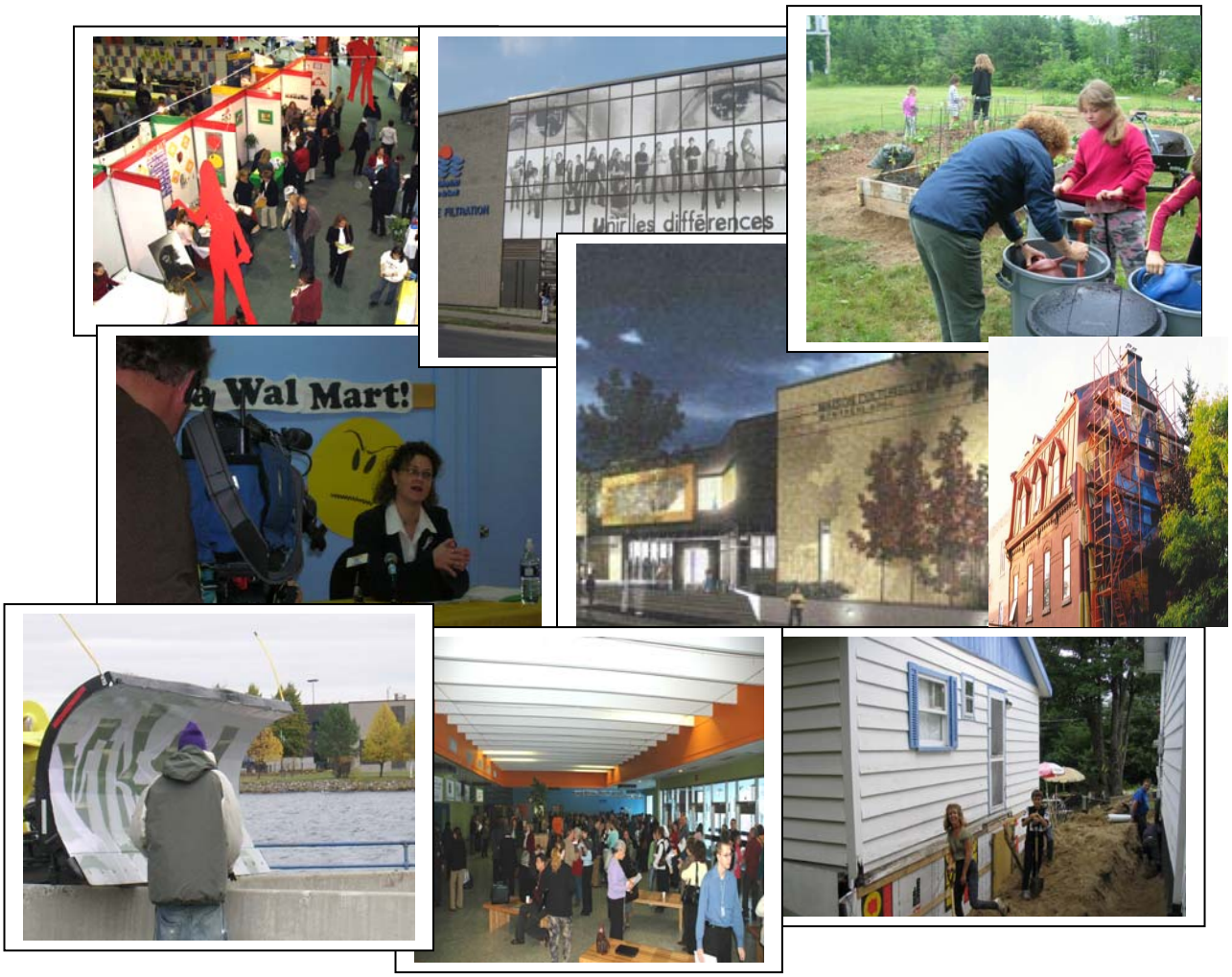
Lise Saint-Germain et Pierre-Joseph Ulysse,
avec la collaboration de Frédéric Lesemann

Pratiques et initiatives de lutte contre la pauvreté par le développement social intégré au Québec (Rapport synthèse)



NOVEMBRE 2007

Lise St-Germain
(auteure principale)
Université de Montréal

Pierre Joseph Ulysse
(direction scientifique)
Université de Montréal

Frédéric Lesemann
(direction scientifique)
Institut National de recherche scientifique INRS - UCS

Novembre 2007

Rapport de recherche déposé au Réseau québécois de développement social dans le cadre du projet : Expérimentation de transfert de connaissances au sein du Réseau québécois de développement social en matière de lutte contre la pauvreté au Québec, financé par le Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE).

On peut se procurer une copie de la synthèse ainsi que du rapport complet sur le site officiel du Réseau à l'adresse : www.inspq.qc.ca/developpementsocial/reseau.

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

Le rôle des structures médiatrices non-étatiques

Le présent texte synthétise les résultats d'une recherche effectuée pour le compte du Réseau Québécois de développement social (RQDS), avec le mandat de réaliser le portrait et l'analyse d'un certain nombre d'initiatives (étude de cas) de lutte contre la pauvreté au Québec, en poursuivant deux grands objectifs :

- dégager le profil des « pratiques performantes » en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion[1];
- dégager des leçons, des constats ou des pistes permettant de capitaliser sur les expériences déjà en cours, notamment au plan de l'identification des problèmes, de la planification des actions et des stratégies, de l'opérationnalisation et de la mise en œuvre des activités;

Du point de vue méthodologique, nous avons fait 9 études de cas dans des régions géographiques et administratives distinctes du Québec. Après avoir récolté auprès des organismes concernés la littérature pertinente, nous avons procédé à 63 entrevues qualitatives d'acteurs clés. Le choix de ces expériences se veut conforme aux préoccupations de présenter des initiatives et des pratiques un portrait rendant compte de l'éventail des actions menées dans les différents champs : employabilité, aide sociale, protection sociale, insertion en emploi, pauvreté en emploi, économie sociale, logement, loisirs, santé et services sociaux, etc. Il importe non seulement de prendre en considération les différents axes qui émergent des pratiques de terrain, mais aussi de produire une analyse ancrée et située des dynamiques en cours, capables de fournir des enseignements sur leurs impacts réels sur les pratiques institutionnelles, communautaires et associatives.

Cette option analytique et méthodologique permet de construire une distance critique par rapport aux schémas théoriques utilisés et aux actions analysées en les confrontant à d'autres regards, d'autres perceptions et d'autres schèmes de représentations. Les questions qu'elle fait surgir nous ont éloignés de la logique de l'expertise pour placer au cœur de notre analyse les manières dont les gens comprennent leurs réalités et le sens que les intervenants donnent à leur propre travail. La démarche de recherche devient elle-même un processus d'examen critique à la lumière duquel nous avons mis à jour les interactions, les articulations, les ancrages, de même que les enracinements structurels de ces pratiques. Les enjeux qui y sont associés se veulent à la fois *politiques* dans le sens de l'application, de l'élargissement et de l'approfondissement des principes démocratiques,

[1] Lors des visites sur le terrain, les acteurs ont exprimé leur profond malaise envers cette expression de «pratiques performantes». La majorité des acteurs ont choisi de porter un regard critique sur leurs pratiques en faisant ressortir les forces, les limites, les « bons coups », les défis et les difficultés. Comme ces initiatives ne s'identifient pas d'emblée comme des initiatives déployant des « pratiques performantes », il nous a été possible d'identifier des conditions déterminantes de leur « succès », qu'il soit partiel ou complet, défini par des expériences spécifiques de leurs actions ou par la totalité de leur projet collectif.

éthiques, dans le sens de mettre en place des repères pour le travail en partenariat et *épistémiques* dans le sens de produire de nouvelles connaissances pour l'action concrète (Lévesque 2005).

Dans la continuité de nos travaux

Cette réflexion s'inscrit dans la continuité des travaux que nous menons depuis 2002, dans le cadre du Groupe de recherche sur les transformations du travail, des âges et des politiques sociales (www.TRANSPOL.org) sur les questions de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion par l'insertion en emploi et le développement social. C'est d'ailleurs sur la base de ces connaissances déjà acquises que nous pensons que :

- l'étude de la pauvreté et de l'exclusion ne peut se limiter aux seules dimensions économiques et matérielles. La pauvreté entraîne souvent une rupture du lien social et constitue une menace pour la démocratie et la cohésion sociale;
- on ne peut aujourd'hui étudier la pauvreté sans établir une distinction analytique entre la pauvreté des personnes en dehors du marché de l'emploi et la pauvreté de certaines catégories de personnes en emploi;
- ce ne sont plus seulement les politiques publiques – fédérales, provinciales ou municipales - qui permettent de lutter efficacement contre la pauvreté, mais bien une mobilisation territoriale concertée qui fait appel aux ressources locales et aux initiatives de la société civile, incluant les agents institutionnels, les groupes communautaires, les groupes de défense de droits, les entreprises, les acteurs de l'économie sociale et les acteurs municipaux et régionaux;
- en dépit du processus de la territorialisation des initiatives, l'État reste un acteur central dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion ainsi que le facilitateur majeur du développement social et humain;
- la lutte contre la pauvreté et l'exclusion représentent un champ d'action où interviennent une multiplicité d'acteurs individuels, institutionnels et collectifs, porteurs de logiques d'action diverses. La question des interfaces entre les mondes politique, culturel, social et économique est alors au cœur de notre analyse.

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

Cette approche témoigne d'un parti-pris pour les théories ancrées, les approches compréhensives et les méthodes participatives, dans la mesure où nous sommes intéressés à explorer des dynamiques relatives à des contextes de pauvreté diversifiés, ainsi qu'à rendre compte des modalités de pratiques et des stratégies individuelles, collectives ou communautaires que les individus mettent en place pour s'en sortir. La pauvreté ne se définit plus seulement comme un manque de ressources, elle devient un obstacle à l'accès aux ressources, au développement de l'individu et à la participation sociale et politique; elle témoigne de la distribution déséquilibrée et inégalitaire des opportunités d'accès au bien-être. La lutte contre la pauvreté et l'exclusion passe désormais par a) le renforcement des systèmes de médiations, b) l'augmentation de la cohésion sociale au moyen d'interactions sociales régulières, mutuelles, accessibles et inclusives, c) le renforcement de la capacité des familles et de la communauté à développer des systèmes formels et informels d'entraide. Développons.

Les structures médiatrices non étatiques

Les stratégies québécoises de lutte contre la pauvreté et l'exclusion relèvent d'acteurs multiples œuvrant sur des territoires spécifiques, avec leurs compréhensions, leurs visions, leurs perceptions et leurs idéologies. Elles prennent place dans des organismes, réseaux d'organismes ou constellations de réseaux d'organismes communautaires et associatifs, financés à même des fonds publics mais ne relevant ni de l'État ni du marché, ni du privé ni du public. Ces organismes, que nous décrivons comme des *structures médiatrices non étatiques*, ont pour mission première de mobiliser des ressources internes à une communauté, de les articuler avec des contributions externes en vue de réaliser des projets de développement économique, social et humain, ou tout simplement d'accompagner la réalisation de tels projets. Elles interviennent sur l'amélioration des conditions matérielles, économiques et sociales autant qu'elles entendent défendre le droit des individus de vivre avec décence et dignité. Ce travail implique de réparer les fractures sociales au niveau local en même temps que de recréer les liens plus larges de citoyenneté – ce qui relève surtout de l'enjeu de la cohésion sociale.

