

# L'expérience de la Corporation de développement communautaire Rond Point

Lucie Chagnon

Volume 8, Number 1, Spring 1995

Les régions

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/301305ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/301305ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Les Presses de l'Université du Québec à Montréal

ISSN

0843-4468 (print)

1703-9312 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Chagnon, L. (1995). L'expérience de la Corporation de développement communautaire Rond Point. *Nouvelles pratiques sociales*, 8(1), 63–73. <https://doi.org/10.7202/301305ar>

Article abstract

Les Corporations de développement communautaire (CDC) sont des regroupements d'organismes communautaires qui travaillent sur une base territoriale. Elles constituent une nouvelle forme de mobilisation et de politisation des organismes communautaires au Québec. Leurs actions tournent autour de deux axes : le renforcement et la consolidation des organismes et le développement de la collectivité. Dans cet article, l'auteure présente l'expérience de la Corporation de développement communautaire Rond Point située dans l'Outaouais. Par la suite, elle introduit le mouvement national des CDC en démontrant l'apport de ces regroupements au territoire.



# L'expérience de la Corporation de développement communautaire Rond Point

*Lucie CHAGNON*

*Corporation de développement communautaire Rond Point*

*Chargée de cours*

*Université du Québec à Hull*

Les Corporations de développement communautaire (CDC) sont des regroupements d'organismes communautaires qui travaillent sur une base territoriale. Elles constituent une nouvelle forme de mobilisation et de politisation des organismes communautaires au Québec. Leurs actions tournent autour de deux axes : le renforcement et la consolidation des organismes et le développement de la collectivité. Dans cet article, l'auteure présente l'expérience de la Corporation de développement communautaire Rond Point située dans l'Outaouais. Par la suite, elle introduit le mouvement national des CDC en démontrant l'apport de ces regroupements au territoire.

Le mouvement communautaire connaît une mutation depuis la dernière décennie et les organisations communautaires sont appelées à composer avec des nouvelles réalités sociales : pénurie d'emplois, déséquilibre démographique, pauvreté. Elles se retrouvent dans une conjoncture

de désengagement de l'État, de privatisation, de désinstitutionnalisation, de décentralisation et de régionalisation. Les enjeux de cette conjoncture viennent ébranler le mouvement communautaire dans son identité, son autonomie et son fonctionnement. Les organisations communautaires se mobilisent, par conséquent, sur le plan national et sur le plan local. Sur le plan national, les organisations en santé et services sociaux se centrent sur des enjeux spécifiques en formant des regroupements sectoriels par *clientèle cible*. Sur le plan local, la mobilisation se fait sur une base territoriale (en ayant comme référent le *milieu*), avec un profil plus large et intersectoriel (Chagnon, 1994).

Devant cette conjoncture sociale, économique et politique, elles abordent la question du développement communautaire sous un autre angle, celui du territoire, créant une nouvelle dynamique dans le secteur communautaire. Ainsi, plusieurs organisations communautaires se regroupent en réseaux et s'orientent vers un statut de Corporation de développement communautaire (Favreau et Ninacs, 1993). Dans le cadre de cet article, nous présentons les Corporations de développement communautaire (CDC) au Québec en tant que regroupements territoriaux d'organisations communautaires. Ces sont des regroupements qui travaillent sur deux fronts : le renforcement du mouvement communautaire territorial et le développement de la collectivité. Il est donc important de les distinguer des Corporations de développement économique (CDEC) qui, elles, ont un partenariat avec les trois secteurs (communautaire, public et privé) et travaillent sur l'économie sociale à partir des trois aspects que sont la revitalisation du milieu, l'employabilité et l'entrepreneurship.

C'est donc à partir de l'expérience de la CDC Rond Point que nous voulons illustrer les nouvelles formes d'intervention. Nous recontextualiserons la démarche de Rond Point à l'échelle nationale, en examinant le mouvement des CDC et ses rapports au territoire.

