



LA TRANSFORMATION DE QUARTIER  
et le Rôle de Centraide du Grand Montréal  
dans le Quartier Saint-Michel

juillet 2008

Dal Brodhead



# Table des Matières

---

Remerciements .....	ii
Liste des acronymes .....	iii
Sommaire .....	iv
Renseignements Généraux .....	1
L'initiative Quartiers en essor .....	1
But du rapport .....	2
Contexte .....	3
Action communautaire au Québec .....	3
Transformation des communautés à Montréal .....	3
Historique de Centraide du Grand Montréal .....	8
Transformation de Centraide .....	9
Situation du quartier Saint-Michel .....	11
Les conditions du changement .....	11
Choix et défis du quartier Saint-Michel .....	12
Éléments de la stratégie intégrée du Chantier .....	15
Développer une masse critique – action et attitude .....	15
S'associer – une stratégie délibérée .....	18
Réseaux en action .....	19
Le rôle de Centraide sans Saint-Michel et sa valeur ajoutée .....	20
Partenariats .....	20
Recherche et évaluation basées dans la communauté .....	20
Développement de réseaux .....	21
Accompagnement .....	21
Mobilisation .....	22
Soutien stratégique et technique .....	23
Soutien au leadership .....	23
Influence .....	25
Changement organisationnel .....	26
Activités internes .....	27
Conclusion .....	29

## Remerciements

---

Il n'est jamais facile d'exprimer notre gratitude à l'égard des personnes qui ont participé à un travail de cette envergure, à un projet s'échelonnant sur plusieurs années et s'appuyant sur des travaux de recherche et de mise en pratique, sans risquer d'en échapper.

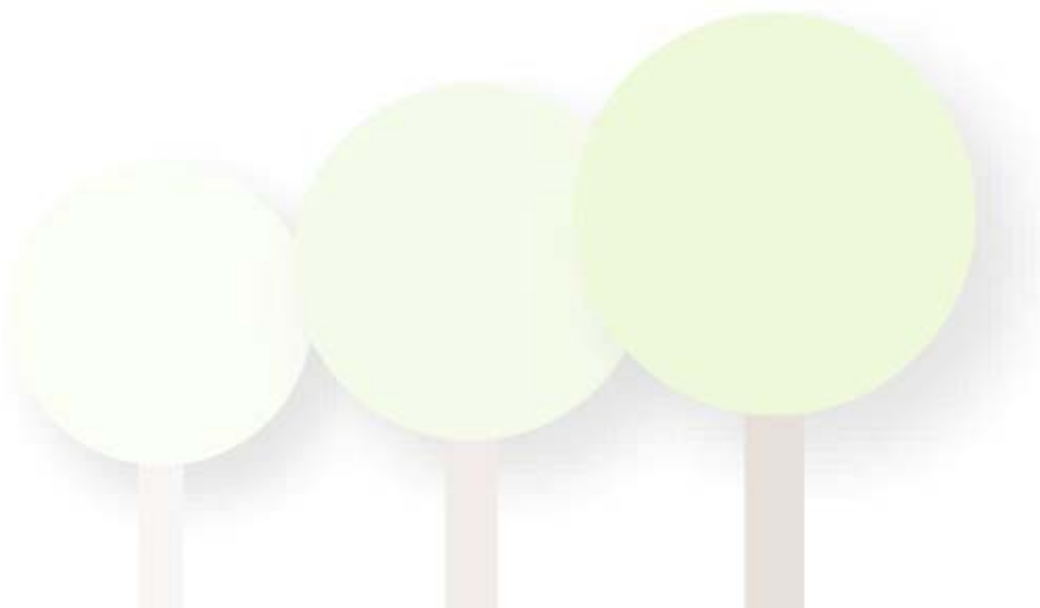
Nous désirons souligner ici la participation des individus impliqués au sein des collectivités, des acteurs sociaux et spécialistes du développement communautaire qui appuient sans relâche les efforts de lutte contre la pauvreté menés à l'échelle locale. C'est grâce à leur expérience que la pratique du développement communautaire et participatif s'est développée en dépit des nombreux obstacles auxquels ces artisans ont été confrontés au cours des années.

Nous remercions spécialement Centraide du Grand Montréal pour son engagement à soutenir le développement des communautés. Ce rapport se fonde principalement sur les conseils et les éléments d'analyse apportés par Lyse Brunet, vice-présidente au développement social, laquelle a, avec générosité et enthousiasme, fait don de son temps. Sans sa contribution, ce rapport n'aurait pu être rédigé. D'autres membres de son équipe, notamment Chantal Grandchamp et Odette Viens, ont étroitement collaboré au projet de revitalisation du quacyier dans Saint-Michel ainsi qu'à la rédaction du rapport.

Nous voulons exprimer aussi notre reconnaissance à Pierre Durocher, chargé de projet, qui a généreusement contribué à nous faire comprendre l'expérience du *Chantier* dans Saint-Michel et à nous en faire partager les apprentissages. Il a fourni l'information essentielle à la rédaction de ce rapport. Nous remercions également Yves Lévesque, directeur général de Vivre Saint-Michel en santé, et Jean Panet-Raymond, chargé de projet en participation citoyenne, lesquels jouent un rôle déterminant au sein de l'équipe de VSMS et du *Chantier*.

Enfin, ce rapport n'aurait pu voir le jour sans le leadership de Paul Born, de l'Institut Tamarack, qui en a été l'instigateur. Il a approché Centraide pour qu'il collabore aux Collectivités dynamiques et a reconnu le potentiel que la revitalisation du quartier Saint-Michel pouvait apporter à cette initiative.

Nous tenons également à remercier l'initiative Quartiers en essor (IQE) pour sa contribution financière à la rédaction et à la traduction du rapport de recherche.



## Liste des acronymes

---

ARUC	Alliance de recherche universités-communautés
ARUC-ÉS	Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale
BAEQ	Bureau d'aménagement de l'Est-du-Québec
CD	Initiative <i>Collectivités dynamiques</i> de l'Institut Tamarack
CDC	Corporation de développement communautaire
Centraide	Centraide du Grand Montréal
CLSC	Centre local des services communautaires
CMTQ	Coalition montréalaise des tables de quartier
COM	Conseil des œuvres de Montréal
CSDM	Commission scolaire de Montréal
ICI	Initiatives communautaires intégrées
IFDEC	Institut de formation en développement économique communautaire
INRS	Institut national de la recherche scientifique
IQE	Initiative Quartiers en essor
La Fédération	Fédération des œuvres de charité canadiennes-françaises
Le Chantier	Chantier de revitalisation urbaine et sociale du quartier Saint-Michel
OPDQ	Office de planification et de développement du Québec
PIP	Processus d'intervention des pairs
PEP	Programme économique de Pointe-Saint-Charles
RESO	Regroupement pour la relance économique et sociale du Sud-Ouest
RHSC	Ressources humaines et Développement social Canada
SFR	Seuil de faible revenu
TOHU	Nom de la Cité des arts du cirque de Montréal, une création du Cirque de Soleil
VSMS	Vivre Saint-Michel en santé

# Sommaire

---

Ce rapport vise principalement à illustrer le rôle unique de transformation qu'a joué Centraide du Grand Montréal (Centraide) en ce qui concerne particulièrement l'expérience du quartier Saint-Michel, situé dans le nord-est de Montréal. L'objet de ce document est d'offrir une meilleure compréhension du rôle unique et essentiel qu'un organisme intermédiaire comme Centraide peut avoir dans le soutien de l'action communautaire, ainsi que des répercussions que cette participation peut avoir sur Centraide lui-même et sur les citoyens d'un quartier.

Il faut comprendre le contexte de développement dans lequel évoluent le Québec et Montréal pour mieux saisir la nature du processus de changement en cours à l'échelle de la communauté de Saint-Michel. Le développement des regroupements communautaires remontent aux années 1960 alors que le courant de l'animation sociale s'implantait dans certains quartiers urbains et quelques communautés rurales du Québec. Dans ces milieux, la participation civique était devenue une stratégie de survie afin de réagir aux conséquences de la récession mondiale. Au cours des années 1970 et 1980, les organismes communautaires se sont multipliés au Québec, et particulièrement à Montréal, avec le soutien d'organismes prédécesseurs de Centraide comme « La Fédération » et le YMCA, e, par la suite, la Ville de Montréal. À titre d'exemple, douze sociétés de développement communautaire ont été mises sur pied à Montréal au milieu des années 1980 en tant qu'institutions gérées par la communauté et appuyées par divers paliers de gouvernement et d'autres services sociaux menés à l'échelle communautaire.

Pendant les années 1990, beaucoup de nouveaux courants émergent en termes de développement social et de lutte contre la pauvreté à Montréal et partout au Québec. En 1990, un rapport publié par la Ville de Montréal signalait la concentration persistante et alarmante de la pauvreté dans de nombreux quartiers de la ville, dont Saint-Michel. Les effets de la désindustrialisation à l'échelle globale se faisaient sentir et, en dépit de nombreuses initiatives d'emploi et de formation entreprises à tous les paliers de gouvernement, le nombre de chômeurs restait relativement inchangé.<sup>1</sup> Il était incontestable qu'il fallait mettre sur pied de nouvelles approches et que les démarches et les initiatives décentralisées et issues du milieu, conçues pour répondre aux besoins particuliers de la communauté, étaient cruciales. La Ville a aussi constaté qu'il fallait aider les communautés à développer leurs ressources et leur leadership. À cette époque (1990), la Ville de Montréal s'est jointe à un mouvement issu de l'Organisation mondiale de la santé, les « Villes et villages en santé ». En parallèle, on assistait à la naissance du concept de l'économie sociale avec la mise sur pied, en 1996, du Groupe de travail sur l'économie sociale.

Par ailleurs, en 1997, un partenariat entre la Ville de Montréal, Centraide du Grand Montréal et le Département de santé communautaire a été créé dans le but d'appuyer le développement social à l'échelle locale.

Depuis les années 1970, Centraide du Grand Montréal est reconnu pour sa participation au développement social et son appui aux organismes communautaires autonomes qui mettent l'accent sur le besoin de changements sociaux par le biais d'initiatives menées par les citoyens. Au début des années 1990, avec le taux de pauvreté en hausse, Centraide a amorcé un processus de transformation qui visait une approche plus stratégique au développement des communautés. Il mettait l'accent sur la collaboration, les partenariats multisectoriels qui investissaient dans des démarches porteuses de solutions, la création de réseaux et la croissance du leadership communautaire, tout en évaluant les résultats. Centraide s'est concentré sur des choix stratégiques et, par conséquent, Saint-Michel est

---

<sup>1</sup> Ville de Montréal, Partenaires – dans le développement économique des quartiers, 1990, pages 11-13.

devenu un quartier prioritaire où l'on s'engageait à mettre en pratique de nouvelles stratégies de lutte contre la pauvreté fondées sur l'engagement communautaire.

Vivre Saint-Michel en santé (VSMS), le principal lieu permanent de concertation en développement local créé en 1991, avait déjà fait ses preuves en matière d'amélioration de la qualité et des conditions de vie du quartier. Ses nombreux résultats ont incité Centraide à appuyer ce véhicule pour qu'il s'engage dans une démarche inclusive de réduction de la pauvreté et d'exclusion sociale. De là est né le Chantier de revitalisation urbaine et sociale du quartier Saint-Michel.

Il faut ici spécifier que le quartier Saint-Michel est l'un des territoires de Montréal qui se détériore progressivement depuis les années 1960. Il enregistre une forte densité de population, un haut taux d'immeubles habités par des locataires, de nombreuses familles monoparentales, un faible niveau de scolarité, un taux élevé de décrochage scolaire, un taux de mortalité infantile élevé, un taux de chômage plus élevé que la moyenne montréalaise et un revenu moyen inférieur au reste de la ville. Au début des années 2000, VSMS constate que, malgré les efforts déployés dans plusieurs secteurs d'intervention (santé mentale, jeunes, familles, aînés, alimentation), la pauvreté persiste. Force était de constater que d'autres stratégies étaient nécessaires pour rompre ce cycle. La démarche du *Chantier* devenait alors une façon attrayante de mobiliser les troupes autour d'une nouvelle stratégie intégrée à long terme, permettant d'inclure des secteurs et domaines peu rejoints jusqu'à maintenant tels que les nouveaux arrivants, les gens d'affaires, l'habitation, etc.

La décision de VSMS, en 2004, de participer à *Collectivités dynamiques*, une initiative nationale de l'Institut Tamarack, faisait partie de sa stratégie intégrée de développement communautaire plus vaste, se concentrant sur la réduction de la pauvreté. Le *Chantier* était et demeure le nouvel instrument de VSMS, son nouvel outil pour le développement de la communauté micheloise.

Un volet essentiel de la stratégie de VSMS avec sa démarche du *Chantier* était et est toujours d'arrimer Saint-Michel aux expériences et soutiens extérieurs. Centraide a vite compris l'importance de créer des liens et a réagi instinctivement lorsque l'initiative *Collectivités dynamiques* et l'Institut Tamarack l'ont invité à partager ses connaissances en matière d'initiatives de communauté globales (Comprehensive Community Initiatives - CCI) et de réduction de la pauvreté, lesquelles s'ajouteraient à l'expertise considérable du Québec dans ce domaine. Centraide a incité VSMS à faire la demande pour que Saint-Michel devienne l'une des six communautés pionnières désignées de l'initiative *Collectivités dynamiques*.

