau numéro 6
Types de participation des répondant-e-s au CRÉECQ

Participation	Nombre	%
Conseil d'administration	10	9,8
Au moins un comité	10	9,8
Au moins une assemblée générale	25	24,5
Membre	41	40,2
Demande d'un service	11	10,8
Sans réponse	5	4,9
TOTAL*	102	100

* Il est possible pour un-e répondant-e de cumuler plusieurs types de participation.

Tableau numéro 7
Participation des répondant-e-s aux tables de mise en oeuvre

Table de mise en oeuvre	Nombre	%
Table «entreprises»	5	8.8
Table «formation et emploi»	3	5.3
Table «milieu»	11	19.3
Ne sait pas	5	8.8
Sans réponse	33	57.8
TOTAL	57	100

L'échantillon offre une bonne variété de répondant-e-s, compte tenu de leur implication au CRÉECQ dans les instances décisionnelles et aux tables de mise en oeuvre. Remarquons toutefois qu'il y a peu de personnes ayant été impliquées aux tables «entreprises» et «formation et emploi» parmi les répondant-e-s.

Pour les différentes sources de données, nous avons préféré l'échantillon significatif à l'échantillon probabiliste. En ce qui concerne les documents, nous visons l'exhaustivité. En ce qui a trait aux employés du CRÉECQ, nous rencontrons la presque totalité de celles et ceux qui interviennent sur le terrain. Pour le sondage, nous avons tenté de rejoindre tous les membres du CRÉECQ, les entrepreneurs des Cercles d'emprunt, et 29 fonctionnaires et politiciens référés par les personnes rencontrées en entrevues.

De cette manière, nous pensons répondre au souhait de Guba et Lincoln (1989) qui recommandent de contacter celles et ceux qui ont un intérêt dans l'évaluation. S'il n'est pas possible de rencontrer tout le monde, l'échantillonnage doit au moins varier le plus possible le type de répondant-e-s, afin d'obtenir des informations riches, complètes et détaillées. Ce qui est visée est la saturation, c'est-à-dire une situation où l'information recouvre complètement toutes les dimensions; on croit alors qu'une nouvelle collecte des données n'ajoutera rien, puisque des tentatives révèlent la répétition des informations déjà obtenues et n'apportent plus d'éléments nouveaux.

2.8 L'analyse

L'analyse consiste en une série d'opérations permettant de décomposer un phénomène en ses éléments essentiels pour saisir leurs rapports et en présenter une interprétation. Elle est possible au terme d'une méthodologie rigoureuse et claire. «Un processus et des indicateurs compliqués ne constituent pas un gage de l'efficacité de l'analyse.» (Vachon et Coallier, 1993: 187). Laot et Rouah (1994: 25) nous mettent aussi en garde en disant que «mieux vaut un travail partiel, mais rigoureux et transparent, qu'une tentative vaine de couvrir un champ d'évaluation trop étendu».

Face à l'abondance de l'information, il faut classer l'information, particulièrement en ce qui concerne les données qualitatives. Les indicateurs aident à classer l'information dans l'une ou l'autre des dimensions. En ce sens, l'analyse débute par la catégorisation, c'est-à-dire un ensemble d'étapes visant à distinguer et nommer différentes classes d'éléments présentant une certaine homogénéité, les catégories (Comeau, 1994: 18).

2.8.1 L'analyse continue

L'analyse continue signifie qu'elle se réalise simultanément à la collecte des données. Elle permet de:

- contrôler la pertinence de la collecte des données jusqu'à la saturation;
- identifier précisément de nouvelles personnes et de nouveaux documents à consulter;
- donner une flexibilité et une capacité d'adaptation de la recherche, en ajustant les guides d'entrevues pour les rendre plus pertinentes à ce qu'on découvre;
- vérifier nos intuitions tout au long de la collecte des données. De nouvelles dimensions peuvent être ajoutées;
- structurer l'analyse et l'interprétation pendant la collecte des données, ce qui facilite la rédaction du rapport.

C'est la classification de l'information au fur et à mesure dans les dimensions de l'étude (schémas numéros 5 et 7) qui rend possible l'analyse continue.

2.8.2 L'interprétation

Pour Laot et Rouah (1994: 20), «évaluer, c'est interpréter, analyser, juger». Un simple énoncé d'informations ne suffit pas en évaluation: il faut donner un sens, et même plusieurs sens à ces informations. Notre interprétation caractérise celle de personnes extérieures qui prennent le temps d'observer un phénomène, l'action du CRÉECQ en l'occurrence. D'autres interprétations peuvent être formulées et avoir autant de valeur. Les sens que revêtent les informations seront d'autant plus nombreux et détaillés que l'exercice d'interprétation met à contribution les acteur-trice-s. C'est pourquoi les données de l'évaluation et leur analyse sont soumises à différentes instances (administrateur-trice-s, agent-e-s du CRÉECQ et Comité d'évaluation) à partir de versions préliminaires du rapport de recherche, afin de trouver des explications aux différences constatées suite aux différentes opérations de comparaison.

L'explication fait appel à la notion de causalité. En sciences sociales et dans les méthodes qualitatives, la notion de totalité donne un caractère particulier à la causalité. Il ne s'agit pas de la simple relation cause à effet, mais d'enchevêtrement de causes et d'effets, et d'actions réciproques.

Parmi les différentes méthodes visant l'explication (Grawitz, 1990:470-501), la comparaison représente celle qui se prête sans doute le mieux à notre étude. La comparaison peut être partielle ou totale entre des phénomènes, ou entre un phénomène et un idéal-type, pour expliquer leurs différences et leurs ressemblances. Cette méthode nous est particulièrement utile pour déterminer, par exemple, quels mandats sont particulièrement bien couverts par l'intervention du CRÉECQ, quels types de résidant-e-s sont les mieux rejoints, quels acteurs se mobilisent le plus facilement, etc. La comparaison décrit la logique au fondement de la méthode diacritique dans l'évaluation et le choix de différents projets publics (il s'agit d'une méthode multicritériée qui identifie clairement les points de divergence et l'ampleur des désaccords dans le but de décortiquer un problème) (Tellier, 1993).

L'ÉMERGENCE DU CRÉECQ

Afin de mieux saisir la place qu'occupe le CRÉECQ dans le développement des quartiers centraux de la Ville de Québec, ce chapitre retrace l'histoire du CRÉECQ, en mentionnant les travaux du Comité de 1991 à 1993 et ceux de l'organisme depuis sa fondation en 1993 jusqu'à aujourd'hui.

1. Le projet initial

Dès 1990, les instances gouvernementales (fédéral, provincial et municipal) mandatent le service d'éducation des adultes du CÉGEP de Limoilou, ce dernier intervenant déjà en entrepreneurship dans le milieu, afin de regrouper les syndicats, les entreprises et les organismes pour étudier les besoins en matière de main-d'oeuvre. Le projet initial du début des années 1990 consiste à créer une CDÉC, même si la modalité initiale de financement correspond à un Comité d'adaptation de la main-d'oeuvre (CAMO), comme ce fut le cas à Montréal. Ce CAMO possède une caractéristique originale en ce sens qu'il cible un territoire plutôt qu'une entreprise en particulier.

Le CAMO représente une structure provisoire, car les besoins exprimés par le milieu concernent l'ensemble des secteurs d'activités des quartiers centraux et appellent la création d'un véritable organisme de développement. Pour les initiateur-trice-s du CRÉECQ, l'adaptation de la main-d'oeuvre peut se faire à la suite de la création d'entreprises et d'emplois, et ne se réalise qu'avec l'amélioration de la qualité de vie dans les quartiers centraux de Québec. Le milieu de vie, l'entrepreneurship et l'employabilité deviennent donc les trois pôles sur lesquels les intervenants consultés décident de miser.

La notion d'un développement économique communautaire (DEC) basé sur une stratégie d'intervention structurante concertée et vigoureuse prend de plus en plus de place dans le discours des acteurs, comme nous l'avons vu dans le premier chapitre. Les instances décisionnelles de niveaux différents acceptent de financer ce Comité dont le mandat serait de poser un diagnostic de la situation des quartiers centraux de Québec et d'élaborer une stratégie d'intervention correspondante avec cette réalité. Ce Comité est mis sur pied à l'hiver 1991 et en mai de la même année, les gouvernements fédéral et provincial ainsi que la Ville de Québec signent l'accord permettant au Comité de prendre son envol et de réaliser ses mandats.

On désigne cet organisme CRÉECQ - Comité, pour le distinguer du CRÉECQ - Carrefour qui lui correspond au nom légal de la Corporation enregistrée en 1993. Autrement dit, le Comité de relance de l'économie et de l'emploi deviendra le Carrefour de relance au moment de la constitution légale. Le CRÉECQ - Comité regroupe alors des intervenants des milieux syndicaux, associatifs, financiers et des entreprises privées. En outre, plusieurs personnes-ressources sont sollicitées et offrent leur appui au Comité. On retrouve des représentant-e-s de diverses instances gouvernementales et municipales (ministère de la Sécurité du revenu, Emploi et Immigration Canada, Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre, Office municipal de développement économique de Québec) et de l'Office de la planification et de développement du Québec (CRÉECQ, 1993b: 113).

2. Les travaux du CRÉECQ - Comité (1991-1993)

Dès sa première réunion, les membres du Comité se penchent sur le nom que le Comité devait porter. Bien que cela puisse paraître banal à prime abord, il n'en demeure pas moins que les membres du Comité ressentent le désir de refléter le caractère hétérogène des groupes d'intervenants en présence, ceux-ci venant des entreprises privées et publiques, des syndicats et des organismes communautaires, de même que la diversité des actions pouvant être considérées dans

un plan de relance et de développement. C'est lors de cette réunion que le nom de Comité de relance de l'économie et de l'emploi du centre de Québec (CRÉECQ) voit le jour.

Le CRÉECQ débute ses études du milieu et son analyse de besoins dès l'automne 1991. Pendant un an, les rencontres et les démarches s'intensifient afin d'obtenir le plus de points de vue possibles sur les axes de développement économique et communautaire envisagés. En septembre 1992, le CRÉECQ articule un diagnostic à présenter aux organismes et regroupements du centre de Québec lors d'un premier colloque en octobre. Un second colloque ouvert à près de 200 personnes de divers milieux se tient en décembre de la même année. De janvier à juin 1993, à partir des idées et des pistes d'actions consignées dans les comptes-rendus du colloque de décembre 1992, le Comité se consacre à l'élaboration d'une stratégie d'intervention qui prend en considération l'utilisation maximale des ressources déjà en place et disponibles. Il est donc suggéré que l'intervention s'effectue selon trois pôles (entreprises, personnes et milieu) regroupés en tables de mise en oeuvre (une pour chacun des pôles) et des plans d'action spécifiques aux secteurs d'activités économiques (manufacturier, commerce, services, travailleur-euse-s autonomes, coopératives, métiers d'arts et vie artistique, habitation et vie urbaine, développement de compétences et accès à l'emploi, implication de la communauté) sont proposés. La problématique des quartiers centraux et la stratégie font donc appel à une intervention spécifique sur le territoire. Elle demande l'implication des gouvernements, l'action concertée des intervenants socio-économiques sur le territoire et la création d'un outil organisationnel pour coordonner et concerter la mise en oeuvre de la stratégie. Diverses hypothèses de structures organisationnelles sont proposées, dont une correspondant au fonctionnement des CDÉC. C'est cette dernière option qui est retenue pour mettre en oeuvre la stratégie d'intervention. On préfère une structure décisionnelle et organisationnelle légère qui assure la coordination des services.

Le projet comprenant la structure possible de l'organisme et la stratégie d'intervention est présenté aux représentants des divers paliers gouvernementaux au printemps 1993. De juin 1993 à octobre 1993, les étapes de structuration du CRÉECQ se succèdent: adoption de la stratégie d'intervention en juin, diffusion de la stratégie et la création des conditions d'application de stratégie (juillet à octobre) et mise sur pied de l'organisme successeur (août à octobre). Avec l'autorisation du gouvernement, le CRÉECQ devient officiellement le 23 octobre 1993, une OBNL. L'assemblée de fondation tenue en novembre marque définitivement la fin des travaux du Comité et la «passation des pouvoirs» à cet organisme successeur.

3. Le CRÉECQ: une réalité pour le milieu

Avant même d'obtenir son incorporation, le futur organisme pouvait déjà compter sur l'appui de gens d'affaires, de syndicats, de groupes d'intégration au travail, de groupes communautaires et de plus de 200 personnes du milieu, consultées et sensibilisées lors des colloques. Lors de l'assemblée de fondation, les statuts et règlements de l'organisme sont adoptés et le premier Conseil d'administration est élu et alors investi de son premier mandat, soit de voir à l'implantation physique et organisationnelle du CRÉECQ.

3.1 La mise en place de l'organisation et le démarrage (1993-1994)

Initialement, la stratégie d'intervention de 1993 attribue trois grands objectifs au CRÉECQ: le maintien des emplois existants, la création d'emplois durables pour les résident-e-s et l'utilisation optimale des ressources existantes dans le milieu (CRÉECQ, 1993a: 39). À partir de l'assemblée générale de juin 1995, les objectifs deviennent: maintenir l'emploi, créer des emplois durables pour les résident-e-s, impliquer le milieu et utiliser les ressources existantes, favoriser la repopulation des quartiers centraux et retenir la population déjà résidente. Ces objectifs constituent les

fondements de la mission de l'organisme, cette dernière étant formulée de la façon suivante dans les statuts et règlements:

Favoriser la création et le maintien de l'emploi durable ainsi que le développement des compétences pour les résidants et les résidentes du centre de Québec, en concertation et partenariat avec le milieu et les diverses instances gouvernementales. (CRÉECQ, 1997b: 2)

On remarque que cette mission se pratique en concertation et en partenariat avec le milieu. L'opérationnalisation de la mission s'articule autour de 10 objets formulés dans les statuts et règlements (CRÉECQ 1997b: 2):

- stimuler la relance de l'économie et de l'emploi;
- contribuer à la revitalisation économique des quartiers centraux;
- favoriser la prise en charge collective du développement économique par les résident-e-s;
- associer les organismes du milieu pour créer une synergie d'action;
- participer à l'amélioration de la qualité de vie dans le centre de Québec;
- faciliter les contacts entre les diverses instances du milieu;
- susciter (mener et coordonner) des activités de recherche et de développement;
- acquérir des biens pour les fins de la Corporation;
- recevoir dons, legs et autres contributions pour des fins charitables;
- poursuivre les activités de la Corporation pour des fins sociales et charitables sans aucune fins de gains pécuniaires pour ses membres.

Pour l'année 1993-1994, la Ville de Québec offre une contribution de 3 000 \$ (premier appui financier direct). Le financement demandé auprès des gouvernements provincial et fédéral tarde à être accordé, remettant ainsi à plus tard l'embauche de l'équipe de travail et la mise en place physique et organisationnelle du CRÉECQ. Au printemps 1994, les instances gouvernementales concernées accordent le financement négocié pour l'année fiscale 1994-1995.

Dès la confirmation du budget pour 1994-1995, le Conseil d'administration démarre les procédures d'embauche. Le coordonnateur général entre en fonction en juin 1994 et s'informe d'abord des travaux préalables, faits tant par le CRÉECQ - Comité que par les membres du Conseil d'administration qui ont assumé le fonctionnement de l'organisme dans les premiers mois de son existence. Le coordonnateur gère non seulement la mise en place physique de l'organisme (choix et location d'un espace, choix du matériel de travail et de l'équipement, préparation des espaces pour la venue de l'équipe de travail, etc.) mais prévoit également, en concertation avec le Comité exécutif, le mode de fonctionnement quotidien de l'organisme, ainsi que les tâches de l'équipe de travail et les profils des candidats qui seront embauchés comme agent-e-s de développement.

Lors de l'entrée en fonction de l'équipe de travail en septembre 1994, les premières tâches concernent l'actualisation de la stratégie d'intervention développée par le CRÉECQ - Comité. En effet, près de deux ans se sont déjà écoulés entre la conception de la stratégie d'intervention et les débuts de sa mise en application. Au cours de cette période, l'actualité de certains aspects de la stratégie d'intervention a changé. Concrètement, les membres de l'équipe redéfinissent par exemple quelles ressources existent encore dans le milieu et quelles sont celles qui ont disparu, afin de déterminer les structures devant être mises en place. Il apparaît donc que certains aspects de la stratégie ne s'appliquent plus à la réalité des quartiers centraux, alors que de nouveaux événements ne font pas partie de la stratégie. Par exemple, les données du recensement de 1991 devenues disponibles demandent à ce qu'un portrait des quartiers centraux soit réalisé.

Au cours des premiers mois de travail, l'instauration des tables de mise en oeuvre en fonction de trois pôles, soit «entreprises», «formation et emploi» et «milieu» se fait graduellement, avec les

ajustements nécessaires à réaliser avec les entreprises et les organismes présents. Ainsi, pour ce qui est de la table «entreprises», l'agente de développement apprivoise, au cours des premiers mois de travail, le milieu des quartiers centraux en apprenant ce qui se fait, où en sont les organismes et les acteurs du développement économique communautaire. Elle tient une première rencontre avec des ressources pour les entreprises: Centre de création et d'expansion des entreprises du CÉGEP de Limoilou (service de formation pour les personnes qui veulent démarrer une entreprise), le Centre régional de développement d'entreprises de Québec (incubateur d'entreprises), les commissaires aux entreprises de la Ville de Québec et les associations de commerçants. Elle apprend à connaître l'expertise et le champ de chacun afin de ne pas doubler les interventions. En même temps, elle rencontre les représentant-e-s des entreprises du Parc industriel Saint-Malo.

En ce qui a trait à la table «formation et emploi», l'agent de développement se consacre, pendant les premiers mois de son arrivée, à l'étude de la stratégie pour situer le pôle «formation et emploi». La stratégie misait beaucoup sur le regroupement des organismes d'intégration au travail et les établissements publics d'enseignement pour développer la concertation. Un mois après son embauche, il réunit alors des représentant-e-s des organismes d'intégration au travail, de la SQDM, de Développement des ressources humaines Canada et du ministère de la Sécurité du revenu afin de connaître leurs priorités. Il remarque la divergence de plusieurs intérêts, en particulier en ce qui concerne le partage des ressources financières, avec comme toile de fond la présence des gouvernements provincial et fédéral dans le champ de la formation de la main-d'oeuvre, d'où les chevauchements et dédoublements de services. Puis, il rencontre un à un les organismes communautaires et les agences publiques d'intégration au travail afin de mieux comprendre leur dynamique. Cette tournée lui révèle premièrement les effets pervers qu'ont les obligations de résultats liés au financement. À titre d'exemple, les organismes soutenus par le ministère de la Sécurité du revenu - les Services externes de main-d'oeuvre (SEMO) - reçoivent un financement per capita pour intégrer des personnes sur le marché du travail. Les SEMO ont tout intérêt à «placer» le plus rapidement, le plus grand nombre de personnes possibles. Un des effets de cette modalité de financement concerne la sélection la plupart du temps involontaire et implicite de candidat-e-s ayant le plus de chance d'intégrer rapidement un emploi, c'est-à-dire des personnes sans emploi depuis peu de temps. Les personnes des quartiers centraux sans emploi depuis une longue période éprouvent des besoins d'intégration sociale avant de pouvoir intégrer un emploi (par exemple, se socialiser, surmonter des handicaps relatifs à l'inactivité prolongée et mieux contrôler une toxicomanie). Deuxièmement, il constate qu'environ 90 % du financement gouvernementale visant l'intégration au travail se fait dans les établissements publics d'enseignement (CÉGEP et écoles secondaires, notamment). Troisièmement, il en déduit que le CRÉECQ n'a pas à prendre la place des organismes existants, mais plutôt à assumer une fonction de sensibilisation à la problématique particulière de l'intégration au travail dans les quartiers centraux.

En ce qui concerne la table «milieu», l'agent de développement avait suivi et même participé à certains travaux ayant conduit à la naissance du CRÉECQ. Il était informé de la stratégie et avait même développé certaines idées personnelles sur celle-ci. Dans son cas, la familiarisation avec les travaux antérieurs a été plus rapide. Pour développer la concertation du milieu, il hérite d'un groupe fortement impliqué dans le fonctionnement du CRÉECQ - Comité et la mise sur pied du CRÉECQ - Carrefour. Plusieurs personnes manifestent du leadership et appuient l'agent de développement, ce qui donne du dynamisme à la table. Dans cette situation, l'agent se préoccupe de donner un type de fonctionnement semblable à celui qui prévaut à l'époque du CRÉECQ -Comité, c'est-à-dire un format de rencontre dite «5 à 8» (réunion de 17 h à 20 h). Il fait aussi en sorte que les préoccupations de la table «milieu» soient suivies d'effets concrets.

L'équipe répond également à plusieurs invitations d'organismes et institutions désirant connaître le CRÉECQ. Des présentations ont lieu à l'Université Laval, au Conseil du travail de la FTQ pour la région de Québec, au Conseil central des syndicats nationaux (CSN) de Québec ainsi qu'au Mouvement Desjardins.

Pendant cette période, le CRÉECQ adhère à l'Institut de formation et de développement économique communautaire (IFDÉC), rejoignant ainsi les CDÉC de Montréal ainsi que d'autres organismes de développement local au Québec. Il instaure également des partenariats avec divers organismes du milieu et contribue à la mise en place ou à l'essor de projets parrainés par ces organismes en offrant des services-conseils ou autres formes d'appuis. Le chapitre sur les réalisations du CRÉECQ fait largement état de ces activités.

En somme, malgré le financement tardif et l'ambitieux mandat de changer une situation passablement détériorée et ce, dans une pratique de concertation et de partenariat, le Conseil d'administration ainsi que l'équipe de travail réussissent à implanter une CDÉC dans les quartiers centraux. À partir de ce moment, le CRÉECQ passe véritablement à l'action.

3.2 L'essor de l'organisme (1995-1997)

Au cours de la période allant de 1995 à 1997, l'équipe de travail concrétise bon nombre de dossiers qui étaient initiés au cours de la période de démarrage. Les organismes et entreprises du milieu s'impliquent dans les projets et les démarches coordonnés par le CRÉECQ. Comme nous le verrons dans un prochain chapitre, les tables de mise en oeuvre génèrent des projets ayant besoin d'un suivi régulier. Pour réaliser ces projets, le CRÉECQ ajoute progressivement à son personnel régulier des chargé-e-s de projet ayant le statut de contractuel, pour les projets suivants: tour guidé des quartiers centraux, développement de la culture entrepreneuriale, maintien à domicile, embauche locale et achat local, Cercles d'emprunt, Fonds d'emprunt économique communautaire Québec (FEÉCQ), centre de veille et de référence des marchés publics dans la région de Québec et table de concertation des ressourceries. Se joignent également au CRÉECQ, dans ses locaux, une professionnelle du Service aux jeunes entrepreneur-e-s (S AIE Québec-méto) en 1995-1996, et le directeur du Fonds d'investissement et de développement de l'emploi (FIDE) des quartiers centraux de Québec à l'été 1997. L'ampleur et la diversité des projets est telle que la CDÉC voit son personnel passer de six employés à 12 employé-e-s, certain-e-s étant réguliers, d'autres contractuels.