## **LA CORPORATION DE DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE ROND POINT**

### **Le territoire d'intervention**

L'expérience de la CDC Rond Point se situe dans une région de l'Outaouais qui englobe les territoires de la Vallée-de-la-Lièvre et de la Petite-Nation. Cette région s'étend sur environ 60 kilomètres d'est en ouest et sur près de 40 kilomètres du nord au sud. La population des deux territoires englobe 39 300 personnes et elle se concentre à 75 % dans les villes de Buckingham et Masson-Angers. Dans la Vallée-de-la-Lièvre, les

activités économiques sont reliées aux différents centres de services gouvernementaux, à deux usines de transformation et aux activités commerciales. Du côté de la Petite-Nation, les principales activités économiques sont le tourisme, la forêt et l'agriculture, mais ces secteurs d'activités connaissent présentement des difficultés majeures. Avant 1984, la région comptait peu d'organisations communautaires. Depuis, la conjoncture locale et nationale s'est modifiée et le nombre d'organisations s'est accru considérablement pour atteindre maintenant plus de 35 organisations (Chagnon, 1994).

### **Processus de développement de la CDC Rond Point**

La CDC Rond Point s'est développée à travers un processus de consultation auprès des organisations communautaires, de connaissance du milieu et d'exploration de divers modèles d'intervention. La CDC est issue d'un projet d'édifice communautaire pour les organisations qui s'est rapidement transformé en projet de regroupement d'organisations communautaires. En septembre 1989, un noyau d'intervenants provenant du secteur communautaire et du CLSC ont entrepris une démarche afin d'implanter un projet de cohabitation pour les organisations communautaires<sup>1</sup>. Pour ce faire, ils ont procédé à deux études : la première pour identifier les besoins locatifs des organisations et la seconde pour cerner leurs préoccupations sur le plan de l'intervention. Les résultats ont été révélateurs et cela les a incités à revoir le projet initial et à explorer des nouvelles avenues.

En février 1990, une trentaine d'organisations communautaires de la Vallée-de-la-Lièvre sont convoquées à une rencontre pour connaître les résultats des études et se pencher sur la question des perspectives du secteur communautaire dans la région. Cette rencontre a donné une idée à chacun de l'envergure que pouvait prendre un regroupement d'organisations communautaires<sup>2</sup>. Malgré le sentiment de grande proximité qui existait au sein des petites communautés, les organisations ont réalisé qu'elles étaient loin de toutes se connaître et d'être connues par le milieu. Plusieurs représentants d'organisations communautaires ont manifesté leur intérêt pour le projet en faisant partie d'un comité provisoire en vue de définir les orientations d'une Corporation de développement communautaire dans la Vallée-de-la-Lièvre.

---

1. Demande de subvention à la zone des caisses populaires Vallée-de-la-Lièvre et Petite-Nation, « Historique de la CDC Rond Point », 14 avril 1992, p. 5.

2. Compte rendu de la rencontre du projet Rond Point, tenue au CLSC Vallée-de-la-Lièvre, le vendredi 9 février 1990.

La CDC Rond Point s'est donné les objectifs suivants : regrouper les organisations communautaires sur son territoire et exercer les représentations appropriées ; stimuler la participation active du secteur communautaire au développement socio-économique de son milieu ; favoriser une meilleure connaissance et reconnaissance de cette contribution ; renforcer le secteur communautaire et stimuler le développement du secteur communautaire. Elle répond aux demandes de ses membres à travers cinq volets : la concertation, le partenariat et la représentation ; l'information et la recherche ; la formation ; la consolidation et l'aide technique ; le développement communautaire. Les organisations communautaires se sont aventurées dans le développement de la CDC en créant de nouvelles alliances sur le plan local et en explorant de nouveaux projets tout aussi complexes les uns que les autres. C'est pourquoi le comité provisoire a entrepris des démarches pour se constituer légalement et a reçu sa charte le 12 avril 1990<sup>3</sup>, statut dont l'acquisition a marqué une nouvelle étape. En juillet 1990, la CDC a emménagé dans ses nouveaux locaux afin d'actualiser ses mandats. Le processus même d'implantation comporte des éléments de réflexion et de renforcement des organisations que nous examinerons à travers les réalisations.