Cette vision ancrée dans l'action amène à redéfinir les initiatives et expériences prises en compte dans le cadre de cette recherche comme des « structures médiatrices non étatiques », option théorique permettant, entre autres, de rendre compte de leur double travail qui est de répondre aux besoins des citoyens en situation de vulnérabilité et de combler les vides laissés ou créés par la crise de l'État social québécois. Ces initiatives sont financées à même des ressources publiques pour réfléchir et intervenir sur des problèmes d'ordre collectif mais vécus de manière individuelle (chômage, pauvreté, exclusion, décrochage scolaire), pour dispenser des services de qualité dans les domaines de la santé physique et mentale, de l'éducation, du logement, de l'emploi, des loisirs et de la culture. Leur mission première étant de faciliter le maillage des individus, des groupes, des organisations et des systèmes d'action, ces dispositifs se créent au croisement des initiatives locales et des nouvelles formes de politiques publiques en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion, dans la cooptation institutionnelle entre les dispositifs de services publics, les organismes communautaires et la société civile plus large. Elles facilitent, entre les acteurs de terrain, les entreprises privées, les institutions publiques et

les décideurs politiques, des modalités de coopération critique, réflexive et pragmatique passant par des canaux formels et informels de négociation autour d'enjeux importants**.**

Lire les initiatives de lutte contre la pauvreté et l'exclusion en termes de structures médiatrices implique quatre réorientations majeures dans la manière d'aborder les initiatives de lutte contre la pauvreté et l'exclusion :

- Il importe, d'abord, de les considérer comme des lieux où il devient possible pour les gens de prendre une part réelle, significative, réfléchie et efficace dans les affaires qui concernent le bien commun (Lamoureux, 2001). Ce cadrage met l'accent davantage sur les dynamiques, les territoires, les actions et les pratiques que sur les lieux d'énonciation et les modes de construction des politiques. Il s'intéresse à la manière dont se nouent les alliances et s'expriment les rapports de solidarité entre des individus et des organismes pris entre les contraintes institutionnelles d'une part, et l'obligation de gérer un ensemble de tensions, de défis et de contradictions d'autre part.
- La deuxième réorientation consiste à replacer les initiatives dans leur contexte socio-politique plus large et à prendre en considération leur contribution à ce que nous appelons la chaîne cohérente de production des politiques publiques (voir Ulysse et Lesemann, 2007). Cette réorientation reprend l'idée de B. Lévesque (2005) que l'État n'est plus le seul centre de gravité de la politique. Il s'est opéré, dans le contexte de la nouvelle gouvernance, un déplacement vers une pluralité d'acteurs impliqués, au niveau des neuf territoires locaux, dans la mise en œuvre d'initiatives à caractère social, politique, économique et culturel. La notion de local est considérée, dans le cadre de notre analyse, non comme l'espace délimité d'un territoire mais comme « une échelle de la structuration et de la configuration des rapports sociaux, laquelle peut prendre des dimensions variables selon la sphère dont il s'agit (productive, sociale, politique) et les acteurs concernés (entrepreneurs, acteurs communautaires, instances publiques et parapubliques) » (Klein, 2006 : 151). Pour mieux dynamiser cette dimension de l'analyse, nous y intégrons les contextes politiques et socio-économiques dans lesquels les initiatives ont émergé et jouent leur rôle de médiations, leur rapport à l'agir public et aux différents paliers gouvernementaux, les types d'alliances stratégiques dans lesquelles elles s'inscrivent et sur lesquelles elles exercent une influence. À une époque où l'État dispose de moins en moins de la capacité fiscale et budgétaire pour satisfaire les demandes sociales, les structures médiatrices apparaissent de plus en plus comme des « options réalisables et viables», comme des types de compromis atteints entre les acteurs privés, publics et associatifs. Elles emblématisent dans toutes leurs ambiguïtés le passage de la culture publique du faire à celle du faire-faire (Berthet et Cuntigh, 2004).
- Il s'agit en troisième lieu de resituer les acteurs et leurs actions au cœur d'un jeu complexe de rapports matériels, symboliques et idéologiques. L'idée même de la médiation vient rappeler qu'on ne peut limiter les enjeux associés à la lutte contre la pauvreté, à l'analyse du seul jeu des acteurs, de leur stratégie, de leurs interactions. Car, si l'État agit en partenariat avec les associations et les groupes de base, il fixe toutefois les objectifs, définit les rôles et les conditions pour

l'appropriation des ressources. Dans ce sens, l'État continue de jouer un rôle central dans la construction des réalités locales, dans l'institutionnalisation du partenariat et dans la reconfiguration des acteurs sociaux. Il continue de jouer un rôle central dans la structuration du dialogue et de l'échange dans l'agir public. Contrairement à plusieurs thèses existantes, le rôle de l'État ne s'estompe pas; il se reconstitue, se transforme et se recompose.

- Si le travail des organismes locaux engagés dans la lutte contre la pauvreté renvoie directement à l'idée de proximité[2], la fonction de médiation interpelle, comme quatrième réorientation, la capacité des acteurs de se projeter en dehors de la communauté locale; elle implique leur incorporation dans un processus global de transformation de la société et leur contribution à la mise en place d'une culture politique axée sur le droit et la démocratie participative. L'existence même de ces structures médiatrices conforte en quelque sorte la thèse qu'au Québec, on ne se trouve pas encore dans une culture pleinement libérale et individualiste, qui renvoie l'individu à sa responsabilité de s'en sortir seul. Il s'agit plutôt d'un modèle de démocratie dans lequel les acteurs maintiennent l'objectif de pouvoir influencer le cours de l'action publique en se donnant des espaces où ils peuvent innover et débattre des orientations qu'ils veulent prendre.

Cette conception en termes de *structures médiatrices* réinscrit le fonctionnement des initiatives locales de lutte contre la pauvreté *dans une sphère publique non-étatique*, un espace où les approches sectorielles cooptent les pratiques de transversalité dans les processus de structuration de l'action. Les structures médiatrices non-étatiques se définissent selon 4 grands critères que sont :

- l'ancrage territorial,
- l'inscription dans de larges réseaux de partenariat et de concertation,
- l'obtention d'un financement hybride des initiatives (montage financier : étatique, privé, entente de service, contrat d'expertise) et, finalement,
- un mode de gouvernance démocratique et participative.

Citant l'exemple du Centre d'organisation mauricienne de services et d'éducation populaire (COMSEP) de Trois-Rivières, J. Lamoureux parle de groupes qui prônent « une citoyenneté argumentative, délibératrice, préoccupée de la visibilité et de la parole des personnes au bas de l'échelle, passant par un dialogue pluriel entre les classes sociales et avec les élus, assumant une présence originale sur la place publique, sorte de démocratie soucieuse de propositions alternatives ». Cet extrait préfigure «un agir transformateur » (voir Soulet 2004 : 9) basé sur des savoirs à la fois empiriques et experts

[2] L'idée de la proximité est un concept non défini mais pas indéfini. Ce « lieu commun » au contenu flou et indéterminé n'est pas dépourvu de sens, dans la mesure où il devient un pôle de cristallisation des nouvelles représentations de la légitimité politique et de la reconfiguration de l'ordre social, un mécanisme de refondation des liens sociaux et du renouvellement de l'action publique en matière de lutte contre la pauvreté, le chômage et l'exclusion. La symbolique de la proximité confère au local une légitimité renouvelée et en fait le lieu de l'expression des demandes sociales et de la satisfaction des «besoins». Par contre, autant la proximité que le local ne sont réductibles à ces dimensions. Les deux sont à appréhender à la fois comme matrice de discours et schèmes de pratiques, comme champ d'action et espace de réalisation. Le local s'impose comme « site » d'innovation sociale, de production du lien de solidarité ainsi que de création de nouvelles sociabilités.

pouvant éclairer sous un angle novateur la réflexion et les débats en cours sur la citoyenneté (Lamoureux, 2001).

De nature davantage propositionnelle et pragmatique que critique, les structures médiatrices non-étatiques agissent comme des pôles de cristallisation des nouvelles représentations de la légitimité sociale, des mécanismes de refondation des liens sociaux et du renouvellement de l'action publique en matière de lutte contre la pauvreté, le chômage et l'exclusion. Elles sont à la fois des lieux d'expression des demandes sociales, des outils d'intervention sur les «besoins» et des modalités de revendication à une plus grande démocratisation du social. La lutte contre la pauvreté au niveau local semble désormais exiger la double action de mobilisation des individus (une action de proximité) et de transformation des rapports sociaux et des dynamiques structurelles d'inégalités (une action sociétale), alors que les initiatives s'instituent comme des innovations à la lumière desquelles les communautés locales tentent de trouver elles-mêmes des réponses à tous les problèmes connexes à la pauvreté en reprenant à leur compte les revendications à la solidarité, à la justice sociale, à l'accès de tous les citoyens aux droits sociaux et au bien-être collectif. Ces exigences d'inclusion, auxquelles des institutions hiérarchisées comme l'emploi salarié, l'État ou l'économie marchande n'apparaissent plus en mesure de répondre avec satisfaction, font justement l'intérêt de la compréhension des initiatives locales en termes de structures médiatrices ainsi que de leur réinscription dans une sphère publique non étatique.

En refusant de se cantonner au seul domaine de la gestion de la pauvreté sur des territoires définis par leur statut de «milieux défavorisés», les structures médiatrices non étatiques servent à faciliter le maillage de catégories distinctes d'acteurs intéressés à la lutte contre la pauvreté par des actions intersectorielles efficaces, mais surtout à dépasser les logiques traditionnelles qui renvoient à des perspectives se centrant tantôt sur l'action sociale et les acteurs communautaires, tantôt sur l'action publique et les agents institutionnels. En se posant comme modalités de réponse à une situation de crise perçue, réelle ou imaginée, les structures médiatrices deviennent emblématiques d'une phase de transition entre ce qui existe déjà (le connu) et ce qui adviendra (le non-connu). Dans leurs modalités de fonctionnement, elles se trouvent dans l'obligation à la fois de répondre à des besoins sociaux immédiats en même temps que de tenir compte des « insécurités sociales », pour reprendre la terminologie de Bourdieu, que provoquent les transformations de l'État social québécois, des nouvelles inquiétudes collectives et des tensions qui y sont associées.

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

La *Table des partenaires du développement social de Lanaudière* est à l'origine d'un vaste projet de mobilisation autour des enjeux du développement social mis à jour dans le cadre de la tenue des forums régionaux et du forum national en développement social au Québec en 1998. Lanaudière s'était d'ailleurs démarquée par son impressionnante délégation. Mais plus encore, dans leur région, c'est plus de 1600 intervenants, des citoyens et des citoyennes qui se sont mobilisés dans chacune des MRC afin de partager leur vision du développement et d'établir des priorités d'action qui allaient s'inscrire dans un vaste plan de développement social au niveau régional. La Table des partenaires du développement social a été crée suite à ce processus en 2000 avec la lancée d'une première entente spécifique en développement social. 10 ans plus tard, non sans ajustement, la mobilisation s'est maintenue, bien ancrée dans les territoires avec l'ambition de renforcer la participation citoyenne.

Des retombées concrètes

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

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

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

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

La Table des partenaires du développement social c'est :

1) Une approche d'analyse et d'instrumentalisation systématique qui précède l'action (recherche-action, forum locaux et régionaux, thématiques pour renforcer l'analyse commune des problématiques ainsi que la vision du développement.)

2) Des stratégies de mobilisation qui s'appuient sur les besoins des citoyens : «On a donc financé à l'époque un programme de formation sur l'approche citoyenne pour aider nos intervenants en développement local et régional en sachant que cette approche était innovante et dérangeante parce que cela impliquait dans les processus locaux que les élus se remettent au niveau des citoyens et se retrouvent avec des engagements locaux forts. Il y a des élus qui ont joué le jeu et qui ont risqué d'accepter de mettre les citoyens au centre du processus.»

3) Une vision globale dans la façon d'aborder les problèmes, de mettre en œuvre les solutions et dans la capacité de mobiliser tous les acteurs concernés par la problématique visée. À titre d'exemple, le dossier sur la sécurité alimentaire. a mobilisé à lui seul la Direction de la santé publique, l'UPA, le MAPAQ, le Conseil d'environnement de Lanaudière, la Commission scolaire, Moisson Lanaudière, sans compter les 300 personnes (intervenants, citoyens et bénévoles impliqués dans la recherche-action) qui ont permis de saisir le niveau de connaissance sur la sécurité alimentaire des acteurs et actrices et de remonter toute la chaîne alimentaire dans la mise en œuvre des solutions.

4) Le leadership de la Table, le dépassement d'un rôle aviseur et de support, et sa capacité d'être dans l'action et de se situer à titre de promotrice de certains projets, nous semble un élément déterminant des conditions de réussite. Ainsi tantôt la Table sera promotrice et leader de la mise en œuvre et tantôt elle appuiera et soutiendra d'autres leaders.