Les diverses modifications au réseau de la santé, aux programmes sociaux et d'éducation amènent les instances décisionnelles et les organismes du milieu à solliciter l'implication du CRÉECQ dans des études, des processus de consultation et de rédaction de mémoires permettant d'exprimer les points de vue des résident-e-s, des organismes et des entreprises sur les impacts des modifications de ces programmes et les besoins spécifiques du milieu. Dans le cadre d'activités de recherche et de développement, le CRÉECQ participe également à des programmes permanents de coopération franco-québécoise, accueille des stagiaires universitaires québécois et français, et propose des sujets de recherche à des groupes d'étudiant-e-s de l'Université Laval.

Les membres des conseils d'administration et exécutif investissent temps et énergie afin de rendre le CRÉECQ opérationnel et efficace le plus rapidement possible. Plusieurs rencontres sont tenues, comme le montre le tableau suivant. Parmi les diverses politiques internes approuvées au CRÉECQ, le Conseil d'administration adopte une politique d'achat local favorable aux commerces des quartiers centraux. En outre, la direction met en place des instruments de gestion (feuille de temps, comptes de dépenses, etc.) pour donner à l'organisme une gestion efficace.

Tableau numéro 8
Aperçu des rencontres de quelques instances du CRÉECQ (1993-1997)

Instances	1993-1994*	1994-1995 *	1995-1996 *	1996-1997 *
Conseil d'administration	8	11	8	9
Comité exécutif	10	12	11	11
Comité d'évaluation	n. a. 1	n. a.	3	4
Comité de surveillance	n. a.	n. a.	4	3
Comité de liaison	n. a.	n. a.	1	1

* Au 30 juin de chaque fin de période. 1

Ne s'applique pas.

Au cours des ans, le CRÉECQ institue un mode de fonctionnement qui le caractérise. Le prochain chapitre traite de la dimension organisationnelle, c'est-à-dire la manière de produire les services et de coordonner leur livraison.

L'ORGANISATION DE LA PRODUCTION DES SERVICES ET DES ACTIVITÉS

La dimension organisationnelle désigne l'agencement des «moyens techniques et des ressources pour réaliser ses objectifs de production de biens ou de services» (Bélangier et Lévesque, 1994 : 25).^x La compréhension de cette dimension passe par l'établissement du profil organisationnel du CRÉECQ et la description des processus organisationnels. Ceci concerne l'organisation interne. Dans le cas du CRÉECQ, compte tenu de son mandat de concertation et de coordination en vue de réaliser une stratégie de DEC, le chapitre considère également l'organisation du développement qui est apparu comme étant une dimension importante d'évaluation dans la recension des écrits sur le développement local. C'est pourquoi la dernière partie du chapitre est consacrée à l'opérationnalisation de la stratégie.

1. L'organisation interne

Lorsqu'il est question d'organisation interne du CRÉECQ, il importe de préciser que la CDÉC offre ses services en concertation avec les acteurs du milieu. De cette manière, la livraison des services se fait non seulement par l'équipe salariée du CRÉECQ, mais également par les membres et les partenaires du milieu.

1.1 Les services produits

En distinguant analytiquement les services qui relèvent du CRÉECQ, les quartiers centraux bénéficient de services de différentes natures:

- information touchant la localisation d'un projet d'entreprises, qu'elles soient privées, coopératives ou à but non lucratif;
- redressement et consolidation d'entreprises et d'organismes présentant des difficultés à différents niveaux;
- suivi de la gestion d'entreprises aux plans des opérations, de la comptabilité et de la mise en marché, entre autres choses;
- aide au financement d'entreprises et ce, de différentes manières: information sur les sources de financement disponibles, appui à la formulation de projets, références à des financiers et constitution de fonds d'investissement;
- modélisation de démarche de formation pour arrimer les besoins de main-d'oeuvre des entreprises et les qualifications des résident-e-s;
- élaboration d'outils pour la gestion et pour le développement stratégique des quartiers centraux;
- établissement de réseaux et de divers types de parrainage afin de développer la concertation et soutenir les initiatives économiques;
- représentations auprès d'instances publiques et gouvernementales afin d'appuyer les efforts de revitalisation du milieu.

Après quelques années de fonctionnement, il est maintenant possible pour les agent-e-s de développement et les chargé-e-s de projet d'associer ce qu'ils font à l'une ou l'autre des catégories de services qui viennent d'être mentionnées. Cet aperçu des services produits par le CRÉECQ ne tient pas compte de la réalisation de la stratégie avec les partenaires qui ont un apport différent et complémentaire à ces services.

Dans un esprit d'intercoopération, le CRÉECQ est parfois amené à répondre à des demandes provenant d'organismes ou d'individus établis hors de son territoire. Son intervention se limite

cependant à l'échange d'informations et à la référence des demandeurs aux ressources adaptées à leurs demandes. Tout en privilégiant les quartiers centraux de Québec, le CRÉECQ constitue une référence pour divers organismes publics. À cet égard, le chapitre portant sur les réalisations fait état des activités du CRÉECQ dans ce domaine.

1.2 Le fonctionnement de l'équipe de travail

Au CRÉECQ, la semaine démarre par une rencontre d'équipe. L'équipe se réunit de plus en plus régulièrement le lundi matin, de 9 h à 11 h. Ceci est le fruit d'un certain ajustement, car les rencontres ont déjà été plus longues et pouvaient se terminer à 12 h 30. Avec le temps, les rencontres d'équipe sont devenues de plus en plus régulières et efficaces, surtout que l'équipe est relativement stable. En outre, les chargé-e-s de projet n'assistaient qu'à la moitié de la rencontre; maintenant, la rencontre du lundi matin réunit toute l'équipe de travail (les agent-e-s de développement, les chargé-e-s de projet et le personnel clérical). Annuellement, au retour de vacances au mois d'août, l'équipe fait un retraite fermée de deux jours pour planifier l'année à venir. On discute, par exemple, des dossiers à réaliser pour l'année qui vient, du fonctionnement de l'équipe et des éléments de contexte de l'action du CRÉECQ tels la politique du gouvernement du Québec sur le développement local et régional. Toutes ces rencontres offrent aux agent-e-s de développement et aux chargé-e-s de projet la possibilité d'être informés des divers dossiers, de coordonner les actions, de prendre des décisions concernant les opérations et solliciter l'aide lorsque des difficultés se posent dans certaines actions.

Le CRÉECQ tend à reconnaître les compétences des membres de son équipe et encourage, par le fait même, la polyvalence en permettant aux employé-e-s de prendre en charge des dossiers en fonction de leurs compétences et des besoins spécifiques et ponctuels de l'organisation. Par exemple, l'adjointe-administrative s'est vu confier la responsabilité du Fonds d'emprunt économique communautaire Québec (FEÉCQ). Tous les employé-e-s du CRÉECQ mettent l'épaule à la roue pour la tenue des assemblées générales et la rédaction des rapports d'activités. Les employés acceptent une certaine flexibilité des tâches. Par exemple, les professionnels font eux-mêmes des tâches cléricales lorsque cela s'avère le plus efficace (par exemple, la photocopie à faible tirage). Des tâches sont parfois faites collectivement, comme les envois massifs par courrier.

Bien que l'horaire de travail pour les employés à temps plein soit de 35 heures/semaine, le contrat prévoit que ces heures peuvent s'effectuer selon un horaire flexible, du moins pour les agent-e-s de développement et les chargé-e-s de projet. Ils peuvent accumuler un maximum de 35 heures de temps supplémentaire par année dont fait foi une feuille de temps; ce temps supplémentaire est généralement repris en vacances. Ces deux aspects de l'emploi accordent une place de choix à la responsabilité personnelle et professionnelle des employé-e-s. Le personnel clérical assume une présence au CREECQ correspondant aux heures régulières et habituelles de bureau.

Concernant l'évaluation du personnel, il n'y a pas de politique établie. L'évaluation se fait au cours d'une rencontre durant environ une heure ou une heure trente minutes, entre le coordonnateur et l'employé-e. Un bref rapport est produit et signé par les deux personnes. Le coordonnateur, fait un rapport d'ensemble au Conseil d'administration.

1.3 La formation à l'interne

La formation se fait en fonction des besoins du moment, sans politique de formation proprement dite. Il existe maintenant un poste budgétaire affecté à la formation du personnel clérical depuis le budget 1997-1998. ,La question de la formation destinée aux membres concerne davantage la formation pour le DEC, et il en sera question dans le chapitre consacré aux réalisations.

Pour les membres du conseil d'administration, plusieurs activités sont offertes. En février 1994, une première activité porte sur l'approche de développement local; celle-ci est reprise en 1995 avec le thème des objectifs du CRÉECQ et, cette fois, l'équipe de travail est présente. En 1996, les membres du Conseil d'administration et l'équipe de travail se réunissent à nouveau pour une journée leur permettant de faire le point sur le travail effectué et réfléchir aux enjeux du DEC. Il semble s'établir une forme de tradition allouant une journée par année de formation, de familiarisation et d'échange avec l'équipe de travail et le Conseil d'administration. Parmi les activités de formation offerte à l'extérieur du CRÉECQ, nous retenons la participation des membres du Conseil d'administration au colloque «L'entrepreneurship et le développement local» sous l'égide de la Fondation de l'entrepreneurship.

Pour l'équipe de travail, la rencontre annuelle de deux jours en août est considérée comme étant une activité de formation permettant de démarrer l'année. Il arrive aussi que les agent-e-s de développement et les chargé-e-s de projet participent à des colloques. Des employé-e-s fréquentent d'autres activités de formation liées à leur travail proprement dit. Ainsi, des employé-e-s et des membres assistent à une formation sur le fonctionnement des Cercles d'emprunt, offerte par la CDÉC de l'est de Montréal (CDEST). Une chargée de projet a reçu de la formation provenant d'agences gouvernementales telles le BFDR/Q et la SQDM afin d'être en mesure de présenter les ressources disponibles aux entreprises. Le coordonnateur assiste à la formation «Gestion stratégique des OBNL» et participe à un groupe d'entraide suite à l'activité. D'autres activités de formation spécifiques sont offertes au personnel clérical, telles des cours de perfectionnement en français, de téléphonie (réception et prise d'appels) et sur Internet.

1.4 Les aspects financiers

Les données financières proviennent de rapports vérifiés et adoptés par l'assemblée générale de chaque année d'exercice. Les rapports annuels des vérificateurs ayant parfois un format différent, il a fallu regrouper les informations de façon à pouvoir établir des bilans permettant la comparaison (CRÉECQ 1994a; 1995b; 1996b; 1997a). Cette section présente donc l'évolution des états financiers du CRÉECQ pour les années 1993-1994 jusqu'à 1996-1997.

1.4.1 Les revenus et les dépenses

Le tableau numéro 9 fait état de la répartition des revenus et des dépenses du CRÉECQ pour les quatre années complétées d'opérations. Pour la mise en oeuvre du plan stratégique, les gouvernements fédéral, provincial et municipal contractent un contrat de services avec le CRÉECQ. Il s'agit en quelque sorte d'une adhésion à la stratégie de développement des quartiers centraux qui exige également une implication des fonctionnaires. En effet, les partenaires financiers s'impliquent au quotidien, en participant aux assemblées générales et aux conseils d'administration, bien qu'ils n'aient pas droit de vote. Ils ont cependant la possibilité de faire valoir leur point de vue et de partager des informations avec les membres du CRÉECQ. Le financement obtenu des trois paliers gouvernementaux s'accompagne des protocoles liant les parties à un engagement actif en tant qu'accompagnement, conseil et soutien. Le partenariat devient ainsi une réalité d'action plutôt qu'une simple réalité d'argent.

Tableau numéro 9
Bilan des revenus et des dépenses (1993-1994 à 1996-1997)

	1993-1994	1994- 1995 ⁴	1995-1996	1996-1997
Revenus				
financement de base ¹	3000	346 047	374 786	375000
contributions ²		39900	53362	118981
cotisations ³	550	2550	2213	3995
intérêts		239	390	1 182
activités/divers	2 114		16877	28335
Total - Revenus	5664	388 736	447 628	527 493
Dépenses				
salaires et avantages	10281	189 935	247 362	260813
frais d'opérations	427	80920	79256	71833
activités	1664	45762	92477	201 842
achats d'immobilisation		40087	7301	8263
Total - Dépenses	12372	356 704	426 396	542751
Excédent ou (déficit) de l'exercice	(6 708)	32032	21232	(15 258) ⁵

1 Provenance: contrats de services avec les gouvernements fédéral (DRHC), provincial (SQDM) et Ville de Québec.

2 Provenance: autres organismes gouvernementaux, associatifs, coopératifs, etc.

3 Provenance: membres.

4 Il s'agit d'un budget pour huit mois d'opérations, puisque le CRÉECQ débute ses activités à l'automne 1994.

5 Le déficit était prévu par l'assemblée générale, compte tenu des surplus des années précédentes.

Il est à noter que le premier exercice financier (1993-1994) démontre une insuffisance de fonds. Cependant, avant même la fin de l'exercice financier 1993-1994, l'organisation est en mesure de prévoir un budget qui permet d'absorber le manque à gagner, le financement négocié auprès des instances gouvernementales provinciale, fédérale et municipale étant accordé en entier au printemps 1994 (100 000 \$ de la Ville de Québec, 100 000 \$ du gouvernement du Québec et 150 000 \$ du gouvernement fédéral). Au cours des trois dernières années, le CRÉECQ est tributaire de ce financement, ce dernier constituant la quasi totalité des revenus pour l'année 1994-1995 et près des trois-quarts des revenus de 1996-1997, bien que le montant brut du financement n'ait pas diminué. Les revenus totaux des deux dernières années financières augmentent avec les contributions provenant d'organismes tels les associations, les coopératives et institutions para-gouvernementales, et avec des revenus croissants attribuables aux divers projets initiés par le CRÉECQ et des cotisations des membres.

Les dépenses de la première année d'opérations sont associées au démarrage de l'organisation et concernent une équipe de travail réduite, seule la secrétaire à temps partiel étant salariée. Les salaires et avantages sociaux en 1994-1995 correspondent à huit mois de travail pour l'équipe permanente de travail (coordonnateur général, adjointe-administrative, secrétaire et agent-e-s de développement). Ceci explique les achats d'immobilisation de 40 000 \$ en 1994-1995, qui diminuent considérablement les années subséquentes.

Les frais d'opérations diminuent graduellement au cours des trois dernières années et ceux reliés aux achats d'immobilisation chutent pour la même période. L'insuffisance de l'exercice financier de 1996-1997 était prévue par l'assemblée générale. Le Fonds collectif d'emprunt est comptabilisé

de façon indépendante suite à la création du FEÉCQ. Le Fonds collectif d'emprunt présente un excédent de 12 166 \$ pour l'année fiscale 1996-1997.

1.4.2 Le bilan de l'actif et du passif

Le tableau numéro 10 présente l'évolution de l'avoir membres au cours des quatre années d'activités. L'année 1993-1994 étant associée au démarrage, il est normal qu'elle présente un bilan négatif. Cependant, la situation se redresse rapidement avec l'obtention du financement dès la seconde année d'opérations.

L'actif total augmente pour l'année 1994-1995, se stabilise en 1995-1996 et subit une autre augmentation importante lors du dernier exercice financier. Les montants associés aux immobilisations demeurent constants au cours de la même période. On observe que le passif baisse à la troisième année d'opérations.

De 1994-1995 à 1995-1996, l'avoir de l'organisme (l'avoir étant obtenu en soustrayant le passif de l'actif) augmente d'environ 40 %. Le montant de l'avoir de 1996-1997 demeure relativement stable par rapport à celui de 1995-1996.

Tableau numéro 10
Bilan de l'actif et du passif (1993-1994 à 1996-1997)

	1993-1994*	1994-1995 *	1995-1996 *	1996-1997
ACTIF				
actif à court terme	5818	130 700	114621	186 276
immobilisations	~	32070	31690	33049
Total - actif	5818	162 770	146311	219 325
PASSIF				
à court terme	10475	103 325	52986	120 592
à long terme	~	—	10000	18500
Total - passif	10475	103 325	62986	139 092
Avoir de l'organisme ¹ [Avoir = actif - passif]	(4 657)	59445	83325	80233

* Regroupement des informations afin d'avoir un format de présentation commun avec 1997.

1 Excédent ou (insuffisance).

2. L'opérationnalisation de la stratégie

La stratégie est un cadre général d'action pour le développement des quartiers centraux de Québec qui appelle tous les partenaires à agir en ce sens. Le CREECQ n'est pas l'unique maître d'oeuvre de la réalisation de la stratégie et, en ce sens, il incite les partenaires à y contribuer. L'action même du CREECQ se réalise en concertation avec d'autres acteurs du milieu.

L'opérationnalisation de la stratégie nécessite des adaptations selon deux modalités. Premièrement, même si la stratégie a servi de guide à l'action du CREECQ, elle a dû être adaptée aux réalités de la situation de 1994 et des années suivantes, et aux besoins de la pratique. Dès son entrée en fonction, l'équipe cherche à définir ce qui est nouveau depuis la définition de la stratégie conçue en

1991-1992, mais publiée en 1993. Il y avait des «dossiers» qui n'étaient plus pertinents et il en existaient de nouveaux. Le CRÉECQ veut alors se donner une marge de manoeuvre pour adapter la stratégie au nouveau contexte.

Deuxièmement, bien que la stratégie d'intervention prévoit des services en fonction des divers pôles de développement et d'intervention, la réalité du fonctionnement du CRÉECQ tend à estomper les frontières initiales prévues par la stratégie entre ces pôles de développement («entreprises», «formation-emploi» et «milieu»). En ce sens, les actions de DEC réfèrent de moins en moins exclusivement à l'une ou l'autre des tables de mise en oeuvre, mais concernent l'ensemble des tables. On voit, par exemple, que les premiers rapports du CRÉECQ sont structurés en fonction des tables de mise en oeuvre. Peu à peu, le fonctionnement se fait par «dossiers» auxquels collaborent les agent-e-s de développement affectés aux différentes tables de mise en oeuvre. Certains «dossiers» possèdent un impact ou une ampleur dépassant le cadre initial de la table dont il origine. Il arrive de plus en plus que les «dossiers» traités s'inscrivent à la jonction des trois pôles. Le CRÉECQ peut ainsi mettre à contribution les compétences de son personnel en fonction des exigences des différents «dossiers». Cette façon de traiter les «dossiers» modifie les rapports des agent-e-s de développement et des chargé-e-s de projet, les amenant à travailler de plus en plus en étroite collaboration.

2.1 Le pôle « entreprises »

Pour le pôle «entreprises», la stratégie s'avère une source d'inspiration et un cadre de référence. Mais l'intervention sur le terrain amène un autre type d'informations, comme par exemple les contraintes à passer à l'action. L'agente de développement apprend que la tenue de réunion de concertation semble plus ou moins adaptée à la culture, des partenaires du pôle «entreprises». D'ailleurs, même si les entreprises sont membres du CRÉECQ, leurs représentant-e-s participent peu aux rencontres publiques. Il faut donc que l'approche se fasse à partir des préoccupations spécifiques, concrètes et immédiates des entrepreneur-e-s, et non sur la base d'enjeux ayant trait au développement, comme par exemple la nouvelle politique gouvernementale de développement régional et local.

À l'instar des autres tables de mise en oeuvre, les activités du pôle «entreprises» se multiplient et certaines sont reprises par des chargé-e-s de projet. C'est le cas notamment pour les Cercles d'emprunt et le FEÉCQ. Il faut également considérer l'apport du S AIE Québec-métro pour monter des plans d'affaires. Il s'est donc constitué des services d'appui pour répondre aux besoins rencontrés. Le travail de l'agente de développement prend alors une connotation stratégique et ce, à au moins deux niveaux: regroupements d'entrepreneurs et de promoteurs en vue de construire des projets structurants pour les quartiers centraux, et rassemblement des intervenant-e-s du milieu aux prises avec des difficultés afin de trouver des solutions.

2.2 Le pôle « formation et emploi »

La concertation entre les organismes d'intégration au travail s'avère ardue pour plusieurs raisons. Premièrement, pour avoir accès à des ressources supplémentaires qui peuvent s'ajouter au financement de base, les organismes cherchent à présenter individuellement aux agences publiques le meilleur projet de formation. Il s'avère donc difficile de mettre en partenariat ces organismes afin de coordonner, par exemple, les efforts de formation dans un secteur économique prioritaire tel le tourisme.

Deuxièmement, la plupart de ces organismes ciblent un segment précis de la population, souvent en fonction des normes et des programmes publics. Lorsqu'un projet était discuté à la table de mise en oeuvre, les organismes présents voulaient s'impliquer, mais pour la population que cible chacun. Étant donné que le CRÉECQ agit en concertation, l'intervention directe avec la population ne

pouvait pas être envisagée. Par ailleurs, il peut apparaître déroutant pour une personne sans emploi d'avoir l'impression de ne jamais pouvoir frapper à la bonne porte. L'agent de développement se demande si dans le cas des quartiers centraux, une approche géographique de l'insertion sociale et professionnelle ne serait pas plus appropriée qu'une approche «par clientèle».

Troisièmement, l'intégration des organismes dans une table ou un regroupement, comme le propose la stratégie quinquennale, n'a pas pu voir le jour. Les difficultés de regroupement débutent lorsque les organismes abordent les questions touchant l'intégration des services, des directions et du personnel.

Quatrièmement, la volonté politique d'intégrer socialement et professionnellement les chômeur-euse-s de longue durée rencontre des obstacles. La concertation entre les agences gouvernementales afin de dégager des fonds pour la formation et l'intégration de la main-d'oeuvre des quartiers centraux n'a pas eu les effets escomptés. Sauf qu'à l'assemblée générale de juin 1997, la SQDM annonce une enveloppe de 150 000 \$ pour un fonds s'adressant spécifiquement aux personnes depuis longtemps sans emploi, qui augmente à 230 000 \$ en décembre 1997. n s'agit là d'une expérience qui permettra sans doute de vérifier si la gestion d'un tel fonds au plan local, avec le concours du CRÉÉCQ, peut amener la concertation des organismes d'intégration au travail et l'action en faveur des personnes depuis longtemps sans emploi.

Cinquièmement, certains organismes d'intégration au travail ressentent de la concurrence de la part du CRÉÉCQ. Lorsque le CRÉÉCQ débute ses opérations, des organismes craignent que le CRÉÉCQ prenne leur place. Puis, au fur et à mesure que le CRÉÉCQ est reconnu et intégré aux démarches de concertation avec les agences gouvernementales, quelques organismes s'inquiètent des positions qui seront défendues. Heureusement, la confiance se développe lorsque ces organismes collaborent avec le CRÉÉCQ à des activités.