### **Un pignon sur rue pour le secteur communautaire**

L'acquisition d'un édifice communautaire a requis des connaissances dans plusieurs champs d'expertise : l'immobilisation, la rénovation, la gestion de bâtiment, la préparation de budgets d'opération triennaux, les subventions d'aide au démarrage d'entreprises, la négociation de contrats, la surveillance de chantiers, la consultation financière, etc. Comme ce type d'expertise est plutôt éloigné de la pratique habituelle des organisations communautaires, le conseil d'administration s'est adjoint un comité consultatif pour orienter Rond Point dans ses démarches. Cette nouvelle alliance est alors devenu un choix stratégique et politique, la participation des consultants au projet devenant une forme de sensibilisation à l'implantation d'une CDC en permettant à d'autres acteurs clés de la communauté d'être informés de la démarche.

Le choix des consultants a été effectué en fonction de leur champ d'activités et de leur représentativité dans le milieu. Toutes les expertises requises ont été greffées à la table de travail conçue à cet effet : un ingénieur aux immobilisations, un comptable, un administrateur, un conseiller municipal, un notaire, en plus de quelques participations ponctuelles selon

---

3. Lettres patentes de la CDC, avril 1990. Toutefois, à cette date, l'incorporation de la CDC était sous le libellé de « CDC Vallée-de-la-Lièvre », car le comité avait circonscrit le territoire à cette région.

les besoins tels les services d'un architecte, d'un ingénieur en structure, d'un expert en toiture. Le projet d'édifice communautaire est alors temporairement porté par les experts laissant ainsi plus de temps aux intervenants communautaires pour travailler à l'élaboration de projets axés sur le développement communautaire<sup>4</sup>. Les appuis sont stimulants et le milieu est mis à contribution, mais le revers de la médaille est que les consultants s'approprient le projet, et certains membres du conseil d'administration de Rond Point craignent même d'en perdre le leadership.

La CDC projetait soit la construction d'un édifice ou la rénovation d'un édifice déjà existant, projets qui tous deux représentaient un investissement de l'ordre de 800 000 \$. Rond Point a repéré des bailleurs de fonds et des programmes dans lesquels pourrait s'inscrire le projet d'édifice communautaire<sup>5</sup>. Les consultants prévoient un profit net de 80 000 \$ par année pouvant être utilisés à des fins de développement communautaire, c'est-à-dire pour permettre un autofinancement de la CDC. Les démarches pour le projet d'édifice communautaire en collaboration avec le comité conjoint se sont étendues sur une période de plus de deux ans. Beaucoup d'énergie a été investie dans la planification de ce projet et plusieurs contacts ont été établis afin d'être entouré d'un réseau de support. Les experts-conseils jugeaient que le projet était sur une bonne voie. Mais certains événements viendront modifier le scénario initial, à tel point que tout faillit basculer.

Mais voilà qu'à l'été 1991, la conjoncture venait compromettre l'implantation de la CDC. Tous les événements politiques semblaient valables pour geler les fonds promis. On peut résumer les propos de différents bailleurs de fond de la façon suivante : « La crise d'Oka occasionne des dépenses supplémentaires à l'État, les fonds sont gelés pour une période indéterminée ; le sommet socio-économique de l'Outaouais est annulé, instance par laquelle le projet devait être entériné ; les budgets sont gelés au fédéral compte tenu de la crise dans le golfe Persique ; la présentation du budget Wilson, les fonds sont gelés au fédéral ; il y a coupures au ministère de l'Éducation et le volet formation ne sera plus financé ; le démantèlement de l'OPDQ est prévu et il faut laisser le soin à la prochaine structure de développement régional de traiter le dossier de la

---

4. Compte rendu de la réunion conjointe du comité provisoire de la CDC Rond Point et du comité consultatif, le 23 avril 1990.

5. Sur le plan provincial, l'Office de planification de développement du Québec s'engage à verser une contribution financière allant jusqu'à 75 % du coût du projet. Sur le plan fédéral, le financement provient du ministère de l'Emploi et de l'Immigration dans le cadre du programme de Fonds d'initiative communautaire. Ces sources de financement sont complémentaires ; l'une subventionne le volet édifice et l'autre le volet corporatif. Si l'un des bailleurs ne supporte pas le projet, l'autre annule sa contribution financière automatiquement.