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

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

Cet événement rassembleur fut l'occasion d'échanger sur les besoins, les réalités et l'état de la situation. Il fut aussi l'occasion de formuler des constats en regard des problèmes sociaux du territoire. Au terme de ce salon, les acteurs sont ressortis forts d'une lecture commune de la réalité des personnes vulnérables et de l'état de situation de leur territoire. Ce salon fut l'occasion de mettre en place une nouvelle structure permettant de consolider, sous de nouvelles formes, une culture de partenariat et de concertation déjà présente dans cette région. *Le Carrefour du développement social de la MRC de Drummond* (CDS) est ainsi devenu l'instance représentative concernant le développement social sur le territoire, reconnue par le Comité régional en développement social du Centre du Québec. Ce dernier a soutenu, depuis son émergence, tant le processus que les projets.

Les retombées du projet

- 14 organisations mobilisées dans une même démarche et une trentaine d'organisations impliquées dans des comités de travail, les chantiers, les projets concertés;
- Un portrait du territoire;
- La mise en place d'un magasin de seconde vie, Le Manitou;
- L'implantation d'une halte garderie en milieu rural;
- La structuration de la distribution de bons d'entraide scolaire et de matériel scolaire recyclé par le biais d'un comptoir alimentaire déjà existant (mise en place d'un fond de quoi?);
- La structuration et la consolidation d'une nouvelle infrastructure pour l'ensemble des cuisines collectives du CEDI;
- La consolidation du mandat et du financement de la CDC qui s'est vue confier l'animation de plusieurs tables sectorielles ainsi qu'un soutien financier de la ville et du CSSSD;
- La structuration et le soutien de 4 Tables sectorielles : Table en sécurité alimentaire, celle des aînés, celle de Enfance/Famille;
- Un investissement de plus de 100 000 dollars en développement social sur le territoire par le Fond régional.

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

Le Carrefour est une antenne de veille sur le développement social dans la MRC de Drummondville. Sa mission est d'améliorer la qualité et les conditions de vie sociales et économiques des citoyennes et citoyens de la MRC de Drummond, ainsi que d'agir sur les déterminants de la santé de la population et de renforcer la vie démocratique des communautés.

La structure de fonctionnement et de gouvernance du CDS a un caractère unique. Le CDS s'associe à des partenaires engagés dont le leadership et l'expertise sont reconnus et contribuent à l'avancement du développement social. Ces leaders et « experts » sont invités à se joindre au comité de coordination composé de membres variant entre de 12 à 15 personnes. Le CDS regroupe des acteurs issus de tous les secteurs : santé et services sociaux, communautaire, emploi, municipal, loisir, scolaire, pastoral, condition féminine, philanthropie. Il regroupe des structures tant régionales que locales, des organisations de base, des intervenants et des agents institutionnels. La CDC est fiduciaire du Carrefour du développement social. C'est une structure de gouvernance qui facilite l'echange entre le local et le régional ainsi qu'entre les acteurs institutionnels et sociocommunautaires. « L'effet de levier de l'intersectorialité a permis de concrétiser des actions qui n'auraient pas eu lieu, dont les services concrets aux citoyens, le soutien à la CDC et le soutien à des processus de concertation. »

Les chantiers thématiques

Les grands chantiers thématiques sont des dossiers sur lesquels prennent forme des actions concrètes en développement social. Ce sont aussi des opportunités pour faire une place aux citoyens et citoyennes. Le Chantier famille et pauvreté a mobilisé des parents en situation de pauvreté. Celui de St-Joseph a mené une enquête de quartier pour enclencher une opération de revitalisation. Le Chantier démographie et vieillissement de la population a permis d'organiser plusieurs rencontres de sensibilisation dans les communautés rurales de la MRC

Le Carrefour du développement social , c'est :

D'abord une approche thématique (les familles pauvres, le vieillissement de la population) et territorialisée au travers la réalité des territoires touchés par la MRC: le rural, l'urbain, le quartier.

La consolidation du réseau communautaire qui favorise un meilleur accès aux services de proximité par la population « En plus de voir notre groupe créer des liens de partenariat solides et dynamiques, nous voyons des liens de collaboration se tisser entre les acteurs du milieu impliqués dans nos travaux ».

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

3 Partenaires de revitalisation des anciens quartiers (PRAQ) de Valleyfield, pour faire une différence dans les conditions et la qualité de vie

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

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

Les retombées du projet

- Plus d'une trentaine d'acteurs mobilisés et des centaines de citoyens rejoints;
- 90 habitations inspectées dans le cadre de l'opération « salubrité des habitations avec caves en terre battue »;
- Un comité de citoyen engagé dans protection du patrimoine bâti des anciens quartiers (création d'une visite guidée-tourisme social);
- La mise en place d'un projet; d'habitation sociale pour les mères monoparentales (projet Le Phare)
- L'adoption d'une politique municipale sur le logement social;
- L'élaboration d'une politique urbaine de tags et graffitis (valorisation de cette forme d'art)
- La mise en place d'un local de quartier;
- 3600 personnes et 190 artistes mobilisés dans une fête de quartier
- Un festival de musique de rue, des corvées propreté,
- 5 écoles mobilisées d'un programme communautaire (sport, loisirs, camps de jour, arts, culture), près de 300 familles rejointes;
- Des cuisines collectives parents-enfants
- L'expo emploi (11 partenaires mobilisés)
- Exposition de photos « Vision changeante et celle « Unir les différences) ont permis à près de 25 jeunes de se réaliser en plus de l'opération des graffitis

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

Au terme de cette démarche, un plan de revitalisation en développement social intégré sur 10 ans s'amorçait orienté sur une approche territoriale et une perspective d'*empowerment* des communautés et un processus d'activation communautaire.

C'est en 2001 qu'une demande de financement à Santé Canada donnera un élan au processus amorcé. Ce projet permettra la réalisation de plusieurs actions : la mise en place d'une approche intervention de milieu, la mise en place d'un local de quartier, le volet des fêtes de quartier, celui du logement dont l'importante opération de revitalisation des résidences avec les caves en terre battues, la vie scolaire, le volet alternance formation/travail, l'opération des quartiers fleuris, etc.

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

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

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

Le ***volet soutien communautaire et aux écoles*** aura quant à lui produit une ***forte intégration et complémentarité des ressources du milieu*** pour un même but, celui de la réussite scolaire et du bien-être des familles. Les priorités d'action sont déterminées par un comité de travail sur lequel siègent les cinq directions des écoles et les partenaires de PRAQ. Un bilan positif : la mise sur pied de plusieurs activités de loisirs et sportives (basket-ball, club d'échec, concours de dessins, fêtes de quartiers, semaine du goût de vivre, etc.), un programme de formation en médiation de conflits tant pour les enfants que pour les parents, la mise en place dans les écoles d'activités parascolaires axées sur le bricolage, l'organisation d'un théâtre de marionnettes géantes, la grande fête du camp Bosco, à la réalisation de films d'animation produits par les enfants, la mise en place de cuisines collectives parents-enfants dans le cadre d'un programme d'une durée de 7 semaines.

PRAQ aura permis d'injecter des investissements et des engagements institutionnels et publics importants en dix ans. PRAQ est devenu mandataire de la ville de Salaberry-de-Valleyfield pour la gestion du programme Rénovation Québec. Ce mandat marque une reconnaissance certaine de l'action de PRAQ qui s'est développée en harmonie avec plusieurs programmes publics et mouvements : Villes et Villages en santé, École en santé, programme local en santé publique. La portée des actions de PRAQ a fait en sorte que Salaberry-de-Valleyfield a adopté une politique sur le logement en 2006, une des premières villes à l'avoir fait.

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

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

Les retombées concrètes

Le projet *Soutien aux jeunes familles*, c'est :

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

***Un itinéraire pour tous*, c'est :**

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

Fort d'un tissu communautaire déjà bien animé et structuré autour de l'instance Montréal-Nord en santé, Montréal-Nord a été choisi par la CAR-DS comme territoire pilote pour expérimenter cette approche intégrée en développement social. (Montréal Nord en santé regroupait déjà plusieurs Tables sectorielles et été confronté aux problèmes aigus de la couverture du territoire de l'est de l'arrondissement (absence d'équipement, sous financement, problématiques criantes de pauvreté)). Notons que ce territoire est le territoire est le plus densément construit, et le plus densément peuplé du Canada. C'est le cas de l'Est de l'arrondissement qui abrite environ 13 000 personnes, soit l'équivalent de 24 000 personnes au kilomètre carré, alors que la moyenne pour Montréal-Nord est de 8000 personnes, et de 4 000 pour Montréal.

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

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

Un itinéraire pour tous dont la concrétisation a pris physiquement forme dans une nouvelle construction, la *Maison culturelle et communautaire de Montréal-Nord.* Celle-ci offre conjointement avec l'Arrondissement plusieurs types d'activités : des loisirs, des activités culturelles, une bibliothèque, une salle d'exposition, des ateliers à caractère socioprofessionnel, une radio communautaire, des services communautaires divers, etc. Un projet qui a demandé un investissement de 12 M.

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

Au cœur de ce projet : Une opération de consultation populaire.

«…pour animer le milieu, pour donner aux citoyens le goût et les moyens de se prendre en main il y a deux conditions de succès : pour les organismes de tous types, oser déléguer et pour les citoyens, oser s'approprier le pouvoir».

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

Une des grandes fiertés de ce projet est son mode de gestion. *La Maison culturelle et communautaire de Montréal-Nord* a une structure démocratique de cogestion. L'Arrondissement gère le bâtiment, la bibliothèque, la salle de spectacle et prend en charge l'entretien alors que la programmation des activités et la gestion des locaux communautaires sont pris en charge par l'organisme *Un itinéraire pour tous.* Les locaux de ce dernier sont intégrés à la *Maison culturelle et communautaire* et sa mission est l'animation citoyenne du quartier. Il y a plusieurs citoyens sur le C.A mais aucun élu. Ainsi *Démarche-action,* en produisant du développement alternatif, aura créé des alternatives de gouvernance en acceptant que la *Maison culturelle et communautaire de Montréal-Nord* soit gérée par des citoyens, sans la présence d'élus municipaux.

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

La *Table de concert'action de lutte contre la pauvreté de Chicoutimi* est née d'une mobilisation à la suite d'une étude sur la pauvreté à Chicoutimi et Jonquière menée par le Collectif IDÉES de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) : « *La pauvreté à Chicoutimi, ce que l'on en dit, ce que l'on en fait* ». Le diagnostic révélait une situation saisissante au plan de la pauvreté dans certains quartiers.

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

Les retombées concrètes

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

Des retombées indirectes :

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

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

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

Une première grande action : *Le Forum ouest*

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

Les comités de travail thématiques :

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

La Table de concert'action de lutte contre la pauvreté c'est :

L'émergence d'une culture de concertation

La Table a investi son énergie dans la mise en place du processus, ce qui aura permis le développement d'une culture de concertation qui était peu présente avant sa venue. Il en découle un renforcement des liens entre les personnes et les organisations, une meilleure connaissance des ressources et de leur expertise spécifique, une plus grande capacité de faire travailler ensemble divers secteurs sur des dossiers communs, un meilleur arrimage entre les différents paliers gouvernementaux et programmes (local, régional, provincial et fédéral).

Une action marquée par un leadership partagé

La Table de concert'action n'est pas directement porteuse des actions. Le leadership des actions est assumé par diverses organisations impliquées dans les comités thématiques de travail. Cette structure de gouvernance n'est toutefois pas formalisée dans ses modes de fonctionnement.

Une plus grande **crédibilité des acteurs communautaires** auprès des autres secteurs.

Le développement d'une vision et d'une lecture commune des enjeux et du développement

La Table est un espace de veille en regard de l'évolution des dossiers de lutte contre la pauvreté sur le territoire mais aussi à l'échelle régionale et nationale. Il s'agit d'un lieu pour débattre d'idées et d'idéaux. Les membres déterminent annuellement les priorités d'action et d'intervention et initient des comités de travail en lien avec ces priorités.

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

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

Les retombées concrètes

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

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

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

Ce sont les organismes communautaires et les citoyens et citoyennes qui constituent la plus grande part du membership. Les institutions présentes sont : le CSSS qui participe à la Table (organisateurs communautaires), Emploi Québec (collaboration de financement) ainsi que l'Agence qui a financé l'implantation et soutenu des études liées aux thématiques du logement, des services de proximité et de la sécurité alimentaire.