Malgré le contexte rendant difficile la concertation des organismes d'intégration au travail, l'agent de développement poursuit ses efforts en ce sens, mais sans grand succès jusqu'à maintenant. Au CRÉÉCQ, il se voit confier des mandats *ad hoc* davantage lié au volet emploi et sur lesquels nous reviendrons dans le chapitre portant sur les réalisations.

2.3 Le pôle « milieu »

Nous avons indiqué dans le chapitre sur l'émergence du CRÉÉCQ comment la table «milieu» s'inscrivait en continuité avec le CRÉÉCQ - Comité. Actuellement, le travail de l'agent de développement concerne l'animation, l'information et le support aux organismes communautaires aux plans organisationnel et financier. Ceci prend la forme de rencontres d'information sur les fonds disponibles, de conseils à des organismes pour leur financement, une aide à la formulation de projets selon les normes des bailleurs de fonds. Le rôle qu'il exerce s'avère pro-actif à l'égard du financement. Nous verrons que ce type de démarches amène des résultats probants en matière de maintien et de création d'emplois et d'entreprises. L'agent voit également au développement de l'économie sociale dans les quartiers centraux. Enfin, en coordonnant la table «milieu», il accompagne des démarches collectives telle l'enquête conscientisante et le Comité habitation. Son travail prend donc de plus en plus la forme de conseiller technique auprès des organismes communautaires. Le CRÉÉCQ comble ainsi un besoin de ressources techniques pour les organismes communautaires.

LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE

La dimension institutionnelle désigne «le système politique de l'entreprise dans un double sens: elle détermine d'abord la répartition des pouvoirs dans l'entreprise (les droits et les responsabilités des parties); elle précise ensuite les procédures de prise de décisions qui lui permettent d'élaborer des politiques concernant à la fois son organisation interne et son adaptation à son environnement.» (Bélanger et Lévesque, 1994 : 22). Cette dimension concerne le CRÉECQ à l'interne et certains aspects de l'institutionnalisation du DEC, c'est-à-dire la cristallisation de diverses mesures dans des pratiques, des programmes ou des lois qui signifient une avancée pour les résident-e-s des quartiers centraux.

1. Les acteurs à l'interne

Afin de présenter les divers groupes d'acteurs impliqués dans l'organisation interne du CRÉECQ, nous nous référerons aux statuts et règlements de l'organisme, adoptés lors de l'assemblée générale de formation du 20 novembre 1993 et amendés aux assemblées générales annuelles de 1994, 1995 et 1996. À partir de ces documents, nous pouvons regrouper les acteurs dans les catégories suivantes: les membres, l'assemblée générale, le Conseil d'administration, le Comité exécutif, la direction et les employés.

1.1 Les membres

Les membres proviennent des divers secteurs d'intervention économique et sociale des quartiers centraux de Québec. Chacun-e choisit le collège électoral auquel il-elle désire être intégré, cette décision pouvant être prise à l'adhésion du membre ou encore lors de la période de renouvellement de sa cotisation.

Tableau numéro 11
Évolution du membership¹ par collège électoral (1993-1994 à 1996-1997)

Collège électoral	1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997	Nov. 1997
Entreprise privée	18	19	28	51	46
Communautaire	30	34	31	36	44
Syndical	5	5	4	6	6
Groupes d'intégration au travail	10	21	21	19	20
Entreprise coopérative et OBNL	-	20	37	48	48
Institutionnel	-	12	11	12	112
Membres individuels	-	-	10	26	35
TOTAL (membres du CREECQ)	63	111	142	198	210

1 Les données proviennent des rapports d'assemblées générales et des bases de données du CREECQ.

2 La fusion des CLSC Basse-Ville et Limoilou explique la variation.

Depuis l'incorporation du CRÉECQ, le membership a changé. Ainsi, le membership corporatif connaît une croissance régulière. Les memberships du milieu communautaire et du milieu «entreprises coopératives et OBNL» connaissent également une hausse, bien que cette dernière soit moins marquée. Les memberships des milieux institutionnel, syndical et groupes d'intégration au travail demeurent relativement constants pendant la même période. Afin de répondre aux besoins

de représentativité des membres, une nouvelle catégorie s'adressant aux individus apparaît en 1995-1996.

1.2 L'assemblée générale

Selon les statuts et règlements (CRÉECQ, 1997b), l'assemblée générale est composée des personnes déléguées et officiellement désignées par les membres personnes morales ainsi que par les membres individuels (personnes physiques). L'assemblée générale est souveraine et détermine les orientations de l'organisme. Elle possède également les pouvoirs de:

- veiller au respect des objets de l'organisme;
- émettre des avis;
- adopter les modifications aux statuts et règlements;
- élire les administrateurs et administratrices;
- nommer le vérificateur comptable;
- fixer le montant de la cotisation annuelle. (CRÉECQ, 1997b: 5, article 11)

Tableau numéro 12
Répartition des participant-e-s aux assemblées générales annuelles

Groupes de représentation	1994	1995	1996	1997
membres ¹	n. d.	40	47	66
invité-e-s	n. d.	14	86	51
employé-e-s	n. d.	2	9	11
Total des participant-e-s	n. d.	56	142	128

1 Les seuls participants ayant droit de vote.

Tableau numéro 13
Participation relative des membres aux assemblées générales annuelles

	1994 ¹	1995	1996	1997
Membres présents	n. d.	40	47	66
Membres au total	n. d.	111	142	198
Pourcentage de participation	n. d.	36,0 %	33,1 %	33,3 %

1 Données non disponibles.

Le CRÉECQ suscite beaucoup d'intérêt de la part de personnes et de représentant-e-s d'organismes et d'entreprises, si on considère le nombre d'invité-e-s aux assemblées générales. En ce qui concerne l'évolution de la participation des membres aux assemblées générales, on remarque que le nombre de membres présents est relativement constant au cours des trois dernières années, alors que le membership total est en croissance. Si le nombre absolu de membres présents est satisfaisant, on remarque une diminution relative de la participation des membres aux assemblées, dans la mesure où le membership s'accroît d'environ 30 % par année.

1.3 Le Conseil d'administration

Le conseil propose des orientations à l'assemblée générale et exécute les mandats que celle-ci lui confère. Il administre les affaires de l'organisme et voit à son bon fonctionnement, en son nom et dans les limites de la Loi et des règlements. Il peut, de plus, lorsqu'il le juge

nécessaire, former des comités du conseil, lesquels comités doivent rendre compte au conseil des résultats de leurs travaux. (CRÉECQ, 1997b: 8-9, art.20).

Représentation des collèges électoraux au Conseil d'administration ¹

Collèges électoraux et groupes de représentation	1993	1994	1995	1996	1997
Entreprise privée	3	3	3	3	3
Communautaire	3	3	3	3	3
Syndical	3	3	3	3	3
Groupes d'intégration au travail	3	2	2	2	2
Entreprise coopérative et OBNL	-	2	2	2	2
Institutionnel	-	1	1	1	1
Membres individuels	-	-	-	1	1
Membres cooptés ²	-	1	1	2	2
Total des membres du Conseil d'administration	12	15	15	17	17

1 Données en date du mois de juin pour 1994, 1995, 1996 et 1997.

2 Membres choisis par le Conseil d'administration parmi l'ensemble des membres.

Le profil de la représentation au Conseil d'administration s'est modifié depuis l'assemblée de fondation en 1993, passant de 12 à 17 administrateur-trice-s. Le tableau numéroté 14 permet de visualiser les modifications apportées au cours des années, les changements se manifestant dans la création de nouveaux collèges électoraux et dans le nombre de représentants pour chacun de ces collèges. Pour l'année 1997-1998, aucun poste n'est vacant. Les mandats des administrateur-trice-s sont de deux ans, à l'exception des membres cooptés qui remplissent un mandat d'un an seulement.

Afin de compléter les mandats qui lui sont confiés et d'assurer une gestion saine et efficace de l'organisme, le Conseil d'administration est assisté de trois comités qui effectuent des vérifications périodiques et formulent des recommandations. Le Comité de surveillance possède le mandat spécifique de vérifier que les opérations financières effectuées par le Conseil d'administration au nom de l'organisme correspondent aux règles et politiques adoptées par l'assemblée générale. Les membres de ce Comité sont élus par l'assemblée générale. Le Comité d'évaluation a pour mandat de procéder à l'évaluation continue de la mission du CRÉECQ. Il assure ainsi une pérennité de la vision et de la mission à la base de l'action de l'organisme. Le Comité de liaison favorise la concertation et l'arrimage des besoins du milieu avec les ressources disponibles. Il est formé de l'exécutif, ainsi que des représentants politiques des trois niveaux de gouvernement impliqués dans la relance des quartiers centraux de Québec.

Les dates de rencontres sont fixées dès la première rencontre pour toute l'année. En février, les employé-e-s rencontrent le Conseil d'administration pour discuter du rapport annuel et du plan d'activités pour l'année à venir. Les bailleurs de fonds sont invités au Conseil à titre d'observateurs et reçoivent toute la documentation.

1.4 Le Comité exécutif

Communément appelé «l'exécutif», ce Comité exerce les pouvoirs que lui confère le Conseil d'administration et lui fait rapport. Le composent cinq personnes depuis juin 1997: les quatre officier-ère-s et un administrateur-trice; la personne au poste de coordination générale est présente, mais elle n'a pas le droit de vote. Le Comité exécutif se rencontre habituellement une semaine avant

le Conseil d'administration. L'adjointe-administrative prend les notes des rencontres du Comité exécutif et du Conseil d'administration. Les procès-verbaux sont disponibles pour consultation. Occasionnellement, les employés rencontrent les membres du Comité exécutif.

1.5 La direction

Sous l'autorité et également en collaboration avec le Conseil d'administration, la direction générale coordonne et dirige les opérations nécessaires à la réalisation des objectifs du CREECQ ainsi qu'au bon fonctionnement de l'organisation. Le coordonnateur assume la direction générale et est assisté dans ses fonctions par l'adjointe administrative. De façon plus spécifique, le coordonnateur remplit les fonctions suivantes : la mise en oeuvre de la stratégie d'intervention, la gestion des ressources humaines, la gestion des ressources financières ainsi que la représentation et la promotion de l'organisme.

1.6 Les employés

En octobre 1997, le CREECQ compte 11 employé-e-s en plus du coordonnateur général, ceux-ci occupant des postes permanents ou contractuels que l'on peut regrouper en trois catégories : le support administratif, les agent-e-s de développement et les chargé-e-s de projet.

La catégorie du support administratif comporte deux postes permanents soit le poste d'adjointe-administrative et celui de secrétariat-réception. Ce dernier poste est présentement comblé par deux employées, la charge de travail étant suffisante pour justifier cette modification. Sous la direction du coordonnateur général, l'adjointe-administrative assume les fonction suivantes: support aux instances décisionnelles, communications ainsi que soutien à l'équipe de travail. Sous la supervision de l'adjointe-administrative, la secrétaire et la réceptionniste assument les fonctions suivantes: accueil, saisie des informations, classement des documents et autres tâches administratives.

La catégorie regroupant les agent-e-s de développement comporte trois postes permanents associés aux pôles de développement de la stratégie d'intervention du CREECQ. Les agent-e-s de développement des tables «milieu», «formation-emploi» et «entreprises» assument, sous la direction du coordonnateur général, la gestion des dossiers spécifiques à la table de mise en oeuvre dont ils ont la responsabilité.

Les postes de chargé-e-s de projet sont contractuels et répondent à des besoins spécifiques ou ponctuels de l'organisme. Présentement, cinq chargé-e-s de projet ont respectivement la responsabilité de l'un des dossiers suivants: embauche locale et achat local, Cercles d'emprunt, FEECQ, centre de veille et de référence des marchés publics dans la région de Québec et table de concertation des ressourceries. Le tableau 11 permet de visualiser l'évolution de l'emploi selon le nombre d'employés embauchés au cours des années et également selon le statut des employés.

Tableau numéro 15
Évolution de l'emploi au CRÉECQ

	1994 ¹	1995 ¹	1996 ¹	1997 ²
Statut d'emploi				
Employé permanent	1	6	6	6
Employé contractuel	0	1	3	6
TOTAL des employés du CREECQ	1	7	9	12

1 Données au 30 juin de l'année.

2 Dans CRÉECQ, 1997a: 7.

La transparence caractérise les rapports entre les membres de l'équipe, de même qu'avec le Conseil d'administration. L'équipe discute de sujets tels les prévisions budgétaires et émet des opinions qui sont acheminées au Conseil d'administration. Les employé-e-s sont membres de certains comités internes du CRÉECQ, comme par exemple le Comité d'évaluation. Cette transparence favorise un climat de travail agréable où on note un engagement et un investissement des employés malgré la charge de travail élevée de chacun.

Dans le guide des conditions de travail du CRÉECQ, il est fait mention d'un énoncé de principes devant régir l'organisation du travail. En effet, le CREECQ se positionne comme un employeur qui favorise:

- la transparence dans sa gestion;
- la concertation dans son processus décisionnel;
- l'excellence dans le service à la clientèle;
- la reconnaissance du travail professionnel à l'intérieur de l'équipe de travail.

Ces quatre principes constituent les éléments essentiels afin d'assurer «un esprit d'échange, d'équité et de reconnaissance» dans la collaboration avec les personnes salariées. En fait, l'employeur conçoit ce mode de fonctionnement comme étant potentiellement «une démarche exemplaire pour réinventer des relations harmonieuses et productives dans le monde du travail» (p. 1 du guide des conditions de travail).

2. Le réseau

Le membership constitue déjà une bonne partie du réseau puisqu'il regroupe des Corporations représentatives de divers milieux (institutions financières, réseau para-gouvernemental, entreprises privées, coopératives et des membres individuels). Les observateurs et personnes ressources du Conseil d'administration comptent parmi les acteurs privilégiés du réseau. Les organismes suivants agissent à ce titre: le Secrétariat au développement des régions (SDR), le Bureau fédéral de développement régional/Québec (BFDR/Q), le Centre des ressources humaines du Canada (CRHC), la Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre (SQDM) et le Centre de développement économique et urbain (CDÉU) de la Ville de Québec.

Le réseau peut être élargi aux divers consultants et partenaires pressentis et/ou engagés dans le DEC de la région de Québec ou du Québec. Ces partenaires proviennent des milieux de l'éducation (institutions académiques de divers niveaux), des milieux associatifs et coopératifs, ainsi que des milieux gouvernementaux (ministères et organismes) et de l'entreprise privée.

3. La politique sur les conditions de travail

Une politique de travail tient lieu de convention entre le CRÉECQ et ses employé-e-s. n ne s'agit pas d'une convention collective au sens du Code du travail, car les employé-e-s ne sont pas syndiqués. La convention établie entre l'organisation et les employés fait état de divers congés (fériés, flottants, parentaux, pour mariage, sans solde, en cas de maladie et pour vacances), respectant en tout point les normes du travail et offre des avantages tels la possibilité de remboursement de frais de travail, le dégageant en temps pour la formation continue, etc. Le temps supplémentaire n'est pas monnayable mais peut être repris en temps.

Les employés permanents bénéficient d'un plan d'assurance collective. Ce plan est accessible aux employés contractuels lorsque leur contrat de travail est d'au moins neuf mois. Les frais sont couverts à parts égales entre l'employeur et les personnes employées. L'organisation cotise à un régime de retraite conjointement avec les employés ayant le statut de permanent. En ce qui concerne les acquis des employés, le guide de travail fait mention des procédures d'évaluation des employés, l'évaluation étant annuelle, de type formative et s'effectuant avant la fin de la période de probation. Les objectifs visés par l'évaluation concerne la qualité du travail et le rendement. L'évaluation met en présence l'employé et le coordonnateur général.

4. L'institutionnalisation du développement

L'institutionnalisation du développement désigne les différentes initiatives visant à modifier les politiques, les lois, les règlements et les programmes en faveur du DEC. Elle concerne le cadre juridico-législatif qui concerne les initiatives des quartiers centraux en matière de droits, d'obligations et de financement. Dans la mesure où des changements s'institutionnalisent, on assure d'une certaine permanence les gains réalisés. La toile de fond institutionnelle des activités du CRÉECQ concerne la reconnaissance des quartiers centraux comme zone prioritaire d'intervention par les intervenant-e-s concernés.

L'institutionnalisation du développement se fait de différentes manières. Premièrement, l'intervention du CRÉECQ et de ses partenaires ayant trait aux politiques d'habitation favorise l'institutionnalisation. Deuxièmement, les interventions touchant la main-d'oeuvre (programmes du ministère de la Sécurité du revenu et du ministère de l'Éducation) vont également dans ce sens. Troisièmement, l'amélioration des normes inhérentes aux fonds de développement afin de les adapter aux réalités des quartiers centraux favorise l'institutionnalisation. Quatrièmement, le maintien d'établissements publics sur le territoire donne une certaine permanence au développement. Cinquièmement, la reconnaissance du CRÉECQ comme organisme de concertation dans les quartiers centraux contribue à l'institutionnalisation du développement. Le prochain chapitre donne plus de détails sur ces différentes mesures.

LES REALISATIONS

Ce chapitre fait état le plus exhaustivement possible des réalisations du CRÉECQ à partir de novembre 1993 jusqu'à novembre 1997. Malgré ce souhait d'exhaustivité, des activités ponctuelles nécessitant parfois de l'investissement en termes de temps par l'équipe de travail ne sont pas décrites. C'est le cas, par exemple, de la contribution du CRÉECQ à l'îlot Fleuri, un jardin communautaire et de sculpture au pied de Méduse, soutenu par deux financements provenant du Conseil des arts et des lettres, ayant créé un site Web et quelques emplois.

Le chapitre consacré à l'organisation et à la production des services a montré que le CRÉECQ fait de plus en plus le développement en fonction de «dossiers», et de moins en moins par pôles («entreprises», «formation et emploi» et «milieu»). Même si s'est amplifiée l'intersection entre les trois pôles de la stratégie quinquennale, certaines réalisations du CREECQ sont regroupées ici en fonction de ces pôles. D'autres réalisations sont décrites en considérant qu'il s'agit d'une oeuvre collective. C'est le cas de la production d'outils d'intervention pour le développement, la recherche, l'adaptation des normes des fonds, le maintien d'établissements publics sur le territoire, la reconnaissance du CRÉECQ, les événements publics et l'information.

1. Le pôle « entreprises »

Sous ce pôle apparaissent des réalisations auxquelles contribue toute l'équipe de travail d'une manière ou de l'autre: le Regroupement des entreprises du Parc Saint-Malo, la table de concertation des métiers d'art, les Cercles d'emprunt, le Fonds d'emprunt économique communautaire Québec (FEECQ), la collaboration du Service aux jeunes entrepreneur-e-s (SAJE Québec-métro) et CRÉECQ, le Comité «Solidarité Basse-ville», le soutien à l'emploi autonome, l'animation du milieu des affaires, et le maintien des entreprises et des emplois.

1.1 Le Regroupement des entreprises du Parc Saint-Malo

Le Parc industriel Saint-Malo représente un site de choix pour les entreprises à cause de sa localisation centrale desservie par le réseau routier, la qualité des sols, les prix d'achat et de location très concurrentiels. Dès son entrée en fonction, l'agent-e de développement rencontre les représentant-e-s des entreprises du Parc industriel Saint-Malo. Au cours de cette première rencontre, elle constate qu'il existe un profond malentendu entre les entrepreneurs et la Ville de Québec. Les promoteurs attendent toujours en 1994 la réalisation d'un plan d'investissements d'environ 10 millions \$ annoncé par la Ville et visant la rénovation du Parc en matière d'éclairage, de réfection des rues, de transport en commun et de prévention de la criminalité. En outre, ils rencontrent des obstacles avec la bureaucratie municipale lorsqu'ils ont des projets d'expansion, par exemple. Cette colère peut être porteuse de dynamisme, car elle prend racine dans le désir des entrepreneurs d'améliorer le Parc industriel.

Afin de relancer le secteur industriel, le CRÉECQ met sur pied en 1994 un comité provisoire pour la promotion du Parc industriel. À ce moment, le comité se compose de huit entrepreneurs et d'un représentant du Comité des citoyen-ne-s du quartier Saint-Sauveur. Constitué de grandes et petites entreprises privées et communautaires, d'établissements publics situés autour du Parc industriel et d'un représentant du CCCQSS, le Regroupement des entreprises du Parc industriel Saint-Malo est officiellement constitué en 1996-1997. Dans cette situation, le CRÉECQ joue le rôle d'information, d'animation, de concertation et d'interface entre les entrepreneurs du Parc industriel et la Ville de Québec.

Plusieurs travaux et investissements sont alors consentis par la Ville de Québec. Le Regroupement conçoit, en collaboration avec le CRÉECQ, un plan triennal de rénovation du Parc industriel qui tient compte des besoins actuels des entrepreneurs et qui se chiffre à 3,5 millions \$. Les premiers travaux concernent la signalisation, l'éclairage, des abris pour les passagers d'autobus et totalisent 350 000 \$. La Ville de Québec octroie un premier financement (15 000 \$) destiné au CRÉECQ pour l'embauche d'un chargé de projet, ayant pour mandat la consolidation du Regroupement du Parc industriel et l'usage optimale des ressources du Parc industriel, tel l'occupation des locaux disponibles. Au moment de faire l'évaluation, ce sont 2,5 millions \$ que la Ville de Québec accorde au Regroupement.

1.2 La table de concertation des métiers d'art

Il existe cinq écoles des métiers d'art dans la région de Québec. Les artisans et les artistes qui le fréquentent, créent des oeuvres remarquables, mais nécessitent l'acquisition d'habiletés entrepreneuriales pour mettre en marché leurs produits.

Regroupées une première fois en 1995 à l'occasion du Colloque 100 % Centre-ville, les cinq écoles des métiers d'art de l'est du Québec (joaillerie, ébénisterie, poterie, sculpture et textile) forment une table de concertation pour agir en faveur du développement des métiers d'art. Après plusieurs mois de travaux, se réunissent à l'été 1996 les directions et les administrateur-trice-s des écoles sur la question du financement. Formée à l'initiative du CRÉECQ, cette coalition amorce des démarches en vue de relocaliser trois des cinq écoles dans un même immeuble. Elle acquiert l'immeuble «Garneau» situé à l'angle des artères de la Couronne et Charest.

Le montage financier atteint 1,4 millions \$. La Ville de Québec contribue pour 400 000 \$ au projet. Des financements du ministère de la Culture, des écoles des métiers d'art grâce à un prêt de la Caisse d'économie des travailleuses et travailleurs de Québec, et la participation éventuelle de la SODEC et du ministère de l'Éducation complètent les besoins pour l'achat de l'immeuble. De cette manière, ce regroupement entend pouvoir prioriser la diffusion et la commercialisation des métiers d'art. Les retombées économiques sont attendues pour les 51 ateliers et les 169 artistes qui pratiquent des activités artistiques dans le quartier Saint-Roch.