CDC. » Dans la communauté, les scénarios étaient similaires. L'Industrie MacLaren se désengage car, nous dit-on, les industries des pâtes et papiers se portent mal, la MacLaren coupe des postes à l'usine et doit, conséquemment, réduire son budget social. On voyait également des fondations, celle du Centre d'accueil de Buckingham et celle du Centre hospitalier, venir concurrencer le projet des CDC. Les clubs sociaux et les gens d'affaires contribuaient pour un minimum de 70 000 \$ à ces deux fondations. La CDC était donc véritablement en concurrence avec le secteur public puisque le ministère de la Santé et des Services sociaux favorisait la création de fondations pour soutenir ces institutions.

La Corporation était, par conséquent, laissée à elle-même, et les experts-conseils considéraient que les conditions de réalisation n'étaient plus présentes. Avec beaucoup de détermination, Rond Point a poursuivi ses démarches, mais sans appui externe. La CDC a alors procédé à des études de faisabilité et a évalué cinq bâtiments. Des bailleurs de fonds ont été pressentis, des négociations ont été entreprises auprès des institutions financières, plusieurs réajustements ont été effectués quant aux locataires potentiels, enfin, des démarches politiques ont été entreprises auprès du conseil municipal et du député provincial. Après deux ans et demi de démarche, et quatre déménagements, Rond Point se portait enfin acquéreur d'un édifice. En août 1992, la Société Immobilière du Québec confirmait la vente d'un immeuble d'une valeur de 220 000 \$ de 4 300 pieds carrés où pourraient loger 10 organisations. Avec le soutien du député provincial, Rond Point est parvenu à négocier l'achat de la bâtisse pour 90 000 \$. La caisse populaire a financé l'achat à 100 % puisque la valeur de la vente était inférieure à la valeur immobilière. L'acquisition de l'édifice communautaire a donc représenté un acte de persévérance obtenu à l'arraché. À plusieurs reprises, les intervenants de Rond Point ont remis en question, eux aussi, la faisabilité du projet et se sont demandé s'il fallait cesser les démarches. Quoique certains considéraient que le projet de l'édifice avait pris trop de place dans le développement de la Corporation, laissant parfois de côté la dimension développement communautaire, l'achat du bâtiment a permis à Rond Point de faire des gains appréciables en facilitant la réalisation de son mandat et en lui donnant une meilleure stabilité.

Malgré les apparences, le travail conjoint avec le comité consultatif durant une période de près de deux ans n'a pas été fait en vain. Il a permis de se familiariser avec une autre culture organisationnelle<sup>6</sup>, de démythifier

6. Par culture organisationnelle, on entend le système de valeurs et de fonctionnement. Par exemple, selon les membres du comité consultatif, Rond Point devait chercher à rentabiliser davantage les loyers et ne pas se limiter à louer les espaces à des organisations communautaires. Il fallait exploiter le marché de location, que ce soit dans le secteur privé, public ou communautaire. La CDC Rond Point s'était montrée ouverte à louer un pourcentage d'espace à des

certaines aspects administratifs et de se réapproprier une expertise. Considérant qu'il n'y a pas eu de rupture en soi dans les liens avec les différents intervenants du secteur public et privé, ces relations se sont avérées profitables à moyen terme. Le sentiment d'appartenance qu'ils avaient développé à Rond Point a permis une sensibilisation, facilitant ainsi leur collaboration future. Par contre, le projet de l'édifice communautaire a aussi permis de confirmer un principe, *celui de ne pas mettre entre les mains des autres les choses qui nous appartiennent*.

L'inauguration de l'édifice a été célébrée dans la communauté, et les gens d'affaires sont dérangés par la place que prend le secteur communautaire, d'autant plus que l'édifice est situé à la croisée des deux principales artères de Buckingham. Le gain du bâtiment a été une victoire sûre, mais en outre une victoire matérielle et morale par le pouvoir économique et politique acquis à travers la réalisation de ce projet. Le secteur privé était favorable au projet et appréciait le sens d'organisation et d'autonomie du communautaire, mais contestait le fait que le secteur communautaire pouvait acquérir un édifice. Comme s'il devait faire vœu d'humilité et de pauvreté !