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

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

Les comités de travail sont:

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

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

La CASPN a assuré le suivi des trois études qui ont été réalisées à la fin du bilan de santé : 1) L'étude sur le logement 2) L'étude sur le TROC et 3) L'étude sur la sécurité alimentaire. Cette étude a donné naissance à un plan d'action dont résultent plusieurs projets concrets. Elle a donné naissance à l'Alliance alimentaire, un comité de la Coalition. Ce dernier s'est vu décerner le Prix Manger mieux par la Table des partenaires sur la sécurité alimentaire de l'Outaouais. L'Alliance alimentaire est la structuration de plusieurs cellules de cuisines partage dans 5 municipalités, ainsi que la mise en place d'alternatives de transport pour favoriser la participation, la mise en place de jardins communautaires, l'élaboration d'une formation *« Les Ateliers qui portent fruit »* offerte à toute la population plusieurs outils de sensibilisation sur l'autonomie alimentaire.
C'est aussi un centre de documentation sur l'alimentation et les ressources alternatives en alimentation.

La Coalition d'actions sociales de la Petite-Nation c'est :

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

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

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

Les retombées concrètes

- Près de 150 partenaires mobilisés dans des projets concrets
- Des comités de citoyens
- «La mise sur pied du projet « vélos de quartiers » (une flotte de 200 vélos, 2000 utilisateurs par été)
- Distribution d'un bulletin mensuel de quartier (11 000 exemplaires)
- Mise sur pied de la société immobilière (15 nouveaux propriétaires occupants)
- 3 jardins communautaires (50 familles rejointes)
- Une foire de l'entraide, de la formation et de l'emploi annuelle (4000 visiteurs par année, 75 kiosques, 800 emplois offerts)
- la mise sur pied d'une maison de quartier et d'un local de quartier
- La mise sur pied d'un système d'échange local (200 membres)
- Une campagne de sensibilisation sur la prévention des incendies
- Une entreprise d'économie sociale (Le Bucafin –café buanderie Internet)
- Un gymnase social (projet économie sociale)
- L'aménagement de deux ruelles
- La mise en valeur des premiers quartiers
- la création d'un skate parc
- L'implantation d'un parc canin
- Un projet d'accès aux assurances incendies dans les quartiers
- Une planification stratégique : logement, emploi, formation, mise en valeur des quartiers, développement économique, environnement, participation citoyenne, sécurité.

L'émergence de cette mobilisation remonte à 1998 alors que ECOF, la CDEC de Trois-Rivières, faisaient 2 constats : 1) les ressources ne travaillent pas ensemble; 2) peu d'investissements sont faits dans les premiers quartiers de la ville, là où sont vécus plusieurs problèmes. La première initiative pour travailler ensemble fut une enquête de quartier menée **en partenariat** avec l'organisateur communautaire du **CLSC et COMSEP**, un organisme d'éducation populaire et de lutte contre la pauvreté, et le fondateur d'ECOF. 700 citoyennes et citoyens furent présents, ainsi que plus de 70 entreprises de quartiers. Plusieurs sujets ont été abordés tels que l'emploi, les ressources, la vie de quartier, les problèmes, les besoins, les solutions, des rencontres de cuisine et des assemblées publiques. Les résultats montrèrent que la population a permit de sensibiliser les organisations aux besoins liés au milieu de vie (les parcs, la sécurité, l'environnement, l'éclairage, les rues, les stationnements, les services de proximité, etc.) Une demande de rencontre avec les élus municipaux a été formulée pour partager l'analyse et les solutions envisagées mais celles-ci reçoivent peu d'écoute. C'est alors que les trois organismes décidèrent de mobiliser les acteurs : les institutions, et les organismes communautaires. Une invitation a été lancée à plus de 75 organisations. La rencontre donna naissance à un premier comité de travail qui deviendra par la suite, en 2000, *la Démarche des premiers quartiers.*

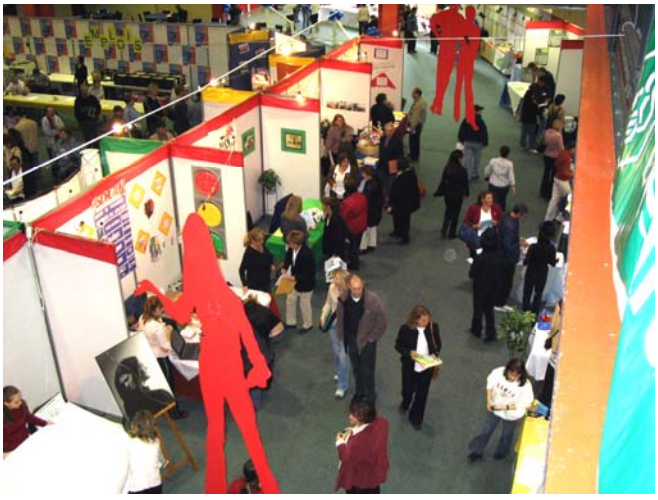
La Démarche des premiers quartiers s'est dotée d'un cadre de référence sur lequel repose sa mission et ses objectifs. Ce cadre s'appuie sur les principes suivants : un processus inclusif, territorialisé, global, intersectoriel, participatif et, professionnel. Ce processus vise la pérennité des actions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

Le fonctionnement comporte plusieurs niveaux :

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

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

Depuis 6 ans, la Démarche des premiers quartiers a mené une quinzaine de projets d'économie sociale, à caractère environnemental, d'insertion et de participation sociale, au niveau des services de proximité, d'aménagement du territoire, de l'emploi et de la formation. À elle seule, la Foire de la Formation, de l'entraide et de l'emploi mobilise 65 organismes, plus de 20 entreprises, une cinquantaine de bénévoles et 3 500 citoyens. Ces projets ont nécessité des investissements de divers paliers (provincial, fédéral, municipal, privé, philantropique).



La Démarche des premiers quartiers de Trois-Rivières, c'est :

Un bilan marqué par l'action, la mobilisation, le partenariat et la concertation, ainsi que la participation citoyenne. Une mobilisation à l'échelle locale, régionale et nationale.

Des projets qui ont une incidence sur le renforcement des services de proximité, sur la création et la consolidation des réseaux sociaux, ainsi que sur l'amélioration directe des conditions de vie des résidents.

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

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

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

Le *Centre résidentiel et communautaire Jacques-Cartier* « est un lieu de regroupement et de mise en action des jeunes adultes » par le biais de toute une panoplie d'espaces participatifs : culturel, socioprofessionnel et communautaire, en plus d'être un milieu de vie et donne accès à 27 unités de logement subventionnés.

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

Les retombées concrètes

- 27 unités de logement pour les jeunes;
- Un programme de formation global : apprentissage citoyen, socio professionnel, entrepreneurial
- La mise en place d'un Eco quartier (un collectif d'éducation à l'éco citoyenneté et à l'écologie urbaine composé de 25 membres. Plusieurs projets écologiques concrets en découlent dont le compostage urbain;
- Les Ateliers à la terre (potager collectif pour les familles, cuisines collectives, formation – projet économie sociale);
- Le Tam Tam café, projet d'économie sociale – production et diffusion des artistes, salle de spectacle, plateau de formation cuisine et insertion, café-restaurant;
- Le projet mural qui a donné lieu à la réalisation de plusieurs oeuvres urbaines exposées dans la ville (formation muraliste);
- Accompagnement et démarrage de projets personnels (économique, culturel, personnel)
- École du cirque ;
- Un fonds de soutien au développement des projets des jeunes;
- Une campagne de financement annuelle de plus de 100 000 $ soutenue par le milieu des affaires;
- L'atelier Pouce Vert, une entreprise d'économie sociale qui allie la formation en ébénisterie.

Cette idée a été lancée dans les années quatre vingt-dix alors que trois hommes engagés auprès des jeunes (un dans une commission scolaire, un autre dans une maison de jeunes et un troisième, organisateur communautaire dans un CLSC) ont rêvé d'un espace où pourrait prendre forme une approche globale d'intervention avec les jeunes.

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

Investis par cette idée, il ne restait qu'à mobiliser les jeunes pour les consulter, les écouter et leur offrir de s'impliquer dans ce projet de mise en place d'un centre résidentiel et communautaire pour les jeunes. C'est en 1993 que l'organisme a ouvert ses portes aux premiers résidents.
La vie démocratique est au centre du projet, c'est le pivot central de la structuration et des orientations. Au Centre Jacques Cartier, se tiennent 4 assemblées générales annuelles pour orienter, débattre décider, et prioriser.

L'approche préconisée est axée sur la participation, la démocratie, l'établissement de partenariats afin de structurer l'action, l'ouverture à tous les jeunes dans une perspective de mixité sociale entre les jeunes en difficulté, ceux qui ne le sont pas, les jeunes militants qui désirent s'investir, les jeunes peu scolarisés (décrocheurs) et ceux plus scolarisés. Cette approche vise à « faire autrement du social » en soutenant la participation à la vie économique, l'implication des jeunes par une participation maximale (nombre) et optimale (implication) dans une perspective de transformation sociale. Il s'agit d'une approche axée sur le « développement du pouvoir d'agir ».

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

Plusieurs autres espaces d'expérimentation participent à l'actualisation du programme de formation : « *Tam Tam Café* », « *Pouce-Vert* ». Cela peut aussi être par le biais des projets alternatifs et écologiques initiés par les jeunes comme par exemple le projet Eco-quartier et celui des Ateliers à la Terre (jardins-cuisines collectives). Les jeunes peuvent aussi actualiser leur projet de formation à l'intérieur de diverses activités menées par d'autres organisations. Notons les Chantiers urbains de la Ville de Québec et Cirque du Monde dont le Centre Jacques-Cartier est porteur et gestionnaire pour le territoire de Québec.

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

Le Centre Jacques Cartier se caractérise par :

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

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

Femmes en Mouvements, situé dans la MRC de Bonaventure en Gaspésie a une longue histoire d'action féministe. Fondé depuis plus de 25 ans, en 1981, *Femmes en Mouvement* est un centre de femmes membres.

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

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

Des retombées concrètes

- Plus de 300 membres
- 115 femmes mobilisées dans une tournée de consultation de cuisines sur toute la MRC
- La mise en place du Collectif Alimentaire (immense jardin communautaire, cuisines collectives, ateliers de formation,)
- Le développement du commerce équitable sur 5 MRC avec le projet Offrez vous le monde
- Une mobilisation contre la venue de WalMart
- 700 roses distribuées aux femmes directement chez elle pour sensibiliser la population aux revendications contre la pauvreté
- Tout un réseautage entre le local, le national et l'international
- Des milliers d'heures de formation et d'accompagnement auprès des femmes
- La mise sur pied de plusieurs formations socioprofessionnelles qui est devenu autonome
- Du soutien aux travailleuses autonomes

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

Trois types d'activités :

1) les services individuels : service d'accueil et d'écoute téléphonique, de référence et d'accompagnement.
Le Centre de femmes met à la disposition de la communauté un volumineux centre de documentation (620 volumes, 285 revues, des dossiers thématiques, une vidéothèque dont les œuvres sont à caractère social). Il s'agit d'un accès gratuit (documentation sur place ou emprunt). Ce centre est fréquenté non seulement par les femmes et la population générale mais également par des professeures.

2) les activités éducatives : Le volet des activités éducatives s'ancre dans l'action autour de plusieurs thématiques : 1) la santé, dont le programme *Antidote*, 2) la lutte contre les violences faites aux femmes, 3) le volet Femmes autochtones en mouvement, 4) le volet Solidarité Nord-

Sud, 5) le volet Droits (travail, vie conjugale et familiale et agression), et 6) le volet Citoyennes informées.

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

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

3) les actions collectives : pour permettre aux femmes d'atteindre les objectifs d'autonomie au plan individuel et collectif. Les actions partent des besoins des femmes.
Une des actions qui leur a particulièrement réussi est celle concernant le blocage de la venue d'un Wal Mart sur le territoire. « C'est suite à une rencontre avec le responsable du dossier Wal Mart pour la ville de Paspébiac, et après en avoir discuté longuement, que les membres du conseil d'administration se sont prononcés contre l'implantation d'un Wal Mart dans notre MRC ». Un travail de consultation auprès de tous les membres de *Femmes en Mouvement* (plus de 300 membres) a permis de sensibiliser et de mobiliser la population contre ce géant de la grande surface. De ce dossier est né un comité de travail pour la protection du développement local : le comité « *Parapluie pour protéger notre économie locale* ». Ce comité est exceptionnellement mixte. Dix membres actifs s'y impliquent et environ 45 personnes (des commerçants, des organismes communautaires) soutiennent les objectifs du comité.