1.3 Les Cercles d'emprunt

Animés et gérés par une chargée de projet, les Cercles d'emprunt offrent aux participants une formation, un encadrement et un accès au crédit pour réaliser un projet de micro-entreprise. La promotion de la formule est faite au Centre d'emploi Canada centre-ville, dans les Centres Travail Québec du territoire, à la SQDM, dans les organismes d'intégration au travail, les groupes communautaires, les entreprises privées, les attachés politiques et diverses tables de concertation. La majorité des personnes participant à ces Cercles d'emprunt sont exclues du marché du travail depuis au moins cinq ans et huit personnes sur 10 reçoivent des prestations du ministère de la Sécurité du revenu. Le programme débute par une formation portant sur l'évaluation du potentiel entrepreneurial, la gestion et le marketing. Les outils de formation ont connu une amélioration depuis leur première expérimentation. Ils contribuent à la création d'un groupe dont les membres savent qu'ils possèdent des qualités d'entrepreneurs et peuvent, s'ils le désirent, devenir promoteurs de leur projet. Lorsque le projet est suffisamment défini, le promoteur présente une demande d'emprunt aux membres de son Cercle. Si les membres approuvent et endossent son projet, le promoteur soumet son projet au FEÉCQ. Les Cercles représentent une des rares initiatives de DEC assumées par le CREECQ seul.

Les Cercles d'emprunt permettent des retombées concrètes en matière de création d'entreprises et d'emplois. Le programme des Cercles d'emprunt fonctionne depuis janvier 1996.

Au total, 45 personnes ont participé aux sessions de formation. Parmi elles, une quinzaine de personnes sont retournées aux études ou poursuivent leur démarche de recherche d'emploi. Au moins cinq personnes sont devenues des travailleurs autonomes, sans nécessairement poursuivre la démarche avec le Cercle. En septembre 1997, la naissance de 14 nouvelles micro-entreprises ont créé 18 nouveaux emplois, dont 15 sont toujours actifs. Ces entreprises dans les domaines de la comptabilité, de la vente, des services et de l'informatique, entre autres choses, ont démarré à partir de petits prêts totalisant 8 132 \$, dont la moitié a déjà été remboursée. Il est à souligner que trois micro-entreprises ont maintenant recours aux mécanismes habituels du crédit (Mongrain, 1997).

1.4 Le Fonds d'emprunt économique communautaire Québec (FEÉCQ)

L'histoire du FEÉCQ débute avec les Cercles d'emprunt et les besoins de capital de risque exprimés par des petits entrepreneurs. Ainsi, la popularité des Cercles incite, d'une part, le CRÉECQ à mettre sur pied le FEÉCQ afin d'assurer le financement aux divers projets présentés et acceptés par les Cercles d'emprunt. D'autre part, les demandes provenant de petites entreprises non admissibles aux Cercles d'emprunt et ayant besoin d'un financement d'urgence se mettent à affluer au CRÉECQ. Le FEÉCQ peut donc répondre tant aux besoins des Cercles d'emprunt qu'à ceux des petites entreprises.

En 1995-1996, le CRÉECQ réussit à rallier plusieurs partenaires des milieux syndicaux, institutionnels, financiers, communautaires et privés à tenir des activités de financement, telles un cocktail-bénéfice et des collectes de fonds. Le Fonds obtient son incorporation le 5 juin 1997 et travaille actuellement à obtenir le statut d'organisme caritatif, afin de favoriser l'apport en dons des particuliers et des entreprises. De façon transitoire pour une durée d'un an, les administrateurs élus et cooptés siégeant au Conseil d'administration du CRÉECQ sont commis d'office au Conseil d'administration du FEÉCQ. Puisque le FEÉCQ est incorporé (personne morale indépendante du CRÉECQ), la dimension institutionnelle (pouvoir et décision) est indépendante de celle du CRÉECQ. Le FEÉCQ possède donc une existence légale autonome grâce à son statut reconnu par la loi sur les compagnies.

L'argent dont bénéficie actuellement le Fonds provient de contributions ainsi que de prêts à conditions avantageuses. Les administrateurs du Fonds ont tenu à assurer une réserve pour les Cercles d'emprunt, le reste de l'argent étant disponible pour les projets des entreprises. En novembre 1997, la capitalisation du FEÉCQ atteint 182 000 \$. En date d'octobre 1997, 20 884 \$ ont été octroyés, ce qui a contribué à maintenir ou créer 17 emplois.

1.5 La collaboration du Service d'aide aux jeunes entrepreneur-e-s (SAJE Québec-métro)

La collaboration entre le SAJE Québec-métro et le CRÉECQ concrétise la coordination du travail de développement. Ce partenariat résulte d'une démarche entreprise et réalisée en 1995-1996 avec le CRCDQ et le ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie, s'inscrivant dans la démarche de reconnaissance du territoire du CRÉECQ quant à l'injection de fonds spéciaux pour l'insertion professionnelle des jeunes. Cette association se traduit par l'intégration de la gestionnaire-conseil du SAJE Québec-métro dans l'équipe du CRÉECQ, le développement d'une approche adaptée aux besoins des résident-e-s en collaboration avec les tables de mise en oeuvre, la mise en place d'une synergie quant à la réalisation de projets d'entreprises, les réponses à des demandes d'information diverses et la mise en place graduelle d'un service-conseil pour le démarrage et le développement d'entreprises à but non lucratif. Pour la période située entre le 1^{er} juillet 1995 et le 31 octobre 1997, SAJE Québec-métro situé au CRÉECQ compte à son actif 25 entreprises démarrées, 43 emplois créés et 1 021 306 \$ d'investissements générés.

1.6 Le Comité « Solidarité Basse-ville »

Essentiellement constitué de membres bénévoles, ce groupe de professionnels et de gens d'affaires conseille des projets en démarrage, en développement ou en redressement. Le Comité de soutien «Solidarité Basse-Ville» s'intéresse à divers aspects du développement des entreprises, tels la localisation, le financement, le marketing et la communication. En 1995-1996, ce Comité s'est rencontré à 13 reprises. L'usage veut que ces personnes se rencontrent au cours d'un «cinq à sept», à tous les mois ou à tous les mois et demi, et reçoivent des gens qui ont des projets d'entreprise. En date d'octobre 1997, le Comité a rencontré 28 entreprises et sept OBNL.

1.7 Le soutien à l'emploi autonome

Dans le cadre de ce volet, le CRÉECQ contribue aux programmes «Soutien à l'emploi autonome» et «Travail indépendant». Un travail est fait auprès de la fonction publique pour adapter ces programmes aux besoins des gens du milieu, en participant au comité d'approbation. Ainsi, en 1995-1996, le CRÉECQ analyse et approuve avec la SQDM et le ministère de la Sécurité du revenu, 42 plans d'affaires. Un suivi est fait avec ces promoteurs. La mesure a été modifiée en avril 1997. La Fédération des caisses populaires Desjardins de Québec appuie financièrement le développement de micro-entreprises par des prestataires de la sécurité du revenu, en s'associant avec le FEÉCQ. Les principales difficultés pour le CRÉECQ proviennent des changements fréquents de fonctionnaires qui obligent à répéter l'information, ce qui entraîne de longs délais avant que des changements ne prennent place dans l'appareil gouvernemental.

1.8 L'animation du milieu des affaires

Le CRÉECQ anime le milieu des affaires de différentes façons. Avec les associations de commerçants, des rencontres d'information se tiennent dès le début du CRÉECQ. En 1995-1996, le CRÉECQ collabore avec l'Association des gens d'affaires de Saint-Roch, l'Association des marchands de Limoilou et l'Association des gens d'affaires de Saint-Vallier Ouest, à une campagne d'achat local dans les artères commerciales du centre-ville. La collaboration du CRÉECQ avec ces associations change en 1997, puisque les associations des gens d'affaires de la troisième Avenue et de la rue Saint-Joseph disparaissent.

Un autre exemple concerne deux déjeuners-conférences en 1995-1996 ayant comme objectif de mailler des milieux non traditionnellement en réseau. Le premier déjeuner réunit le président directeur-général du Centre des congrès et des gens d'affaires des quartiers centraux, tandis que le deuxième permet la rencontre entre le directeur de l'Office du tourisme et des congrès de Québec, et des partenaires des secteurs du tourisme, des arts et de la culture.

1.9 Le maintien des entreprises et des emplois

Le soutien technique aux entrepreneurs des quartiers centraux fait souvent suite à des appels téléphoniques logés par des organismes et des entreprises. Ces établissements cherchent à répondre à des besoins en termes de stratégie de mise en marché, de localisation, d'étude de marché, de montage financier, etc. L'agente de développement affecté au pôle *entreprises* estime en 1995-1996 qu'une douzaine de personnes contactent chaque semaine le CRÉECQ pour avoir de telles informations.

Depuis 1996, le support s'articule de la manière suivante. L'aide au pré-démarrage, le test du marché et de la faisabilité se font en partie avec le Comité «Solidarité Basse-Ville». L'accompagnement ou le montage du plan d'affaires est assuré par SAJE Québec-métro. Les

promoteur-e-s peuvent être référés aux Cercles d'emprunt et mis en contact avec le réseau des partenaires. En moyenne, le CRÉECQ traite en 1996-1997 une cinquantaine de références téléphoniques par mois. Le financement, la promotion, la localisation, le statut juridique et le marketing sont les créneaux les plus utilisés.

Plusieurs interventions ponctuelles de concertation maintiennent des entreprises dans les quartiers centraux. Le CRÉECQ participe en 1995-1996 au redressement de Recyclage Vanier, une entreprise d'insertion à but non lucratif, qui a connu des difficultés en raison de la chute du prix du papier. Recyclage Vanier embauche en 1997 une douzaine d'employés à plein temps et permet, à chaque année, à plusieurs dizaines de personnes de vivre une expérience de travail (Vachon, 1996).

Le CRÉECQ travaille avec le CDÉU en 1995-1996 pour le maintien du Cinéma Odéon et de Zeller's. Il collabore en 1997 avec la CDR pour la sauvegarde d'une entreprise familiale dans le secteur de l'alimentation, avec le rachat par une éventuelle coopérative de travail, ce qui permettrait de sauvegarder 30 emplois dans les quartiers centraux.

Un autre « dossier » visant la création et le maintien d'une entreprise concerne Aide communautaire Limoilou et ce, dès le début des opérations du CRÉECQ en 1994 (CRÉECQ, 1994a). Cet appui se manifeste par une association étroite du CRÉECQ dans la formulation des demandes financières; un premier financement de 691 000 \$ est obtenu (CRÉECQ, 1995e: 28-29), ce qui a contribué à la création de 19 emplois en 1997, payés environ 0,80 \$ de plus que le salaire minimum (Charest, 1997).

Les entreprises suivantes bénéficient également du soutien du CRÉECQ. Dans le cas de Déli-soleil, une entreprise de neuf employés dans le domaine de l'alimentation nécessitant de l'investissement, le CRÉECQ a accompagné l'entrepreneur, rencontré les banquiers et présenté des investisseurs. Actuellement, le SAJE Québec-métro suit le dossier. Le CRÉECQ accompagne le restaurant salvadorien La Salsa dans Limoilou; ce suivi permet à un couple de nouveaux arrivants de continuer à travailler suite à des rencontres avec les banquiers et le parrainage par le Comité «Solidarité basse-ville». La Conserverie du Quartier et Lumières en Fête comptent aussi parmi les entreprises appuyées par le CRÉECQ.

2. Le pôle « formation et emploi »

Nous regroupons sous le pôle «formation et emploi», les activités de formation, le projet «développement de la culture entrepreneuriale», la table de concertation sur les ressourceries, embauche locale et achat local, la formation à la boulangerie artisanale, le centre de veille et de référence des marchés publics dans la région de Québec, le Centre de formation en entreprise et récupération (CFER), les interventions concernant les politiques sur la main-d'oeuvre et le soutien aux organismes d'intégration au travail.

2.1 Les activités de formation

Le développement et la consolidation des entreprises et des organismes communautaires en particulier passent en grande partie par la formation. Celle-ci sert aux administrateurs à développer une vision stratégique de leur entreprise et leur organisme. De plus en plus, la gestion des organismes communautaires devient exigeante. D'après Claude Vienney (1994: 97-99), on assiste à un accroissement de la fonction entrepreneuriale à cause du développement des relations marchandes avec des tiers (salariés, fournisseurs et banquiers), de la concurrence, du tarissement du financement qui réduit la marge de manoeuvre des organismes et du nécessaire apprentissage de la démocratie.

Suite à des sondages menés sur les besoins de formation dans les organismes communautaires, le CREECQ précise son offre de formation dès sa première année de fonctionnement. La «Formation en comptabilité informatisée sur Simple Comptable» représente une formation offerte aux groupes membres du CREECQ à l'automne 1995 en collaboration avec le CÉGEP Limoilou.

La formation «Introduction à la gestion stratégique chez les OBNL» concerne une fonction à laquelle ne sont pas nécessairement préparés les titulaires d'un poste de direction ou de coordination. Cette activité permet de sensibiliser les organismes à l'importance de la gestion et leur fournit des outils adaptés à leur fonctionnement démocratique. Mise en place en 1996-1997, l'activité dure 12 jours et demi, et s'étale sur sept mois, à raison d'une fois aux deux semaines. En décembre 1996, 30 organismes s'inscrivent à cette formation. Pour l'automne 1997, un financement est demandé à la SQDM, ce qui permettra la participation de 20 organismes. Ont été formés des gestionnaires et administrateur-trice-s dans 49 organismes différents. On apprécie la pertinence du contenu et la compétence du formateur. La formation contribue à la consolidation de 446 emplois dans les quartiers centraux.

D'autres activités de formation sont tenues, telle l'accès au site Internet d'affaires «Stratégis», qui est le fruit d'une collaboration entre le CREECQ, le BFDR/Q, CDÉU et Industrie Canada, et à laquelle participent huit entreprises en 1996-1997. En novembre 1997, une rencontre est tenue avec trois employeurs et 16 organismes d'intégration au travail pour la mise à jour des notions de stratégies de recherche d'emploi.

2.2 Le projet « développement de la culture entrepreneuriale » (CECQ/Collège de Limoilou/CRÉECQ)

Le projet «développement de la culture entrepreneuriale» résulte d'une concertation entre la CECQ, le Collège de Limoilou et le CREECQ. Il s'agit d'un projet formulé par le CREECQ, comme le précise la présidente dans son rapport à l'assemblée générale du 6 juin 1995.

Les objectifs du projet en 1994-1995 sont:

1. Faire connaître les programmes du CRCDDQ et du Fonds décentralisé de création d'emplois, et informer les groupes des possibilités de financement.
2. Offrir du support à des groupes qui ont un intérêt à présenter des projets.
3. Évaluer la faisabilité des projets du milieu communautaire dans le cadre de programmes ciblés.
4. Transférer l'expertise au CREECQ et à ses membres. (CREECQ, 1995g).

De l'accompagnement est offert en matière de démarrage d'OBNL et de préparation de dossier de création d'emplois. Des propositions sont soumises et retenues par le Fonds décentralisé de création d'emplois afin d'adapter ses critères d'éligibilité à la réalité des OBNL.

Le bilan fait par le comité tripartite le 24 avril 1995 est le suivant. Dans le cadre du volet 1994-1995 de ce projet, 46 groupes sont rencontrés. Le CREECQ en ressort avec une meilleure connaissance des programmes de financement pour les projets de création d'emplois. Il publie un répertoire des programmes de financement disponibles, ce qui permet d'orienter les organismes vers les programmes les plus appropriés. Il apprend à connaître les besoins des groupes communautaires et peut les conseiller pour l'amélioration de leurs projets.

En 1995-1996 et sous l'égide du CREECQ, une rencontre exploratoire se tient sur la problématique générale du financement des organismes communautaires. Plusieurs d'entre eux manquent de moyens et ne réussissent pas à se développer selon leurs besoins et avec des emplois durables. Lors de cette rencontre, il est convenu que le CREECQ soit un lieu de diffusion d'information sur

les possibilités de financement. Une deuxième rencontre a lieu en février 1996 pour présenter différentes sources de financement pour des emplois durables, telles le SACA, le CRCDQ et le Comité régional des infrastructures sociales. De plus, le CRÉECQ accompagne des projets portés par des OBNL destinés au FIR en mai 1996. Pour répondre aux besoins exprimés, le CRÉECQ soumet un projet au ministère de l'Éducation, en collaboration avec la CECQ et le Collège de Limoilou pour assurer une continuité avec le projet de 1994-1995.

En 1996-1997, les objectifs sont:

1. Créer un lieu de développement d'idées afin de générer des projets portés par un groupe communautaire ou par le maillage de plusieurs d'entre eux et leur offrir un support adéquat afin de faciliter le démarrage du projet.
2. Analyser et développer avec les groupes communautaires, leurs bailleurs de fonds traditionnels et leurs comptables, des outils favorisant une mise à jour de la présentation des informations financières.
3. Évaluer les types d'outils financiers qui pourraient être développés afin que le milieu communautaire bénéficie d'un levier économique augmentant ses chances d'obtenir du financement à l'intérieur des enveloppes régionales. (Bédard, 1996).

Dans le cadre de ce projet, le CRÉECQ développe un type d'entreprise créatrice d'emplois pour les résident-e-s, les ressourceries.

2.3 La Table de concertation sur les ressourceries

Les ressourceries concernent des entreprises qui produisent des biens de consommation à partir de matières résiduelles destinées à l'incinération ou à l'enfouissement. La remise à neuf ou le recyclage des matières usagées rejoint les préoccupations environnementales du BAPE et représente un secteur d'activités ciblé par le sommet socio-économique de l'automne 1996 (Bédard, 1996). Selon le ministère de l'Environnement et de la Faune, 90 ressourceries pourraient être développées au Québec d'ici cinq ans, chacune nécessitant un investissement de 300 000 \$ et présentant un potentiel de création de quelques 1 100 emplois. La Table de concertation des ressourceries met sur pied en 1997 «Concertation Recyclage Québec», un regroupement de sept organismes qui se donne pour mission de favoriser le développement d'OBNL dans la production de biens à partir de matières résiduelles ou usagées.

2.4 Embauche locale et achat local

Le projet «embauche locale et achat local» représente une suite du Colloque 100 % Centre-ville tenu en 1995. Le projet comporte plusieurs volets: évaluation des besoins des entreprises des quartiers centraux, maillage entre entreprises, offre d'emplois aux résident-e-s des quartiers centraux et soutien à la recherche d'emploi, lorsque les personnes manifestent des besoins nécessitant une réponse brève et rapide. D'après un bilan couvrant la période d'avril 1996 au 12 août 1997, la chargée de projet contacte 253 chefs d'entreprises et elle en rencontre 166. Pour répondre aux besoins des entreprises, elle réfère 48 entreprises à différents types de ressources: le maillage d'entreprises, incluant des établissements de formation (32 cas), le financement et le redressement (5 cas) et le BFDR/Q spécifiquement (13 cas). En plus des activités de formation tenues («Stratégis» et mise à jour des stratégies de recherche d'emploi), deux études de besoins en main-d'oeuvre pour les jeunes et les femmes sont réalisées en 1996-1997. On prépare la mise sur pied d'un Comité d'adaptation de la main-d'oeuvre (CAMO) avec plusieurs entreprises du centre-ville.

2.5 La formation à la boulangerie artisanale

En août 1996, le CRÉECQ est informé des difficultés de recrutement en main-d'oeuvre chez des boulangeries artisanales des quartiers centraux. La CECQ, la SQDM et le CRÉECQ se concertent. À première vue, il n'existe pas de milieu d'enseignement offrant une telle formation. Le CRÉECQ s'adresse alors à Développement des ressources humaines Canada (DRHC) qui entreprend une étude des besoins en main-d'oeuvre auprès de 33 entreprises. Celles-ci prévoient embaucher 15 boulangers au cours de la prochaine année et 17 d'entre elles manifestent des difficultés de recrutement. Il s'agit d'une catégorie d'employés gagnant entre 8 \$ et 10 \$ l'heure à leur entrée dans l'entreprise. Dans la perspective du «faire-faire» qui caractérise le CRÉECQ, le suivi du projet a été confié à un organisme d'intégration au travail. La CECQ se dit disposée à structurer une formation adaptée, selon les besoins des employeurs. Un programme de formation de 1 078 heures est conçu avec la CECQ et 15 personnes, dont la moitié sont originaires des quartiers centraux, participent depuis l'automne 1997 au programme (la résidence dans les quartiers centraux ne faisait pas partie des critères de pré-sélection) (Cauchon, 1997).

2.6 Le centre de veille et de référence des marchés publics dans la région de Québec

Le centre de veille et de référence des marchés publics dans la région de Québec risque d'avoir des retombées au plan de la création d'emplois. Suite à une étude de marché démarrée en 1996-1997, l'implantation à Québec d'un véritable centre de référence pour l'identification des soumissions publiques et l'aide aux entrepreneurs apparaît prometteuse. La mise sur pied aura lieu au début de 1998 et on prévoit que les entreprises des quartiers centraux augmenteront leur potentiel de contrats de manière substantielle.

2.7 Le Centre de formation en entreprise et récupération (CFER)

Depuis le début du CRÉECQ, c'est surtout le coordonnateur général qui collabore à la mise sur pied de ce Centre, en collaboration avec la CECQ et des représentant-e-s du milieu. Le CFER vise l'intégration sociale et professionnelle des 16-18 ans par des activités productives de récupération. Le CFER accueille ses premiers étudiants en septembre 1996. Entreprise à but non lucratif dans la récupération d'ameublement scolaire, elle embauche en novembre 1997, 10 personnes.

2.8 Les interventions concernant les politiques sur la main-d'oeuvre

La réforme de la sécurité du revenu représente un élément fondamental des politiques sur la main-d'oeuvre touchant les résident-e-s des quartiers centraux. Dès 1995-1996, le CRÉECQ s'engage en faveur d'une réforme de la sécurité du revenu qui puisse vraiment aider à l'insertion professionnelle. La présidente du CRÉECQ fait alors partie du Comité de consultants externes mis en place par le gouvernement québécois. Pendant les travaux de ce Comité, le CRÉECQ encourage une réflexion dans le milieu, ce qui conduit à la production du document de réflexion (CRÉECQ, 1995d).

Un autre aspect de la sécurité du revenu intéresse le CRÉECQ, soit la formule «Corporation intermédiaire de travail» (CIT). Le Conseil d'administration établit le 21 juin 1995 sa position officielle. Dans un document de sept pages, le CRÉECQ considère que les interventions en matière d'insertion au travail doivent s'inspirer d'une éthique centrée sur les participant-e-s. L'usage fait que la formule des CIT serait intéressante si elle permettait aux participant-e-s d'acquérir une véritable expérience de travail ou à être éventuellement embauchés. Or, la formule CIT est trop

souvent utilisée comme structure de financement en réponse à des besoins qui demandent en fait un financement public récurrent

L'implantation du Carrefour jeunesse emploi (CJE) dans le centre de Québec retient également l'attention du CRÉECQ. D s'agit d'une structure imposée par le gouvernement du Québec qui ne provient pas des besoins constatés sur le terrain. En effet, le Secrétariat à l'action communautaire autonome (SACA) récupère l'idée du CJE en Outaouais et cherche à retendre sur l'ensemble du territoire (Favreau et Lévesque, 1996). Une pétition d'une centaine de noms est adressée aux députés qui décident alors de mettre sur pied un comité chargé de définir le CJE dans les quartiers centraux. A partir de 1995, le CRÉECQ participe au Comité provisoire d'implantation afin que le CJE réponde adéquatement aux besoins des jeunes en matière d'intégration sociale et professionnelle et ce, en complémentarité avec ce qui se fait dans le milieu, sans dédoublement.