En juin 2006, le *Chantier* comptait au total la participation de :

- Vingt-deux partenaires gouvernementaux (deux fédéraux, un provincial, sept régionaux et 11 municipaux);
- Un conseiller scolaire, quatre écoles, deux réseaux de la CSDM et une société d'habitation;
- Douze partenaires du milieu des affaires;
- Quatre fondations;
- Dix-sept organismes à but non lucratif;
- Cinq organismes œuvrant auprès des personnes à faible revenu;
- Et un nombre grandissant de citoyens associés précisément aux sept projets de participation publique.

D'autres ententes de partenariat existent également, dont le Comité des grands partenaires à l'échelle du Grand Montréal; ainsi que l'unique partenariat avec Centraide, et pour des tâches de liaison spécifique, avec des partenaires tels que l'ARUC-ÉS à des fins de recherche et d'évaluation. Un autre des partenaires importants est le Cirque du Soleil pour la mobilisation communautaire, l'animation et

le soutien culturels, ainsi que les relations avec plusieurs organismes gouvernementaux tels que la Direction de la santé publique et la Sécurité du revenu et du Développement social municipal.

À Saint-Michel, Centraide s'est intentionnellement donné comme objectif de montrer et de mettre à l'essai de nouvelles façons de travailler avec les collectivités et d'examiner un nouveau rôle qu'il pourrait adopter, soit un organisme s'engageant à réduire la pauvreté et l'exclusion sociale. Les diverses activités qu'il soutient relativement au développement communautaire à Saint-Michel comprennent le partenariat, la recherche et l'évaluation communautaire, le développement de réseaux, l'accompagnement, la mobilisation, le soutien technique et stratégique et le soutien au leadership rassembleur.

Les répercussions pour Centraide relativement à ce changement de rôle sont importantes. D'organisme de financement et de redistribution de fonds, dont les campagnes de financement connaissaient un déclin, Centraide est devenu défenseur et partenaire du développement communautaire. Sa mission demeure la réduction de la pauvreté et de l'exclusion sociale, mais son approche en termes de changements mesurables s'est transformée. Sa façon de communiquer les messages et ses pratiques ont changé, la campagne de financement tient maintenant compte davantage de la communauté et connaît de plus en plus de succès.

En décidant d'agir stratégiquement, Centraide s'est lancée sur une trajectoire qui lui permet de consolider ses connaissances en matière de lutte contre la pauvreté, d'évaluer son apprentissage, d'étendre sa portée à d'autres territoires, de miser sur l'expérience des autres, de créer des partenariats, de collaborer à de nouvelles façons et, par-dessus tout, d'appuyer le développement communautaire afin de réduire la pauvreté. Bref, Centraide a cherché à se transformer, de sorte qu'en tant qu'organisme, il puisse apporter une valeur ajoutée qui va au-delà de la distribution des fonds recueillis dans le cadre de ses campagnes de financement. Il a acquis un capital intellectuel important et une expérience directe qui devaient être mis en commun afin d'appuyer le développement communautaire et la réduction de l'exclusion sociale auprès des organismes désirant lutter contre la pauvreté. Il a changé sa stratégie afin de pouvoir mettre en pratique son expérience, ses connaissances du développement social pour aider les communautés en détresse.

À ce jour, sa stratégie de développement des communautés se matérialise au-delà du quartier Saint-Michel en tant que démarche porteuse de solutions pour favoriser la réduction de la pauvreté et de l'exclusion sociale.



# Renseignements Généraux

---

## L'initiative Quartiers en essor

L'initiative Quartiers en essor est une initiative pancanadienne unique en son genre, regroupant quatre partenaires nationaux dans cinq communautés différentes et bénéficiant du soutien de cinq parrains du gouvernement – tous engagés à prendre ensemble des moyens afin de revitaliser et de transformer la communauté. Mise sur pied en mai 2005, l'initiative a reçu un financement du gouvernement fédéral de quatre millions de dollars. Ce projet pilote, s'échelonnant sur deux ans, a pour but de donner à la communauté les ressources pour qu'elle se prenne en main et il se veut une collaboration horizontale et une occasion d'apprentissage tant à l'échelon interorganisationnel et qu'interministériel.

À l'échelle nationale, les partenaires sont Centraide-United Way Canada, l'Institut Tamarack, l'Institut Caledon et l'Office national du film. Dans les créneaux d'intervention, les cinq partenaires locaux sont les Centraide d'Halifax, de Thunder Bay, de Toronto, de Regina et de Surrey. Parmi les parrains du secteur public, on compte le Secrétariat national pour les sans-abri, le Bureau des technologies d'apprentissage, le Secrétariat national à l'alphabétisation, tous rattachés au ministère des Ressources humaines et du Développement social Canada (RHDSC); la Stratégie canadienne antidrogue (Santé Canada); et la Stratégie nationale pour la prévention du crime (Sécurité publique et Protection civile Canada).

L'initiative Quartiers en essor (IQE) est un partenariat d'apprentissage visant à mobiliser les efforts de multiples intervenants à l'échelle locale afin d'améliorer la qualité de vie et de promouvoir la revitalisation des quartiers. Elle est issue d'une prise de conscience grandissante des gouvernements, des organismes privés et à but non lucratif, ainsi que des intervenants à l'échelle locale : en dépit des nombreux efforts déployés pour régler le problème de sous-développement et de marginalisation, la pauvreté est de plus en plus concentrée dans des quartiers particuliers. Laissez à elles-mêmes, ces communautés sont souvent incapables de rompre le cycle de la pauvreté.

De récentes expériences de développement communautaire, fondées sur la recherche et l'analyse de la situation, ont révélé que ces collectivités possédaient de nombreux atouts et une grande vitalité collective. Combiné de façon stratégique et appuyé par des ressources internes et externes, le potentiel de solutions locales aux problèmes locaux s'avère extraordinaire. L'IQE cherche à développer cette expérience collective, en misant sur l'engagement des intervenants locaux de cinq arrondissements afin d'apprendre comment les individus, les gouvernements, les entreprises et le secteur des organismes à but non lucratif peuvent collaborer pour optimiser le potentiel de réussite en matière de revitalisation durable des quartiers.

Les divers partenaires et acteurs de l'IQE ont adopté des rôles complémentaires, coordonnés mais distincts, qui tiennent compte de leurs spécialités. Centraide-United Way Canada agit à titre de coordonnateur national de l'initiative et se concentre sur ses responsabilités administratives et financières, de communication, d'évaluation et de création de partenariats. L'Institut Caledon, dont la mission vise à développer les ressources et à réduire la pauvreté dans la communauté, mène un dialogue sur les politiques qui favorisera la compréhension et la collaboration entre les gouvernements et les communautés. Son objectif principal est d'améliorer la portée des expériences des gouvernements et des communautés afin d'élaborer de meilleures politiques qui appuieront la revitalisation de la communauté. L'Office national du film offre de la formation aux jeunes afin d'améliorer la communication entre les divers acteurs et de filmer les leçons qui ont été tirées.

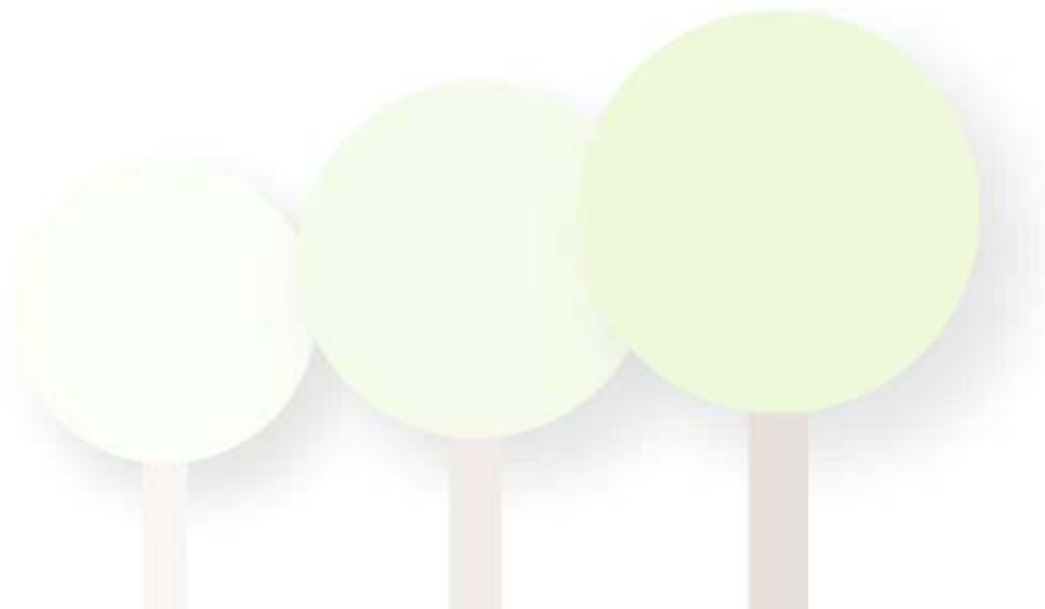


L'Institut Tamarack partage avec l'IQE son expérience en matière d'engagement communautaire en offrant des services d'encadrement et d'autres soutiens qui aideront les communautés à se prendre en main. Son rôle, à titre de partenaire de l'initiative, est surtout d'élaborer et de coordonner la mise en œuvre du cadre de la recherche-action et le processus d'apprentissage.

## **But du rapport**

L'IQE s'articule autour de l'acquisition de connaissances et plus particulièrement autour de l'importance de miser sur la valeur ajoutée qu'apporte le soutien des partenaires internes et externes au processus de revitalisation de quartier. L'accent est surtout mis sur le rôle unique que Centraide du Grand Montréal a joué dans l'expérience particulière de la transformation du quartier Saint-Michel, situé dans le nord-est de Montréal.

Ce rapport a pour but de mieux faire comprendre le rôle unique et essentiel qu'un organisme intermédiaire comme Centraide peut jouer dans le soutien des démarches entreprises dans la communauté, ainsi que le rayonnement que cette participation peut avoir au sein même du quartier. Il est également important d'examiner l'engagement de Centraide à l'égard du quartier Saint-Michel et de comprendre les raisons de cet investissement particulier ainsi que ses répercussions sur l'organisme lui-même.



# Contexte

---

## Action communautaire au Québec

Il est essentiel de comprendre le contexte du développement au Québec afin de mieux comprendre la nature du processus de changement en cours à l'échelle de la communauté, ainsi que des rôles clés joués par les différents intervenants. La participation communautaire au Québec remonte au début des années 1900, lorsqu'Alphonse Desjardins a mis sur pied le mouvement de coopératives et de caisses de crédit. Il faut mentionner également que l'engagement communautaire a été fortement encouragé par des organisations proches de l'Église catholique telles que la Jeunesse étudiante chrétienne et la Jeunesse ouvrière chrétienne. Plus tard, dans les années 1960, la Révolution tranquille a encouragé une politique d'économie nationaliste dans le cadre de laquelle le gouvernement provincial créait des sociétés d'État dans des secteurs stratégiques de l'économie pour ajouter à la concentration plus vaste de coopératives au Canada.

L'attention s'est alors tournée vers le développement régional, caractérisé par les activités du Bureau d'aménagement de l'Est du Québec (BAEQ), mis sur pied en 1963 pour soutenir les efforts visant à revitaliser la région de Gaspé. L'objectif explicite du BAEQ était d'élaborer un plan d'action pour cette région avec la participation de la population.<sup>2</sup> Vers la fin des années 1960 et au début des années 1970, l'approche de « l'animation sociale » a mené à la prolifération des regroupements de citoyens, surtout dans les secteurs urbains de Montréal.

Vers la fin de cette décennie, le plein emploi dans les secteurs urbains s'est rapidement transformé en chômage, autant dans les collectivités rurales qu'urbaines, en raison d'une récession à l'échelle mondiale. Un mouvement de citoyens s'opposait de plus en plus aux solutions imposées par le gouvernement, lesquelles visaient à redonner de la vigueur à certaines communautés rurales et à en fermer d'autres. Par conséquent, dès 1983, le gouvernement du Québec, par le truchement de son Office de planification et de développement du Québec (OPDQ), a entrepris de soutenir la création d'une société de développement communautaire afin de créer des emplois à l'échelle locale dans la région des Bois-Francs. Son mandat comprenait un volet visant à encourager la participation de la communauté au développement socioéconomique et à la création d'entreprises communautaires.<sup>3</sup> Ce n'était que le début : d'autres sociétés et organismes de développement communautaire allaient lui emboîter le pas. Peu à peu, une approche participative menée au niveau de la communauté allait remplacer les solutions (gouvernementales) conçues de l'extérieur.

## Transformation des communautés à Montréal

La première organisation communautaire s'est développée dans le quartier Saint-Henri en 1963; elle était financée par la Fédération des œuvres de charité canadiennes-françaises et dirigée par le Conseil des œuvres de Montréal (COM).<sup>4</sup> Son intérêt premier était d'améliorer les services de loisir et d'éducation pour les résidents du quartier, mais elle a rapidement entrepris de former des leaders communautaires afin qu'ils défendent leurs propres intérêts. Par la suite, le COM a insisté pour intervenir dans d'autres décisions touchant au quartier et, en 1965, une lutte sans merci a été livrée sur la question du réaménagement urbain. La Ville n'a jamais reconnu la légitimité du COM, mais son action s'est poursuivie et a inspiré d'autres quartiers comme celui de Pointe-Saint-Charles.

---

<sup>2</sup> BAEQ, Plan de développement, L'approche du développement économique communautaire et sa situation au Québec, Groupe Éconov Développement/New Economy Development Group, 1993, page 27.

<sup>3</sup> Ibid, page 29.

<sup>4</sup> Community Organizing par Brian Wharf et Michael Clegue, Oxford University Press, 1997, une section de l'Histoire du développement communautaire au Québec par Jean-Panet Raymond et Robert Mayer, page 32.