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

Au cœur de femmes en mouvement, il y a :

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

Retour sur les pratiques d'intervention

Des univers différenciés de pratiques d'intervention

L'étude des neuf initiatives permet de dégager un ensemble de grands marqueurs à prendre en considération dans l'analyse des expériences et pratiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion. On peut citer entre autres :

- le rapport au territoire,
- la mobilisation et la participation citoyenne,
- le rapport au politique,
- le recours et la production des savoirs,
- le rôle de la concertation, la question du leadership et
- les modes de gouvernance.

Les modalités d'intervention s'inscrivent souvent au cœur d'un processus de *concertation et de partenariat*. Citons à titre d'exemple le cas du programme « Vers le Pacifique » du projet *Soutien aux jeunes familles en difficulté* dans Montréal Nord ou encore celui du programme de formation du Centre Jacques Cartier mené en partenariat, en voie de formalisation avec le Centre d'éducation des adultes Louis Joliette de Québec. On peut noter également l'expérience de PRAQ à Valleyfield qui est mandataire de la ville de Salaberry-de-Valleyfield pour la gestion du programme Rénovation Québec. Ce partenariat s'est formalisé à la suite des interventions novatrices de l'organisme en matière de salubrité des logements et résidences aux prises avec des problèmes d'humidité excessive. L'expertise tant de la Ville que du PRAQ s'est développée au travers de leur engagement réciproque dans des actions concertées de lutte contre la pauvreté et l'exclusion, notamment dans les domaines du logement. Salaberry-de-Valleyfield a été l'une des premières villes à se doter d'une politique municipale sur le logement.

Une autre série d'interventions touchent la marginalité et visent à maintenir un sentiment de sécurité chez les citoyens. A titre d'illustration, les pratiques de gestion des Tags et graffitis qui se déploient dans différentes villes (Montréal, Gatineau, Sherbrooke) ont inspiré l'expérience de Valleyfield. Les interventions n'offrent pas seulement aux jeunes marginaux un espace formel d'expression et de participation reconnu, valorisé, intégré et formalisé dans des politiques urbaines, elles participent à construire de nouvelles bases de solidarité sociale et de nouvelles perceptions étroitement liées au renforcement de la cohésion sociale. Le cas de Trois-Rivières vaut aussi la peine d'être mentionné. En dépit du fait qu'il n'existe dans cette ville aucune reconnaissance formelle du problème de la marginalité et des jeunes marginaux en tant que telle, on parvient à négocier plusieurs partenariats formels (municipalité, sécurité publique et organismes en travail de rue) ayant pour finalité d'aménager des espaces de cohabitation sociale entre les marginaux et les autres citoyens des Premiers Quartiers, et dont le principal est de commencer à faire émerger une conception – encore embryonnaire il est vrai – d'un espace public inclusif. Ces pratiques « négociées » participent pleinement de la construction de nouveaux rapports de gouvernance entre les acteurs institutionnels, publics, communautaires et ceux de la société civile.

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

Chaque année, le centre de femmes de Bonaventure en Gaspésie transforme ses locaux en « boutique équitable » pour la période des fêtes de fins d'année. Non seulement les citoyens ne désertent pas leur communauté au profit des grands centres urbains, mais les commerçants locaux ont pris eux-aussi le virage du commerce équitable, ce qui a comme impact directe de stimuler et renforcer les organismes de développement local.

Dans la MRC de Drummond, le travail de sensibilisation des élus effectué par le Carrefour en développement social aura permis que les besoins des personnes en situation du pauvreté soient pris en compte dans l'élaboration de la politique familiale et l'intégration du développement social dans les préoccupations de la gestion municipale. Le CDS s'impose comme un interlocuteur important pour le réseau « Villes et villages en santé » autant que dans plusieurs comités consultatifs avec les élus. Une entente signée entre les associations de marchands du centre-ville et les entreprises d'insertion pour les jeunes vise justement à embellir et à revitaliser le centre-ville de Chicoutimi. En ce qui concerne Petite-Nation, le projet de « l'Alliance alimentaire » réussit à favoriser une mixité sociale en ouvrant à toute la population sa formation « les Ateliers qui portent fruits ». Le projet a développé de multiples partenariats dont le résultat est une reconnaissance certaine de l'expertise en matière de prévention et d'éducation alimentaire de cette Alliance alimentaire.

Des modes de financement variés

Quant aux modes et aux pratiques de financement des initiatives, ils se veulent carrément hybrides, avec trois niveaux de financement et des montages financiers mettant généralement à contribution les pouvoirs publics, la communauté, les entreprises privées, les Caisses Desjardins, des institutions locales comme Emploi-Québec et les Sociétés de développement économiques :

- les contributions publiques visent surtout à financer les structures de fonctionnement.
- Les fonds investis dans les actions micro-locales sont, en deuxième lieu, alimentés par les réseaux d'affaires, les institutions locales et les organismes de la communauté. Citons à titre d'exemple le Fonds d'inclusion sociale de Lanaudière, le Fonds destiné à soutenir les projets émergents des jeunes du Centre Jacques Cartier, le Fonds de la société immobilière de Trois-Rivières ou le Fonds du micro-crédit de Chicoutimi venant en aide aux travailleurs autonomes. Le Fonds régional de Lanaudière est dédié au soutien des six comités locaux par appel de projets et sur la base de critères de priorisation collectivement adoptés, alors que

le Fonds régional en développement social de Drummonville adopte également le mode de fonctionnement selon les critères de priorisation. Ces fonds sont des exemples de solutions mises en place pour faciliter la réalisation des démarches des personnes en situation de pauvreté ou ayant peu de ressources pour s'inscrire dans les processus, même formels, comme de la recherche d'emploi ou encore des parcours entrepreneuriaux.

- Le troisième niveau de financement concerne les montages financiers destinés à assurer le fonctionnement et la coordination des grandes structures partenariales et de concertation, que ce soit dans Lanaudière, à Trois-Rivières ou à Valleyfield. Parmi ces multiples contributeurs figurent Emploi-Québec, les Agences de santé, Centraide, les Caisses Desjardins, les commissions scolaires, certains ministères ainsi que certaines villes et municipalités. En mettant à contribution de multiples sources de financement, les organismes ne cherchent pas seulement à outrepasser les limites inhérentes aux programmes institutionnels et les contraintes imposées par le financement public. Ils visent surtout à satisfaire les demandes sociales ayant mené à leur naissance, ainsi qu'à répondre à des besoins spécifiques et ponctuels ne faisant plus partie des priorités auxquelles l'État et le marché semblent de plus en plus réticent à allouer des ressources: achat de matériel, frais de transport, soutien personnel, accompagnement, etc.

La question du manque de financement structurant et récurrent se pose de manière connexe avec celle de la capacité des organismes à développer des « actions structurantes » durables. Comme le financement public n'est jamais suffisant pour assurer le bon fonctionnement (coordination, salaires, ressources humaines qualifiées, agents de projet, appui au comité de travail, appuis à l'animation, soutien à la formation, etc.) et de répondre adéquatement aux besoins des populations desservies, beaucoup de leaders s'ingénient à produire des revenus autogénérés par des campagnes de financement, des levées des fonds, des ententes de services, des offres d'expertises, etc. La capacité de générer des fonds pour soutenir les investissements nécessaires à la mise en œuvre de l'action locale devient à la fois un facteur et une condition de réussite pour les initiatives locales engagées dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion.

Des ancrages territoriaux pluriels

Les initiatives choisies se définissent en majeure partie par leur ancrage territorial, dans la mesure où leur action prend sens, s'enracine ou agit dans un territoire « vécu » donné (une région, un quartier, une MRC, une ville, un village). Le discours territorial renvoie directement à la vision partenariale et de concertation entre les ressources locales (entreprises, organismes communautaires, réseaux de services de proximité), tout en encourageant le décloisonnement des modalités d'action et des compétences pragmatiques. Il présuppose une interpénétration de plusieurs zones d'intervention dont on ne peut prendre toute la mesure qu'en sortant des paradigmes binaires opposant l'économique au social, l'État à la société, le marché à la responsabilité solidaire.

Cette reconfiguration varie toutefois d'un territoire à l'autre, dans la mesure où les facteurs tangibles et intangibles qui y sont localisés ont des impacts différenciés en raison

des modalités particulières de leur utilisation par les acteurs sociaux concernés (Fontan et Klein, 2004). Vivre la pauvreté à Montréal est différent que de la vivre à Bonaventure ou dans Lanaudière. Selon le contexte social, économique, politique et culturel d'un territoire donné, la pauvreté et l'exclusion ne seront pas vécues de la même manière et impliqueront nécessairement des solutions territorialisées. Pour le dire comme Caillouette et Morin (2007 : 142), « c'est en se reconnaissant dans un référent territorial que des populations, des institutions, des organismes communautaires parviennent à bâtir ensemble des projets collectifs ». Le territoire est toujours un territoire habité, producteur de sens et d'identité partagée, d'ancrage, d'appartenance pour des «individus-sujets» appréhendés comme des acteurs de leur destin.

Le territoire est à la fois source **«** d'identité collective » et principe structurant de l'action et des *nouvelles manières de faire* dans le cas de la Table des partenaires de Lanaudière. Il est vécu et perçu comme un outil de revendications pour de meilleurs investissements sociaux et matériels dans les expériences recensées à Valleyfield, à Trois-Rivières, à Montréal Nord, à Chicoutimi ou à Québec, tout ceci au nom de l'équité et de la lutte contre les disparités régionales et territoriales. Plusieurs quartiers de ces villes ont en commun d'avoir vécu un processus de dévitalisation d'abord économique et par la suite social, étant pour la plupart des anciens quartiers ouvriers. Les initiatives qui agissent au cœur de ces territoires sont donc confrontées à ce double processus de stigmatisation tant du territoire que des populations qui y résident. C'est en raison de cette dynamique que ces territoires feront l'objet d'intervention au plan du cadre et de la qualité de vie (amélioration des équipements collectifs, de l'habitat, aménagement urbain) ainsi que des formes de participation sociale qui auront un impact sur le renforcement du sentiment de fierté et d'appartenance (fête de quartier, embellissement des quartiers, mise en valeur des quartiers, etc.). C'est dans l'espace territorial que plusieurs s'articulent, peuvent quitter leur logique de « silos » et de « clientèles » et gagner en efficacité, non seulement sur le plan administratif, mais dans leur rencontre et leur articulation avec diverses initiatives de la société civile » (Ulysse et Lesemann, 2007 :107). Le cas de Démarche-action Montréal-Nord témoigne de cette efficacité d'articulation qui a été possible parce que le territoire aura été l'élément clé de l'émergence d'une solidarité, en faveur des populations démunies, entre les acteurs institutionnels, publics et la société civile.

L'identité territoriale fait sens pour les acteurs autant qu'elle guide la conduite collective des actions de mobilisation en vue de l'obtention des ressources au développement local. Cette réalité apparaît de manière encore plus évidente dans le cadre des territoires mixtes (urbains et ruraux) dans lesquels agissent La Table des partenaires du Développement social de Lanaudière et le Carrefour en développement social de Drummondville. Le discours territorial s'inscrit globalement comme un horizon partagé des actions en matière de lutte contre la pauvreté par le développement social, mais il accorde peu d'importance à la politique en tant que champ d'action spécifique, aux rapports de pouvoir, aux conflits entre les groupes et aux pressions structurelles de la part de certains intérêts économiques organisés. Du statut d'objet d'analyse, le territoire devient le moteur et le principal élément structurant de l'action. C'est au nom de cette identité vécue dans l'espace territorial que les résidents d'une communauté s'engagent dans des actions structurantes et participent à la mobilisation citoyenne. Il faut néanmoins

reconnaître que la dimension territoriale peut parfois symboliser un obstacle à la mobilisation et au déploiement des actions transversales et concertées, notamment lorsqu'il s'agit d'un territoire trop vaste et peu habité. C'est le cas des régions éloignées comme la Gaspésie ou des régions qui occupent de vastes territoires ruraux. Cela exige pour les initiatives beaucoup d'efforts, d'investissements et d'imagination pour maintenir, stimuler le processus de mobilisation et structurer l'action.

Ces difficultés ont surtout l'avantage de révéler les limites de l'approche territoriale et d'empêcher les gens d'oublier que la pauvreté et l'exclusion sont souvent le produit de rapports de pouvoir asymétriques transcendant les seules frontières du territoire local. Elles atténuent le risque potentiel de tomber dans « le piège du localisme », de la particularisation et de l'individualisation des problèmes de la pauvreté, du chômage et de l'exclusion.