### **Le milieu communautaire s'organise**

L'implantation de la CDC s'est effectuée grâce à l'existence de réseaux informels d'alliances autour de projets spécifiques dans lesquels certaines organisations avaient déjà le réflexe de travailler conjointement. Toutefois, elles ne disposaient pas de moyens pour communiquer entre elles, se concerter et se consolider. Plusieurs organisations communautaires se disaient préoccupées de ne pas être en lien avec les autres organisations. Elles souhaitaient travailler en complémentarité, et avoir une vision globale du mouvement communautaire dans la région.

La CDC a donc développé un bulletin de liaison facilitant la communication entre les organismes et joue un rôle d'interlocuteur, de centralisateur et diffuseur d'informations auprès de chacune des organisations membres de la Corporation. Ce bulletin a toutefois ses limites, les organisations désirant aussi se concerter, briser l'isolement, se donner des temps de réflexion. Pour répondre à ces besoins, la CDC a organisé plusieurs

---

services publics régionaux en toxicomanie ou en employabilité qui cherchaient à établir des points de services sur le territoire. Le comité consultatif recommandait même d'exclure les locataires potentiels communautaires qui n'avaient pas la capacité de payer, alors que Rond Point parlait de développer un système d'allocation au loyer pour la première année de démarrage de ces organisations afin de faciliter leur implantation.



colloques sous différents thèmes : un premier colloque s'est tenu en novembre 1991 sous le thème « Se connaître et se reconnaître », permettant aux organisations de reconnaître l'ampleur du mouvement communautaire dans la région ; les organisations ont récidivé et se sont retrouvées autour du thème « Gérer la misère sociale ou transformer les conditions de vie », elles ont alors été appelées à poser un diagnostic sur le milieu et à opérer une réflexion sur leur pratique ; un troisième colloque sous le thème « Partenariat et concertation » a suscité quelques questionnements sur le partenariat dans le cadre de la régionalisation, le partenariat entre les organisations communautaires et celui avec les secteurs privé et public ; un quatrième colloque a proposé une réflexion sur les solidarités dans les regroupements. D'un colloque à l'autre, les organisations ont acquis des intérêts à travailler ensemble, ce qui a favorisé la création de nouveaux réseaux et a permis d'élargir leurs pratiques.

Les organisations ont également relevé leur difficulté à recruter du personnel compétent compte tenu des conditions de travail et ont déploré un manque d'expertise des nouveaux employés dans leurs organisations. C'est pourquoi la CDC a élaboré des programmes de formation pour favoriser le développement des compétences des gens œuvrant au sein des organisations. Elle dispense une quinzaine de formations rejoignant les préoccupations des organisations tant sur le plan administratif que sur le plan de la pratique sociale. Les formations deviennent aussi des activités d'autofinancement par les frais d'inscription versés par les participants. Sur le plan de la formation professionnelle, Rond Point a obtenu une subvention de 120 000 \$ dans le cadre du programme *Coordonnateur* afin de donner une formation de 700 heures d'agent de développement communautaire. Ce programme, qui était réservé jusque-là à des métiers non traditionnels pour répondre à une pénurie de travailleurs spécialisés dans un secteur d'activités donné, s'ouvre maintenant au secteur communautaire grâce à la CDC qui a su démontrer les besoins de ce dernier. Les intervenants des organisations communautaires sont reconnus dans leur expertise et mis à contribution en devenant les formateurs rémunérés d'une quinzaine de cours. Ils doivent se concerter entre eux pour s'assurer qu'il n'y ait pas de dédoublement de contenu et bâtir un plan de cours. Cette préparation amène les intervenants à s'articuler davantage, à mieux nommer leur pratique et à fournir des pistes de réflexions. Ce projet devient aussi stimulant pour les participants que pour les organisations qui se mobilisent autour de ce projet de six mois. En outre, certains projets de stage viennent contribuer à l'implantation de ressources complémentaires. La CDC Rond Point a aussi créé un précédent dans son projet de formation puisque trois autres CDC au Québec se sont prévaluées de ce programme à la suite de cette expérience. En acceptant ce projet, Emploi

Immigration Canada et la Commission de formation professionnelle ont reconnu le secteur communautaire comme secteur d'activité en développement dont il faut soutenir les démarches d'employabilité des travailleurs.