Au cours des années 1960 et 1970, Pointe-Saint-Charles faisait partie des communautés de l'île de Montréal dont le déclin était très marqué. Semblable à d'autres régions urbaines touchées par la désindustrialisation qui a suivi la Deuxième Guerre mondiale, cette communauté a perdu 16 000 emplois entre 1967 et 1988<sup>5</sup> et sa population était passée à 13 000 habitants en 1986. S'inspirant de l'expérience de Saint-Henri, les citoyens de Pointe-Saint-Charles ont commencé à s'organiser dès 1965. Ils ont créé de nombreuses organisations dirigées par la communauté, dont une maison de quartier, une clinique communautaire de services de santé, une clinique communautaire de services juridiques et un centre d'éducation populaire; et, dans les années 1970, une coopérative alimentaire; une coopérative d'habitation ont aussi vu le jour. Ce type de développement mené par le Conseil des œuvres de Montréal s'est étendu à deux autres quartiers centraux : Centre-Sud et Hochelaga-Maisonneuve.

Au cours de la même période, partout à Montréal et dans la Basse-Ville de Québec, de vieux quartiers ouvriers prenaient part à des mouvements de contestation et s'opposaient au statu quo. Au début des années 1980, nombreuses étaient ces organisations locales à se réunir autour de multiples « tables de concertation »; un mouvement communautaire populaire a vu le jour et s'est étendu à d'autres régions. À Montréal, ce mouvement s'est opposé aux promoteurs municipaux de plans de réaménagement urbain et a réclamé la construction de logements abordables et de coopératives d'habitations accessibles aux résidents locaux. Peu à peu, la capacité locale s'est développée et le mouvement d'animation s'est caractérisé par deux approches distinctes, l'une intégratrice et consensuelle et l'autre intégratrice et conflictuelle.<sup>6</sup> Des comités de citoyens au Québec se sont servis de ces deux approches, une qui favorise des services sociaux dirigés par la communauté et fondée sur le principe de l'entraide, et l'autre sur le besoin de rendre « l'animation » plus politique avec la création de groupes de pression et d'institutions communautaires alternatives telles que les corporations de développement communautaire (CDC).

Lors de la récession du début des années 1980, le mouvement communautaire a inévitablement délaissé les priorités sociales au profit des priorités économiques. De nombreux regroupements communautaires se sont tournés vers le lobbying proactif et la création de partenariats afin de relever les défis du développement social et économique, en établissant des entreprises et des services sociaux à l'échelle locale. Le financement du gouvernement provincial pour la prestation de services locaux tels que les soins à domicile pour les aînés a crû rapidement dans les années 1970, alors que les groupes de revendication travaillaient avec des ressources très limitées. Le nombre de groupes de revendication a continué à se multiplier, comme en témoignaient les nombreux *regroupements* de femmes, de jeunes, de personnes handicapées, de personnes âgées et autres.

Le changement était pourtant amorcé, et pour en citer un exemple, à l'issue d'une rencontre en mars 1984, le ministre provincial du Travail et de la Sécurité du revenu ainsi que des citoyens de Pointe-Saint-Charles ont convenu de financer une étude socioéconomique de la communauté, qui serait réalisée par ses résidents. Neuf organisations locales se sont associées et ont constitué le Programme économique de Pointe-Saint-Charles (PEP) afin d'entreprendre l'étude. Le conseil d'administration était formé de huit représentants d'organisations communautaires, de huit autres résidents, de quatre membres répartis également entre des entreprises locales et des associés de l'extérieur, ainsi que d'un représentant du personnel. Un an plus tard, en se fondant sur les conclusions de l'étude, le ministre a annoncé la première subvention annuelle de 150 000 \$ accordée pour les activités et de 100 000 \$ pour l'investissement dans le démarrage d'entreprises locales.<sup>7</sup>

---

5 Institut de formation en développement économique communautaire (IFDEC), *Le Programme économique de Pointe-Saint-Charles, 1983-1989*, par Jean-Marc Gareau, page 3.


6 *Ibid.*, Concertation communautaire, page 35.

7 *Ibid.*, page 7.

En quelques mois à peine après la création du PEP, deux autres entreprises communautaires locales ont été mises sur pied à Montréal-Est – la Corporation de développement économique et communautaire (CDEC) Centre-Sud et le Programme Action Revitalisation Hochelaga-Maisonneuve. Par la suite, 12 autres CDEC ont été mises sur pied ailleurs dans la ville de Montréal. Attestant du progrès et de la reconnaissance des activités menées au sein de la communauté, en 1989, le PEP est devenu le RESO (Regroupement pour la relance économique et sociale du Sud-Ouest); il était appuyé par les trois paliers de gouvernement, pour une période de cinq ans, et a été élargi pour couvrir tout le sud-ouest de Montréal. Le train était maintenant en marche et passait dans la ville de Montréal et ailleurs; des initiatives de développement social et économique menées par la communauté et la création d'organisations locales de citoyens étaient en cours et bénéficiaient de financement privé et gouvernemental.

Au cours de la même période, un rapport de la Ville de Montréal faisait état d'une concentration de pauvreté persistante et alarmante dans certaines enclaves de la ville, dont le quartier Saint-Michel. Les effets de la désindustrialisation à grande échelle étaient évidents; et malgré de nombreuses initiatives d'emploi et de formation entreprises par tous les paliers de gouvernement, le taux de chômage demeurait relativement inchangé.<sup>8</sup> Ce même rapport semblait vouloir indiquer que malgré le fait que les gouvernements provincial et fédéral étaient principalement responsables de l'éducation et de la formation, leurs programmes ne semblaient pas atteindre la population ciblée. Il était évident, à la lumière des constatations publiées en 1990, que la Ville et les communautés locales devaient collaborer afin de s'attaquer à ces problèmes.

Dans un rapport de l'INRS<sup>9</sup> publié en 1989, on faisait allusion à la pertinence du développement économique à l'échelle locale et communautaire comme méthode d'approche qui permettrait de s'attaquer aux obstacles intangibles auxquels était confrontée la population marginalisée. On y indiquait également que les organismes communautaires jouaient un rôle essentiel dans ce processus.



« Cela en amène plusieurs à conclure que de nouvelles approches devraient être développées, en complément aux approches traditionnelles. Un consensus se dessine un peu partout quant aux choix qui doivent être privilégiés : des actions très décentralisées, des projets et des programmes issus du milieu, répondant aux besoins particuliers des différents groupes. »<sup>10</sup>

Le rapport de la Ville insistait sur la nécessité d'adopter de nouvelles approches et mettait en valeur un consensus croissant sur l'importance d'approches décentralisées et de projets issus du milieu, répondant aux besoins spécifiques des différents groupes. Il énonçait son intention de reconnaître les organisations communautaires qui participaient au développement socioéconomique afin d'ouvrir la possibilité d'en faire des partenaires de la Ville en vue de poursuivre et de mettre en œuvre des solutions concrètes à la pauvreté et au chômage. Cependant, la Ville est allée plus loin et a indiqué qu'elle offrirait la possibilité aux organismes locaux, particulièrement les groupes communautaires, de développer leurs ressources de sorte qu'ils puissent gérer des projets, de concert avec les autorités locales, le secteur privé et d'autres intervenants. La Ville a également cerné le besoin d'encadrer ces groupes afin qu'ils puissent travailler en collaboration sur l'ensemble de son territoire.

8 Ville de Montréal, *Partenaires – dans le développement économique des quartiers*, 1990, pages 11-13.

9 André Lemlin et Richard Morin, *INRS-Urbanisation*, 1989, page 221.

10 *Ibid.*, Ville de Montréal, page 20.

En 1989, Mercier-Est, le premier quartier à adhérer au mouvement Villes et Villages en santé a lancé une tendance à Montréal qui a mené à l'adhésion subséquente de dix quartiers. En 1990, la Ville de Montréal faisait officiellement partie des réseaux internationaux et québécois de Villes et villages en santé, et dans l'esprit de cette approche de partenariat, d'autres organismes y ont aussi adhéré, dont Centraide du Grand Montréal et le Département de la santé communautaire<sup>11</sup>. En 1994, la Ville de Montréal reconnaissait le dynamisme présent<sup>12</sup> à l'échelle de la communauté et, avec l'aide de ses partenaires, décidait d'établir des priorités, de soutenir et d'élargir le travail de développement communautaire local. C'est ainsi qu'elle a adopté une politique de développement communautaire et social et appuyé de nombreux modèles organisationnels locaux. Dans chaque quartier, une table de concertation visant à améliorer la qualité de vie des habitants a été financée – et éventuellement, 30 de ces tables de concertation ont été créées. Parallèlement, au Québec, les administrations locales commençaient à reconnaître le concept de l'économie sociale et la valeur tacite qu'elle accordait à l'engagement et la participation à l'échelle locale, à la fois dans les dimensions sociales et économiques de la communauté. Sa pertinence pour la réduction de la pauvreté et de l'exclusion sociale a particulièrement été mise en valeur par les groupes engagés dans le changement social au sein de la communauté et les mouvements de femmes axés sur l'économie sociale comme moyen d'éliminer plutôt que de gérer ces problèmes.<sup>13</sup> En 1996, la création du Groupe de travail sur l'économie sociale et son évolution vers le Chantier de l'économie sociale, une société sans but lucratif, sont des jalons importants qui reflètent le contexte dans lequel le travail s'effectuait à Montréal.

En 1997, la Ville et ses partenaires, Centraide et la Direction de la santé publique, ont convenu de mettre ensemble sur pied le Programme de soutien financier pour le développement social local.<sup>14</sup> Ce programme a regroupé des tables de concertation locales existantes, qui étaient alors au nombre de vingt. Entre 1998 et 2001, ces partenaires ont financé conjointement la production des profils de chacune des tables de concertation, lesquels ont par la suite été résumés en un seul rapport. Au cours de la même période, ces tables de concertation se sont regroupées sous l'emblème de la Coalition montréalaise des tables de quartier<sup>15</sup> afin d'établir une démarche de reconnaissance et s'inscrire dans un processus d'évaluation participative avec l'aide du Centre de formation populaire et de fonds provenant de Centraide. Au cours de cette période, les trois partenaires ont accru leur financement de base pour chacune des tables de concertation à 40 000 \$ annuellement. Avec ce soutien, la plupart des tables de concertation ont enfin pu embaucher une personne à temps plein ou à temps partiel pour assurer la continuité de leur travail de mobilisation, d'animation, d'organisation et de représentation.

Toujours au cours de cette période, la Direction de la santé publique, en partenariat avec le CLSC local dans sept banlieues en déclin de la région de Montréal, a entrepris d'appuyer la mise sur pied de tables de concertation multisectorielles et multiréseau. Par la suite, en 2002, la Ville de Montréal fusionnée a confirmé la valeur du travail de développement social à l'échelle du quartier et l'a élargi à tous ses quartiers. Le financement consenti à chacune de ces tables de concertation a continué d'augmenter jusqu'en 2006, moment auquel le financement conjoint provenant des trois partenaires s'élevait annuellement à 55 000 \$ par table de concertation, y compris un investissement important de la part de Centraide.

---

11 Service de la santé communautaire, qui a, par la suite, été renommé Division de la santé publique et des services sociaux, sous l'égide de la Commission régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre.

12 Orientations et paramètres de gestion et d'évaluation, Initiative montréalaise de soutien au développement social local, page 7.

13 The Social Economy in Quebec, A Practitioners Perspective, par Bill Ninacs, Victoriaville, Québec, 1998, page 3.

14 Programme de soutien financier au développement social local.

15 Coalition montréalaise des tables de quartier (CMTQ).

Sur le plan de la gouvernance de l'initiative, un comité de gestion conjoint ainsi qu'un comité de pilotage, formés des principaux partenaires de financement existants, ont été formés afin de guider la revalidation d'un programme de soutien qui est devenu l'Initiative montréalaise de soutien au développement social local.<sup>16</sup> Le défi principal qu'ils prévoyaient aborder était d'entreprendre la consolidation globale du financement des 30 tables de concertation locales appuyées par l'Initiative de soutien, dans la perspective de maintenir leur participation et d'identifier d'autres partenaires de financement afin de développer des capacités locales pour répondre aux priorités cernées à l'échelle des quartiers.

---

<sup>16</sup> L'Initiative montréalaise de soutien au développement social local.

## Historique de Centraide du Grand Montréal

---

L'évolution du rôle actuel que joue Centraide du Grand Montréal (Centraide) remonte à 1966, lorsque cinq organismes de bienfaisance se sont associés pour former la Campagne des fédérations du Grand Montréal. En 1975, elle a changé de nom pour devenir Centraide Montréal, et finalement Centraide du Grand Montréal en 1992, lorsque sa mission a pris de l'ampleur pour inclure l'ensemble de l'île de Montréal ainsi que Laval et une partie de la Rive-Sud. Outre son changement de désignation, un changement de vision du monde de la philanthropie et du bénévolat a vu le jour. Réagissant au départ à la pression de la communauté des affaires de fusionner les multiples campagnes de financement en une seule, elle a créé une fédération des fédérations de bienfaisance, mandatée pour lever des fonds et redistribuer ces derniers à des organismes indépendants. Par la suite, elle a fusionné les activités de toutes les fédérations membres pour mieux servir le public, particulièrement les pauvres.

En se regroupant, dans le contexte de l'évolution rapide au Québec, les membres de Centraide ont choisi d'aller au-delà de leur vocation originale axée sur le financement et le bénévolat afin de « créer une organisation dont la philosophie se fonde sur le développement social et l'autonomie ».<sup>17</sup> Ce changement a mené Centraide à se concentrer de façon plus stratégique sur l'attribution des ressources par secteur d'intervention, plutôt que par organisme; Centraide s'éloignait ainsi de son rôle de soutien direct aux organismes de bienfaisance pour devenir une organisation qui prend des mesures pour s'attaquer aux grands problèmes sociaux. En se concentrant davantage sur le changement social, Centraide a été influencé par les approches d'animation sociale et de développement communautaire défendues par les groupes populaires au Québec, et particulièrement à Montréal.