Un leadership partagé

L'un des premiers constats de notre recherche revient à dire que l'émergence de toutes les initiatives analysées est redevable d'un événement marquant, vécu comme un danger, une menace pour les acquis d'une communauté, ou d'un moment favorable à la mobilisation et à l'action; cela peut être un état de crise réel ou imaginé, la fermeture d'une entreprise, un processus de désindustrialisation et d'appauvrissement des populations, l'éloignement géographique et les disparités territoriales, l'arrivée d'un gouvernement plus sympathique et ouvert à des enjeux qui tiennent à cœur, ou encore tout simplement, le désir de maîtriser et se réapproprier son destin collectif. Dans sa récente étude sur les indicateurs de développement des communautés, Boisvert (2007 :35) précise que le développement des communautés se déclenche « lorsqu'il s'y produit, à un moment donné, un événement quelconque. Cela peut être une menace, une crise, une fête, une nécessité majeure, un simple accident ».

On dirait que le principe de « nécessité » reste le principal pilier sur lequel se construisent les neuf initiatives analysées. Un ou plusieurs éléments conjoncturels ont été saisis, reconstruits et réinterprétés par des leaders de manière à leur donner une pertinence pour la mobilisation, à les transformer en enjeux territorialisés et moments générateurs de l'action, ainsi qu'en motifs justifiant d'aller chercher des ressources humaines, matérielles et financières destinées à leur assurer une pérennité dans le temps et la durée. La question du leadership devient ainsi un élément important non seulement dans l'émergence de l'action mais aussi dans sa consolidation, sa permanence et sa pérennité.

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

partenariales et de concertation et d'autre part d'assurer la cohésion au sein des organismes et de mobiliser les personnes vivant dans une situation de pauvreté. C'est leur équilibre qui leur permet à la fois de s'imposer comme des interlocuteurs légitimes et crédibles dans les relations avec les autres partenaires, les décideurs politiques, les élus locaux et les bailleurs de fonds, et d'œuvrer à la défense des droits des personnes marginalisées et exclues.

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

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

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

Il revient dans les deux cas de doter les organismes d'une mémoire collective, non seulement en élaborant des plans d'action justifiant les stratégies ou établissant la validité de ces dernières, leur viabilité socio-économique et les éventuelles retombées. Il s'agit surtout de créer une symbolique autour de cette initiative, de provoquer une adhésion idéologique dont la pertinence sera autant de maintenir vigoureuse la mobilisation des communautés que de garantir le développement du projet, sa légitimité, son extension et sa pérennité.

Ce processus de réflexivité caractérise d'ailleurs bon nombre des initiatives étudiées et qui sont déjà engagées dans des recherches-actions, des études de besoins ainsi que dans une systématisation et une évaluation des pratiques d'intervention. Ce processus visant une meilleure maîtrise du champ de l'intervention donne lieu à de multiples moments d'interformation et d'apprentissages mutuels : activités de bilan, rencontres de réflexion stratégique, journées d'études thématiques, sessions de planification, etc. Certains organismes théorisent, fondent et explicitent les repères de leur action à travers des écrits internes portant sur les processus et méthodes d'intervention ainsi que sur les cadres de référence. Ces activités et ces processus de systématisation aident les acteurs de terrain non seulement à nommer leurs propres pratiques mais surtout à expliciter leurs savoirs et à en assurer la transmission. Il apparaît, aux yeux de certains intervenants, plausible de penser que la capacité d'évaluer ses pratiques et de nommer ses actions augmente la crédibilité des organismes locaux auprès des bailleurs de fonds, des institutions et des décideurs politiques.

La concertation, valeur ajoutée ou mal nécessaire ?

Les initiatives locales de lutte contre la pauvreté et l'exclusion s'inspirent grandement du modèle de partenariat et de concertation entre la gestion bureaucratique et les instances de développement social dans *les communautés* déjà établi dans d'autres domaines[3]. Alors que le partenariat réfère à des ententes contractuelles en vue de la mise sur pied d'initiatives et de projets conjoints entre plusieurs « parties prenantes » qui insistent (ou luttent) pour maintenir leur autonomie et leur identité propre, la concertation se développe comme un moyen permettant aux acteurs locaux de gérer collectivement les complexités selon les principes de négociation, de délégation et de conciliation. Elle légitime la participation des acteurs communautaires aux processus de prise de décision et de planification, donc à la démocratisation de la société en introduisant une diversité d'acteurs dans les processus et en rendant les mécanismes de décision polycentriques (Leresche 2001). La concertation est envisagée comme un mode d'organisation qui exige des apprentissages collectifs, des ajustements et agencements de positions, des compromis entre des visions et des finalités différentes. Elle sert à gérer un nombre de discontinuités et de ruptures, en même temps qu'elle renforce les interdépendances en vue d'une plus grande efficacité en termes de moyens de gestion et de résultats.

La majorité des initiatives consultées considèrent la concertation comme « une valeur ajoutée » pouvant être opérationnalisée selon quatre grandes dimensions :

- Premièrement, la concertation offre la possibilité d'inscrire les initiatives locales dans un large réseau d'actions et d'interactions : « *la concertation stimule et multiplie les réseaux* » nécessaires à l'établissement d'un rapport au politique plus fort.
- Deuxièmement, elle permet la construction de réseaux stratégiques: réseaux de solidarité et de ressources disponibles, réseaux d'appuis politiques aux modalités d'action, décloisonnement des secteurs d'intervention, etc. Ce principe de réseautage se veut d'autant plus central pour le renforcement de la capacité de mobilisation qu'il exerce des effets directs sur les possibilités de mettre en œuvre des projets et d'aboutir à des résultats satisfaisants. L'une des personnes interrogées fait remarquer que « la concertation est parfois nécessaire pour mener à terme des projets. Elle fait en sorte qu'ensemble nous mettons toutes nos forces en commun. Certains projets demandent plusieurs types de compétences pour se réaliser et, sans la concertation, ces projets ne verraient pas le jour ». C'est à cette condition que la concertation peut amener à de « véritables partenariats », entendus comme une relation d'échange structurée et formalisée entre des organisations (communautaires, institutionnelles, publiques et ou privées) impliquées dans des actions transversales et intersectorielles de lutte contre la pauvreté et l'exclusion, ou tout simplement dans le cadre d'une démarche concertée dans un secteur spécifique. Le domaine des interventions en sécurité alimentaire est à ce titre éminemment éloquent.

[3] Ces partenariats multiples sont établis avec différentes institutions publiques et parapubliques : entreprises privées, syndicats, banques, ministères, municipalités, Emploi-Québec, commissions scolaires, Conférences régionales des élus (CRE), CLSC ou Sociétés de développement économiques (SDÉ), etc...

- Troisièmement, la concertation favorise le transfert des expertises et le partage des expériences, contribuant par le fait même à un processus de co-production du savoir et de la connaissance, à une plus grande nécessité de bien maîtriser ses champs d'intervention, tout en offrant les possibilités de disposer des connaissances même fragmentaires sur les dimensions connexes. Plusieurs organismes s'impliquent de manière significative dans l'élaboration de programmes de formation, de cadres théoriques, de documents introduisant des méthodes d'intervention qui se modélisent voire s'institutionnalisent. L'exemple du programme de formation du Centre Jacques-Cartier et celui déployé dans le cadre du projet « Soutien aux jeunes familles en difficulté » de Montréal Nord en témoignent. Ces organisations intègrent, pour la plupart dans le développement de leur approche, des pratiques de systématisation de leurs actions soit par des recherches, des pratiques évaluatives, la plupart du temps menées en collaboration avec des chercheurs issus de différents réseaux universitaires, et qui les accompagnent. Les acteurs ont la conviction que la production des savoirs et connaissances leur « donne la capacité de faire signifier des activités locales dans une réflexion globale » (Ulysse et Lesemann, 2007) à une échelle plus grande que celle de leur propre territoire. « A chaque fois que nous pouvons écrire sur nos pratiques nous nous donnons des outils supplémentaires pour gagner de la crédibilité, du pouvoir, de la reconnaissance, du rayonnement par la diffusion de nos pratiques. À chaque fois que nous prenons le temps de nous arrêter pour réfléchir sur nos pratiques, nous nous donnons des occasions de les améliorer », conclut un intervenant.
- La concertation apparaît, en quatrième lieu, comme l'instrument privilégié pour la mise en œuvre de l'approche intersectorielle, qui présuppose « la mise en synergie des diverses stratégies afin de toucher à un plus grand nombre de facettes des inégalités» (P.A.Tremblay, 2007 : 164). Repensées dans l'espace de la vie quotidienne des personnes, la concertation autant que l'intersectorialité se dépouillent de leur dimension abstraite pour devenir une dimension concrète de l'action structurante dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion. Elles aident non seulement à regrouper une multitude de partenaires issus des milieux privé, public, institutionnel que communautaire, que ce soit autour d'une action sur la sécurité alimentaire qu'autour de la mise en œuvre d'un plan de revitalisation à l'échelle d'un quartier. L'intersectorialité exige le décloisonnement des champs d'action autant qu'une meilleure articulation des divers paliers gouvernementaux et des programmes d'intervention publics.

Le discours de « valeur ajoutée » est dominant mais ne fait pas l'unanimité. Certains l'associent à l'idéologie de la concertation et du partenariat au courant néo-libéral axée sur la réduction des dépenses publiques, l'affaiblissement de l'État social et la contamination du discours public par l'idéologie marchande axée sur l'efficacité et l'efficience. D'autres y voient « un mal nécessaire », notamment lorsque la concertation est perçue comme étant imposée par les règles abstraites de la gouvernance et comme une condition d'accès au financement. Comme le précise un intervenant, « lorsqu'une organisation devient incontournable aux yeux du public, cela favorise une plus grande adhésion à la concertation. On veut faire partie de la gang ». Cette conception

instrumentalisée de la concertation s'accompagne d'un effort visant à faire ressortir les effets pervers. « Il arrive que la concertation nuise à l'aboutissement des actions concrètes. Les processus sont longs et décider à vingt cinq autour d'une table, on finit par ne pas prendre de décisions et on reste enfermé dans le processus. Les gens entrent et sortent, il faut souvent recommencer l'histoire, les débats idéologiques, ces personnes reviennent sur des décisions déjà prises, cela a des effets démobilisants ». Le discours de l'intersectorialité a peu d'ancrage concret, soutient-on; il demeure encore « un défi à relever » et « une réalité à faire advenir ». Il ne contribue nullement à rééquilibrer les rapports de force entre les acteurs du développement économique et les acteurs du développement social, culturel et politique, même si ceux-ci se trouvent assis ensemble autour d'une même table de concertation et font partie des mêmes structures partenariales; ces acteurs évoluent parfois dans des « mondes » distincts et séparés.

Ces visions mitigées amènent analytiquement à se demander dans quelles conditions la concertation peut se révéler un outil important de lutte contre de la pauvreté et l'exclusion. A quelles conditions risque-t-elle de constituer un obstacle ? Les positionnements par rapport à la concertation semblent à maints égards être influencés par les résultats et par l'impact qu'ont les initiatives dans leur milieu en termes de crédibilité et de retombées concrètes. Plus l'impact est tangible, plus les acteurs adhèrent et s'engagent dans la dynamique de concertation et du partenariat En revanche, lorsque les initiatives ont du mal à prendre leur envol, à définir les interventions en actions concrètes, à se positionner sur l'échiquier des enjeux locaux, les acteurs s'y engagent moins; la concertation est perçue et vécue comme un espace « où l'on perd son temps » plutôt qu'un espace de construction collective d'alternatives et de compréhension partagée des enjeux.