Sur un plan plus technique, la CDC a organisé un mini-centre de documentation afin de rendre accessibles des documents relatifs au développement communautaire. Ces documents sont utilisés lors des divers projets de formation. Rond Point diffuse également des cahiers sur les divers thèmes issus des colloques tenus. De plus, la CDC offre des services techniques de secrétariat et de tenue de livres et met à la disposition des groupes de l'équipement tel que photocopieurs, télécopieurs, ordinateurs, etc.

Par ailleurs, la réalisation d'une étude sur le profil socio-économique des organisations sur le territoire a permis de cerner l'ampleur du mouvement communautaire. La CDC est à présent en mesure de faire reconnaître le pouvoir économique que détient ce mouvement. Cette reconnaissance lui permet d'accéder à d'autres réseaux et d'élargir son champ d'intervention, entre autres, celui de l'économie sociale. Ces réseaux confèrent au secteur communautaire une reconnaissance partielle et une crédibilité comme interlocuteur valable dans le milieu ouvrant de nouvelles pistes de travail pour la revitalisation des communautés locales.

### **L'insertion de la CDC dans une stratégie de lutte contre la pauvreté**

La CDC s'insère sur le terrain du développement économique communautaire comme partenaire dans une stratégie de lutte contre la pauvreté. Sur le plan local, la CDC Rond Point a effectué une étude sur la pauvreté afin de sensibiliser les intervenants dans la communauté de se joindre à une démarche de partenariat. La CDC a élargi sa démarche sur le plan régional en s'insérant au Comité de la relance de l'économie et de l'emploi de l'Outaouais métropolitain (CREEOM)<sup>7</sup>. L'objectif de ce comité est de revitaliser les quartiers désignés dans une étude sur les communautés locales de Buckingham, Gatineau et Hull. Les pouvoirs publics ont invité des organisations communautaires des villes respectives à prendre le leadership du CREEOM. À Buckingham, la CDC Rond Point a été désignée comme interlocuteur des organisations communautaires, ce qui lui a ouvert les portes de l'économie, chasse gardée traditionnelle des secteurs public et privé.

---

7. Voir Louis FAVREAU (1994). *Pauvreté urbaine dans l'Outaouais métropolitain. Relancer l'emploi et l'économie des quartiers en difficulté de Buckingham, de Gatineau et de Hull*, Rapport de recherche, Comité pour la relance de l'économie et de l'emploi de l'Outaouais métropolitain.

Les membres du CREEOM n'ont pas de notions en développement local ou en développement économique communautaire. L'implantation de structures de développement économique communautaire bouscule les fonctionnements, principes et valeurs des différents secteurs d'activités. À l'intérieur du secteur communautaire représenté, on peut même sentir des divergences importantes, outre les difficultés liées à la volonté des gens de divers secteurs de travailler ensemble et le scepticisme que suscite l'approche de développement économique communautaire. Ainsi, le choc des cultures amène à gérer non seulement le projet en soi mais les différentes cultures organisationnelles ; l'arrimage ne s'effectue donc pas de façon spontanée. Certes, la notion de développement économique communautaire est un nouveau créneau dans le mouvement communautaire. Par conséquent, un certain nombre de conditions doivent être satisfaites avant que le secteur communautaire s'engage dans une démarche de développement économique communautaire : développer une concertation réelle à l'intérieur du mouvement communautaire ; développer un leadership fort afin de donner des orientations aux préoccupations sociales ; développer un partenariat avec les autres secteurs d'activités, établir des mécanismes de collaboration et apprendre à travailler ensemble ; donner des balises par la formation des membres, afin que chacun saisisse et maîtrise les enjeux du développement économique communautaire. Cette démarche permet d'exercer un leadership réel et d'intervenir de façon judicieuse dans ce nouveau champ d'action.