L'objectif des années 1960, axé sur la participation au sein de l'approche de développement social, a évolué dans les années 1980 vers une démarche par laquelle Centraide faisait la promotion d'une « approche globale se fondant sur la prévention et l'autonomie. »<sup>18</sup> On se rendait de plus en plus compte du fossé qui continuait à se creuser entre les riches et les pauvres; une approche plus inclusive visant à remédier à la pauvreté a mené à la participation de nouveaux acteurs, comme ceux issus des mouvements ouvriers et populaires. De nouvelles ressources gérées par la communauté se développaient et elles comprenaient des tables rondes locales et régionales sur une base territoriale et sectorielle, des réseaux, de nouveaux partenariats multisectoriels et des initiatives d'économie sociale, ainsi que des instituts de formation, des fonds d'emprunt pour les petites entreprises et un nombre croissant de dispensateurs de services locaux. On accordait beaucoup d'attention à l'arrimage des initiatives sociales et économiques et à la mobilisation du secteur privé.

---

<sup>17</sup> Centraide du Grand Montréal : étude de cas, Caledon Institute of Social Policy, par W. Ninacs, septembre 2003, page 2.

<sup>18</sup> Ibid., page 3.

## Transformation de Centraide

---

C'est au cours des années 1990 qu'une transformation encore plus importante de Centraide à Montréal s'est effectuée. On réalisait de plus en plus, qu'en dépit de tout le travail accompli, de tous les fonds recueillis, de tous les bénévoles engagés et de toutes les ressources locales développées jusque-là, la pauvreté continuait de croître. Dans le Grand Montréal, entre 1991 et 1996, le taux de personnes vivant sous le seuil de faible revenu « est passé de 22 % à 27,3 % - soit 893 000 personnes. »<sup>19</sup> La pauvreté et la misère se faisaient voir sous un jour nouveau et une culture de pauvreté et de désespoir se transmettait dans certains quartiers. Parallèlement, l'État déléstait ses responsabilités dans certains secteurs des services sociaux.

Centraide se rendait compte qu'en raison de l'accent qu'elle mettait sur sa campagne publique de financement, dans un environnement où la concurrence était de plus en plus féroce pour gagner la faveur des donateurs, il devait prouver qu'il faisait vraiment une différence dans la communauté. Par conséquent, il a décidé de s'éloigner de l'approche caritative traditionnelle, c'est-à-dire une approche qui consiste à répondre aux besoins des organismes qui viennent en aide aux populations vulnérables, pour privilégier une approche axée sur le développement social – une stratégie délibérée visant à développer des capacités individuelles et collectives à l'échelle locale afin d'améliorer la qualité de vie de la communauté d'une manière durable. Centraide allait toutefois continuer à centrer son attention sur les populations pauvres et vulnérables de la communauté.

La transformation dans l'approche de Centraide prend notamment forme dans l'expérience accumulée pendant plus d'une décennie, avec le financement de l'initiative 1,2,3 GO! Cette initiative stratégique, maintenant en place dans huit communautés, est axée sur la mobilisation de la communauté pour assurer le bien-être et le développement des très jeunes enfants et le soutien aux parents. C'est une approche dynamique en réponse aux conditions dans lesquelles vivent les jeunes enfants au sein de la communauté, destinée à habiliter les gens afin qu'ils puissent changer leurs conditions de vie. Elle a été conçue et financée initialement par Centraide en tant que consortium de partenaires qui ont également reçu du financement de plusieurs fondations. Cette initiative était et demeure un projet de recherche-action et d'apprentissage permanent unique en son genre, qui continue à tenir compte des leçons apprises dans le milieu et en ce qui concerne sa re-conceptualisation. Elle arrime intentionnellement la pratique et la théorie.



« Ce bilan est avant tout le produit de la réflexion de personnes qui ont suivi les initiatives 1,2,3 GO! pas à pas et qui, en s'alimentant des écrits théoriques et scientifiques sur le sujet, ont constamment cherché à en accroître la pertinence et l'intensité de l'impact. »

Pour concrétiser sa transformation dans la communauté, Centraide a réuni, en 2000, un comité consultatif sur les enjeux sociaux (Le Chantier Aviseur) formé de 19 citoyens importants qui ont rejoint 60 autres représentants d'organismes. On a donné comme tâche au Comité de cerner les principaux enjeux sociaux dans la communauté et leurs implications pour Centraide, un exercice unique entrepris dans la perspective d'un organisme philanthropique. L'exercice est devenu la première étape de la mise en œuvre de la nouvelle orientation stratégique de Centraide et de

---

<sup>19</sup> Ibid., page 4.



l'affermissement de sa relation de collaboration au sein de la communauté montréalaise. Le comité a formulé plusieurs recommandations qui ont été mises en œuvre par Centraide.

En somme, les répercussions pratiques de ces recommandations ont été d'accorder plus d'importance aux choix stratégiques dans le but de « développer des communautés bienveillantes », de « développer le potentiel d'action communautaire » et de « promouvoir la participation sociale volontaire ».<sup>20</sup> Cela signifiait encourager la collaboration entre les partenaires; soutenir les relations entre les sociétés, les donateurs et le secteur communautaire; investir dans les stratégies les plus prometteuses, le développement de réseaux, ainsi que la formation entre les organismes; favoriser la participation des bénévoles dans les organismes communautaires; développer le leadership de la communauté, particulièrement auprès de la nouvelle génération; miser sur l'innovation; et enfin, mettre au point des outils plus efficaces pour évaluer l'impact de l'action communautaire.

La transformation de Centraide signifiait qu'il devait faire des choix stratégiques; il fallait en outre déterminer quels quartiers de Montréal étaient les plus pauvres et les moins desservis par les organismes et les programmes gouvernementaux existants. De plus, Centraide voulait développer davantage les initiatives communautaires ayant fait leurs preuves, où du soutien supplémentaire pourrait faire une différence et, par-dessus tout, où la collaboration avec de nombreux partenaires serait envisagée. L'importance du potentiel d'innovation avec les partenaires engagés à mesurer l'impact des interventions devait être au cœur du nouveau raisonnement stratégique de Centraide.

Le quartier Saint-Michel, situé dans le nord-est de Montréal, a été choisi parmi sept arrondissements prioritaires par ce partenariat, au sein desquels on modélisera de nouvelles stratégies visant à obtenir des résultats mesurables. Le travail réalisé par l'organisme Vivre Saint-Michel en santé (VSMS) a solidement positionné le quartier Saint-Michel comme un quartier prioritaire. À la suite de la création de l'initiative Collectivités dynamiques, Centraide a saisi l'occasion de tirer profit du mouvement axé sur la réduction de la pauvreté et a servi de catalyseur pour mettre la communauté en lien avec l'Institut Tamarack afin que soient développés des capacités et un engagement à l'échelle locale, qui contribueraient à réduire la pauvreté et l'exclusion sociale.

---

20 Bâtir des communautés d'entraide, Centraide du Grand Montréal, septembre 2000, page 4.

## Situation du quartier Saint-Michel

---

Jusqu'au début du siècle dernier, Saint-Michel était une petite communauté agricole comptant environ 1000 âmes. L'établissement de soldats revenus de la guerre, l'arrivée massive d'immigrants italiens, la croissance de la ville de Montréal de façon générale et l'expansion des industries locales – stimulées par le développement des carrières Miron et Francon – ont entraîné une explosion démographique dans Saint-Michel, en faisant passer la population à 64 000 habitants en 1964. Les carrières sont des trous d'une profondeur équivalente à 20 étages, qui occupent 42 % du territoire de la communauté, laquelle est répartie en trois secteurs géographiques distincts. Saint-Michel est également scindé d'est en ouest par l'autoroute Métropolitaine – une artère principale construite en 1960.

À l'origine, les immigrants étaient attirés par Saint-Michel en raison des possibilités d'emplois qui y étaient offertes, des terrains plus abordables et de l'absence de règlements de zonage et d'urbanisme. De petits ateliers et de petites usines sont apparus en marge des quartiers résidentiels, donnant à Saint-Michel un aspect de courtepoinette. Les premières années relativement prospères de Saint-Michel ont été suivies par le déclin économique des années 1970 et 1980 et par la marginalisation politique subséquente. En 1968, la carrière Miron a fermé ses portes et a été transformée en un immense site d'enfouissement de déchets. En 1984, le même sort attendait la carrière Francon : ses opérations ont pris fin et l'emplacement est devenu un dépôt de neiges usées. L'économie locale a connu un déclin important et l'image de la communauté en a souffert. En outre, Saint-Michel a subi les conséquences de la marginalisation politique croissante lorsqu'elle a perdu son statut de municipalité, en 1968, et a été annexée à Montréal.

La détérioration des conditions économiques et l'arrivée de nombreux groupes culturels ont entraîné une ghettoïsation progressive de Saint-Michel et d'autres quartiers avoisinants. Le niveau de pauvreté a augmenté et la nature transitoire de la population a crû proportionnellement. Saint-Michel était reconnu comme un endroit où l'on trouvait des logements à prix modique et une porte d'entrée pour les nouveaux immigrants. Selon le Recensement de 2001, les personnes immigrantes comptaient pour quelque 42 % de la population (comparativement à 29 % à Montréal); de cette proportion, 43 % provenaient d'Afrique du Nord, 19 % d'Amérique latine et 17 % d'Asie du Sud-Est.

### Les conditions du changement

Les résidents de Saint-Michel étaient confrontés à une gamme de défis sociaux et de difficultés relatives au logement. Comptant 60 000 habitants, ce quartier enregistre la densité de population la plus élevée de la ville, presque le double de l'ensemble de Montréal. Le secteur a un taux très bas de propriétaires occupant leur maison (33 %). Les familles monoparentales constituent 29 % de la population. En 2001, les résidents de Saint-Michel possédaient le niveau de scolarité le moins élevé de Montréal; 30 % de ses habitants avaient moins de neuf ans de scolarité, comparativement à 15 % pour le reste de la ville. Le taux de décrochage scolaire était de 33 %. Le taux de mortalité infantile de Saint-Michel est de 8,5 par millier, comparativement à 5,6 par millier à Montréal, bien que l'espérance de vie y soit la même que dans le reste de la ville (78,2 ans). Le taux de chômage était de 12,6 % en 2001, 3 % plus élevé que dans l'ensemble de la ville, alors que le revenu annuel moyen des individus était de 18 841 \$ – presque 10 000 \$ en deçà de la moyenne montréalaise. Les données du Recensement de 2001 indiquaient aussi que 25 % du revenu des ménages provenait de paiements de transfert gouvernementaux et que 40 % des résidents vivaient sous le seuil de faible revenu (SFR); selon Statistique Canada; 72 % de ceux qui vivaient sous le SFR étaient des familles monoparentales.

## Choix et défis du quartier Saint-Michel

---

Des changements s'opéraient déjà dans Saint-Michel bien avant que l'initiative Collectivités dynamiques voit le jour. Suivant le courant d'action communautaire des années 1970, des citoyens, encouragés par les services sociaux et les œuvres de charité, fondent un petit nombre d'organismes communautaires à Saint-Michel. Ce réseau communautaire a connu une vague plus importante de développement pendant les années 1980. Les questions environnementales liées à l'enfouissement de déchets dans l'ancienne carrière Miron sont devenues des points de ralliement pour les résidents du quartier pendant cette période.

En 1989, la mise sur pied au Québec du mouvement des Villes et villages en santé, inspiré par l'Organisation mondiale de la santé, a ouvert la voie à l'élaboration de stratégies intersectorielles locales afin d'améliorer la qualité de vie de la population.

Cette initiative est un mouvement constitué de municipalités et de quartiers urbains afin de mobiliser la population locale et tous les acteurs politiques et sociaux pour qu'ils collaborent au développement d'une communauté en santé. Cette dernière est définie comme une communauté dont le potentiel humain et les ressources physiques à l'échelle locale sont maximisés par la participation active de la population. Un rapport de l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS)<sup>21</sup> indique que le mouvement des Villes et villages en santé constitue une réussite par l'importance qu'il accorde à l'innovation en matière de stratégies de coopération multisectorielle et de dialogue communautaire planifié.

La dynamique organisationnelle initiale à Saint-Michel a été inspirée par cette vision et a donné lieu la création, en 1991, de Vivre Saint-Michel en santé (VSMS). Au cours d'un premier forum qui a réuni citoyens et intervenants, on a formulé une longue liste de recommandations et formé onze comités de travail axés sur une vision de participation de la communauté et basés sur un partenariat multisectoriel voué à l'amélioration de la qualité de vie de la population du quartier.

VSMS a d'abord travaillé à améliorer l'accès aux services en mettant en place des ressources dans la communauté, procédant ainsi à un certain rattrapage par rapport à d'autres secteurs de la ville de Montréal.

Ainsi, Saint-Michel a été ciblé parmi de nombreux secteurs pauvres par Centraide, la Ville et la Direction de santé publique comme un quartier nécessitant une attention particulière. Ce soutien est venu prêter main-forte à la mobilisation des organismes communautaires et des institutions publiques engagées au sein de VSMS.

Le dynamisme des communautés dans de nombreux quartiers, dont Saint-Michel, a convaincu la Ville de Montréal, en 1994, d'appuyer et d'élargir cette activité menée à l'échelle locale et d'en faire une approche délibérée en vue de réduire la pauvreté. Elle a adopté une politique d'intervention municipale afin de s'attaquer aux problèmes des zones urbaines marginalisées, en adoptant une approche de développement communautaire à travers laquelle elle a financé des projets pilotes dans plusieurs quartiers.