Autant la concertation que le partenariat demeurent des questions sensibles au sein des initiatives; ils apparaissent à la fois générateurs de tensions, porteurs de nouveaux rapports de pouvoir entre les acteurs, et piliers incontournables de la nouvelle gouvernance. Les initiatives territoriales de lutte contre la pauvreté que nous avons explorées présentent une variété de formes et de rapports fondés sur un « rapport de coconstruction » (Proulx, Bourque et Savard, 2005) reflétant deux grandes formes de concertation. La forme horizontale réfère aux rapports entre les partenaires locaux, alors que la forme verticale met en évidence l'articulation entre les acteurs locaux, régionaux, provinciaux et les représentants gouvernementaux. Le cas le plus illustratif reste l'expérience menée à Montréal-Nord qui offre l'exemple le plus réussi d'articulation entre ces deux formes de performance. L'expérience de la concertation est vécue comme un partage des responsabilités entre des institutions publiques, les élus locaux et des organismes désireux de maintenir leur autonomie, leur mission, leurs valeurs et leur identité. Généralement, les organisations civiles vivent constamment cette tension paradoxale entre le risque de l'instrumentalisation et de l'assimilation à un mode de gestion technocratique et le désir de participer à l'établissement d'un modèle plus démocratique et solidaire.

C'est bien là l'un des paradoxes associé aux idées de partenariat, de concertation et de co-construction que nous enseigne l'analyse transversale des neuf initiatives en termes de

structures médiatrices non étatiques. Faut-il donner primauté aux cadres et aux conditions de réalisation sur les sens et les finalités de l'action? Comment négocier les processus et les moyens sans sacrifier les résultats souhaités et attendus? Conscients de ces risques potentiels, certains intervenants adhèrent de manière critique à travers un « oui à la concertation mais pas à n'importe quel prix », alors d'autres le considèrent comme un moyen stratégique pour réaliser les objectifs et atteindre les priorités fixées. Ils y verront, pour reprendre Caillouette et Morin (2007:149), des « processus d'*empowerment* commmunautaire et de construction identitaire territoriale » destinés « à bâtir la confiance, à renforcer les leaderships et à développer des identités citoyennes». La culture de la concertation engendre souvent celle de l'argumentation et de la discussion, répondant à la position de défendre ses points et de bien se positionner; le désir du consensus dans les grands dossiers transversaux n'évacue nullement les tensions, les contradictions, les débats et les contestations (Ulysse et Lesemann, 2007 : 109).

Paradoxes et ambiguïtés du rapport au politique

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

Cette semi-dépendance place les initiatives locales de lutte contre la pauvreté dans un rapport ambigu face à l'intervention publique et étatique. Si cela procure les ressources matérielles et économiques indispensables pour la réalisation des objectifs et des priorités souvent fixés et définis au niveau local, cela implique en même temps une autonomie quasi-régulée des structures médiatrices non-étatiques par rapport aux pouvoirs publics et à la conjoncture politique. L'analyse des initiatives qui ont une durée dans le temps révèle le caractère dominant de ces facteurs dans la configuration des acteurs, la place occupée par les différents interlocuteurs et dans les modes de gouvernance. Au-delà de la capacité d'imagination et d'innovation, il est fait obligation aux intervenants de bien connaître les rouages bureaucratiques, pour ne pas dire le fonctionnement de l'appareil politique (programmes, cadres opérationnels des politiques, logique de financement). Les jeux d'alliance stratégique, les réseaux de contacts apparaissent souvent comme des conditions essentielles pour faire évoluer les actions et pour pouvoir faire émerger des pratiques dites innovatrices, ceci dans tous les domaines répertoriés lors de notre analyse : logement, aménagement du territoire revitalisation des premiers quartiers, développement local par l'économique, services de proximité, éducation, sécurité alimentaire. Toutes ces dimensions de la lutte contre la pauvreté par le développement social interpellent d'une manière ou d'une autre les programmes publics. En ce sens, il ne fait aucun doute que les acteurs des structures médiatrices participent pleinement au processus de la coproduction des politiques publiques qui caractérise le discours public et universitaire québécois depuis un certain nombre d'années. Les alliances s'établissent sur des modes horizontaux entre les acteurs de terrain entre eux. Elles transitent d'autres fois par les fonctionnaires et gestionnaires des programmes au niveau local, ainsi que par la collaboration des élus.

Cette relation met intervenants et responsables d'organismes devant le défi de maintenir en équilibre leurs rapports avec les acteurs institutionnels d'une part et avec les populations qu'ils représentent, d'autre part. C'est justement là qu'intervient dans le discours des intervenants l'importance du « leadership démocratique » et de la « gouvernance partagée ». Il importe non seulement de tenir un discours sur la société civile et d'inscrire celle-ci dans la quête de solutions et d'alternatives aux problèmes sociaux rencontrés. Il s'agit surtout de savoir comment transformer les structures médiatrices en des lieux de participation citoyenne, des lieux d'extension et de démocratisation de la sphère publique. Il y a certes une volonté partagée par toutes les initiatives rencontrées d'aller au-delà du « tout à l'État » et, du même coup, au-delà des rapports antagoniques et oppositionnels ayant caractérisé le rapport au politique durant les dernières décennies, pour se constituer en mécanismes de médiation et d'inter-régulation.

Le rapport au politique est tantôt vécu comme un défi, tantôt comme une source de tensions et de conflits idéologiques entre les acteurs au sein d'une même initiative. Si les acteurs sont unanimes quant à l'importance du rôle de l'État dans la mise en œuvre des initiatives de lutte contre la pauvreté, force est de constater que la participation des acteurs à la gouvernance ne les place pas toujours en position de pouvoir.

La participation citoyenne en toile de fond

La participation citoyenne se présente comme la trame de fond qui traverse tout cet univers différencié de pratiques et de champs d'intervention sur la pauvreté et l'exclusion. Les initiatives analysées se présentent comme de véritables chantiers d'expérimentation de l'approche participative et démocratique. Les actions répertoriées englobent un projet d'entraide, un projet d'économie sociale, un service d'échange local, un comité de travail, l'organisation d'une fête de quartier, la participation à une consultation publique, un forum citoyen, une assemblée de quartier, l'implication dans un comité de parents, des projets d'emploi, la revitalisation d'une ruelle, etc. Ces activités, ces projets, ces lieux ont pour caractéristiques de favoriser l'accès des individus à des services ainsi qu'à une meilleure qualité de vie. Figurent aussi dans cette catégorie des lieux d'engagement, d'implication bénévole, de formation, dont l'importance est de favoriser le renforcement du tissu social local au moyen d'un travail de réinscription dans des réseaux d'entraide, de solidarité et d'apprentissages collectifs où se développent différents types d'« intelligences citoyennes ».

D'autres espaces sont conçus en vue d'augmenter le niveau de participation des individus dans les structures organisationnelles et décisionnelles des organisations (conseil d'administration, comité exécutif, table de concertation, comité d'évaluation, comité de pilotage, comité de recherche, comité de travail *ad hoc*, etc.). La création même de ces espaces de mobilisation et de participation citoyenne exige, en termes de défis, une forte capacité d'innover ainsi que beaucoup d'investissements en termes matériels et socio-affectifs. Les organismes concentrent souvent leurs actions sur des micro-territoires comme un HLM, un quadrilatère de quartier avec des activités animées dans les rues ou dans des ruelles, D'autres fois, ce sont les parcs, les stationnements, les centres d'achat

ainsi que des événements référant à la vie communautaire comme les fêtes de quartier, les marchés aux puces, les événements locaux. Par cette intervention, « se tissent des liens entre résidents, se bâtissent des réseaux; l'anonymat, l'individualisme et l'isolement sont combattus » (Nolin, 2005).

Le développement des pratiques citoyennes se retrouve, comme deuxième défi, confronté à la tendance de plus en plus en forte d'individualisation des problèmes sociaux, de territorialisation des réponses à y apporter et de localisation des expériences des gens qui les vivent. « Pourrons-nous vivre ensemble ? », s'est déjà demandé A. Touraine (1997). Dans quelle mesure et à quelle conditions les structures médiatrices que nous identifions au niveau local peuvent-elles être considérées comme des cadres du « vivre ensemble ». Comment gérer la cohabitation dans les projets concrets (jardins communautaires, services d'échange local, bulletin de quartier, aménagement de ruelle, forum citoyen, projet d'éco citoyenneté, etc.)? Cette tendance pose encore le triple défi de bien canaliser les tensions fondatrices de l'action, de générer des dynamiques de changement social en même temps que de développer des modalités d'intervention prenant en considération « la diversité des raisons qui motivent une personne à prendre part à ce genre de projet ». Nolin (2005) insiste sur l'importance de tenir compte des conditions de vie et du contexte de vie des personnes, qui influencera leur participation : le fait d'avoir ou non des enfants, le fait d'avoir ou non un emploi, la scolarité, l'état de santé, la mobilité des personnes peuvent se révéler des éléments déterminants.

L'enjeu de la participation citoyenne ne saurait être posé de manière indépendante de celui de l'ouverture à la différence et de la mixité sociale, entendue ici comme la cohabitation des diverses catégories de populations qui sont à la croisée des initiatives : les travailleurs et les personnes sans emploi, les propriétaires et les locataires, les personnes aux prises avec des comportements difficiles à gérer et les populations plus fonctionnelles, les relations intergénérationnelles, les familles et personnes seules, etc. Une personne interrogée s'inquiète de savoir « comment agir et quoi faire dans une réunion quand une personne qui vit un problème de santé mentale, pose dix fois la même question et met en rogne tous les autres ? Comment faire si une personne analphabète qui participe à un comité de travail bouscule le rythme des autres ? Ce sont de petits exemples qui illustrent que, parfois, faire de la place à tout le monde est bien difficile et cela pose des défis de cohabitation. Les gens veulent bien par exemple soutenir les pauvres, mais ils ne veulent pas devoir aménager une ruelle avec eux ou les voir dans une même activité qu'eux ». Tout en étant conscientes de ces multiples difficultés, tensions et défis, l'ensemble des initiatives analysées maintiennent la mobilisation collective et la participation citoyenne comme des enjeux de premier plan, des vecteurs qui donnent sens, signification et légitimité à leurs actions, notamment lorsque les organismes sont engagés dans des actions politiques d'envergure comme celles menées en Outaouais par Petite-Nation, à Trois-Rivières, à Valleyfield, à Lanaudière, à Drummonville ou à Montréal-Nord, avec la présence de plusieurs élus municipaux et de décideurs institutionnels.

Des tensions et des défis

Notre analyse révèle un certain nombre de tensions avec lesquelles les initiatives doivent composer, et qui concernent entre autres les processus d'intervention, les dynamiques à l'œuvre sur les territoires, le sens de l'action, les modes organisationnels, la gouvernance.

1) Une première tension est reliée au domaine socio-économique. Elle est vécue davantage comme un défi : comment atteindre et impliquer les acteurs économiques dans les démarches concertées ? Les acteurs qui ont pris le pari de l'économique comme outil de lutte contre la pauvreté vivent au quotidien la tension « marchand-non marchand» surtout dans les projets d'économie sociale axés sur l'insertion en emploi et le développement des capacités humaines. Comment concilier les deux univers des besoins matériels et des besoins symboliques en termes de reconstruction identitaire, de l'accès aux droits et de la valorisation de la citoyenneté sans se faire aspirer par les impératifs d'ordre économique? Cette tension rappelle constamment aux organisations le difficile défi de l'inclusion et oblige les acteurs à penser de nouvelles formes de solidarités formelles et informelles. Comme le précise un acteur, « le social-marchand, c'est un concept qui est difficile à faire cohabiter » avec autre chose.

2) Une deuxième tension est celle relative à la capacité de répondre à une diversité d'exigences reliées à un mode de gestion du temps reprenant l'idéologie de productivité, de l'efficacité et de création d'indicateurs, de résultats tangibles et de rendement objectif et mesurable. Les intervenants placent tous ces débats au cœur de la dialectique du « temps court » et du « temps long », qui porte en soi de multiples contradictions inhérentes. Le « temps court » renvoie aux exigences des programmes et modalités de financement, à l'obligation de rendre des comptes pour une subvention accordée en fonction d'un certain nombre d'objectifs inscrits dans la durée et devant déboucher sur des résultats concrets et palpables. Le « temps long » est celui des opportunités de changement social, du travail de réduction des inégalités sociales et des disparités territoriales, celui de la construction des réseaux de solidarités et de la quête de justice sociale, celui de la poursuite des objectifs collectifs. Cette tension mène parfois les acteurs à construire des argumentaires à la lumière desquels ils parviendront à faire valoir l'importance et la nécessité de poursuivre des objectifs qui ne sont pas nécessairement directs, immédiats, visibles et mesurables, comme ceux relevant, entre autres, des actions menées dans les domaines culturels ou dans celui de la reconstruction identitaire. Les pratiques d'insertion socioprofessionnelle auprès des jeunes témoignent particulièrement de cette dualité.