### **L'appropriation de la CDC par les organisations**

Le membership de la CDC regroupe des organisations communautaires de divers secteurs (femmes, logement social, garderie, etc.) sur une base territoriale. Toutefois, l'écart idéologique entre les organisations est parfois source de tensions. Comme le développement de la CDC Rond Point est un processus, elle doit s'ajuster selon les besoins et les intérêts de ses membres. La CDC a été à maintes reprises l'objet de critiques par ses membres pour des motifs divers : son abstention à prendre position sur la cause sociale d'un de ses membres, la création de liens avec les autres secteurs (public et privé), la difficulté à réaliser certains mandats, etc. La CDC a aussi connu des difficultés dans son membership, certains membres ayant eu des attitudes plutôt passives de consommation envers la CDC, « comme s'ils avaient acheté une carte de membre au Club Price » et qu'ils magasinèrent un produit et critiquaient la marchandise offerte. Dans ce sens, l'appropriation et l'implication des organisations à investir et bonifier leur CDC sont des éléments clés de réussite. Les membres

doivent garder en tête non seulement leurs intérêts personnels mais aussi les intérêts des autres organisations et de la collectivité.

Plusieurs des organisations ont profité de la CDC directement, en répondant à l'intérêt de leur organisme, ou indirectement par des dossiers tels qu'une démarche commune de lutte contre la pauvreté. Dans l'ensemble, toutes les organisations ont tiré avantage de cette présence physique et politique dans le milieu. La CDC s'est donné une visibilité, non seulement à elle-même mais à l'ensemble du mouvement communautaire de la Vallée-de-la-Lièvre et de Petite-Nation. Elle a canalisé les énergies à l'intérieur du mouvement communautaire de la région, les a renforcées et a confirmé la présence du secteur communautaire parallèlement aux secteurs privé et public. Cette force politique acquise au cours des trois dernières années a permis de décloisonner une pratique communautaire qui avait pris une trajectoire sectorisée plutôt que territorialisée. Pour ce qui est des acquis politiques, la CDC a fait des gains importants. Toutes les informations qui ont circulé par les bulletins de liaison, toutes les réflexions amorcées lors des colloques, toutes les luttes menées pour l'acquisition de l'édifice communautaire, toutes les représentations aux instances, tous les compromis qu'ont faits les organisations pour une répartition équitable des projets, toute la reconnaissance qu'ont développée les organisations entre elles, tout le développement d'expertise dans le dossier sur la pauvreté, tout le développement des compétences à travers les projets de formation, tous les nouveaux rapports établis, constituent des formes de politisation acquises par les organisations communautaires.

## **LES CDC AU QUÉBEC : DÉVELOPPEMENT, ENJEUX ET PERSPECTIVES**

L'expérience de la CDC Rond Point a permis de démontrer les acquis des organisations communautaires à partir d'un regroupement local. Cette expérience n'est pas unique, ce nouveau mouvement que sont les CDC représente une force croissante des organisations communautaires dans les communautés locales au Québec. Il existe au Québec une quinzaine de ces corporations et d'autres sont présentement en incubation. Chacune dispose d'un membership collectif variant entre 20 à 60 organisations. Cela représente un minimum de 400 organisations au Québec pour une quinzaine de CDC. En octobre 1991, les CDC se sont rencontrées pour la première fois dans le but de se connaître et de partager leurs expériences dans leur communauté. Cette rencontre a prélué à la mise en place d'un réseau de CDC. Les CDC ont soulevé plusieurs questions par rapport à leurs rôles, ce qui a donné lieu à des rencontres subséquentes. Depuis,

elles se sont regroupées sous le nom de Table nationale des CDC. Ces rencontres, toutes aussi fructueuses les unes que les autres, ont permis au CDC de se renforcer, de se donner une identité commune.