D'autres interventions concernent les réformes de l'assurance-emploi, de l'aide sociale et de l'éducation:

- *Mémoire Commission sur la réforme des programmes sociaux (Réforme Axworthy)*, CRÉECQ, novembre 1994;
- *Mémoire sur le projet de loi 90*, CDÉC de Montréal et de Québec, et IFDÉC, juin 1995;
- *Mémoire aux États généraux sur l'Éducation*, CRÉECQ, juin 1995;
- *Mémoire sur le projet de loi C-111*, CRÉECQ, février 1996;
- *Mémoire sur la réforme de l'aide sociale*, CDEC du Québec, janvier 1997.

2.9 Le soutien aux organismes d'intégration au travail

Des emplois sont également créés par de l'information sur les fonds et un appui à la formulation de projet. En 1995-1996, le CRÉECQ supporte quatre organismes d'intégration au travail dans la présentation de leurs projets. L'agent de développement intervient également auprès de La Jonction, un organisme d'intégration pour les ex-détenus. L'appui s'est étalé sur deux années et se continue au plan de l'évaluation. Ce soutien contribue à l'obtention d'un financement de Développement des ressources humaines Canada (DRHC) permettant à des personnes un cheminement accéléré d'environ six mois menant au diplôme d'études secondaires. Il s'agit là d'un outil disponible pour l'ensemble des résident-e-s des quartiers centraux. Il faut aussi compter le soutien apporté en 1996-1997 par le CRÉECQ à plusieurs OBNL en réorganisation.

2.10 Des projets inachevés

Nous avons traité dans le chapitre sur la dimension organisationnelle du CRÉECQ les difficultés de concertation qui existent à la table de mise en oeuvre «formation et emploi». La création d'un groupe de ressources techniques en intégration au travail, comme le proposait la stratégie quinquennale, représente un projet non réalisé. La création d'un fonds pour la formation et l'intégration de la main-d'oeuvre des quartiers centraux est également à faire. En 1995-1996 et 1996-1997, le CRÉECQ demande la création d'un tel fonds. Il devrait permettre aux résident-e-s lourdement touchés par les changements économiques structurels de participer à des projets d'employabilité, d'insertion et de maintien en emploi. On estime en 1995-1996 le coût de réalisation à 3 millions \$ sur une période de trois ans, permettant la création de 200 emplois. En 1996-1997, deux étudiant-e-s à la maîtrise en gestion de projets de développent un modèle de fonds d'aide. Il faut mentionner que la non-reconnaissance du CRÉECQ comme CDEC auprès du gouvernement du Québec, bloque l'obtention d'un Fonds d'adaptation de la main-d'oeuvre (FAMO), fonds dénormé et géré par le milieu. On se rappelle que la création du CRÉECQ coïncidait avec le moratoire du gouvernement du Québec sur la création des CDEC.

3. Le pôle « milieu »

Les membres de la table «milieu» et l'agent de développement collabore aux différents «dossiers» des autres tables et aux activités du CREECQ. Ce qui apparaît relever spécifiquement de cette table concerne les activités du Comité «habitation et qualité de vie urbaine» et l'entrepreneurship communautaire.

3.1 Le Comité « habitation et qualité de vie urbaine »

Le Comité «habitation et qualité de vie urbaine» qui regroupe une dizaine d'organismes membres s'est intéressé à deux «dossiers» principaux: les politiques relatives à l'habitation et la sécurité urbaine.

3.1.2 Les politiques relatives à l'habitation

Le Comité habitation et qualité de vie urbaine du CREECQ, mis en place en 1994, mène des pourparlers entourant les critères d'application à Québec du programme québécois d'achat-restauration. La Ville de Québec confirme son intention en 1995-1996 de restaurer 75 unités dans les quartiers centraux. Le CREECQ devient partenaire avec la Ville de Québec et la Société d'habitation du Québec (SHQ) depuis juin 1996 pour la rénovation de ces unités de logement selon les formules coopérative et non lucrative. En 1996-1997, la réalisation de ce projet indique que le Programme d'achat-rénovation de logements aura des retombées importantes dans les prochaines années. Le même Comité participe en 1996-1997, à l'invitation de la Ville de Québec, à la Table de concertation sur l'habitation afin de préparer un projet de politique d'habitation discuté à l'automne 1997.

3.1.3 La sécurité urbaine

La table «milieu», à laquelle est rattaché le Comité «habitation et qualité de vie urbaine» s'intéresse de près aux différentes facettes de la vie quotidienne dans les quartiers centraux. La sécurité urbaine représente une de ces préoccupations. Cette question fait l'objet d'une recherche-action financée par le CREECQ, dont le rapport est déposé en mars 1997. Le Comité présente en mai 1997 un projet à la Ville de Québec. Ce projet inter-quartiers d'action communautaire regroupe cinq organismes.

3.2 L'entrepreneurship communautaire

Le soutien à l'entrepreneurship communautaire prend diverses formes aux plans de l'information et de l'accompagnement. En matière d'information, les agent-e-s de développement et les chargé-e-s de projets estiment avoir fait 150 références téléphoniques entre avril 1996 et mars 1997. Au cours de deux rencontres publiques, des représentant-e-s de plusieurs dizaines d'organismes se déplacent chaque fois pour obtenir de l'information. En outre, l'Info CREECQ publie régulièrement des informations sur les sources de financement.

En ce qui concerne l'accompagnement, il se produit lors de la tombée de projets pour des sources de financement. Prenons le cas du Fonds de développement des collectivités en déperissement (FDCCD). À l'automne 1996, le CRCDQ annonce la mise sur pied du FDCCD et une date de tombée des projets, soit le 26 novembre 1996. Il s'agit d'un fonds administré par le CRCDQ et disposant d'une somme de 325 000 \$ par année pour trois ans. Il s'adresse exclusivement aux organismes à but non lucratif et aux coopératives qui ont des projets ne dépassant pas 50 000 \$ et qui se réalisent

dans les zones défavorisées de la région administrative de Québec. Dans ce cadre, le CREECQ tient une séance publique d'information avec environ 60 personnes provenant de 53 organismes. Ce sont 45 organismes et coopératives qui présentent un projet au FDCD et de ce nombre, le chargé de projet en conseille 31 et en rencontre 21 pour les accompagner dans la préparation de leur projet; 29 organismes déposent une demande. En bout de piste, six organismes reçoivent du financement en décembre 1996. De cette manière, 324 107 \$ sont mobilisés en direction des quartiers centraux. Dans ces projets, les organismes annoncent une création totale de 10 emplois.

On répète la même opération en mars 1997. Le bilan montre que le CREECQ conseille 21 organismes et en rencontre 15; 19 organismes déposent une demande. Au terme du processus, sept organismes parmi les huit qui reçoivent du financement, ont été conseillés par le CREECQ, pour créer 7 emplois directs.

Le Comité régional d'économie sociale de Québec (CRÉSQ) détient une enveloppe pour soutenir des projets relevant de l'économie sociale. Le CRÉSQ annonce que des projets de financement sont recevables avant le 3 février 1997. Le CREECQ aide 17 organismes et 13 d'entre eux déposent finalement un projet. Parmi ces derniers, cinq obtiennent du financement, créant ainsi 14 emplois directs.

Dans le cadre du Fonds d'investissement régional (FIR) géré par le CRCDQ, le CREECQ soutient trois projets en 1996-1997; celui de l'enquête conscientisante est financé pour 50 000 \$. En 1997, il aide six organismes à présenter leur projet au FIR.

4. La production d'outils d'intervention pour le développement

En mettant à contribution son équipe de travail, le CREECQ produit des outils d'intervention pour le DEC. Un premier outil est le *Portrait des quartiers centraux de Québec* (CREECQ, 1995a). L'objectif de cette étude est de produire une base de référence pouvant servir à établir des plans d'actions mieux ciblés et évaluer l'efficacité et l'impact des actions du CREECQ dans son milieu, n s'agit d'un rapport statistique dont les données concernent la population des quartiers centraux et ses caractéristiques socio-économiques, à partir du recensement de 1991. On y retrouve également une comparaison avec le territoire de la CUQ et de la province de Québec.

Un deuxième outil concerne les répertoires des ressources locales de 1995 et 1997. Ils constituent des outils promotionnels et utilitaires pour l'équipe de travail et les usagers du CREECQ, et tout intervenant dans le domaine socio-économique. Le répertoire de 1997 se retrouvera sur le site Web de l'Institut canadien, ce qui permettra une mise à jour régulière. Un troisième outil a trait au soutien à l'entrepreneuriat: *Guide d'exploration de projets*, CREECQ, mars 1995. Un quatrième outil produit prend la forme d'un document vidéo: *Une étincelle dans la ville*, Télécomm 9, Alain Drolet, juin 1995, dont il sera question plus loin.

La recherche et le développement

Parmi les premières recherches produites par le CREECQ, deux mémoires sont présentés au début de 1995:

- *Mémoire déposé à la Commission de la Capitale sur l'avenir du Québec*, CREECQ, février 1995;
- *Mémoire sur le réaménagement du Parc Victoria et projet Kabir-Kouba*, CREECQ, présenté à la Ville de Québec, mars 1995.

La recherche sur le regroupement des personnes sans emploi représente un travail important pour la table «milieu». Cette recherche (Gaudreau, 1995) présente plusieurs expériences d'associations des personnes sans emploi. Le rapport offre également des hypothèses d'actions pouvant être reprises par les membres de la table.

Ce travail de recherche conduit à une enquête conscientisante à laquelle participe neuf organismes du milieu, le CRÉECQ et l'Université Laval et pour laquelle des résultats tangibles sont attendus en 1998. Cette recherche-intervention vise à comprendre les obstacles à la participation et à mettre en mouvement 200 personnes exclues du marché du travail.

Une activité importante de recherche-action concerne la production des cahiers *Portraits et points de vue 100 % Centre-ville* (CRÉECQ, 1996a, 1996e, 1996d, 1996e, 1996f et 1996g). Ces documents couvrent divers secteurs d'activités économiques, en analysant les besoins des entreprises et entrepreneurs, en identifiant les occasions d'affaires et les projets de développement potentiels, et en formulant des recommandations.

Un ex-président du CRÉECQ s'intéresse particulièrement à la comparaison entre le DEC au Québec et en France. La production de deux rapports de mission (Poirier, 1994 et CRÉECQ, 1996h) permet de mettre en évidence les similitudes des missions du CRÉECQ et du Plan local d'insertion économique (PLIE) du bassin d'emploi avignonnais, les similarités des questionnements concernant les entreprises d'insertion et l'intégration au travail, tant dans la région avignonnaise qu'à Québec. Dans ce cas, la coopération permet le jumelage des deux organismes.

Le CRÉECQ soutient en 1994-1995 différentes études et recherches d'organismes du milieu, comme le montre le tableau suivant. À partir de 1995, le Conseil d'administration décide de concentrer son appui à quelques projets précis. Ainsi, en 1995-1996, le CRÉECQ soutient deux recherches: une sur la sécurité dans les quartiers et une autre sur les besoins des étudiant-e-s dans le quartier Limoilou.

Tableau numéro 16
Projets du milieu soutenus financièrement par le CRÉECQ en 1994-1995

Organisme	Projet	Montant (\$)
Anim'Action	Regroupement des personnes sans emploi	5053
Centre Jacques-Cartier	Achat et prêt d'équipement informatique	4340
Telecomm 9	Promotion des quartiers centraux	4209
BAIL	Recherche: assurances à Saint-Roch	4000
OEIL	Création d'unité de voisinage	4000
CODEL	Etude: besoins des étudiant-e-s en biens et services commerciaux	2500
Centre étape	Etude: utilisation des ressources MED	2000
Groupe Phénix	Recherche: besoins locatifs des organismes communautaires	2000
REPAC	Secrétariat à l'action communautaire	2000
Roger Saumur	Recherche thèse	1 120
BAIL	Salon des locataires	1000
CAT	Mission exploratoire insertion-intégration	500
CCCQSS	Activité Bidonville	100

D'une autre manière, les étudiant-e-s universitaires sont mis à contribution. Par exemple, des sujets sont proposés à des étudiant-e-s en sociologie de l'Université Laval. En 1995-1996, l'impact de la venue d'artistes dans les quartiers centraux et le désir des jeunes de demeurer dans les quartiers centraux font l'objet de recherche. Le CRÉECQ représente également un lieu de stage pour des étudiant-e-s depuis 1995.

Signalons également la direction d'une recherche en 1996-1997 avec le CLSC Basse-Ville/Limoilou et Aide communautaire Limoilou, suite à un mandat donné par le ministère de la Santé et des Services sociaux, visant l'implantation d'un modèle assurant la viabilité des services d'aide à domicile par l'économie sociale. Terminons cette partie avec l'étude de marché en 1996-1997 sur l'implantation à Québec du «centre de veille et de référence des marchés publics dans la région de Québec».

6. L'adaptation des normes des fonds

Le partage de la richesse constitue un enjeu qui concerne d'abord la mise sur pied de fonds dans les quartiers centraux. L'équité en matière de financement du développement se retrouve également dans la révision des critères afin que les fonds soient adaptés aux réalités des quartiers centraux.

En mai 1995, le Fonds décentralisé de création d'emplois (FDCE) accueille favorablement les avis du CRÉECQ et des partenaires que sont la CECQ et le Collège de Limoilou pour tenir compte de la réalité des OBNL. Dans la présentation du Fonds fait par le Secrétariat au développement des régions le 5 mai 1995, il est écrit: «Dans le cas des OBNL, ils peuvent être pris en considération avec une certaine souplesse, principalement en ce qui concerne ceux des zones plus démunies de la région, notamment les quartiers centraux de la Ville de Québec».

Le Fonds d'investissement et de développement de l'emploi (FIDE) était présent dans la stratégie quinquennale. La Ville de Québec débute l'étude de faisabilité de ce fonds à l'hiver 1994 et il voit officiellement le jour à l'été 1997. Le FIDE s'adapte à certaines particularités des quartiers centraux, suite aux représentations de la Commission consultative Femmes et Ville à laquelle participe activement le CRÉECQ. Il résulte de ces démarches que:

- un certain pourcentage du FIDE est accessible aux petits projets (entre 5 000 \$ et 45 000 \$);
- le FIDE offre également des garanties de prêt;
- le fonds évalue son impact sur la situation économique des femmes, sur la création et le maintien d'emplois, et la revitalisation des quartiers centraux;
- un siège est réservé à un membre coopté au Conseil d'administration provenant des quartiers centraux;
- au moins un des deux sièges de la Ville de Québec au Conseil d'administration est attribué à une femme;
- la localisation du FIDE se trouve dans les quartiers centraux;
- des mesures d'accompagnement et de soutien sont mis en place dès la création du fonds (lettre du directeur du Service du CDEU à la présidente de la Commission consultative Femmes et Ville, 26 mars 1997).

7. Le maintien d'établissements publics sur le territoire

La présence d'établissements publics dans les quartiers centraux entraîne des retombées économiques, certes, mais elle contribue également à l'attrait que peuvent exercer les quartiers centraux. Dans cette perspective, le CRÉECQ intervient à différentes occasions. La venue de

l'ÉNAP dans le quartier Saint-Roch n'est pas étrangère à la campagne de sensibilisation lancée par le CRÉECQ en 1995-1996 et aux 81 lettres d'appui adressées au gouvernement du Québec.

L'intervention visant à éviter le déménagement du Centre Travail-Québec Salaberry à Sainte-Foy en mai 1996 comportait des enjeux de taille: exode de fonctionnaires des quartiers centraux et éloignement d'un service public pour des résident-e-s. En fin de compte, le Centre se situe maintenant au coin des rues Belvédère et chemin Sainte-Foy.

Sur cette problématique du départ des fonctionnaires des quartiers centraux, des échanges ont cours en 1996-1997 avec la Société immobilière du Québec, les trois députés québécois des quartiers centraux, les cabinets des ministres Léonard et Rochon, et la ville de Québec. En 1996-1997, suite à une demande écrite adressée par le CRÉECQ au ministre fédéral Ronald A. Irwin, l'assurance est donnée que les 170 fonctionnaires du ministère des Affaires indiennes et du nord demeureront dans les quartiers centraux.

Le CRÉECQ siège depuis 1995-1996 à la Commission sur la rivière Saint-Charles. Il contribue aux débats touchant les scénarios de dépollution et de renaturalisation de la rivière.

8. La reconnaissance du CRÉECQ

Une des marques d'institutionnalisation du DEC dans les quartiers centraux se voit dans la reconnaissance accordée au CRÉECQ de différentes manières. L'usage de l'expression «quartiers centraux», un héritage provenant du nom même de cette CDEC, représente un indice d'une préoccupation nouvelle à l'égard de la Basse-Ville.

Le CRÉECQ est sollicité par plusieurs organismes et on lui reconnaît une expertise, n est membre du CRCDQ et substitut au Conseil d'administration, en plus d'être membre de l'Office du tourisme et des congrès de Québec de la CUQ, et de faire partie du Conseil d'administration de l'Institut Canadien. Membre du Comité femmes centre-ville depuis 1995, il contribue à faire en sorte que ce Comité avise et conseille diverses instances sur des dossiers concernant les conditions de vie et de travail des femmes.

Le CRÉECQ est demandé pour participer en 1996 aux travaux du Chantier de l'économie sociale dans le volet amélioration du cadre de vie urbaine. On fait son éloge lors du 150^e anniversaire de la CECQ en 1996 pour sa contribution à l'implantation du CFER. À titre de membre, il siège avec la SQDM au Comité chargé de déterminer les critères devant établir les zones prioritaires d'intervention du CRCDQ en 1996-1997. Il accueille favorablement en 1996-1997 la proposition faite par Industrie Canada pour que le CRÉECQ réalise l'expérience-pilote du premier projet en milieu urbain francophone pour le programme d'accès communautaire, permettant l'accès et la familiarisation de la population aux nouvelles technologies. Il agit en tant que membre du Comité d'approbation du programme Soutien à l'emploi autonome avec la SQDM et le MSR en 1996-1997. Il devient une ressource pour la SQDM en 1996-1997 afin de consolider les projets précaires.

Depuis 1997, le CRÉECQ participe aux comités d'approbation de la mesure «Travail indépendant» du ministère de la Sécurité du revenu. Il est membre en 1997 du jury du Prix d'excellence Groupe Commerce, décerné à une municipalité membre du réseau Rues principales pour ses efforts en matière de revitalisation économique. H s'implique en 1996 et 1997 à titre de membre du Comité organisateur du cinquième salon des organismes communautaires. Membre du Conseil d'administration de l'IFDEC depuis novembre 1995, il en assume la vice-présidence en 1997-1998.

9. Les événements publics

Le CRÉECQ a organisé deux événements publics d'envergure: le Colloque 100 % Centre-ville en décembre 1995 et « Parler pour agir » en avril 1997.

9.1 Le Colloque 100 % Centre-ville

Le Colloque 100 % Centre-ville, tenu les 1 et 2 décembre 1995 représente une activité majeure pour la concertation, il s'agit d'une initiative du CRÉECQ visant à:

1. Valider l'importance d'une intervention prioritaire, globale et concertée pour le développement économique communautaire des quartiers centraux de Québec.
2. Définir le rôle et la responsabilité de chaque acteur en énonçant des actions concrètes et réalisables, si petites soient-elles, qui s'inscrivent dans la démarche de revitalisation de notre collectivité, démarche amorcée il y a quelques années à l'occasion du colloque organisé par le CRÉECQ - Comité.
3. Partager nos expériences, nos connaissances et confirmer nos réseaux.
(Lapointe, 1995: 3)

Environ 200 personnes étaient présentes (Bérubé, 1995a). Au programme du colloque figurait un forum dans lequel étaient discutés différents scénarios de l'avenir possible des quartiers centraux, après que des allocutions de personnes provenant d'univers différents (universités, Ville de Québec, syndicats et organismes de développement) aient été prononcées. Au risque de faire une synthèse trop rapide, les scénarios se résument à trois possibilités: le dépérissement graduel des quartiers centraux, une revitalisation animée par la population locale ou la gentrification. Dans ce dernier scénario, des personnes et des ménages aisés acquièrent des propriétés qu'ils habitent Ceci a pour effet de porter à la hausse la valeur immobilière et de déplacer une partie des résident-e-s vers des logements de qualité moindre, comme cela a été observé dans d'autres grandes villes. Le manque de vision, de générosité et de volonté politique encourageant la réalisation de ce scénario (Bernard Vachon, dans CRÉECQ, 1995e: 12-15).

9.2 « Parler pour agir »

Pour la promotion de l'entrepreneurship communautaire, l'activité «Parler pour agir» a lieu le 29 avril 1997 et pose la question «Comment des organismes des quartiers centraux développent des entreprises créatrices d'emplois?». L'événement regroupe 150 personnes à l'auditorium Joseph-Lavergne afin de promouvoir le développement d'entreprises communautaires. Les promoteurs des entreprises CréaDici, Le Vélo Vert et Les Ateliers à la Terre présentent leur projet et quatre spécialistes réagissent à la présentation. Le troisième chapitre donne plusieurs exemples d'activités ayant mobilisé des membres, des représentant-e-s d'organismes, d'entreprises et des résident-e-s des quartiers centraux.

10. L'information

Outil d'information caractéristique du CRÉECQ, *l'Info CRÉECQ* est une circulaire instituée en novembre 1995. Elle prend la forme d'une page annonçant les activités du CRÉECQ, les opportunités d'affaires ou d'emplois, les dates de tombée pour soumettre des projets à des fonds, des événements, etc.

Tableau numéro 17 Tirage de l'Info CRÉECQ

Date	Tirage
novembre 1995	200
juin 1996	450
mai 1997	550
septembre 1997	650

1 Nombre d'exemplaires par deux semaines.

Source: chargée de projet responsable.

Le tirage connaît une croissance régulière depuis la première parution. La circulaire possède plusieurs qualités, dont celle de la régularité. Son coût de diffusion est peu élevé, puisqu'elle est envoyée «gratuitement» par télécopieur à Québec. Environ 30 membres n'ont pas de télécopieur, ce qui nécessite un envoi par la poste. Depuis le 8 novembre 1996, elle est distribuée aux entreprises du Parc industriel Saint-Malo.