3) Ce rapport entre « temps long » et « temps court » rend difficile la création d'espace nécessaire à la bonne articulation entre l'action et la réflexion dans la mise en œuvre, la réalisation et l'évaluation de l'intervention. Cette troisième tension est maintes fois énoncée par les acteurs eux-mêmes : « Prendre le temps de comprendre, d'analyser, de faire les diagnostics, puis passer à l'action et revenir sur cette action pour en saisir toute sa portée est un exercice qui non seulement demande du temps mais qui demande de développer des compétences collectives. » La capacité de développer une réflexivité collective ne se présente pas seulement comme un autre élément structurant de l'action et

des initiatives de lutte contre la pauvreté; elle contribue en outre à la consolidation de la concertation et à la pérennité des projets, bien qu'il ne faille pas pour autant nier qu'il puisse être source de clivage entre les concepteurs, les décideurs et ceux qui interviennent sur le terrain. Nous faisons le constat que les initiatives portées par cet enjeu de la réarticulation de plusieurs types de savoirs bénéficient d'une maîtrise de la problématique concernée, des dynamiques en jeu et des secteurs d'activités. Elles produisent des résultats tangibles et sont capables d'élaborer un discours mobilisateur en mesure de rejoindre les nombreuses catégories d'acteurs concernées par cette problématique.

4) La quatrième tension est vécue à travers ce débat entre « les espaces de représentation et ceux de participation » dans les structures de concertation. Il ne s'agit pas seulement que des citoyens et citoyennes soient à la même table que les autres acteurs pour que la représentativité soit nécessairement garante d'une participation réelle et effective, ou pour que soient inversés les rapports de force constatés au niveau de la société en général. Cette tension oblige les organismes à innover en matière de gouvernance et à apprendre à bien négocier leur présence dans les structures partenariales et dans les instances formelles de décision qui relevaient jadis de la compétence exclusive des acteurs publics et institutionnels et des grands acteurs économiques. Aussi voyons-nous naître un modèle de cogestion entre une administration municipale, des organismes communautaires et des citoyens comme c'est le cas de la gestion de la Maison culturelle et communautaire de Montréal-Nord, ou encore des cellules de projets autogérés par les jeunes dans le cadre des projets de développement du Centre Jacques-Cartier à Québec. Nous pouvons aussi faire figurer dans la liste les modèles de gestion du Carrefour du développement social de la MRC de Drummondville ainsi que celui de Trois-Rivières qui articulent différents niveaux et paliers décisionnels (l'organisme fiduciaire, la structure de coordination, les Chantiers « d'experts », les comités de territoires, les comités de travail ad hoc et permanents). La région de Lanaudière se démarque par sa capacité d'articuler paliers locaux et paliers régionaux.

5) La capacité de gérer les tensions et de les transformer en opportunités d'action ne pose pas seulement des défis organisationnels, elle interpelle la cinquième tension associée surtout aux modes de gouvernance. Comment gérer ces tensions de manière à les transformer en nouveaux rapports sociaux, en stratégies d'action, en propositions de solutions alternatives, en moments de mise en place de nouvelles pratiques, de nouvelles formes de gestion où les modalités opérationnelles peuvent être porteuses d'impératifs démocratiques? Comment les transformer en des structures d'action concertée au service de la cohésion et de l'inclusion sociales? La réponse à ces questions est souvent fournie en relation avec les valeurs portées par les organisations et son niveau d'inscription dans d'autres réseaux d'actions menées au niveau local ou régional. Les organisations ont une propension à développer des modèles de « leadership partagé » plutôt que « concentré ». Ce qui leur permet d'augmenter les ressources, d'entrecroiser les expertises mais surtout de s'inscrire dans des alliances stratégiques, tout en assurant une certaine cohésion au sein du groupe, voire de la communauté. Ces modèles de gouvernance génèrent de nouvelles manières d'intervenir et facilitent l'émergence d'un ensemble de pratiques innovantes et dynamiques.

6) Comme sixième et dernière tension, on observe que si la mise en commun des savoirs, des expertises et des compétences permet de mieux faire face à la complexité des problèmes de pauvreté et d'exclusion, la dimension relationnelle n'équivaut nullement à la dilution du rôle de l'État dans un ensemble de partenariats et de cadres de concertation, mais bien à une reconnaissance de la dimension participative des prises de décision politique et de la place à accorder aux acteurs de la société civile. L'État continue de jouer un rôle central dans la construction des réalités locales, dans l'institutionnalisation du partenariat, dans la reconfiguration des acteurs sociaux, dans la structuration du dialogue et de l'échange dans l'agir public, parvenant parfois, au moyen du financement, à orienter la configuration des partenaires et la forme de la concertation entre les acteurs de terrain. Ces paradoxes et ces ambiguïtés qui caractérisent le rapport au politique accentuent la tension entre deux registres fondateurs de l'engagement social : la logique de l'action mobilisante et la logique de la régulation, selon qu'il s'agit de redéfinir les relations entre la société et les groupes marginalisés, ou qu'il s'agit d'être reconnu comme interlocuteur valable et légitime dans l'élaboration des politiques publiques.

Conclusion

L'analyse des neufs initiatives, que nous définissons en termes de *structures médiatrices non étatiques*, laisse peu de doute sur la volonté des acteurs interrogés de lutter contre toutes les formes d'exclusion: sociale, économique, territoriale, culturelle, politique. Le discours proclamant la volonté de travailler à l'inclusion des personnes marginalisées se renforce dans la décision de faciliter le « décloisonnement » des interventions par rapport à l'approche par population cible. Soulever ces questions paraît d'autant plus nécessaire que nous nous trouvons dans une époque où les rapports entre l'État, le marché et la société civile sont en reconfiguration constante sous l'emprise de l'idéologie de la reterritorialisation des politiques publiques en matière de lutte contre la pauvreté, de la nécessité de mettre sur pied une nouvelle gouvernance territorial basée sur le partenariat et la concertation entre les pouvoirs publics, les institutions économiques et les instances de la société civile.

Les déplacements observés ici ne questionnent pas seulement la capacité médiatrice des neuf initiatives mais aussi leur possibilité de bien se positionner dans un jeu d'inter-régulation où tous les acteurs autour de la table ne disposent pas des mêmes pouvoirs et du même niveau de légitimité symbolique. Les tensions, les difficultés et les défis identifiés leur imposent entre autres de savoir comment bien jongler entre la solidarité et le consentement, entre la responsabilité et l'autonomie, entre le consensus et la contestation. Ces équilibres fragiles et jamais définitivement acquis sont en partie inhérents à tout ce qui caractérise le travail des structures médiatrices non étatiques et les approches territoriales intégrées de lutte contre la pauvreté par le développement social. Ils leur imposent de savoir comment participer au maintien de l'ordre public, sans pour autant sacrifier leur mission, leurs valeurs, leur identité et leurs finalités, comment toujours travailler aux bénéfices des populations en situation de pauvreté, même en participant aux grands impératifs sociétaux de réinsertion en emploi, de développement économique et de progrès social. C'est bien cette lutte et ce tiraillement que nous sentons

toujours présents dans le déploiement des pratiques que nous avons explorées dans ces neuf territoires. Des organismes qui prennent le pari du « consentement », tout en demeurant critiques, en s'investissant dans les activités de renforcement d'une citoyenneté participative et représentative, ainsi que de renforcement des réseaux de solidarité sociale.

En évoquant le cadrage des structures médiatrices non étatiques pour interpréter les neuf initiatives territoriales de lutte contre la pauvreté et l'exclusion, nous révélons notre intérêt de cerner la manière dont se nouent les alliances et s'expriment les rapports de solidarité entre des individus et des organismes inscrits dans les contraintes institutionnelles, les tensions, et les contradictions. Les initiatives territoriales de lutte contre la pauvreté et l'exclusion articulent des logiques à la fois complémentaires et antagoniques : une logique d'action (faire et agir), une logique de redistribution (solidarité), une logique de développement économique communautaire, une logique d'adaptation et de renforcement du lien social. Leur stratégie de s'ancrer territorialement force non seulement la reconfiguration des acteurs, mais elle favorise des réaménagements institutionnels et l'émergence des sources nouvelles de légitimité se voulant plus participatives que représentatives (Ulysse et Lesemann 2007 : 126).

Persiste néanmoins le défi de savoir comment, dans la mise en œuvre des initiatives locales de lutte contre la pauvreté et l'exclusion, parvenir à mieux arrimer des projets s'inscrivant à la fois dans les secteurs économique et social. À l'exception de l'initiative de Québec, la question est sur la table pour toutes les initiatives concernées: comment interpeller le secteur économique et l'intéresser aux pratiques de développement social et de développement des communautés ? Peu d'initiatives ont jusqu'à présent utilisé l'approche économique comme stratégie de développement des projets ou comme moyen de lutter contre la pauvreté en dépit du fait qu'un grand nombre des acteurs rencontrés se posent la question de savoir comment réduire ce clivage. La nécessité de développer un meilleur rapport à l'économique des acteurs sociaux ne se présente pas seulement comme un enjeu bien identifié, il reste aussi « normé » dans leur propre discours et leurs schèmes de références idéologiques. Persistent alors les questions de savoir comment contribuer à un apprivoisement mutuel entre l'économique et le social au sein des initiatives locales et comment réaliser cet arrimage.

Bibliographie

BERTHET, T. et P. Cuntigh (2004), « Les paradoxes d'un intérêt général local en matière d'emploi », dans T. Berthet (dir.), *Des emplois près de chez vous. La territorialisation des politiques d'emploi en questions*, Pessac, Presses universitaires de Bordeaux.

BOISVERT, RÉAL (2007). *Les indicateurs de développement des communautés : États des lieux et applications pratiques en vue du déploiement d'un dispositif national de connaissance*. Projet parrainé par le ministère de la Santé et des Services sociaux et l'Agence de santé de la Mauricie et du Centre-du-Québec. 61 pages. Rapport préliminaire.

CAILLOUETTE ET MORIN (2007), « Organisation communautaire et territoire; l'expérience du quartier de Sherbrooke » dans BOURQUE, D., L. FAVREAU, Y. COMEAU et L. FRÉCHETTE, (2007), *L'organisation communautaire: fondements, approches et champs de pratiques*, Québec, Presses de l'Université du Québec, Coll. Pratiques et politiques sociales et économiques, p.142-152.

KLEIN, J.L. (2006), « Développement local et initiative locale. Une perspective d'analyse et d'intervention » dans M. Tremblay, P.A Tremblay et S. Tremblay, (2006). *Le développement social. Un enjeu pour l'économie sociale.* Québec, Presses de l'Université du Québec. p.150 -159.

LAMOUREUX JOCELYNE (2001), «Marge et citoyenneté». *Sociologie et sociétés*, Volume 23 no 2.

LÉVESQUE, B. (2005). « Un nouveau paradigme de gouvernance : la relation autorité publique-marché-société civile pour la cohésion sociale », *Tendance de la cohésion sociale*, no 14, p. 29-68

NOLIN, M. (2005). « Rencontre sur la participation citoyenne». UQTR, 4 mai 2005,

PROULX, J., D. BOURQUE, et S. SAVARD (2005). *Les interfaces entre l'État et le tiers secteur au Québec*, Cahier du CÉRIS, série Recherches, no 39, Gatineau, Université du Québec en Outaouais.

SOULET, M.-H. (dir.) (2004). Agir *en société. Engagement et mobilisation aujourd'hui*, Fribourg, Academic Press, coll. « Res socialis ».

TOURAINE, ALAIN (1997), *Pourrons-nous vivre ensemble? Égaux et différents*. Paris, Fayard, 525 p.

TREMBLAY, P.A. (2007). « L'expérience de la Table de lutte contre la pauvreté de Chicoutimi » dans BOURQUE, D., L. FAVREAU, Y. COMEAU et L. FRÉCHETTE, (2007), *L'organisation communautaire: fondements, approches et champs de pratiques*, Québec, Presses de l'Université du Québec, Coll. Pratiques et politiques sociales et économiques, p.156-166.

ULYSSE, PIERRE-JOSEPH, FRÉDÉRIC LESEMANN (2007), *Lutte contre la pauvreté, territorialité et développement social intégré. Le cas de Trois-Rivières.* Collection Problèmes sociaux et interventions sociales. Québec, Presses de l'Université du Québec. p.103-145