Elle est allée au-delà de l'échelle locale et a appuyé des tables de concertation dans chacun des quartiers afin de travailler à l'amélioration de la qualité de vie des gens. Au départ, 19 tables de concertation ont reçu un financement municipal annuel pour ce travail et ces groupes ont par la suite

---

21 Projet de recherche sur les quinze ans de la table de concertation : Vivre Saint-Michel en santé, Phase 1 : Profil de la communauté, par Sambou Ndiaye, Jean-Marc Fontan et al., ARUC-ES, novembre 2004, page 34.

formé une table de concertation à l'échelle de la ville – la Coalition montréalaise des tables de quartier (CMTQ), un réseau d'organisations se consacrant au développement social local.

En 1997, le partenariat de financement entre la Ville, Centraide et la Direction de la santé publique est devenu une initiative de soutien au programme de développement social local, comptant 20 tables de concertation de quartier, chacune correspondant à un quartier sociologique défini de la ville. VSMS, en tant que table de concertation, était soutenue (en 1997) par cette entente tripartite. En 1997-1998, ces tables de concertation ont été invitées à devenir des acteurs importants dans la préparation et l'organisation de forums de quartier à l'échelle de la ville, qui ont mené à un forum régional de développement social. Cette rencontre a réuni le Conseil régional du développement de l'île de Montréal ainsi que le réseau de la santé et des services sociaux. Soulignant l'importance de cette activité menée à l'échelle locale, en 1999 Centraide s'est engagée à offrir, via son Programme de développement social, une subvention annuelle de 40 000 \$ à chaque table de concertation de quartier. L'investissement a permis à la plupart des tables de concertation d'embaucher du personnel permanent (dans certains cas à temps partiel) et d'assurer la continuité de leur travail d'organisation et de mobilisation.

Entre 1998 et 2001, la Ville, Centraide et la Direction de la santé publique ont financé conjointement la recherche pour l'élaboration des profils de chacune des tables de concertation et, dès 2002, ces études ont été combinées dans un document de synthèse pour l'ensemble de la ville de Montréal. Le CMTQ, avec l'appui du Centre de formation populaire et le financement de Centraide, a entrepris une évaluation participative des activités de concertation menées dans chaque quartier. Les résultats de l'étude ont été communiqués aux deux autres partenaires financiers et ont fait ressortir l'importance du processus décisionnel à l'échelle du quartier, ainsi que la nécessité d'assurer la continuité du travail des tables de concertation de quartier.

À Saint-Michel, VSMS était devenue, en 2000, une initiative menée par la communauté qui ciblait ses efforts dans de nombreux secteurs : la santé mentale, les jeunes, la famille, les aînés, l'alimentation (notamment l'établissement d'un marché public) et la planification stratégique d'ensemble. Malgré tous ces efforts, Saint-Michel demeurait l'un des quartiers les plus pauvres de Montréal. Il devenait évident qu'il fallait trouver une autre stratégie afin de rompre ce cycle. La réduction de la pauvreté et l'inclusion sociale sont alors devenus la raison d'être de la mise en œuvre du *Chantier de revitalisation urbaine et sociale*, une ramification de l'initiative VSMS. Alors que les efforts de l'initiative VSMS étaient surtout axés sur des questions touchant à la qualité de vie, par exemple l'accès aux services, et que ses membres travaillaient en grande partie avec les organismes gouvernementaux et les dispensateurs de services existants, le *Chantier*, misait, quant à lui, surtout sur une stratégie intégrée, à long terme, basée sur un diagnostic approfondi de la situation du quartier et une vision de développement à plus long terme définie et adoptée collectivement par les citoyens et les différents intervenants. Par le biais du Chantier de revitalisation urbaine et sociale, VSMS visait à élargir la portée de son action à de nouveaux secteurs d'intervention (emploi, développement économique, logement, culture, sport et loisir, aménagement urbain) et a y associer davantage la population et les gens d'affaires.

Après une décennie de travail, VSMS a mobilisé des ressources plus importantes, embauché plus de personnel, modifié sa structure de gouvernance et mis sur pied une vingtaine de nouveaux projets. Depuis la mise en place du Chantier de revitalisation urbaine et sociale, les partenaires de VSMS ont eu l'occasion d'expérimenter de nouveaux champs d'action et de nouvelles façons de faire. L'action de VSMS a débordé du domaine social pour aborder les domaines économique, culturel, l'aménagement urbain, etc. Le travail avec les milieux d'affaires et politique s'est également intensifié. VSMS tente d'influencer les milieux de pouvoir pour que ceux-ci contribuent davantage à la lutte contre la

pauvreté et l'exclusion sociale. Une nouvelle culture de travail, basée sur l'atteinte de résultats plus ciblés et la recherche de perspectives de développement, est train d'émerger.

Les membres de l'initiative VSMS croient maintenant qu'il est possible d'intervenir concrètement sur les causes de la pauvreté et de l'exclusion sociale, en mettant en place les conditions pour permettre aux personnes vivant dans la pauvreté d'avoir davantage accès au développement des compétences, aux opportunités d'emploi, à la culture, au sport et loisir, etc.

La mise en œuvre récente du *Chantier* indique assez clairement qu'à eux seuls, les individus et les organismes locaux n'ont pas tous les leviers de pouvoirs pour avoir un impact marqué sur l'ampleur des problèmes liés à la lutte contre la pauvreté.

Alors que les acquis et les réalisations antérieures de VSMS ont contribué à établir un processus de réduction de la pauvreté en se fondant sur l'engagement et la participation des résidents, il reconnaît aussi la nécessité de mettre en œuvre de nouvelles stratégies. Les efforts investis dans la démarche du *Chantier* ont contribué à l'élargissement des partenariats au sein de la communauté, ainsi qu'à la collaboration avec les organismes gouvernementaux externes et d'autres acteurs provenant de l'extérieur du quartier. Via sa démarche du *Chantier*, VSMS offre un environnement où les résidents et autres partenaires peuvent définir un plan d'action pour la revitalisation urbaine et sociale de quartier et pour la réduction de la pauvreté et de l'exclusion sociale à Saint-Michel.

## Éléments de la stratégie intégrée du Chantier

---

En 2004, la décision de VSMS de participer à l'initiative Collectivités dynamiques, une initiative nationale de l'Institut Tamarack, s'insérait dans une stratégie globale de développement communautaire issue du milieu à plus grande échelle, axée sur la réduction de la pauvreté. Le *Chantier* était, et est toujours, ce nouvel instrument, ce nouvel outil pour le développement mené par la communauté. Il ne remplace pas VSMS, mais s'enrichit de ses expériences et augmente les ressources visant à réduire la pauvreté de façon stratégique. Le *Chantier* a de plus hérité d'années d'animation communautaire et de mobilisation, d'expériences de réseautage et de partenariat à Montréal et au Québec – ce contexte est crucial pour comprendre les efforts actuellement déployés afin de réduire la pauvreté et l'exclusion sociale à Saint-Michel menés par le *Chantier* et appuyés par de nombreux autres intervenants.

À l'issue de la démarche de planification stratégique de quartier tenu à l'automne 2004, une première au Québec, Saint-Michel a élaboré sa propre vision du développement local :



« Saint-Michel, un quartier agréable où vivre, propice à la vie familiale et aux échanges multiculturels, une communauté active et solidaire, qui se prend en main et qui contribue à l'essor de Montréal. »<sup>22</sup>

Il était prévu que VSMS, à travers le Chantier de revitalisation urbaine et sociale, s'engageait à travailler pour avoir un impact sur la pauvreté à Saint-Michel; un processus de développement local d'au moins dix ans serait nécessaire.

### Développer une masse critique – action et attitude

Un changement d'attitude semblait être essentiel à la réalisation des objectifs du *Chantier*, qui visaient à transformer le quartier en créant une nouvelle identité, en réduisant la pauvreté et l'exclusion sociale. Il visait également à contribuer à une meilleure intégration des résidents à la vie sociale, économique et culturelle de la communauté et du quartier dans le Grand Montréal. En dépit de plus de 15 ans d'organisation à l'échelle locale et d'un nombre croissant de citoyens dans le quartier qui désiraient que des changements soient apportés à Saint-Michel, l'attitude prédominante demeurait caractérisée par le pessimisme, le scepticisme et même par la peur. La peur était causée par une perception d'insécurité et de violence locale, intensifiée par un manque de confiance envers les fonctionnaires des divers paliers de gouvernement de la part de certains immigrants qui avaient quitté des pays où régnait la dictature.

Au lieu d'essayer d'obtenir quelques réussites, si petites soient-elles, une stratégie souvent employée ailleurs, le *Chantier* a déterminé que des actions n'ayant pas une grande portée et remportant peu de succès n'impressionneraient guère la communauté. Cela ne serait pas un signe de changement significatif et n'apporterait pas suffisamment d'espoir. Les résidents ont fait l'expérience d'initiatives ciblées et de progrès marginaux au fil des ans et ils les ont jugés insuffisants pour vraiment changer les conditions dans la communauté. Ils n'ont pas généré suffisamment d'optimisme. À la place, la stratégie choisie était de donner l'impulsion dès le départ, en faisant participer plus de citoyens et en

---

22 Présentation par Pierre Durocher au Processus d'intervention des pairs (PIP), le 9 décembre 2004, notes à la page 6.

passant à l'action dans de nombreux secteurs. On a cru qu'une approche multisectorielle, générale et à projets multiples, attirerait l'attention et, par la suite, la participation des citoyens. Avec leur participation, un sentiment d'appartenance à la communauté se développerait ainsi qu'un changement d'attitude, tous deux essentiels à la revitalisation de la communauté et à la réduction de la pauvreté et de l'exclusion.

Sous la gouverne du comité de direction représentant 18 partenaires, appuyé par un Comité des grands partenaires, deux stratégies de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale ont été identifiées et quatre priorités d'action.

Stratégie I : augmenter la capacité collective d'agir.

Stratégie II : agir simultanément, de façon globale et intégrée, sur l'ensemble des grandes faiblesses du quartier.

Les quatre priorités d'action :

- L'augmentation du revenu disponible des individus et des familles;
- L'amélioration et la diversification des habitations;
- L'accessibilité et la diversification des services et activités de culture, de sports et de loisirs et les services commerciaux;
- L'amélioration de la sécurité urbaine.

Le plan de travail initial, échelonné sur trois ans, visait la mise en marche de 42 projets dans les secteurs mentionnés. Plus tard, le bilan de juin 2006 et le plan de travail offrent la preuve que cette masse critique d'activités a donné des résultats après 18 mois. Dans les quatre priorités d'action à facettes multiples – participation des citoyens, mobilisation des partenaires fondée sur un plan d'action et partage des connaissances – l'ampleur du travail à accomplir est évidente.

*Participation des citoyens* – Avec la collaboration de nombreux partenaires, sept projets ont été mis en marche, dont cinq issus du milieu dans des sous-quartiers et deux à l'échelle du quartier, et visaient particulièrement les jeunes. Ces projets étaient axés sur l'inclusion des adultes et des jeunes, et ils visaient également les groupes de soutien entre voisins. Quelque 240 personnes ont participé aux activités spéciales et aux réunions mensuelles menées par un club de partenaires pour la participation des citoyens.

*Mobilisation des partenaires* – Quelque 20 partenaires travaillant au plan échelonné sur trois ans ont lancé des projets dans chacun des trois secteurs prioritaires. Les organisateurs du projet se sont concentrés sur le dossier du revenu, ont mis en marche trois nouveaux projets dont un visait la planification des débouchés d'emploi de pair avec la mise en valeur de l'ancien site de la carrière à Saint-Michel. Ce projet faisait intervenir le maire de Montréal et ses élus, l'administration de l'arrondissement, les gens d'affaires locaux et VSMS, ainsi que les promoteurs du site Smart Centres.

Quant à la priorité du logement, deux projets ont été mis en marche, dont le premier visait la création d'un *bureau d'information sur le logement* afin d'aider les locataires, les propriétaires et les promoteurs immobiliers à améliorer les conditions de l'inventaire local de logements, ainsi qu'à réunir les résidents du quartier intéressés à la planification de 134 nouveaux appartements en coopérative d'habitation.

Dans le secteur de l'accès prioritaire aux services, la planification de deux projets d'intégration sociale a été mise sur pied avec l'aide de partenaires locaux dont deux administrations scolaires locales, la TOHU et le Cirque du Soleil. Le but était d'offrir des

activités culturelles et de l'enseignement à deux écoles élémentaires dans le cadre d'un projet intitulé l'*École d'arts nomade*. Le deuxième projet regroupait une quinzaine d'entreprises et autres organismes partenaires pour travailler à la création d'un sentiment d'appartenance à la communauté grâce à l'élaboration d'un concept et d'un plan de secteur commercial permettant d'offrir plus de services localement. À part le dépanneur du coin, les gens faisaient leurs achats courants à l'extérieur de la communauté. Les petits commerces de la rue Jarry manquaient d'attrait.

*Partage de l'apprentissage* – Les membres de VSMS et du *Chantier* ont participé à quelque quinze événements d'apprentissage et de partage au cours des six derniers mois. Ces échanges ont eu lieu à Québec, à Toronto, à Ottawa et bien sûr à Montréal. De plus, les séances de formation à distance et les conférences organisées ont attiré de plus en plus de participants, ce qui a mené le *Chantier* à embaucher une personne chargée d'élaborer un plan d'apprentissage afin de mieux échanger et apprendre dans le quartier et dans le contexte d'apprentissage pancanadien mis sur pied par l'Institut Tamarack.