Le CRÉECQ recourt à d'autres outils de communication de masse. Rappelons le cahier spécial du CRÉECQ publié en collaboration avec le journal *Droit de Parole* peu avant l'assemblée générale du 6 juin 1995, sans oublier la publication de deux pages dans les journaux *Droit de Parole* et *Le Carrefour* en 1995-1996. En outre, l'organisme du centre-ville participe en 1995-1996 à des émissions d'information publique à Radio-Basse-Ville, CKRL, Radio-Canada, TQS et Télé 4. Enfin, mentionnons l'implication du CRÉECQ depuis 1994 au Comité de rédaction de la revue *Économie Locale et Territoires*.

À l'été 1995, le CRÉECQ supervise la création de l'émission *Une étincelle dans la ville* diffusée à plusieurs reprises sur les ondes de la télévision communautaire Télécomm 9. Construite autour de témoignages de personnes engagées dans le développement de leur quartier, cette émission présente l'histoire et la socio-économie des quartiers du territoire du CRÉECQ et montre ce qui se passe dans le centre de Québec. L'événement «Parler pour agir» d'avril 1997 visant à promouvoir l'entrepreneuriat est rediffusé sur les ondes de Télécomm 9.

La présentation du CRÉECQ, de ses orientations, son fonctionnement et ses projets ont lieu à 28 occasions en 1995-1996 dans différentes associations, établissements publics, services gouvernementaux des quartiers centraux et de la région.

Le Tour guidé des quartiers centraux (de juin 1995 à octobre 1997) représente un outil d'information fort efficace. Il s'agit d'une activité dont les principaux objectifs concernent la promotion des quartiers centraux et le développement du sentiment d'appartenance aux quartiers (CRÉECQ, 1995e). Le tour se fait en autobus et dure environ trois heures. À titre d'exemple, le tour du 30 août 1995 offrait 40 places au coût de 15 \$ par personnes. De juin 1995 à octobre 1997, le circuit a été produit en autobus à 16 reprises pour un total de 312 participant-e-s. Parmi les excursionnistes, nous retrouvons:

- enseignants de la CECQ à l'occasion de son 150^e anniversaire ;
- étudiant-e-s en géographie urbaine de l'Université Laval;
- la population locale;
- intervenant-e-s socio-économiques;
- visiteurs français;
- journalistes;
- jeunes du Centre Jacques-Cartier;
- élèves de l'école Saint-Roch;
- CÉGEP François-Xavier-Gameau..

Depuis 1997, quatre circuits à pied dans les quartiers centraux s'ajoutent au circuit en autobus qui a d'ailleurs été bonifié. Le CRÉECQ souhaite qu'une petite entreprise en tourisme local reprenne le tour guidé.

Un dernier moyen d'information comprend différents outils promotionnels:

- *100 % Centre-ville: on s'y met, c'est notre valeur ajoutée*, pamphlet promotionnel, CREECQ;
- *Les Cercles d'emprunt : Une idée, ça se réalise*, pamphlet promotionnel, CREECQ;
- *S'associer pour prendre part à notre développement*, pamphlet promotionnel, CREECQ;
- *Visites guidées des quartiers centraux de Québec : Une autre façon de voir la ville!*, pamphlet promotionnel, Québec, CREECQ;
- *Pour se lancer en affaires et maintenir le cap*, pamphlet promotionnel, SAJE Québec-métro.

APPRÉCIATION ET PERSPECTIVES

Ce chapitre donne une appréciation des réalisations du CRÉECQ en tenant compte des dimensions annoncées dans la méthodologie de la recherche: emploi et économie, organisation, institution, concertation et utilisation des ressources locales. En outre, il propose des perspectives de travail en s'inspirant à l'occasion des travaux du Comité d'évaluation (1996).

1. L'emploi et l'économie

À partir de la synthèse des réalisations du CRÉECQ présentées dans le chapitre précédent, l'examen des résultats économiques du CRÉECQ entre 1994 et 1997 montre que la CDEC a favorisé, en concertation avec ses partenaires, le maintien de 118 entreprises et de 956 emplois, et la création de 81 entreprises et de 192 emplois. En sachant que les gouvernements fédéral, provincial et municipal ont investi 1,1 millions \$ au CRÉECQ, il en coûte environ 1 000 \$ au CRÉECQ pour maintenir ou créer un emploi.

Quant aux investissements mobilisés en faveur des quartiers centraux de Québec, ils s'élèvent à 7,3 millions \$. Autrement dit, chaque dollar investi au CRÉECQ génère un investissement de 6,50 \$ dans les quartiers centraux.

1.1 Maintien des entreprises et des emplois

À partir des données présentées dans le chapitre précédent, on constate que les différentes interventions du CRÉECQ faites en concertation ont favorisé le maintien de 118 entreprises et de 956 emplois de 1994 à 1997, comme le montre le tableau numéro 18. Il s'agit d'un bilan très satisfaisant, en sachant que le PEP de Pointe-Saint-Charles, par exemple, pour ses trois premières années d'opérations, avait contribué à maintenir 34 entreprises et 188 emplois.

Tableau numéro 18
Bilan du maintien des entreprises et des emplois
par le CRÉECQ en concertation (1994-1997)

Projet	Nombre d'entreprises	Nombre d'emplois
Recyclage Vanier	1	12
Aide Communautaire Limoilou	1	19
Déli-soleil	1	9
La Salsa	1	2
Lumières en Fête	1	n. d. *
Conserverie du Quartier	1	2
Ministère des Affaires indiennes et du nord	1	170
Carrefour Tiers-Monde	1	8
Gestion stratégique chez les OBNL	49	446
Embauche locale et achat local (1996-1997) (service de références)	13	123
Comité régional d'économie sociale (Québec)	4	35
Regroupement des écoles des métiers d'art	4	48
Entreprise en alimentation (1997) (en cours)	1	30
Divers accompagnements (intervention de deux heures en moyenne)	39	52
TOTAL	118	956

* Données non disponibles.

Malgré ce bilan intéressant, il faut considérer le nombre d'emplois perdus dans le secteur public pendant ces années. L'évaluation de ces pertes dépasse le cadre de cette recherche.

1.2 Création d'entreprises et d'emplois

Le CREECQ, en concertation avec ses partenaires, a favorisé la création de 81 entreprises et de 192 emplois. Pour une période semblable, le PEP de Pointe Saint-Charles avait créé 76 emplois.

Tableau numéro 19
Bilan de la participation du CREECQ à la
création d'entreprises et d'emplois avec ses partenaires (1994-1997)

Projet	Nombre d'entreprises	Nombre d'emplois
Aide Communautaire Limoilou (1994)	1	19
Cercles d'emprunt (janvier 1996 à octobre 1997)	14	18
FEÉCO (juin 1997 à octobre 1997)	7	17
S AIE Québec-métro/CRÉECQ (1 juillet 1995 au 31 octobre 1997)	25	43
Boulangerie artisanale (1998)	n. a. ¹	15
Entrepreneurship communautaire (FDCD décembre 1996 et mars 1997)	14	19
INCA (1995-1996)	n. a.	1
La Jonction (1995-1996)	n. a.	1
Coup de pouce travail	1	12
CJS (emplois d'été 1995, 1996 et 1997)	1	-12
ÉNAP	1	n. d. ²
Embauche locale et achat local (recrutement)	13	23
Enquête conscientisante (avril 1997 à avril 1999)	n. a.	2
Comité régional d'économie sociale (Québec)	4	10
TOTAL	81	192

1 Ne s'applique pas.

2 Données non disponibles.

En plus du nombre d'emplois créés, il faut également considérer leur qualité. Le CRCDQ propose un certain nombre de caractéristiques pour identifier des emplois de qualité:

- la stabilité de l'emploi (permanence);
- la valorisation de la personne (sentiment d'utilité par rapport au développement de l'entreprise, de la société, etc.);
- les possibilités de progression;
- un salaire honorable;
- un travail qui répond aux intérêts de la personne;
- la flexibilité dans l'occupation du temps;
- les avantages marginaux (congés de maladie, vacances, assurances médicales, fonds de pension, formation, etc.);
- la participation aux décisions de l'entreprise (gestion participative).

Les emplois créés ne satisfont pas tous aux critères de qualité. Par exemple, les emplois dans les CJS sont des emplois d'été et ne permettent pas d'avantages marginaux. Toutes les données ne sont pas réunies pour juger de la qualité des emplois, mais il semble qu'une partie des emplois soient de qualité.

1.3 Les investissements

Depuis sa création, le CRÉECQ a mobilisé des investissements totalisant 7,3 millions \$ dans les quartiers centraux. En considérant que les gouvernement fédéral, provincial et municipal financent le CRÉECQ pour un montant de 1,1 millions \$ entre 1993 et 1997, on peut considérer qu'il s'agit là d'un excellent placement: chaque dollar investi au CRÉECQ génère un investissement de 6,50 \$ dans les quartiers centraux.

Tableau numéro 20
Investissements mobilisés par le CRÉECQ et ses partenaires (décembre 1997)

Fonds ou projet	Montant
Recherche-action sur l'entrepreneursip (financement CRCDO 1994)	25000
Produits provenant des activités du CRÉECQ (1994-1995)	239
Montage financier pour Aide Communautaire Limoilou (1995)	691000
SODM (regroupement organismes d'intégration au travail) (1995)	15000
CRCDO (colloque 100 % Centre- ville en 1995)	25000
Ministère de la Santé et des Services sociaux (1995-1996)	60000
Projet CECO/Collège de Limoilou/CRÉECO (1995-1996)	44000
Produits provenant des activités du CRÉECQ (1995-1996)	17267
Cercles d'emprunt (SODM et ministère de la Sécurité du revenu) (1995-1996)	22262
Forum régional pour l'emploi (don 1996 à la CJS)	2500
FDCD (appui à des projets) (novembre 1996)	324 107
Conseil des arts et des lettres du Québec (1996)	10000
Cotisations au CRÉECO (1995-1997)	8758
Projet CECO/Collège de Limoilou/CRÉECO (1996-1997)	28000
Cercles d'emprunt (SODM et MSR) (1996-1997)	23238
Fonds dénommé de la SODM (1997)	230000
Cercles d'emprunt (prêts accordés en date d'octobre 1997)	8132
Enquête consciencisante (montage financier en date d'octobre 1997)	180000
Infrastructure au Parc industriel Saint-Malo (financé en date d'octobre 1997)	2500000
S AIE (1 juillet 1995 au 31 octobre 1997)	1 021 306
CRÉSQ (appui à des projets) (février 1997)	n. d. *
FDCD (appui à des projets) (mars 1997)	276 415
Comité régional d'économie sociale (Québec)	158300
FEÉCQ (novembre 1997)	182000
FEÉCQ (CRCDO 1997-1998)	39100
Regroupement des écoles de métiers d'art (1997)	1400000
TOTAL	7 291 624
FIDE	(1 700 000) ¹

* Données non disponibles.

1 Montant non comptabilisé dans le total.

Au plan économique, le CRÉECQ répond tout à fait à ce qu'on peut attendre d'une CDÉC. Si les effets des efforts de développement se font sentir après une décennie, on peut affirmer que la revitalisation des quartiers centraux est bien amorcée. Il nous apparaît évident que le CRÉECQ doit poursuivre ses activités et être soutenu financièrement par les gouvernements. Un ensemble de phénomènes assurent le succès économique du CRÉECQ, mais on peut retenir: l'aide au financement, l'appui au démarrage, au redressement et à la consolidation, et l'établissement de réseaux et de parrainage.

Le bilan économique ne doit pas faire ombre au bilan social présenté dans les paragraphes suivants, puisque le CRÉECQ s'inspire du développement économique communautaire. A cet égard, les principes du développement qui guident le CRÉECO devraient être réaffirmés dans le prochain congrès d'orientation.

2. L'organisation

L'appréciation et les perspectives relatives à l'organisation concernent l'organisation interne du CREECQ et l'organisation du développement.

2.1 L'organisation interne

L'étude de la dimension organisationnelle montre que le CRÉECQ a mis en place plusieurs outils de gestion appropriés à la culture d'un organisme à but non lucratif et démocratique. Les employé-e-s rencontrés semblent satisfaits de leur travail. L'indice sans doute le plus révélateur à cet égard est la grande stabilité du personnel. D'après les personnes rencontrées, le fonctionnement collégial construit peu à peu par l'équipe de travail favorise les échanges directs entre les employés. Le partage de l'information, la transparence, la confiance et la constitution d'un pouvoir collectif caractérise la culture d'entreprise au CRÉECQ. L'équipe de travail représente un lieu de solidarité et permet d'exprimer les difficultés rencontrées et de trouver des solutions à des problèmes. Les échanges au sein de l'équipe de travail permettent l'expression de différents points de vue qui offrent des pistes de travail inédites. Les conflits ont été résolus de manière à assurer la longévité de l'équipe de travail.

Les employé-e-s ont avoué que la charge de travail et la rapidité de réaction qui sont demandées pèsent sur leurs épaules. Par exemple, le coordonnateur a accumulé un mois de temps supplémentaire d'avril 1997 à octobre 1997. Plusieurs phénomènes font que la charge de travail semble encore plus lourde. Premièrement, il est difficile pour les employé-e-s de montrer les résultats de leur travail. Dans le cadre de cette évaluation, il n'était pas possible pour les agent-e-s de développement en particulier de fournir rapidement un décompte des résultats obtenus. Cette situation fait que le CRÉECQ prête inutilement flanc à la critique et ne peut pas répondre promptement pour mettre en valeur ses résultats. Il y a nécessité pour l'équipe de travail de se donner des outils de gestion permettant de dire clairement combien d'entreprises et d'emplois sont maintenus et créés mois après mois, quels investissements sont mobilisés et quelle est la qualité des emplois créés. D'autres outils de gestion sont à créer pour évaluer les changements qualitatifs en favor du développement, aux plans institutionnels, de la concertation et de l'utilisation des ressources du milieu. Voilà des éléments de contenu qui devrait faire partie d'un processus continu d'évaluation.

Deuxièmement, lorsque le travail semble trop considérable, il faut gérer adéquatement le temps. L'évaluation constate qu'il est tout aussi difficile pour l'équipe de travail d'établir clairement le temps consacré à certains dossiers, en lien avec les résultats obtenus. Les feuilles de temps tiendront bientôt compte de la répartition du temps par mandat. À l'aide d'un logiciel, il sera possible de compiler le temps consacré à chaque mandat et de réajuster au besoin. L'équipe de travail doit s'assurer que cet outil de gestion permettra aux employé-e-s de gérer leur temps en fonction des résultats attendus dans les différents dossiers.

Nous avons vu dans le chapitre sur la dimension organisationnelle le type de services produits. Des services tels «le redressement et la consolidation d'entreprises», le «suivi de la gestion», «l'élaboration d'outils pour la gestion», entre autres, nécessitent un ressourcement continu. Les activités de formation destinées aux agent-e-s de développement et aux chargé-e-s de projet ne semblent pas assez nombreuses et variées pour les conforter dans ce rôle. L'équipe de travail a

acquis une bonne expérience de travail jusqu'à maintenant, mais les exigences des usager-ère-s du CRÉECQ risquent d'être plus élevées dans l'avenir. C'est pourquoi une véritable politique et un programme de formation des employé-e-s est à construire.

L'évaluation du personnel est apparue comme étant un processus plus ou moins satisfaisant. Comme c'est souvent le cas dans les entreprises à but non lucratif et dans d'autres types d'entreprises d'ailleurs, la direction manque d'outils notamment pour l'évaluation formative (formation à acquérir par les employés, aptitudes à développer, etc.). Sans instrument, l'évaluation s'avère une tâche difficile et délicate. Une politique d'évaluation du personnel est à définir pour le bénéfice des membres, des employé-e-s et de la direction.

2.2 L'organisation du développement

Le chapitre précédent fait état d'un très grand nombre de «dossiers» traités par une petite équipe de travail. L'équipe a réussi jusqu'à maintenant à accomplir un travail immense à cause du dynamisme d'un jeune organisme que soutiennent des membres enthousiastes. À partir de l'expérience acquise, certaines activités semblent générer de plus grandes retombées économiques que d'autres. Nous souhaitons que le CRÉECQ pense à se donner des priorités d'actions avec des projets ayant des retombées économiques en termes de création d'emplois et d'investissements.

La pratique du CRÉECQ s'est référée la stratégie et elle peut, à son tour, l'inspirer. Cette stratégie devrait être revue à partir de l'expérience concrète du CRÉECO et des données du recensement de 1996. Par exemple, la concertation des organismes voués à la formation de la main-d'oeuvre rencontre des limites importantes. On a sous-estimé l'effet du financement gouvernemental qui maintient la concurrence entre les organismes. Dans cette perspective, nous pensons que l'approche du DEC du CRÉECO ne doit plus nécessairement être envisagée par pôle, mais par projets ou par «dossiers».

À ce propos, une analyse des recommandations issues des ateliers du Colloque 100 % Centre-ville permet de faire des distinctions entre des projets proprement dits, les études et des gestes à poser en faveur de l'institutionnalisation du développement communautaire et ce, dans différents secteurs (voir le schéma numéro 8). Cette distinction permet de situer les recommandations les unes par rapport aux autres. Ainsi, les études et les projets auraient un caractère concret; autour d'eux se mobiliseraient des organismes et des personnes qui peuvent aisément constater les résultats de leur mobilisation. En ce sens, notre hypothèse est à l'effet que les personnes se mobilisent autour de projets concrets. Elles posent des gestes en faveur de l'institutionnalisation du DEC lorsqu'elles enlèvent les obstacles qui se dressent à la réalisation des projets.

Schéma numéro 8
Les types de recommandations issues du
Colloque 100 % Centre-ville (1995) selon les différents thèmes d'ateliers

Thèmes	Études	Projets	Gestes instituant le DEC
Métiers d'art		Regroupement des écoles dans un même édifice. Commercialisation des produits.	Table de concertation. Promotion des métiers d'art et des écoles de formation.
Tourisme	Sources et besoins d'approvisionnement des industries locales. Besoins précis d'établissement et des clientèles-cibles. Sources d'approvisionnement des parcs	(Regroupement de personnes et d'intervenants autour de projets.)	Mécanismes de communication. Développement de l'intérêt des bailleurs de fonds.
Emplois durables dans les organismes communautaires	Impact économique des emplois d'utilité sociale. Identification des emplois non spécialisés. Formes de travail au noir.	Création d'un groupe tactique.	Développement de la solidarité sociale. Recherche de diverses formes de financement. Stratégie pour la reconnaissance du secteur communautaire. Identification de ressources d'appui et de soutien.
Financement à long terme du secteur communautaire	Diagnostic global du potentiel de chaque quartier.	Conservation du bâti et des écoles.	Réalisation du partenariat et de la co-responsabilité dans une vision commune. Mesures (fiscales) pour mettre en confiance les bailleurs de fonds et les investisseurs. Rationalisation des ressources (réduction des paliers d'intervention et des coûts de fonctionnement).
Embauche locale		Service de concertation. Individualisation des services offerte aux résident-e-s. Augmentation du counseling d'orientation.	Sensibilisation des gouvernements et des résident-e-s dans leur politique d'achat. Représentations auprès de: - Commission des normes minimales (humanisation du travail); - gouvernement du Québec pour favoriser les quartiers centraux dans sa politique du 1 % de la masse salariale destiné à la formation; - instances gouvernementales (travail partagé et diminution des freins, tel la «paperasse» à l'expansion et l'implantation d'entreprises); - organismes de développement de l'emploi pour désigner les quartiers centraux, zone prioritaire. Évitement du dédoublement des structures.
Maintien des emplois	Information sur les produits locaux. Repérage des entreprises en difficulté.	Réseautage entre: - entreprises; - emplois et chercheurs d'emplois; - entreprises en expansion et programmes de formation.	Concertation et mobilisation par groupes d'intérêts ou par zones. Transformation de la culture individualiste et mercantile à court terme. Développement de modes de financement pour les projets des quartiers centraux et le secteur communautaire.
Jeunes et solidarité			Comité ou réseau jeunesse centre-ville.
Qualité de vie	Identification des sources d'insécurité.	Maintien des écoles (en particulier l'école Stadacona). Poursuite du programme de plantation d'arbres.	Publicité des bons coups. Sensibilisation des médias à la richesse des quartiers. . Obligation d'agir faite aux propriétaires d'immeubles abandonnés. Création d'une table de concertation. Sensibilisation de la CECQ. Consultation de la population et prise en compte des études par la ville.
Economie populaire		Incubateur populaire d'entreprises. Fonds autonome pour les exclus. Alphabétisation.	Communication des expériences de fonds collectifs. Regroupement des personnes exclues. Éducation populaire: dénoncer l'économie infernale, par exemple. Mouvement «Made in Québec».

Ces gestes instituants se fonderaient sur des principes d'action inspirée de la philosophie et de la visée du CRÉECQ. Ils pourraient être posés par les promoteur-e-s des projets et par d'autres acteurs, en solidarité, non seulement pour faire avancer les projets, mais également inscrire dans les normes des programmes et dans la culture entrepreneuriale les principes du DEC. En ce sens, le CRÉECQ favoriserait la mobilisation des résident-e-s en faveur du DEC avec une approche «par projet».

En somme, il s'agit de partir de projets concrets, mobiliser des personnes, des intervenant-e-s et des organismes autour de ces projets afin de faire lever les obstacles. Les gains ainsi récoltés devraient ouvrir la porte à d'autres projets et donner une certaine permanence aux nouvelles dispositions.

L'appréciation globale des 57 répondant-e-s à l'égard du CRÉECQ est assez élevée, c'est-à-dire 73 %. Cependant, en considérant les différents services offerts par le CRÉECQ, le niveau de satisfaction change. Le sondage réalisé révèle que 17 répondant-e-s ont déjà assisté à une activité de formation, autant avaient un projet d'entreprise ou de création d'emplois et 24 ont participé à une table de mise en oeuvre. En premier lieu, la satisfaction la plus élevée est manifestée à l'égard de la formation: la satisfaction moyenne s'établit à 84 %. En deuxième lieu, on se dit satisfait des activités de concertation autour des tables de mise en oeuvre (70 %). En troisième lieu, on exprime une moins grande satisfaction à l'égard de l'appui à un projet d'entreprise ou de création d'emplois (65 %). Le conseil aux entreprises nous apparaît être un travail extrêmement exigeant qui renforce l'idée d'une formation continue pour les employé-e-s affectés à ce type de services.

3. L'institution

Puisque la dimension institutionnelle traite du pouvoir, nous cherchons dans cette partie à maintenir et même accroître le pouvoir des membres sur leur organisme qu'est le CRÉECQ. Cette préoccupation est partagée par le Comité d'évaluation qui souhaite engager une réflexion sur la dynamique associative des membres individuels au CRÉECQ. Dans le chapitre consacré à la dimension institutionnelle, nous avons constaté que le nombre de membres progresse régulièrement et que les postes au Conseil d'administration sont comblés. Le CRÉECQ présente donc plusieurs traits d'une CDEC jeune et dynamique. Certains théoriciens dont Meister (1974) croient que la fondation constitue une période de participation intense qui diminue au fil des ans, au profit d'une bureaucratisation partielle. Cependant, une régénération de la vie associative serait toujours possible (Conforth et al., 1988). Pour éviter la bureaucratisation, le CRÉECQ doit s'efforcer de garder ce trait de la CDEC qui en fait un lieu de rencontre, d'échange, de débats d'idées et de sociabilité. A cet effet, le sondage montre que les personnes qui contactent le CRÉECQ le font après qu'un-e collègue, un-e ami-e ou un-e représentant-e d'un organisme leur en ait parlé (voir le tableau numéro 21).