Jusqu'en juin 2007, le dynamisme a permis de lancer 23 projets, mais tout aussi crucial est l'appui apporté aux initiatives. Du personnel de projet a été embauché pour assurer le suivi de chaque dossier, notamment ceux du revenu, du logement et de l'accès aux services récréatifs et culturels, ainsi que le dossier de la participation citoyenne. Des comités de surveillance nommés « clubs de partenaires » sont formés pour tous les dossiers, excepté celui de la sécurité. Le plan, pour le reste de l'année 2006, est axé sur la consolidation des projets en cours, la planification d'autres projets et, bien sûr, l'intention de vérifier les résultats de chacun des projets actuellement en cours selon le plan de travail global du *Chantier*. L'objectif pour 2006-2007 est de faire démarrer 30 des projets prévus et de maintenir des données pour chacun – on fera avancer les choses plus rapidement.

Pour mieux comprendre cette analyse sélective de l'activité du projet, il est important de se rappeler, qu'en juin 2006, l'initiative du *Chantier* existait depuis à peine 18 mois. Au cours de sa première année, son travail était axé sur la planification afin d'amorcer le changement vers la réduction de la pauvreté et l'inclusion sociale selon les objectifs de VSMS et, par la suite, de prendre part activement au réseau des Collectivités dynamiques. Bien qu'il s'enrichisse des expériences de VSMS, le *Chantier* a mis énormément sur le développement d'une approche stratégique et planifiée avec la participation des citoyens du quartier. La création d'une masse critique d'activités était perçue comme essentielle, mais seulement si un plan à long terme était élaboré et suivi. La durabilité à long terme du travail du *Chantier* et de ses projets était et reste une préoccupation, mais à ce point, allumer l'imagination et obtenir la participation de la communauté sont deux aspects qui continuent d'être perçus comme essentiels.

VSMS et le *Chantier* reconnaissent que les résidents locaux ont besoin de sentir qu'un changement s'effectue, de troquer le sentiment d'impuissance et de malaise pour l'optimisme et la participation. La masse critique nécessaire pour effectuer ce changement crucial d'attitude n'est pas encore clairement définie et les ressources nécessaires pour maintenir le niveau élevé d'activité sont encore indéterminées. À ce stade-ci, des idées sont mises à l'essai, des ressources sont développées, des projets réels sont mis sur pied – les résultats et le rendement sont suivis et le bon équilibre est recherché. Les résidents locaux deviennent de plus en plus informés, participent de plus en plus à ce changement et l'on voit poindre le début d'un changement d'attitude.



## S'associer – une stratégie délibérée

Une composante essentielle de la stratégie de VSMS et du *Chantier* consiste à arrimer Saint-Michel à des expériences et du soutien extérieurs. Des articles récents sur les initiatives communautaires intégrées (ICI) et la revitalisation de quartier illustrent l'importance de développer des associations au sein même de la communauté, ainsi qu'avec des partenaires externes. Comme l'écrivait récemment l'Institut Caledon, « elles (les ICI) reconnaissent la valeur des contributions provenant de divers milieux, réseaux et domaines de spécialité. Les relations de collaboration ajoutent une nouvelle valeur en apportant des ressources additionnelles, une vision et des connaissances spécialisées à la table de concertation. »<sup>23</sup> Centraide a très vite reconnu la valeur de telles relations et a réagi de façon instinctive à la possibilité que présentait l'initiative Collectivités dynamiques de l'Institut Tamarack afin d'élargir les connaissances sur les ICI et la réduction de la pauvreté, de façon à enrichir davantage l'important savoir tiré de l'expérience québécoise. On a invité VSMS à soumettre sa candidature pour devenir l'une des six Collectivités dynamiques pionnières, au Canada, à se qualifier pour recevoir de l'aide externe.

Dans le contexte communautaire, VSMS s'était rendu compte, à partir de l'expérience acquise au cours de la première décennie, qu'il avait besoin d'un instrument de développement à long terme pour pouvoir adopter une approche holistique intégrale au développement communautaire. Il a mis sur pied le *Chantier* comme un organisme de collaboration multisectoriel pour la revitalisation communautaire, qui s'attacherait principalement à développer des partenariats. Le *Chantier* a employé une stratégie délibérée visant à faire intervenir un cercle de participants toujours plus grand à la planification communautaire globale et, par la suite, à la mise en œuvre de projets. Dès le départ, le défi consistait à sortir du milieu des services sociaux qu'occupait VSMS afin d'inclure plus de citoyens du quartier, plus de minorités visibles et plus particulièrement les gens d'affaires.

Un comité de direction composé de 18 personnes a été mis sur pied par VSMS afin d'orienter le démarrage du *Chantier*, formé principalement d'un groupe de citoyens actifs locaux. La présidence était assumée par une personne du milieu des affaires du quartier et les membres étaient choisis parmi des fournisseurs de services à but non lucratif ainsi que des personnes qui avaient à cœur la communauté. VSMS a fait état de ses activités à la communauté au cours de plusieurs réunions publiques, chaque année, mais il a reconnu qu'il fallait plus de participation du public en général. Au départ, l'objectif du *Chantier* visait à accroître le nombre de partenariats. Dans le cadre de sa stratégie de gouvernance, chacun des secteurs prioritaires aurait son propre club de partenaires. Chaque club réunirait des participants intéressés par des secteurs particuliers ou des initiatives d'importance. L'intention était que chaque club se rencontre au moins trois fois par année pour faire le bilan des initiatives pour le *Chantier*, ainsi que pour conseiller et appuyer la mise en œuvre de projets.

Des progrès ont été réalisés à cet égard et, en juin 2007, le *Chantier* a signalé que six des clubs de partenaires étaient établis dans chacune des priorités d'action, à une exception près. Jusqu'à présent, aucun club n'existe pour le dossier prioritaire de la sécurité, dont la mise en œuvre est prévue à l'automne 2007.

En moyenne, chaque club est composé de 20 partenaires provenant d'organismes communautaires, d'institutions publiques ou d'entreprises. Ces clubs orientent les initiatives liées à l'augmentation du revenu (initiatives reliées à l'emploi et à l'accès aux transferts gouvernementaux), au développement d'habitations accessibles et de qualité, au développement d'une artère commerciale, à l'implantation

---

23 Comprehensive Community Initiatives, l'Institut Caledon, mars 2003, page 5.

d'infrastructures de sports et loisir, à la mise en valeur de la culture et au développement de la participation citoyenne.

Le financement de certaines activités du projet provient de sources fédérales, provinciales et municipales, de fondations et, dans une moindre mesure, du secteur privé. Toutefois, le soutien pour l'organisation et la planification courantes des activités du *Chantier*, ainsi que la recherche, l'évaluation et l'apprentissage, provient principalement de Centraide, de la Ville de Montréal et de l'initiative Collectivités dynamiques financée par une grande fondation canadienne, la fondation de la famille J.W. McConnell.

Dans un rapport semestriel soumis en juin 2006, le *Chantier* a fait état de la participation de :

- Vingt-deux partenaires gouvernementaux (deux fédéraux, un provincial, sept régionaux et 11 municipaux);
- Un conseiller scolaire, quatre écoles, deux réseaux de la CSDM et une société d'habitation;
- Douze partenaires du milieu des affaires;
- Quatre fondations;
- Dix-sept organismes à but non lucratif;
- Cinq organismes œuvrant auprès des personnes à faible revenu;
- Et un nombre grandissant de citoyens associés précisément aux sept projets de participation publique.

Toutefois, d'autres associations avec des partenaires seront expliquées un peu plus loin dans ce rapport – le Comité des grands partenaires à l'échelle du Grand Montréal; en plus du partenariat unique avec Centraide, et des associations particulières avec des partenaires tels que l'ARUC, pour la recherche et l'évaluation. Des partenaires comme le Cirque de Soleil sont très importants pour la mobilisation communautaire et pour l'animation et le soutien culturels, ainsi que la relation avec plusieurs organismes gouvernementaux tels que la Direction de santé publique et les services municipaux de sécurité du revenu et du développement social.

## **Réseaux en action**

Via sa démarche du Chantier, VSMS est devenu un membre actif d'un certain nombre de réseaux locaux, régionaux et nationaux tels que la Communauté d'apprentissage pancanadienne, la collaboration avec Collectivités dynamiques et de nombreuses autres tables de concertation locales et régionales.

## Le rôle de Centraide sans Saint-Michel et sa valeur ajoutée

---

Dans Saint-Michel, Centraide a délibérément entrepris de démontrer et de mettre à l'essai une nouvelle façon de travailler avec les communautés et d'étudier la possibilité d'un nouveau rôle pour lui-même en tant qu'organisation vouée à la réduction de la pauvreté et de l'exclusion sociale, ainsi que pour améliorer la qualité de vie de tous les citoyens de la communauté. Pour faire le choix d'un quartier, Centraide a considéré la situation des tables locales de concertation soutenues par l'Initiative montréalaise de soutien au développement social local ainsi que le portrait de leur territoire d'intervention. Celle de Saint-Michel semblait toute désignée pour une telle expérience. Sa dynamique de concertation était reconnue. Toutefois, en dépit d'une décennie d'efforts déployés, la pauvreté persistait. Le quartier était prêt à recevoir de l'aide et des conseils de l'extérieur et il en avait besoin s'il voulait que sa communauté soit revitalisée et sa pauvreté réduite.

### Partenariats

À Saint-Michel, Centraide a travaillé en étroite collaboration avec VSMS pour appuyer la conceptualisation et le lancement du *Chantier* et a créé des partenariats avec d'autres bailleurs de fonds pour les soutenir financièrement aux stades de démarrage.

### Recherche et évaluation basées dans la communauté

Conformément à la nouvelle approche de développement à l'échelle de la communauté adoptée par Centraide, un rôle d'appui important en recherche et évaluation axées sur la communauté a vu le jour. Reconnaisant le défi que représentait l'évaluation d'une approche de développement social, il s'est donné comme objectif, avec d'autres partenaires de recherche, de savoir s'il était possible de mesurer l'impact social tout en essayant de mieux en comprendre les concepts sous-jacents, de connaître ce que les autres faisaient dans le domaine et aussi ce que Centraide pouvait faire à cet égard. Ce travail a engendré une stratégie en plusieurs points, dont le but est d'aider les organisations communautaires à développer une culture de planification et d'évaluation, en leur donnant les outils nécessaires qui serviront à évaluer cet impact. Ceci avait aussi pour objectif d'aider Centraide à mesurer l'impact de sa propre stratégie sur les organisations communautaires qu'il appuyait.

Concrètement, à Saint-Michel, il a financé une recherche portant sur l'expérience VSMS, en partenariat avec l'ARUC-ÉS<sup>24</sup>, laquelle initiative a produit trois études récemment.<sup>25</sup> Une étude s'est penchée sur les quinze ans d'histoire de VSMS en établissant le profil de la communauté; la seconde étude a examiné le développement de la structure de VSMS depuis sa création; la troisième s'est concentrée sur la participation des groupes ethnoculturels à l'initiative VSMS. Cette recherche a été bénéfique pour la conception et la gouvernance du *Chantier*. Centraide comptait parmi les principaux parrains (et bailleurs de fonds) de ce travail et de ces études.

---

24 Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS).

25 Projet de recherche sur les quinze ans de la table de concertation : Vivre Saint-Michel en santé, Phase 1 : Profil de la communauté, par Sambou Ndiaye, Jean-Marc Fontan et al., ARUC-ÉS, novembre 2004 et Phase 2 : Monographie organisationnelle de VSMS et une étude exploratoire, La participation des communautés ethnoculturelles à la table de concertation de Saint-Michel, aussi avec l'ARUC-ÉS.

## Développement de réseaux

Dans le cadre de ses nouvelles stratégies, Centraide a accordé la priorité à la création de réseaux pour faire progresser son travail dans les communautés. Elle est membre du Comité consultatif de la Ville de Montréal, qui favorise l'évaluation et la recherche dans les cinq secteurs de revitalisation désignés. De plus, il siège au comité du Forum de développement social de l'île de Montréal et participe à la Chaire sur les approches communautaires et les inégalités en matière de santé. Dans tous ces groupes de discussion, Saint-Michel représente un modèle d'action, de réflexion et d'innovation.

La sensibilisation et la collaboration accrue de plusieurs partenaires figuraient également parmi les objectifs des nouvelles stratégies et, à Saint-Michel, un comité des grands partenaires a été formé grâce à Centraide. Le Comité se compose de partenaires clés actuels et éventuels du gouvernement et autres organismes non gouvernementaux en lien avec le projet de Saint-Michel.<sup>26</sup> Son but premier, à Saint-Michel, consiste à partager les connaissances et à sensibiliser sur son travail et sa portée. Tout en partageant l'expérience de Saint-Michel, il a également pu créer de nouveaux moyens de financement ainsi que faciliter une meilleure collaboration entre les organismes gouvernementaux et non gouvernementaux et autres bailleurs de fonds.

À l'échelle locale, Centraide a appuyé VSMS en élargissant sa portée et ses réseaux au-delà des citoyens qui prenaient part à VSMS depuis le début. Il a contribué au développement du *Chantier* et a fait la promotion d'approches auprès de la communauté des affaires, des administrations municipales et des communautés culturelles. Il a aussi aidé à créer des réseaux à d'autres niveaux et a arrimé l'initiative VSMS aux échelons municipal et régional.

À l'échelle nationale, Centraide Montréal fait partie du mouvement Centraide-United Way du Canada et on a fait appel à sa contribution lors des conférences et discussions portant sur le rôle des organismes philanthropiques, le secteur bénévole et autres sujets liés au développement social. Notamment, son travail à Saint-Michel s'applique à l'initiative nationale en cours afin d'établir des normes de rendement pour les organisations de Centraide qui s'efforcent de mettre sur pied ou d'élargir leur travail en tant qu'organisations communautaires ayant un impact, comme celles qui participaient à l'initiative « Quartiers en essor ». Le *Chantier* s'est investi directement dans l'initiative Collectivités dynamiques et a participé activement à ses conférences, séances de formation à distance et séances de réflexion. Centraide devait reconnaître la synergie possible entre le travail prévu à Saint-Michel par VSMS et le centre d'intérêt de l'initiative Collectivités dynamiques de l'Institut Tamarack et regrouper les deux.

## Accompagnement

Centraide a joué un rôle d'accompagnement essentiel à divers niveaux au sein de la communauté de Saint-Michel et à l'extérieur. Il a présenté l'initiative nationale Collectivités dynamiques aux organisateurs de VSMS et travaillé avec le promoteur de projet, l'Institut Tamarack, pour faire connaître comment l'initiative Collectivités dynamiques pourrait appuyer les activités en cours à Saint-Michel. Il fournit un rôle de soutien pour faciliter le travail de Collectivités dynamiques de VSMS et du *Chantier* afin de maximiser l'apprentissage à partir de l'expérience de Saint-Michel dans le but de la partager ailleurs au Québec et à travers le Canada.

---

26 Parmi les invités à la prochaine rencontre, on compte des cadres supérieurs de la Caisse populaire Desjardins Saint-Michel, des représentants de fondations telles que Chagnon, Bronfman et McConnell, et d'autres tels que des représentants de Roasters, le ministère provincial de l'Emploi et de la Solidarité sociale, celui des Affaires régionales et municipales et d'ONG tels que Québec en forme, VSMS et des représentants officiels de la Ville de Montréal, des services de santé publique, de la Commission scolaire et de l'Université du Québec à Montréal, de Centraide et de l'Institut Tamarack.

Au sein de la communauté montréalaise, Centraide a mis son influence à contribution pour appuyer le travail de développement de la communauté de Saint-Michel en présentant VSMS et, plus récemment le *Chantier*, aux principaux intervenants de l'administration municipale, aux bureaucrates clés et, par-dessus tout, à des partenaires éventuels tels que des ministères, des fondations et autres organismes subventionnaires. Étant donné qu'il manquait de crédibilité dans les débuts de son travail de revitalisation de la communauté, le *Chantier* avait besoin d'aide de l'extérieur et Centraide a pu lui ouvrir des portes et rassurer les partenaires éventuels et les bailleurs de fonds. Centraide et le Comité des grands partenaires ont été en mesure de fournir de l'aide et des conseils stratégiques à l'initiative VSMS et à la démarche du *Chantier*.

## **Mobilisation**

Le rôle d'accompagnement n'était pas le seul rôle de soutien apporté par Centraide : l'encadrement proactif essentiel à l'appui du *Chantier* était évident. Mobiliser les acteurs et les partenaires clés de façon régulière est un rôle que Centraide a joué de façon remarquable et dont la portée allait bien au-delà de la région de Saint-Michel. Le Comité des grands partenaires mentionné précédemment était une contribution exclusive de Centraide. Alors que l'objectif original de réunir les bailleurs de fonds et les autres intervenants se concentrait principalement sur le partage des connaissances issues du projet Saint-Michel, Centraide visait un objectif à plus grande échelle. Il s'est rendu compte de l'importance d'augmenter l'appui au travail de réduction de la pauvreté par la communauté en sensibilisant davantage à la réalité des défis que posait la situation de la communauté de Saint-Michel en tant que quartier pilote. L'accent était mis sur la participation stratégique des membres du Comité des grands partenaires à certains événements et certaines activités de la communauté, et aussi sur la nécessité de se réunir annuellement afin de faire état et de rendre compte de l'expérience de Saint-Michel. Ces réunions étaient courtes et mettaient l'accent sur l'apprentissage commun et la discussion. Les questions liées au financement étaient discutées à l'extérieur du Comité, sur une base bilatérale. On prévoyait qu'une plus grande sensibilisation engendrerait un engagement commun plus solide envers l'objectif de réduction de la pauvreté et servirait de fondement à la création de partenariats avec d'autres organismes de financement et de soutien, à Montréal et ailleurs.

Centraide a joué un rôle mobilisateur à divers paliers et au sein de nombreux secteurs. À mesure que l'accent sur le développement des communautés augmentait, il a appuyé, et offert le financement de base, dans bien des cas, aux tables de concertation de quartier, ce qui a permis la mobilisation de nombreux intervenants locaux. Par la suite, avec le concours d'autres partenaires, il a contribué à financer, à l'échelle de la ville, des tables de concertation municipales avec la participation des citoyens, ainsi que des organisations et organismes.

Dans le contexte précis du projet pilote de Saint-Michel, Centraide a appuyé l'organisation d'ateliers et de séminaires tels que le rassemblement d'une journée entière de représentants communautaires, d'organismes, du gouvernement et de bailleurs de fonds à l'échelle de la ville de Montréal, au Centre Boscoville, à la fin 2005. Des conférenciers de l'initiative Collectivités dynamiques, de 1,2,3 GO!, du *Chantier*, de Centraide (Ottawa et Montréal) et autres ont été invités dans le but de partager leurs expériences. L'objectif de ces activités était de mettre en commun les connaissances des participants relativement à la revitalisation des communautés et à la réduction de la pauvreté. En ce qui concerne Saint-Michel, il s'agissait d'occasions de faire participer rapidement d'autres personnes à son projet pilote et de promouvoir certains des nouveaux concepts et innovations. Centraide s'est engagé à promouvoir l'innovation au sein des communautés et dans les secteurs, en canalisant l'attention sur la réalité du développement communautaire et de la réduction de la pauvreté. Grâce à cette stratégie, le développement communautaire commence à se faire connaître dans d'autres secteurs tels que

l'éducation et la santé, dont le travail commence à s'insérer dans un cadre conceptuel plus vaste et où la participation de partenaires non traditionnels est la bienvenue.

## **Soutien stratégique et technique**

La partie la plus importante de son travail à Saint-Michel, particulièrement en ce qui a trait à l'initiative du *Chantier*, est sans doute son rôle de soutien stratégique et technique. Centraide a travaillé en étroite collaboration avec VSMS pour les conseiller quant à la conception et la mise en œuvre des approches pour transformer la communauté en tenant compte de l'aspect unique du milieu immédiat et du contexte de développement plus vaste à Montréal et au Québec. Grâce à ses nombreuses années d'expérience dans la communauté, Centraide est maintenant engagé plus fermement que jamais à enrayer la pauvreté de façon mesurable plutôt que de simplement l'atténuer; il démontre son intérêt envers les initiatives menées par la communauté et l'impact que celles-ci peuvent avoir. Il a réorganisé sa structure interne et mis sur pied le service Impact dans la communauté, a augmenté le nombre de membres au sein de son équipe ainsi que sa capacité à soutenir les communautés. Son objectif est d'agir davantage à titre de conseiller stratégique dans le développement des communautés du Grand Montréal qui sont touchées par la pauvreté. Centraide s'est aussi engagé avec des partenaires à élaborer de nouveaux outils et mécanismes de soutien de manière à renforcer la capacité locale et à obtenir des résultats concrets.

À Saint-Michel, la voie du succès – éliminer la pauvreté et l'exclusion sociale – n'est pas entièrement pavée et des stratégies doivent être élaborées afin de rendre compte de la réalité et des défis locaux. En tant que communauté marginalisée, les ressources internes et les connaissances sont insuffisantes, sans compter le manque de confiance; elle doit ainsi faire appel à des intervenants externes bien renseignés. Centraide comprend le contexte de sous-développement dans lequel la démarche du *Chantier* évolue. En outre, sa mission est axée sur l'élimination de la pauvreté et Centraide est en mesure de fournir des ressources financières et humaines précises afin de remédier à la situation si la communauté est prête à lui emboîter le pas.

Contrairement à de nombreux programmes gouvernementaux, qui ont un cycle de vie court et une portée limitée et dont les membres de l'équipe changent constamment, Centraide est engagé de façon continue et, en ce qui concerne Saint-Michel, travaille en priorité pour un secteur précis. Son engagement continu, son mandat soutenu et la continuité relative au sein de son équipe et à l'égard de ses approches, ainsi que la continuité de ses ressources intellectuelles accumulées, sont tous essentiels à son rôle de soutien stratégique et technique. Centraide possède tous ces critères et atouts et les met actuellement à l'œuvre dans Saint-Michel de sorte qu'ils aient un impact important dans le contexte de son cadre stratégique à long terme.

## **Soutien au leadership**

Une des grandes faiblesses souvent signalées dans les communautés marginalisées est le manque d'un solide leadership organisationnel à l'échelle locale. On remarque souvent un manque d'engagement et de confiance dans le leadership du personnel et du conseil des organismes locaux et des organisations communautaires. Pourtant, le succès du développement communautaire dépend d'initiatives menées à l'échelle locale et de la capacité organisationnelle. Pour que les citoyens du quartier prennent part au développement de leur communauté, il faut miser sur la motivation des gens à améliorer leur situation, c'est-à-dire qu'il faut développer le leadership à l'échelle locale.

À Saint-Michel, une priorité immédiate consiste à appuyer et accroître la portée du leadership local dans la communauté. Depuis le début de l'initiative VSMS à Saint-Michel (et d'autres initiatives

ailleurs à Montréal), Centraide offre du soutien aux leaders locaux dans le cadre de relations individuelles, de séances de groupe et, dans certains cas, de séances de formation afin de réduire leur isolement et de renforcer leur capacité. Il est difficile de mesurer la valeur de cette contribution, cependant les discussions qui ont eu lieu à Saint-Michel mettent en valeur l'importance de ce rôle. L'expérience ailleurs avec les ICI confirme de la même manière l'importance d'un appui externe stratégique et technique soutenu et disponible pour favoriser des changements importants dans les communautés marginalisées. Centraide augmente ses capacités internes et consacre de nouvelles ressources au développement d'une équipe forte dont l'objectif est axé sur le développement et le soutien de la capacité communautaire.

Le défi des autres communautés semblables à Saint-Michel n'est pas uniquement de cerner et d'élargir le potentiel de leadership local, mais aussi d'employer des stratégies qui font que ce leadership est durable. Ici, la durabilité ne veut pas dire se contenter du statu quo – le leadership local existant – mais former les leaders afin de renforcer le cadre de leadership. Le développement communautaire est, par définition, un processus continu et il ne peut être soutenu en gardant en place les quelques leaders locaux – les besoins changent et le leadership doit aussi évoluer parallèlement. Des leaders efficaces de la communauté doivent être formés afin de mettre en pratique un vrai leadership communautaire reconnaissant le moment où les leaders existants doivent laisser la place aux jeunes et nouveaux leaders. De nouveaux styles de leadership qui correspondent aux besoins d'une approche participative et transparente sont rarement transmis : pour les acquérir, il faut souvent de la formation.

Centraide reconnaît la valeur du leadership communautaire efficace et travaille à de nombreuses approches pour être à la hauteur du défi. Afin d'appuyer le développement du leadership local, Centraide, avec l'aide d'autres partenaires, a financé des cours de formation et met présentement à l'essai une nouvelle formation conçue spécifiquement pour le développement des capacités de leadership dans des situations semblables à celles que l'on retrouve dans Saint-Michel. Sa propre équipe de développement et de soutien communautaire forme maintenant une unité distincte au sein de Centraide. Les fonds affectés au développement des communautés et à l'élimination de la pauvreté représentent actuellement 10 % des fonds recueillis lors de la campagne annuelle. Centraide ne permet pas l'assignation de fonds par ses donateurs, ce qui signifie qu'il a beaucoup de souplesse pour s'adapter aux besoins de l'heure au sein de la communauté.



## Répercussions sur Centraide

---

Afin de comprendre les répercussions organisationnelles de la nouvelle orientation communautaire de Centraide, il faut faire la rétrospective du processus de transformation en cours depuis 1990. Avant 1990, Centraide était principalement un instrument pour recueillir collectivement de l'argent au sein de la communauté et de redistribuer les fonds aux organisations caritatives membres de Centraide. À ce moment-là, son travail était centré sur le développement des services communautaires, mais la campagne était en perte de vitesse et de moins en moins de fonds étaient recueillis, bien que la pauvreté fût nettement à la hausse dans certains quartiers de Montréal. Avec l'arrivée d'une nouvelle direction à Centraide en 1991, l'évolution à la baisse a été renversée. En 1993 Centraide a commencé à s'associer à des tables de quartier qui réunissaient des citoyens, des groupes communautaires et des institutions autour de la lutte à la pauvreté et l'exclusion. En 1994 Centraide a développé l'initiative 1,2,3 GO! destinée à mobiliser les communautés locales autour du bien-être des enfants. Ce fut le début d'une approche nouvelle.

En 1997, Centraide a adopté une nouvelle orientation stratégique et décidé de mettre l'accent sur le développement social. Sa mission demeurait la réduction de la pauvreté et de l'exclusion sociale, mais l'approche visant à amener des changements significatifs et mesurables était transformée.

Centraide a ainsi décidé d'agir de façon stratégique. Il a entrepris de consolider ses connaissances en matière de lutte contre la pauvreté, d'évaluer son apprentissage, de faire appel à des intervenants de l'extérieur, de s'enrichir des expériences des autres, de créer des partenariats, de collaborer d'une nouvelle façon et, surtout, d'appuyer le développement des communautés afin de réduire la pauvreté. En somme, il cherchait à se transformer de sorte qu'en tant qu'organisation, il apporterait une valeur ajoutée qui irait au-delà de la distribution de fonds. Centraide possédait déjà d'abondantes ressources intellectuelles et de l'expérience sur le terrain et devait les mettre à contribution pour soutenir le développement communautaire et l'élimination de l'exclusion sociale auprès de ceux qui cherchaient activement à s'attaquer à la pauvreté.