**Tableau numéro 21
Sources d'information sur l'existence du CRÉECQ**

Source	Nombre	%
Dans vos tâches de travail, votre supérieur vous l'a demandé.	5	9,4
Quelqu'un du CRÉECQ vous a contacté.	5	9,4
Quelqu'un vous a parlé du CRÉECQ.	23	43,5
Une publicité, un texte ou une information écrite.	11	20,7
Autre	9	17,0
TOTAL	53	100

Tableau numéro 22
Importance relative des raisons pour participer au CRÉECQ

Concept	Enoncés	Score (100)
Sociabilité	Le climat et l'atmosphère sont agréables au CREECQ.	78,5
	La chaleur humaine est présente au CREECQ.	
Connaissance et information	Les personnes apprennent des choses au CREECQ.	78,5
	Le CREECQ est une source d'information pour les personnes.	
Idéologie	Les personnes impliquées au CREECQ partagent un même parti pris pour les quartiers centraux.	77,6
	La ligne de pensée du CREECQ est assez large pour satisfaire ses partenaires.	
Démocratie	Les gens se sentent à l'aise pour donner leur opinion au CREECQ.	76,8
	Le CREECQ consulte et tient compte de l'opinion des personnes.	
Utilité	Le CREECQ apporte une réponse aux problèmes des quartiers centraux.	74,6
	Le CREECQ peut contribuer au développement des quartiers centraux.	
Solidarité	Il y a de l'entraide et on se sert les coudes au CREECQ.	72,9
	Les partenaires du CREECQ ont des points en commun et vont dans le même sens.	
Vie quotidienne	Le CREECQ facilite l'implication en tenant compte des situations personnelles.	70,9
	Pour aider à participer, le CREECQ tient compte des obstacles de la vie familiale et privée.	

Note: le sondage révèle que l'appréciation globale manifestée à l'égard du CRÉECQ, dans une question précise à ce sujet, se situe à 73 sur 100.

Environ 50 personnes acceptent de donner une valeur numérique aux différentes questions du tableau numéro 22 concernant leur participation au CRÉECQ. Le sondage fait également ressortir deux types de raisons majeures pour lesquelles les résident-e-s, les membres et les représentant-e-s d'organismes risquent de participer aux activités du CRÉECQ. Ces raisons ont trait à la sociabilité qu'elles y retrouvent et aux connaissances qu'elles peuvent acquérir. C'est pourquoi le CRÉECQ doit aussi rester une source d'information et de formation pour les membres et les résident-e-s des quartiers centraux. Il semble également que l'idéologie du CREECQ plaît aux répondant-e-s. Les répondant-e-s affirment par ailleurs ne pas retrouver, dans une aussi grande mesure, la prise en compte de leur vie privée pour participer et la solidarité.

4. La concertation

Les tableaux suivants (numéros 23, 24, 25 et 26) montrent que l'implication des partenaires constitue bien une réalité au CRÉECQ. Malheureusement, nous n'avons pas de données précises et détaillées sur les différents profils des participant-e-s à ces activités. Cependant, en attribuant un nombre d'heures moyen par personne à chaque forme de participation (par exemple: trois heures pour une assemblée; 10 heures pour un comité; cinq heures pour un colloque), nous estimons qu'au moins 10 000 heures de travail bénévole ont été consacrées aux activités initiées par le CRÉECQ entre octobre 1993 et octobre 1997.

Tableau numéro 23
Nombre de personnes ou d'organismes mobilisés par le CRÉECQ
à différentes occasions (1993-1997)

Activité	Nombre
Colloque sur le diagnostic des quartiers centraux (décembre 1992)	-200 personnes
Assemblée générale de fondation (novembre 1993)	n. d. *
Assemblée générale (13 juin 1994)	56 personnes
Comité sur les besoins de formation dans les organismes (1994-1995)	7 organismes
Comité pour le regroupement des personnes sans emploi (1994-1995)	4 organismes
Comité sur les jeunes et l'emploi (1994-1995)	-10 organismes
Colloque 100 % Centre-ville (décembre 1995)	-200 personnes
Assemblée générale (6 juin 1995)	111 personnes
Comité habitation et qualité de vie urbaine (1994-1995, 1995-1996)	-10 organis. et entrepr.
Démarche sur le regroupement des personnes sans emploi (1995-1996)	-20 organismes
Comité «Solidarité Basse- Ville» (1995-1997)	28 rencontres
Lettre demandant une consultation sur l'implantation des CJE (1995-1996)	100 organismes
Venue de l'ENAP dans les quartiers centraux (1995-1996)	81 lettres
Comité provisoire pour le Reqr. des entreprises du Parc ind. Saint-Malo (1995-1996)	9 entreprises
Forum entreprise (1995-1996)	23 entreprises
Assemblée générale (4 juin 1996)	142 personnes
Rencontre sur les sources de financement (février 1996)	40 organismes
Cercles d'emprunt (1995 à 1997)	45 personnes
Tour guidé des quartiers centraux (1995-1997)	3 12 personnes
Réseau de parrainage (1996-1997)	-12 personnes
Formation «Introduction à la gestion stratégique chez les OBNL » (1996-1997)	30 personnes
Embauche locale et achat local (1996-1997)	253 chefs d'entreprises
Autres activités de formation (1996-1997)	27 personnes
Rencontre sur le financement des organismes communautaires (novembre 1996-1997)	-80 personnes
Assemblée générale (3 juin 1997)	198 personnes
Formation «Introduction à la gestion stratégique chez les OBNL» (1997)	30 personnes
Table de concertation des ressourceries et Concertation Recyclage Québec (1997)	7 entreprises
«Parler pour agir» (promotion de l'entrepreneurship) (avril 1997)	-150 personnes
Accueil/référence de projets d'entreprises	-12 appels hebdomad.
FEECQ (comités de prêt, de la structure et du financement)	16 personnes
Rencontre sur le Fonds dénommé SQDM/CRÉECQ (août 1997)	33 personnes
Rencontre sur le Fonds de lutte à la pauvreté (septembre 1997)	80 personnes

* Données non disponibles.

Les tableaux suivants font état de l'évolution de la participation aux différentes tables de mise en oeuvre. Un premier regard sur les tableaux fait ressortir la participation plus nombreuse des partenaires à la table «milieu».

Tableau numéro 24
Participation à la table de mise en oeuvre « milieu » (1994-1997)

Date	Nombre de personnes
24 mai 1994	38
18 octobre 1994	38
15 février 1995	29
9 mai 1995	30
27 septembre 1995	24
17 janvier 1996	22
17 avril 1996	30
8 octobre 1996	27
21 janvier 1997	28
15 avril 1997	24

Tableau numéro 25
Participation à la table de mise en oeuvre « formation et emploi » (1994-1997)

Date	Nombre de personnes
24 octobre 1994	29
15 février 1995	23
3 mai 1995	17
20 septembre 1995	19
14 février 1996	17
16 avril 1996	15
17 septembre 1996	20
5 novembre 1996	10
12 février 1997	10
8 avril 1997	9

Tableau numéro 26
Participation à la table de mise en oeuvre « entreprises » (1994-1997)

Date	Nombre de personnes
6 juin 1994	20
4 novembre 1994	26
11 mai 1995	16
février 1996	10
avril 1996	3
avril 1997	20

Il ressort également des tableaux que la participation diminue dans toutes les tables de concertation. De manière générale, on peut rappeler l'hypothèse évoquée précédemment, à l'effet que la nouveauté s'estompe graduellement et que l'effet «fondateur» du CRÉECQ se dissipe. On peut aussi expliquer cette tendance à la baisse par différents phénomènes propres à chacune des tables de mise en oeuvre. Dans le cas de la table «entreprises», la formule de rencontres régulières visant à formuler des pistes d'action correspond plus ou moins à la culture des entreprises. La réalisation d'événements ponctuels, tels les petits déjeuners thématiques, les visites d'entreprises, les rendez-vous avec exposés de partenaires ainsi que les rencontres de comités ad hoc tel «Solidarité Basse-Ville» contribuent à diversifier les activités du pôle «entreprises». Une seule rencontre formelle de la table «entreprises» est prévue au printemps de chaque année pour présenter le bilan des activités et établir le plan d'action.

En ce qui a trait à la table «formation et emploi», c'est la dynamique particulière de ce secteur des organismes communautaires qui explique la baisse graduelle de la participation. En effet, la concertation entre les organismes de travail peut se faire sur des enjeux communs, mais ces organismes se retrouvent souvent placés en situation de concurrence, comme nous l'avons vu.

Le Comité d'évaluation (1996) relevait d'autres difficultés à la concertation:

- difficultés d'associer les travailleur-euse-s autonomes et les groupes d'intégration au travail;
- méconnaissance et perception de concurrence par le CRÉECQ;
- peu de contacts directs avec les résident-e-s;
- faible présence des entreprises privées.

À l'instar du Comité d'évaluation (1986), nous croyons que la définition des besoins avec la communauté est susceptible de faire correspondre l'action du CREECQ avec les aspirations du milieu et d'assurer son engagement.

5. L'utilisation des ressources du milieu

Il n'est pas facile de déterminer si le CRÉECQ utilise de façon optimale toutes les ressources du milieu. Dans un domaine cependant, il nous semble que le CRÉECO devrait davantage faire appel aux ressources de l'Université Laval pour la recherche. En ce sens, nous rejoignons le Comité d'évaluation (1996) qui pense que l'utilisation de l'expertise du milieu et l'établissement de liens de collaboration avec le milieu de la recherche serait profitable au CRÉECQ.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Ce document s'est d'abord préoccupé de situer le contexte historique, social et économique de l'émergence du CRÉECQ. Par la suite, il a évoqué les principes du développement économique communautaire (DEC) qui inspirent son action. Le rapport de recherche a également explicité les dimensions à retenir pour décrire et évaluer le CRÉECQ et il a précisé la méthodologie suivie par les auteurs. La CDEC de Québec a été décrite en tenant compte des premiers moments de sa mise en oeuvre, de la production de ses services et de ses activités, et de la structure interne du pouvoir. L'évaluation a cherché à décrire le plus complètement possible ses réalisations, à en donner une appréciation et à ouvrir des perspectives d'avenir, en fonction des dimensions suivantes: l'emploi et l'économie, l'organisation, l'institution, la concertation et l'utilisation des ressources locales.

L'évaluation comporte des limites, dans la mesure où le temps imparti et le manque de données ne permettent pas de couvrir tous les aspects que le plan de travail se proposait d'examiner. En effet, le rapport ne traite pas suffisamment de la qualité des emplois créés, des caractéristiques des personnes qui s'impliquent au CRÉECQ, de l'utilisation des ressources locales (à savoir la mise en valeur des capacités des résidant-e-s et la rétention de la population) et de l'évolution du contexte. À cet égard, les données du recensement de 1996 qui seront bientôt accessibles pourront montrer les tendances démographiques, sociales et économiques en action depuis 1991.

Au terme de cet exercice, nous statuons sur l'hypothèse formulée par le Comité d'évaluation dans le schéma numéro 6. Les résultats de la présente recherche correspondent *grosso modo* à l'hypothèse du Comité d'évaluation. En effet, comme le supposait le Comité d'évaluation, il apparaît que le niveau de réalisation des mandats se présente dans l'ordre décroissant suivant:

- réunir les intervenant-e-s du milieu, les élu-e-s et la technostructure dans un colloque annuel et en faire le suivi;
- gérer le fonds d'investissement alloué au milieu pour les projets relatifs à la relance;
- créer des conditions de mise en oeuvre des recommandations qui ne peuvent être directement prises en charge par le milieu;
- voir à la mise en oeuvre des recommandations du CRÉECQ;
- associer les organismes du milieu à la mise en oeuvre des plans d'action par secteur;
- impliquer un maximum d'organismes et d'individus dans la réalisation des objectifs de la relance économique;
- faciliter les contacts entre le milieu, les élu-e-s et la technostructure;
- créer une synergie entre trois pôles de développement (entreprises, résidant-e-s, milieu);
- susciter, mener, coordonner des activités de recherche et développement jugées utiles à la relance économique des quartiers centraux.

En nous intéressant maintenant aux objectifs du CRÉECQ, il apparaît que les objectifs «maintenir l'emploi» et «créer des emplois durables pour les résidant-e-s» ont été particulièrement bien répondus. Nous avons relevé certaines lacunes en ce qui concerne les objectifs «impliquer le milieu» (en particulier les organismes d'intégration au travail) et «utiliser les ressources existantes» (en matière de recherche et d'expertise notamment). Nous n'avons pas de données nous permettant de vérifier les objectifs «favoriser la repopulation des quartiers centraux» et «retenir la population déjà résidante».

Pour terminer, nous désirons formuler explicitement les recommandations suivantes, à partir du contenu du dernier chapitre.

Recommandation numéro 1

Le CRÉECQ doit poursuivre ses activités et être soutenu financièrement par les gouvernements.

Recommandation numéro 2

Le CRÉECQ devrait réaffirmer les principes du développement qui le guident dans le prochain congrès d'orientation.

Recommandation numéro 3

Étant donné le peu de ressources dont il dispose, le CRÉECQ devrait se donner des priorités d'actions avec des projets structurants ayant des retombées économiques en termes de création d'emplois et d'investissements.

Recommandation numéro 4

Afin de maximiser les retombées économiques, le CRÉECQ devrait renforcer les services d'aide au financement, l'appui au démarrage, au redressement et à la consolidation d'entreprises privées, coopératives et à but non lucratif, et l'établissement de réseaux et de parrainage.

Recommandation numéro 5

Afin de maximiser les retombées sociales, le CRÉECQ doit définir les besoins des quartiers centraux avec la communauté, devenir une source d'information et de formation pour les membres et les résident-e-s, et constituer un lieu de rencontre, d'échange, de débat d'idées et de sociabilité.

Recommandation numéro 6

Afin de concrétiser une pratique établie, le CRÉECQ devrait abandonner la stratégie de développement par pôle, et adopter une approche par projet. Il devra faire en sorte de développer la concertation autour de ces projets, afin de faire lever les barrières et les freins que rencontrent ces projets et ce, dans une perspective d'institutionnalisation du développement.

Recommandation numéro 7

Le CRÉECQ devrait adopter un processus continu d'évaluation. Pour cela, il devra se donner des outils de gestion permettant de dire clairement combien d'entreprises et d'emplois sont maintenus et créés mois après mois, quels investissements sont mobilisés et quelle est la qualité des emplois créés. D'autres outils de gestion sont à créer pour évaluer les changements qualitatifs en faveur du développement, aux plans institutionnel, de la concertation, de l'utilisation des ressources du milieu et du maintien de la population résidente.

Recommandation numéro 8

Le CRÉECQ devrait s'assurer qu'un outil de gestion permette aux employé-e-s de gérer leur temps en fonction des résultats attendus dans les différents dossiers.

Recommandation numéro 9

Le CRÉECQ devra définir une politique d'évaluation du personnel. En lien avec cette politique, le CRÉECQ devra se donner une formation continue pour les employé-e-s. D'ores et déjà, étant donné leur importance stratégique, un perfectionnement est à prévoir pour les services de «redressement et la consolidation d'entreprises», «suivi de la gestion» et «élaboration d'outils pour la gestion».

Recommandation numéro 10

Le CRÉECQ devrait davantage faire appel aux ressources du milieu, notamment celles de l'Université Laval pour la recherche.

BIBLIOGRAPHIE

1. Bibliographie générale

AUBRY, François et Jean CHAREST (1995), *Développer l'économie solidaire. Éléments d'orientation*, Dossier, Nouvelles CSN, 50 p.

BÉDARD, Denis (1996), *Développement de la culture entrepreneuriale des groupes communautaires en vue de faciliter le développement de projets créateurs d'emplois durables dans les quartiers centraux de la ville de Québec. Bilan des activités*, Collège de Limoilou/CECQ/CRÉECQ, 8 p. et annexes.

BÉLANGER, Paul R. et Benoît LÉVESQUE (1992), «Le mouvement populaire et communautaire: de la revendication au partenariat (1963-1992)», dans Gérard DAIGLE, *Le Québec enjeu*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, pp. 713-747.

BÉLANGER, Paul R. et Benoît LÉVESQUE (1994), «La modernisation sociale des entreprises: diversité des configurations et modèle québécois», dans Paul R. BÉLANGER, Michel GRANT et Benoît LÉVESQUE, *La modernisation sociale des entreprises*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, pp. 17-52.

BOUCHER, Jacques et Louis FAVREAU, «L'évolution du discours de la CSN sur les stratégies syndicales (1970-1990)», dans Paul R. BÉLANGER, Michel GRANT et Benoît LÉVESQUE, *La modernisation sociale des entreprises*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, pp. 259-278.

CAUCHON, Lyse (1997), *Programme de boulangerie artisanale. Cahier de présentation*, Québec, Intégration Jeunesse du Québec inc., 49 p. et annexes.

CHARREST, Julie (1997), *Monographie de l'organisme Aide Communautaire Limoilou*, Essai présenté en vue de l'obtention du grade de maître es arts en sciences de l'orientation, Faculté des sciences de l'éducation, Université Laval, 58 pages et annexes.

COMEAU, Yvan (1996), *Alpha en milieu de travail. Étude de l'expérience du Centre d'alphabétisation de Prescott (CAP) avec des travailleurs franco-ontariens*, Hawkesbury, CAP et Université Laval, 135 p.

COMEAU, Yvan (1996), *Grille de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale*, Montréal, Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats (CRISES), 13p.

COMEAU, Yvan (1995), «Vie quotidienne et participation aux associations communautaires», *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 8, no 1, pp. 121-136.

COMEAU, Yvan (1994), *L'analyse des données qualitative*, Montréal, CRISES, 31 p.

Comité d'évaluation (1996), *Rapport d'étape du Comité d'évaluation du CRÉECQ*, CRÉECQ, 12p.

Comité d'harmonisation de Montréal (1994), *Recommandations du Comité d'harmonisation de Montréal concernant l'évaluation de l'expérience de développement local par les Corporations de développement économique communautaire et rapport synthèse de l'évaluation*, Montréal, 23 p.

CORNFORTH, Chris, Alan THOMAS, Jenny LEWIS and Roger SPEAR (1988), *Developing Successful Worker Co-operatives*, London, Sage, 245 p.

CÔTÉ, François (1994), *L'évolution de la situation économique dans la ville et les arrondissements de Montréal*, Montréal, CIDEM, 34 p.

CRÉECQ (Les documents du CRÉECQ se retrouvent dans la deuxième partie de la bibliographie.)

FAVREAU, Louis et Benoît LEVESQUE (1996), *Développement économique communautaire. Économie sociale et intervention*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 230 p.

GAUDREAU, Lorraine (1995), *Regroupement des personnes sans-emploi et quartiers centraux de Québec*, Québec, CRÉECQ, 253 p.

GIDDENS, Anthony (1987), *La constitution de la société*, Paris, Presses Universitaires de France, 474p.

GINGRAS, Pierre-Paul, René MORENCY et Ève DESHAIES (1997), *Vers un développement local durable. Deux études de cas: Québec et Montréal*, Service de la planification de la Ville de Québec et le Centre de recherche en aménagement et développement de l'Université Laval, 42 p.

GODBOUT, Jacques T. (1983), *La participation contre la démocratie*, Montréal, Éditions Saint-Martin, 190 p.

GRANT, Michel et Jacques LEBEAU (1994), «La FTQ et les nouvelles stratégies de gestion des ressources humaines», dans Paul R. BELANGER, Michel GRANT et Benoît LEVESQUE, *La modernisation sociale des entreprises*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, pp. 279-313.

GRAWITZ, Madeleine (1990), *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Dalloz, 1140 p.

GUBA, Egon G. and Yvonna S. LINCOLN, *Fourth Generation Evaluation*, Newbury Park, Sage, 1989, 294 p.

HOULE Gilles (1986), «Histoires et récits de vie. La redécouverte obligée du sens commun», dans Danielle DESMARAIS et Paul GRELL (dir.), *Les récits de vie*, Montréal, Éditions Saint-Martin, pp. 35-51.

LAMBERT, Anne-Marie et Yvan COMEAU (1992), *Évaluation institutionnelle du Cinquième Monde pour le Programme de participation du public (PPP)*, Montréal, Coopérative d'animation et de consultation, 36 p. et annexes.

LAOT, Françoise et Michel ROUAH (1994), *Piloter le développement social. Guide d'évaluation dynamique et participative*, Paris, Éditions L'Harmattan, 159 p.

LAROSE, Claude (1983), «Prendre le droit de parole», dans Gisèle AMPLEMAN et al., *Pratiques de conscientisation*, Montréal, Nouvelle Optique, pp. 131-153.

LEDUC, Murielle (1994), *Évaluation des Corporations de développement économique communautaire*, Rapport déposé au Comité d'harmonisation de Montréal, 62 p.

LESEMANN, Frederick (1992), In György Széll (Ed.), *Concise Encyclopaedia of Participation and Co-Management.*, Berlin-New York, Walter de Gruyter, pp. 138-142.

- LIPIETZ, Alain (1990), «Après-fordisme et démocratie», *Les Temps Modernes*, no 524, pp. 97-121.
- MC ADAM, Doug, John D. MCCARTHY et Mayer N. ZALD (1988), "Social Movements", In Neil J. SMELSER (éd.), *Handbook of Sociology*, Beverly Hills, Sage, pp. 695-737.
- MARSDEN, David (1990), «The Meaning of Social Development», dans David MARSDEN et Peter OAKLEY (1990), *Evaluating Social Development Projects*, Oxford (UK), Oxfam, pp. 16-26.
- MARSDEN, David et Peter OAKLEY (1990), *Evaluating Social Development Projects*, Oxford (UK), Oxfam, 162 p.
- MEISTER, Albert (1974), *La participation dans les associations*, Paris, Éditions ouvrières, 277 p.
- MONGRAIN, Guylaine (1997), *Les Cercles d'emprunt*, Québec, CRÉECQ, 4 p.
- MORIN, Richard (1994-1995), «L'expérience montréalaise des Corporations de développement économique communautaire: à la croisée des chemins», *Coopératives et Développement*, vol. 26, no 2, pp. 13-39.
- NINACS, William A. (1996), *Le développement économique communautaire au printemps 1996: éléments de bilan*, Communication présentée au colloque de l'IFDÉC sur «Les pratiques de développement économique Communautaire au Québec: conjoncture et convergences», Montréal, 29p.
- OAKLEY, Peter (1990), "The Evaluation of Social Development", In David MARSDEN et Peter OAKLEY (1990), *Evaluating Social Development Projects*, Oxford (UK), Oxfam, pp. 27-38.
- PIRES, Alvaro (1987), «Deux thèses erronées sur les lettres et les chiffres», *Cahiers de recherche sociologique*, vol. 5, no 2, pp. 87-106.
- POIRIER, Yvon (1994), *Projet de jumelage entre le CRÉECQ et le PLIE de la zone Avignon, Sorgues et Le Pontet. Aperçu de la problématique de l'insertion*, Rapport de mission en France, 11 au 19 novembre 1993, CREECQ, 96 p.
- POSAVAC, Emil J. and Raymond G. CAREY, *Program Evaluation. Methods and Case Studies*, Eglewood Cliffs, Prentice Hall, 1989, 351 p.
- RAHMAN, Muhammad Anisur (1990), "Qualitative Dimensions of Social Development Evaluation", In David MARSDEN et Peter OAKLEY (1990), *Evaluating Social Development Projects*, Oxford (UK), Oxfam, pp. 40-50.
- RÉPAC 03-12 (1997), *Des histoires d'éducation populaire et d'action communautaire des régions de Québec et Chaudière-Appalaches*, 86 p.
- ROBINSON, Mark (1990), "Performance Criteria in NGO Poverty Alleviation Programmes", In David MARSDEN et Peter OAKLEY (1990), *Evaluating Social Development Projects*, Oxford (UK), Oxfam, pp. 58-60.
- ROSS, Denis (1996), *Les personnes peu scolarisées et l'emploi. Portrait de la situation et pistes de réflexion*, Montréal, Regroupement des groupes populaires en alphabétisation du Québec, 66 p.

Secrétariat au développement des régions (1997), *Politique de soutien au développement local et régional*, gouvernement du Québec, 51p.

TELLIER, Luc-Normand (1993), *Méthodes d'évaluation des projets publics*, Montréal, UQAM, École des sciences de la gestion, 331 p.

TOURAINÉ, Alain (1993), *La production de la société*, Paris, Éditions du Seuil, 477 p.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle et Jean-Marc FONTAN (1994), *Le développement économique local. La théorie, les pratiques, les expériences*, Sainte-Foy, Télé-université, 579 p.

VACHON, Bernard et Francine COALLIER (1993), *Le développement local. Théorie et pratique*, Boucherville, Gaétan Morin Éditeur, 331 p.

VACHON, Gisèle (1997), *Monographie de Recyclage Vanier inc.*, Montréal, CRISES, 46 p.

VAN DER MAREN, Jean-Marie (1995), *Méthodes de recherche pour l'éducation*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 506 p.

VIENNEY, Claude (1994), *L'économie sociale*, Paris, Éditions La Découverte, 126 p.

Ville de Québec (1987a), *Plan du secteur Saint-Roch/Plan directeur d'aménagement et de développement de Québec*, Document de consultation, Comité du plan directeur, Ville de Québec, 33p.

Ville de Québec (1987b), *Plan du secteur Saint-Sauveur/Plan directeur d'aménagement et de développement de Québec*, Document de consultation, Comité du plan directeur, 27 p.

Ville de Québec (1987e), *Plan du secteur Saint-Jean-Baptiste/Plan directeur d'aménagement et de développement de Québec*, Document de consultation, Comité du plan directeur, 31p.

Ville de Québec (1987d), *Plan du secteur Limoilou-Est/Plan directeur d'aménagement et de développement de Québec*, Document de consultation, Comité du plan directeur, 27 p.

Ville de Québec (1987e), *Plan du secteur Limoilou-Nord/Plan directeur d'aménagement et de développement de Québec*, Document de consultation, Comité du plan directeur, 20 p.

Ville de Québec (1987f), *Plan du secteur Limoilou-Sud/Plan directeur d'aménagement et de développement de Québec*, Document de consultation, Comité du plan directeur, 29 p.

Ville de Québec (1987g), *Rapport synthèse : Une ville sur mesure/Plan directeur d'aménagement et de développement de Québec*, Document de consultation, Comité du plan directeur, 120 p.

ZÛNIGA, Ricardo (1994), *L'évaluation dans l'action*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 200 p.

2. Documents du CREECQ consultés

CREECQ (1993a), *Stratégie d'intervention pour le développement économique et communautaire des quartiers centraux de Québec*, Québec, 69 p.

CREECQ (1993b), *Stratégie d'intervention pour le développement économique et communautaire des quartiers centraux de Québec*, Québec, 113 p.

CREECQ (1993e), *Statuts et règlements*, Québec, 13 p.

CREECQ (1994a), *Première assemblée générale annuelle*, Québec, 25 p.

CREECQ (1994b), *Statuts et règlements*, Québec, 15p.

CREECQ (1995a), *Portrait des quartiers du Centre-ville de Québec*, sous la supervision de Robert GIGUÈRE et Laurette COULOMBE, Québec, 127 p.

CREECQ (1995b), *Assemblée générale annuelle*, Québec, 119p.

CREECQ (1995e), *Actes du colloque 100 % Centre-ville*, sous la direction de Danielle LAPOINTE, Québec, 66p.

CREECQ (1995d), *État d'une réflexion faite par des gens du milieu sur un système renouvelé de la sécurité du revenu pour les quartiers centraux de Québec*, Québec, 86 p.

CREECQ (1995e), *Tour guidé des quartiers centraux de Québec*, sous la supervision de Louise CÔTÉ, juin 1995.

CREECQ (1995f), *Plan d'action 1995-1996*, Québec, 23 p.

CREECQ (1995g), *Projet tripartite CECQ/Collège de Limoilou/CRÉECQ*, 22 juin.

CREECQ (1995h), *Rapport d'activités 1994-1995*, Québec, 29 p.

CREECQ (1995i), *Rapport semi-annuel*, Québec, 21 p.

CREECQ (1995j), *Répertoire des ressources locales*, Québec, 151 p.

CREECQ (1995k), *Statuts et règlements*, Québec, 15 p.

CREECQ (1996a), *Sommaire exécutif. Portrait et point de vue. 100 % Centre-ville*, Québec, 16 p.

CREECQ (1996b), *Assemblée générale annuelle*, Québec, 114 p.

CREECQ (1996e), *Champ de l'économie sociale. /Portrait et point de vue. 100 % Centre-ville*, Québec, 17 p.

CREECQ (1996d), *Secteur commercial. /Portrait et point de vue. 100 % Centre-ville*, Québec, 24 p.

CREECQ (1996e), *Secteur des métiers d'art et de la vie artistique. /Portrait et point de vue. 100% Centre-ville*, Québec, 20 p.

CREECQ (1996f), *Secteur des services et des travailleurs autonomes. /Portrait et point de vue. 100 % Centre-ville*, Québec, 24 p.

CREECQ (1996g), *Secteur manufacturier. /Portrait et point de vue. 100 % Centre-ville*, Québec, ¹⁹
P-

CREECQ (1996h), *Le développement local en France. Un exemple : Le plan local d'insertion économique (PLIE) du bassin d'emploi avignonnais*, Coopération France-Québec, Rapport de mission, Québec, 39 p.

CREECQ (1996i), *Plan d'action 1996-1997*, Québec, 22 p. CREECQ

(1996j), *Rapport semi-annuel*, Québec, 17 p. CREECQ (1996k),

Statuts et règlements, Québec, 15 p. CREECQ (1997a), *Répertoire des*

ressources locales, Québec, 146 p. CREECQ (1997b), *Statuts et*

règlements, Québec, 15 p. CREECQ (1997e), *Assemblée générale*

annuelle, Québec, 102 p.

CREECQ (1997d), *Projet de Carrefour Jeunesse Emploi comtés de Taschereau, Limoilou, Vanier*, Québec, 166 p.

CREECQ (1997e), *Rapport semi-annuel au 30 septembre*, Québec, CREECQ, 12 p.

3. Articles de journaux

Année 1993

——— (1993), «...mais les enjeux locaux passent loin derrière les questions nationales», *Le Soleil*, 25 septembre.

ARTEAU, Marcel (1993), «Le CRÉECQ veut créer une zone 'désignée' et 'concertée'», *Info Codel*, septembre.

FESSOU, Didier (1993), «Le programme fédéral d'Aide au travail indépendant: les chômeurs de Québec attendront», *Le Soleil*, 1 juillet.

FLEURY, Robert (1993), «Un comité veut relancer l'emploi dans le centre-ville», *Le Soleil*, 18 septembre, p. C14.

Année 1994

BAQUÉ, Philippe (1994), «Sur les chantiers de l'économie sociale», *Le monde diplomatique*, septembre, pp. 18-19.

DESHAIES, Marie-Hélène (1994), «Développement de l'emploi : La ruée vers les Corporations intermédiaires de travail», *Droit de parole*, mai, p. 6.

DION, Jean (1994), «Axworthy lance le grand chambardement», *Le Soleil*, p. A1 et p. A8

DION, Jean (1994), «La réforme Axworthy fait déjà trembler», *Le Soleil*, p. A1 et p. A10

VENNE, Michel (1994), «Non merci, M. Axworthy», *Le Devoir*, 6 octobre, p. A4

Année 1995

ASSELIN, Pierre (1995), «Le centre-ville à l'heure du développement économique», *Le Soleil*, 16 juin.

BENJAMIN, Guy (1995), «Le centre-ville de Québec continue de se vider. Une baisse de 10,6 % en 10 ans», *Le Soleil*, 2 novembre.

BÉRUBÉ, Caty (1995a), «Colloque/La survie du centre-ville, une affaire de prise en main», *Le Soleil*, 3 décembre.

BÉRUBÉ, Caty (1995b), «Misères et splendeurs du centre-ville. Désertion, pauvreté, mais aussi un potentiel artistique à développer: un colloque se penche sur la question», *Le Soleil*, 2 décembre.

BORDELEAU, Francine (1995), «Péril en la demeure. Chronique humeurs urbaines», *Infobourg*, Juin, pp. 4-5.

BROUSSEAU, Carole (1995), «CRÉECQ: l'obsession des quartiers centraux», *La gazette de Québec*, Avril.

ELLIOTT, France (1995), «Le CRÉECQ, levier économique des quartiers centraux», *Le Journal Économique de Québec*, novembre, p. A4.

FLEURY, Robert (1995), «Saint-Malo: un Parc industriel à revitaliser», *Le Soleil*, 20 avril, p. C14.

LEMIEUX, Louis-Guy (1995), «Centre-ville: l'hémorragie», *Le Soleil*, 5 novembre, p. A5.

MARTEL, Jean (1995), «Force et faiblesse du centre-ville», *Le Soleil*, novembre.

VAILLANCOURT, Martin (1995), «Le CÉGEP de Limoilou et les commissions scolaires: au service de la communauté!», *Vision région. CÉGEP et commissions scolaires, partenaires du développement régional*, mai, vol.1, no 2, pp. 2-3.

Année 1996

ASSELIN, Pierre (1996), «Fonds de 30 000 \$ pour un collectif de chômeurs. Le Carrefour de relance de l'économie et de l'emploi financera les petites entreprises de ses membres entrepreneurs», *Le Soleil*, 16 avril, p. B1-B2

ASSELIN, Pierre (1996), «Quinze entreprises créées grâce à deux organismes», *Le Soleil*, 7 juin, p. B3.

B.R. (1996), «Québec. Fusionner le CRÉECQ et le FIDE», *Le Soleil*, 20 novembre.

BORDELEAU, Francine (1996), «Faillite au centre-ville. Chronique humeurs urbaines», *Infobourg*, octobre.

CALVÉ, J. (1996), «Cerclé d'argent», *Voir*, 2 au 8 mai, vol. 5, no 8.

MAZIADE, Linda (1996), «Contribution au développement des quartiers centraux», Communiqué de presse, CRÉECQ, 23 octobre.

CRÉECQ (1996), «Le CRÉECQ dans les quartiers centraux de Québec», *Infobourg*, décembre.

FLEURY, Robert (1996), «'Je fais le ménage et c'est valorisant'. À 44 ans, Diane a fini par créer son emploi avec Aide communautaire Limoilou», *Le Soleil*, 25 mai, p. A8.

GIROUX, Jacques (1996), «Une véritable Bourse du tourisme au CDC», *Journal de Québec*, 22 juin.

GIROUX, Jacques (1996), «Lancement d'un fonds collectif d'emprunt», *Journal de Québec*, 16 avril.

GODBOUT, Nicolas (1996), «Les Cercles d'emprunt du CRÉECQ: de l'idée au projet», *Le Carrefour*, 26 mai.

MARTEL, Pierre (1996), «Fier de son bilan, CRÉECQ a plusieurs projets en cours», *Le Soleil*, 5 juin, p. B2.

RHÉAUME, Julie (1996), «Dossier Réjean Lemoine-CRÉECQ: les deux plaident leur cause», *Droit de parole*, mai, p. 3.

RHÉAUME, Julie (1996), «Selon une étude du CRÉECQ. Quartiers centraux: la population est maintenant plus scolarisée», *Droit de parole*, février, p. 4 et p. 10.

ROUTHIER, Benoît (1996), «CRÉECQ: 80 % du budget va à l'administration. Un fonds de un million \$ bientôt créé», *Le Soleil*, 12 décembre.

ROUTHIER, Benoît (1996), «L'ÉNAP dans Saint-Roch: Le CRÉECQ ne lâche pas prise», *Le Soleil*, 23 avril.

ROUTHIER, Benoît (1996), «Lemoine accusé de parler à travers son chapeau. Le CRÉECQ affirme lui avoir donné la possibilité de s'informer adéquatement», *Le Soleil*, 16 mars, p. A14.

ROY, Julie (1996), «15 entreprises nées dans le centre-ville», *Journal de Québec*, 6 juin.

VACHON, Bernard (1996), «Revitaliser le centre-ville de Québec, un projet d'abord humaniste», *Le Soleil*, 23 janvier.

Année 1997

BÉLANGER, Dennys (1997), «Inauguration du Centre de formation en entreprise et récupération. Une planche de salut pour les jeunes décrocheurs!», *Le Carrefour*, 25 mai.

D.L. (1997), «Carrefour jeunesse emploi de Québec-centre. Les autres organismes rejettent le CRÉECQ», *L'actuel*, 9 mars.

D. L. (1997), «CJE de Québec-centre. Le CRÉECQ aurait manqué de temps», *L'actuel*, 23 mars.

DESLAURIERS, Jacqueline (1997), «Danielle Chamberland, marchande de lumières», *Chronique, Coup de pouce*, janvier, pp. 25-26.

DRAPEAU, Jacques (1997), «Un incitatif à la création de projets communautaires», *Le Soleil*.

MARISSAL, Vincent (1997), «Carrefour jeunesse emploi du centre de Québec: un accouchement plutôt difficile. Relations politiciens-communauté tendues», suivi de «Le dernier mot aux députés», *Le Soleil*, 24 février, pp. A1-A2.

MARTEL, Pierre (1997), «Colloque pour stimuler l'initiative dans les quartiers centraux», *Le Soleil*, 24 avril.

PARENT, Marie-Josée (1997), «Des organismes qui veulent stimuler l'emploi», *Le Carrefour*, 2 mars.

ROUTHIER, Benoît (1997), «Emploi: Lalande pense aux jeunes», *Le Soleil*, mai.'

ROUTHIER, Benoît (1997), «Une première pour le CRÉECQ. L'organisme a désormais accès à un fonds qui lui offrira plus de souplesse», *Le Soleil*, 2 juin.

SAINT-LAURENT, Guy (1997), «Espoir pour les futurs entrepreneurs», *Journal de Québec*, 4 février.

ANNEXE 1

Liste des sigles et abréviations

BAEQ	Bureau d'aménagement de l'Est du Québec
BAIL	Bureau d'animation et d'information logement
BFDR/Q	Bureau fédéral de développement régional/Québec
CADC	Comité d'aide au développement des collectivités
CAE	Comité d'aide aux entreprises
CAMO	Comité d'adaptation de la main-d'oeuvre
CAPMO	Carrefour de pastorale en monde ouvrier
CAT	Centre Action-Travail
CCCQSS	Comité des citoyens et citoyennes du Quartier Saint-Sauveur
CDÉC	Corporation de développement économique communautaire
CDÉU	Centre de développement économique et urbain (Ville de Québec)
CDR	Coopérative de développement régional
CECQ	Commission des écoles catholiques de Québec
CEGEP	Collège d'enseignement général et professionnel
CESBF	Centre d'entraide sociale du bas de la falaise
CFER	Centre de formation en entreprise et récupération
CIT	Corporation intermédiaire de travail (MSR)
CJE	Carrefour jeunesse emploi
CJS	Coopérative Jeunesse de Service
CLD	Centre local de développement
CLE	Centre local d'emploi
CODEL	Corporation de développement économique et communautaire de Limoilou
CRCDQ	Conseil régional de concertation et de développement de Québec
CRÉECQ	Carrefour de relance de l'économie et de l'emploi du centre de Québec
CRES	Comité régional d'économie sociale
CSD	Centrale des syndicats démocratiques
CSN	Confédération des syndicats nationaux
CTQ	Centre Travail-Québec
CUQ	Communauté urbaine de Québec
DRHC	Développement des ressources humaines Canada
ÉNAP	École nationale d'administration publique
FATA	Fondation pour l'aide aux travailleurs accidentés
FDCE	Fonds décentralisé de création d'emplois
FEÉCQ	Fonds d'emprunt économique communautaire Québec
FIDE	Fonds d'investissement et de développement de l'emploi
FIR	Fonds d'investissement régional (CRCDQ)
FTQ	Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec
EFDÉC	Institut de formation en développement économique communautaire

MÉQ	ministère de l'Éducation du Québec
MSRFP	ministère de la Sécurité du Revenu et de la Formation Professionnelle
MSSS	ministère de la Santé et des Services sociaux
OBNL	Organisme à but non lucratif
OEIL	Organisme d'entraide et d'intervention locale
ONU	Organisation des Nations-Unies
OPDQ	Office de planification et de développement du Québec
PEP	Programme Économique de Pointe-Saint-Charles (devenu RÉSO)
PLIE	Plan local d'insertion économique
RÉSO	Regroupement pour la relance économique et sociale du Sud-Ouest
RMR	Regroupement des municipalités pour le recensement
SACA	Secrétariat à l'action communautaire autonome
SADC	Sociétés d'aide au développement des collectivités
S AIE	Service d'aide aux jeunes entrepreneurs
SEMO	Service externe de main-d'oeuvre (initié par le MSR)
SHQ	Société d'habitation du Québec
SODEC	Société de développement des entreprises culturelles
SQDM	Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre

ANNEXE 2
Questionnaire du sondage et résultats

1. Êtes-vous membre du CREECQ?

a(9) Non. (*Passez à la question 2.*)

b(48) Oui.

Si oui, depuis quelle année? _____ (*Passez à la question 3.*)

2. Avez-vous déjà été membre du CREECQ?

a(7) Non. (*Passez à la question 3.*)

b() Oui.

Si oui, pendant quelle période?

(année d'adhésion)

(année d'abandon)

3. Votre collaboration avec le CREECQ s'étend sur quelle période?

(mois et année du début)

(mois et année de la fin, ou 1998)

Moyenne: 16,5 mois

4. Comment avez-vous pris contact avec le CREECQ?

(*// est possible de donner plus d'une réponse.*)

a(5) Dans vos tâches de travail, votre supérieur vous l'a demandé.

b(5) Quelqu'un du CREECQ vous a contacté.

c(23) Quelqu'un vous a parlé du CREECQ.

Qui? _____ (par exemple, un ami)

d(11) Une publicité, un texte ou une information écrite,

e(9) Autre: _____

5. Quelle a été votre participation au CREECQ?

(*// est possible de donner plus d'une réponse.*)

a(10) Représentant-e au conseil d'administration.

b(10) Participation à au moins un comité.

c(25) Présence à au moins une assemblée générale.

d(41) Membre du CREECQ.

e(11) Demande d'un service ou un renseignement.

f() Autre: _____

6. Quelle est votre satisfaction pour les affirmations suivantes?

Donnez votre appréciation entre 1 et 10, 10 étant le score le plus élevé.

a 7,8 Le climat et l'atmosphère sont agréables au CREECQ.

b 7,6 Le CREECQ consulte et tient compte de l'opinion des personnes.

c 7,7 Les personnes apprennent des choses au CREECQ.

d 8,2 Les personnes impliquées au CREECQ partagent un même parti pris pour les quartiers centraux.

e 7,6 Il y a de l'entraide et on se sert les coudes au CREECQ.

f 7,1 Le CREECQ facilite l'implication en tenant compte des situations personnelles.

g 7,0 Le CREECQ apporte une réponse aux problèmes des quartiers centraux.

h 7,7 Les gens se sentent à l'aise pour donner leur opinion au CREECQ.

i 8,0 Le CREECQ est une source d'information pour les personnes.

j 7,1 Pour aider à participer, le CREECQ tient compte des obstacles de la vie familiale et privée.

k 7,9 La chaleur humaine est présente au CREECQ.

l 7,3 La ligne de pensée du CREECQ est assez large pour satisfaire ses partenaires.

m 7,0 Les partenaires du CREECQ ont des points en commun et vont dans le même sens.

n 7,9 Le CREECQ peut contribuer au développement des quartiers centraux.

6. En contactant le CRÉECQ, aviez-vous un projet d'entreprise ou de création d'emplois?

a (34) Non. (Passez à la question 7.)

b (17) Oui.

Si oui, sur une échelle de 1 à 10 (10 étant le plus élevé), comment situez-vous votre satisfaction à l'égard de l'appui fourni par le CRÉECQ pour votre projet? 6,6

Pourquoi donnez-vous ce score?

1) _____

2) _____

7. Avez-vous participé avec d'autres partenaires à une activité de concertation telle une table de mise en oeuvre, où était présent le CRÉECQ?

a (27) Non. (Passez à la question 8.)

b (24) Oui.

S'il s'agissait d'une table de concertation, quelle était-elle (la principale s'il y en a deux)

a (5) Table «relance des entreprises».

b (3) Table «formation et accès à l'emploi».

c (11) Table «revitalisation du milieu».

d () Ne sait pas.

Sur une échelle de 1 à 10 (10 étant le plus élevé), comment situez-vous votre satisfaction à l'égard de cette concertation avec le CRÉECQ? 7,1

Pourquoi donnez-vous ce score?

1) _____

2) _____

8. Avez-vous participé à une activité de formation coordonnée par le CRÉECQ?

a (34) Non. (Passez à la question 9.)

b (17) Oui.

Si oui, sur une échelle de 1 à 10 (10 étant le plus élevé), comment situez-vous votre satisfaction à l'égard de cette activité de formation avec le CRÉECQ? 8,4

Pourquoi donnez-vous ce score?

1) _____

2) _____

9. Sur une échelle de 1 à 10 (10 étant le plus élevé), comment situez-vous votre appréciation globale du CRÉECQ? 7,3

Pourquoi donnez-vous ce score?

1) _____

2) _____

10. Avez-vous d'autres commentaires à formuler pour l'évaluation?