Les répercussions de ce changement, c'est-à-dire de passer d'un organisme subventionnaire et d'une machine de financement dynamique à un organisme d'apprentissage stratégiquement focalisé, sont toujours en évolution chez Centraide dix ans plus tard.

### Influence

Centraide a entrepris de consolider ses connaissances et, avec d'autres partenaires, à recueillir de nouvelles informations. Par exemple, il a participé à la conception, et par la suite au financement, des profils des communautés dans les secteurs de Montréal désignés comme étant des quartiers pauvres. Il a contribué à créer un partenariat de recherche université-communauté pour accomplir ce travail. Il a aussi collaboré à l'organisation de séances de travail sur des approches en matière de réduction de la pauvreté, séances auxquelles il a participé. Centraide a réuni divers intervenants tels que des universitaires et des donateurs afin d'établir un lien avec les ressources et les secteurs. En allant au-delà de la simple collecte d'informations, Centraide a continué à travailler sur de nouvelles façons de diffuser ses connaissances à grande échelle au sein des communautés. Des conférences et des ateliers, comme celui tenu au Centre Boscoville, ont été organisés pour discuter des recherches et des leçons qui en ont été tirées afin de créer de nouvelles stratégies. De plus, Centraide participe activement à diverses tables de concertation, des réseaux et autres occasions de partage d'information.

Su un autre plan, la tenue de « célébrations » publiques pour faire participer et informer les gens à l'échelle locale ainsi que les principaux partenaires est un nouveau concept. Le festival



communautaire d'été annuel organisé par la TOHU, et misant sur l'attrait du Cirque de Soleil, en est un exemple.<sup>27</sup> Ces célébrations ont comme objectifs de faire participer ainsi que de faire apprendre et de sensibiliser - cherchant à influencer autant qu'à renseigner. Les nombreux rassemblements de partenaires organisés par Centraide sont souvent prévus de manière à coïncider avec ces événements publics afin de miser davantage sur la dynamique locale. Une autre occasion d'influencer les principaux intervenants de l'extérieur du secteur est l'emploi efficace de visites dans la communauté, bien organisées, planifiées et respectueuses des gens. À Saint-Michel, de nombreuses visites ont été organisées pour divers participants tels que des fonctionnaires municipaux, d'autres partenaires et donateurs importants, des coordonnateurs de projet, du personnel de l'initiative « Quartiers en essor » et de Centraide, ainsi que des représentants du mouvement Villes et villages en santé et bien d'autres encore.

Centraide a aussi misé sur ses relations existantes avec les leaders politiques de la Ville et de la province pour faire valoir et appuyer des changements stratégiques et réglementaires. À Saint-Michel, par exemple, une visite du quartier a été planifiée pour informer le maire de Montréal et d'autres leaders municipaux du potentiel de réaménagement de la carrière, aménagement qui pourrait bénéficier aux citoyens locaux. Un an après cette visite, lorsque l'emplacement de la carrière est soudainement devenu l'objet d'intérêt d'un promoteur sans la participation de la population locale, le maire a convenu de freiner le processus d'approbation du projet et de concevoir une démarche qui permettrait l'intervention de la communauté.

L'impact à long terme de ce changement est encore indéterminé, mais il se pourrait très bien qu'à l'avenir la Ville soit disposée à adopter une démarche plus globale, faisant appel à la collectivité, dans la planification de grands projets d'aménagement. Centraide a utilisé stratégiquement son influence pour réunir les partenaires afin de discuter des possibilités d'aménagement et a utilisé son influence auprès de l'administration municipale afin d'organiser une visite de Saint-Michel. Par la suite, il a travaillé avec les leaders et les fonctionnaires municipaux de sorte que la Ville réexamine son approche afin de faire intervenir la communauté dans le dossier délicat du réaménagement de la carrière. L'exploitation délibérée de sa capacité de faire participer stratégiquement et d'influencer les intervenants clés est un autre élément à valeur ajoutée que Centraide apporte à la table. Il mise sur sa crédibilité auprès d'autres acteurs afin que l'innovation et le changement au sein de la communauté fassent partie du processus de transformation.

Centraide continue d'apprendre sur la façon d'utiliser le plus efficacement possible sa contribution au développement des communautés et met au point des outils pour son personnel et pour d'autres intervenants clés, de sorte que de nouvelles compétences l'aident à maximiser son potentiel de soutien stratégique aux initiatives locales.

## **Changement organisationnel**

Au sein de l'organisation de Centraide, il fallait apporter des changements afin de donner une nouvelle orientation au développement communautaire. Faire passer l'attention de la campagne de financement à une stratégie d'élimination de la pauvreté orientée sur la communauté signifiait d'abord qu'il fallait réunir les connaissances pertinentes au sein des équipes de travail et former par la suite une nouvelle unité de développement communautaire au sein de Centraide. Cette unité était et est encore dirigée par une vice-présidente dynamique, dotée d'un mandat souple et bénéficiant de l'appui ferme de la haute direction. De nouvelles compétences étaient requises du personnel pour soutenir le développement des capacités, pour pouvoir offrir de l'aide technique, pour mettre en œuvre les mécanismes d'approche communautaire et pour favoriser le développement de partenariats

---

27 TOHU désigne la Cité des Arts du Cirque de Montréal, une création du Cirque de Soleil.

et de réseaux. Une nouvelle relation avec les donateurs et avec les membres de l'organisme était nécessaire afin d'interpréter la nouvelle orientation et de sensibiliser davantage les gens à la pauvreté et à la façon de l'éliminer à Montréal. Une compréhension collective était nécessaire dans toute l'organisation de Centraide afin de centrer davantage l'attention sur le développement des communautés et de maximiser l'impact des stratégies de lutte contre la pauvreté. Ce processus continue de progresser et la planification, la gestion et la mise en œuvre de ce changement se poursuivent.

Contrairement à d'autres programmes et initiatives subventionnés par le gouvernement, qui ont souvent été de nature ponctuelle, la recherche a montré que les projets de réduction de la pauvreté nécessitaient la participation de la communauté et de ressources externes dans le cadre d'une stratégie de développement à long terme. Il fallait que Centraide ajuste son approche fonctionnelle de sorte à répondre aux besoins de continuité sur le plan de la participation et de l'investissement (de concert avec les autres intervenants) dans les secteurs désignés comme étant pauvres. Une approche stratégique au développement communautaire nécessitait une démarche différente consistant à fournir du financement de base à initiatives communautaires comme des tables de quartier. Centraide offrait déjà du financement de base récurrent à un large réseau d'organismes communautaires du Grand Montréal (300). Dans le cas de Saint-Michel (et d'autres tables de concertation de quartier), Centraide fournit un financement de base annuel pour permettre à VSMS de financer ses activités (coût d'un employé et frais d'administration de base). Centraide a réuni les bailleurs de fonds et les gouvernements comme partenaires afin de sensibiliser les gens aux répercussions du travail sur la communauté. Il a fait valoir la nécessité du financement de base pour les groupes communautaires, en l'absence duquel il serait difficile d'assurer la continuité et l'administration élémentaires, essentielles au développement communautaire à long terme. Il a investi dans de nouveaux acteurs et partenaires et travaillé avec de nouveaux intervenants à l'échelle locale – bref, Centraide a commencé à innover et à concentrer ses efforts.

## **Activités internes**

Il est important de ne pas sous-estimer les défis auxquels Centraide fait face. Ce changement de cap axé sur le développement des communautés continue à avoir des répercussions importantes sur ses activités internes. Par exemple, la place que tiennent les bénévoles au sein de Centraide change. La participation des bénévoles aux activités de Centraide a toujours été reconnue, et avec le temps, leur rôle dans le choix des priorités et la distribution des allocations aux organismes membres a pris de plus en plus d'importance. Les comités d'allocation sont principalement dirigés par des bénévoles qui occupent des fonctions de décideurs; cette fonction est devenue particulièrement importante en raison du besoin d'établir des priorités de sorte que les fonds soient utilisés de façon efficace.

Des fonds sont de plus en plus répartis sur une base territoriale afin d'appuyer le développement des communautés. Les bénévoles qui siègent aux comités de distribution de fonds seront confrontés à des changements considérables et les processus et pratiques de financement traditionnels seront différents. Il est donc devenu important de sensibiliser davantage les bénévoles à la valeur de ces nouvelles orientations et de mettre sur pied un processus qui permettra à leur rôle d'évoluer de manière positive.

Un autre changement à souligner concerne les messages véhiculés pendant la campagne de financement annuelle de Centraide. Bien que la campagne annuelle soit toujours un moment pour mettre en valeur et sensibiliser les donateurs au travail fait par les organismes communautaires pour répondre aux besoins des plus démunis, les communications mettent de plus en plus en lumière l'importance de la mobilisation dans les quartiers pour réduire la pauvreté et l'exclusion sociale. La campagne annuelle est une occasion privilégiée pour faire comprendre le travail qui se fait dans les communautés et les actions des tables de quartier. L'exemple du quartier Saint-Michel a permis

d'illustrer comment une communauté peut avoir plus d'impact quand les citoyens, les institutions, le gouvernement et les fondations travaillent ensemble vers le même objectif.

Toutefois, les répercussions des changements en cours soulèvent des questions encore plus fondamentales au sein de Centraide, lesquelles vont au-delà de la création d'un nouveau rôle pour les bénévoles. Il est possible que l'organisation ait à adopter les nouvelles dimensions du bénévolat qui émergent. Un objectif clé du développement communautaire consiste à développer la capacité de la communauté à prendre davantage de responsabilités pour définir et soutenir son développement. Il a été mentionné précédemment que ce leadership local a besoin d'être appuyé et, à mesure que sa compétence augmente, on peut s'attendre à ce qu'il occupe un plus grand rôle sur le plan de la collecte et de la répartition de fonds.

Quel est donc le rôle des bénévoles au sein des comités existants? Est-ce que le travail d'affectation actuel peut jouer un plus grand rôle sur le plan de la conception, du suivi, de la surveillance et de la génération des connaissances? Est-ce que c'est une nouvelle forme de bénévolat local qui servira de complément à l'important travail qu'accomplissent actuellement les bénévoles au sein de Centraide? Voilà des questions qui surgissent maintenant et qui sont dans la mire de Centraide. Le processus de changement organisationnel en cours doit être examiné attentivement dans différentes perspectives – le statu quo change déjà – et des innovations devront être envisagées dans le contexte du rôle que jouent les bénévoles, pour ne nommer qu'un secteur de Centraide.

## Conclusion

---

La stratégie de développement des communautés de Centraide est un projet en évolution dans le quartier pilote de Saint-Michel et ailleurs dans son secteur de responsabilité qui englobe le Grand Montréal. Il n'existe pas de pistes d'action, mais il y a l'expérience passée et les ressources intellectuelles accumulées au Québec. Ailleurs, les leçons apprises sur la réduction de la pauvreté au Canada sont mises à contribution par des organisations telles que les instituts Tamarack et Caledon et certains autres Centraide. D'autres partenaires canadiens tels que de nombreuses fondations, notamment Maytree, McConnell et Chagnon, contribuent activement à l'analyse et à l'innovation de la pratique. De nombreux projets communautaires de développement économique et d'économie sociale ont contribué à enrichir les connaissances sur ce qui fonctionne bien sur le plan du développement local des communautés au Canada. Le travail des ICI aux États-Unis, lancé par des organismes à but non lucratif comme l'*Aspen Institute*, est révélateur et utile aux initiatives en cours actuellement au Canada.

Le maintien du statu quo dans les secteurs des organismes à but non lucratif et du bénévolat n'est plus possible – un changement de stratégie s'impose. Attendre que les gouvernements ouvrent la voie n'est pas la solution; toutefois ils semblent disposés à suivre les autres et à appuyer des projets pilotes à court terme. Certaines administrations à Montréal et au Québec se sont associées dans leurs efforts pour lutter contre la pauvreté. La volonté du gouvernement à s'engager dans des approches qui réussissent de façon soutenue est douteuse et sa capacité de reproduire les démarches efficaces est évidemment limitée par sa tendance à livrer directement au cas par cas. Des interventions à plus long terme visant l'élimination de la pauvreté et de l'exclusion sociale sont donc devenues la responsabilité d'initiatives menées par la communauté en partenariat avec des organisations telles que Centraide et d'autres prêtes à s'engager à long terme.

Les critères essentiels à l'efficacité du travail de réduction de la pauvreté comprennent l'intensité de l'effort, la cohérence de la stratégie, l'intervention intentionnelle et délibérée, un engagement à obtenir des résultats et un impact mesurables sur la communauté ainsi qu'une approche de collaboration transparente. La création de partenariats, des interventions à plus long terme et une vision de durabilité pour les initiatives menées au sein de la communauté – tous ces éléments sont apparents dans le travail de développement des communautés de Centraide. Les leçons tirées de l'expérience de Saint-Michel ont aidé Centraide à trouver un nouvel équilibre au sein de son organisation et à répartir ses rôles philanthropiques et de développement qui sont « au cœur de la contradiction. »<sup>28</sup> Il semble que la stratégie de développement des communautés gagne Montréal, au-delà de Centraide et de Saint-Michel, et s'étend à d'autres secteurs : sa portée augmente et elle est en voie de créer une masse critique d'activités et un potentiel de changement généralisé qui permettront de réduire la pauvreté et l'exclusion sociale.

---

28 Extrait d'une entrevue.