La pratique des CDC peut varier d'une région à l'autre. Toutefois, une définition trop large des CDC et une souplesse exagérée peut créer de la confusion dans l'identité des CDC et nuire à leur reconnaissance politique. Les CDC se sont donc donné une identité commune par un cadre de référence et un cadre de financement. Ce cadre de référence constitue les balises d'orientation et de fonctionnement des CDC. Il permet d'introduire les CDC auprès des regroupements existants ayant une démarche semblable et désirant modifier leur statut. Bref, le cadre de référence définit et renforce les CDC, permet une reconnaissance politique susceptible de créer des ouvertures au financement par les pouvoirs publics. Les CDC doivent également se définir afin de ne pas être confondues avec leurs proches cousines, les Corporations de développement économique communautaire (CDÉC).

La majorité des CDC ont un financement précaire. Présentement, plusieurs CDC sont sans permanence ou fonctionnent avec des programmes d'employabilité du gouvernement fédéral. « Les ressources dont disposent les CDC sont très variées et les extrêmes rendent les généralisations impossibles ; les revenus annuels des unes se situant autour de 1 000 \$ et des autres à près de 225 000 \$. » (Favreau et Ninacs, 1993 : 13). Les CDC ne sont reconnues que partiellement, donc mal financées. Elles auront à faire des représentations afin d'être reconnues et financées par les pouvoirs publics et ainsi sortir de leur précarité financière. La Table nationale travaille présentement sur un projet d'action concertée pour le financement des CDC, par un dépôt collectif pour l'ensemble des membres du réseau des CDC. À cette fin, les CDC se sont dotées d'un cadre de financement pour lequel elles sont en négociation.

Il est indubitable que la venue des CDC a contribué à un renouvellement des pratiques sociales. Il y a dix ans, les organisations communautaires ne se préoccupaient pas d'exercer un rôle dans l'économie sociale. Elles ne disposaient pas de mécanismes pouvant favoriser la concertation, la représentation et le partenariat ni se soucier de la formation. Elles ne ressentaient pas non plus la nécessité de s'organiser entre elles sur une base territoriale, sous forme de regroupement, et encore moins de gérer des édifices afin de réaliser une économie d'échelle, de se donner une visibilité et de générer des revenus pour s'autofinancer. Ces changements viennent confirmer la mutation du mouvement communautaire à travers les CDC.

## **LE RENOUVELLEMENT DES PRATIQUES PAR LES CDC : LE TERRITOIRE, LE PARTENARIAT ET L'INSERTION DANS L'ÉCONOMIE**

### **Redéfinir la pratique à partir du territoire**

Le développement local, c'est aussi le défi d'un dépassement des pratiques stéréotypées afin d'introduire une approche plus adaptée aux nouvelles situations. En France, l'on souligne que de travailler sur le plan du territoire et de la collectivité remet en question les pratiques axées sur les individus : les pratiques collectives conduisent les organisations communautaires à redéfinir leurs rapports. Aussi, assiste-t-on dans ce pays à la mise en place de dispositifs visant moins des individus isolés que les territoires, car c'est la reconstitution même du tissu social qui est l'objectif avoué de ces mesures d'insertion. Dans ce sens, il faut réinventer nos pratiques sociales : « Développer de nouvelles pratiques, c'est aussi inventer les espaces de pertinence de ces pratiques, c'est disqualifier des espaces antérieurs et les systèmes de pouvoir qui s'y adossent. » (Ion, 1990 : 149)

Les CDC, tout en s'initiant à intervenir sur la collectivité et les conditions de vie, devront relever le défi de transformer les problèmes sociaux en projets d'action communautaire et sociale pour amener un changement social. Elles deviendront ainsi des leviers qui permettront d'agir sur les collectivités en ayant comme référence le territoire. En outre, les CDC devront aider à élaborer des stratégies de développement économique communautaire, c'est-à-dire élargir leurs pratiques vers l'économie sociale et s'engager dans la lutte contre la pauvreté, approche qui implique la recherche d'un nouveau rapport entre l'économie et le social.

### **Les nouveaux rapports**

Un autre défi qui se pose aux CDC est celui du partenariat. Défi, car les CDC auront à être fort vigilantes dans leurs relations de partenariat afin de préserver le caractère propre du communautaire. Un premier partenariat s'établit *entre les organisations communautaires* qui travaillent ensemble sur un même territoire. Mais la venue des CDC ne fait pas l'unanimité au sein du mouvement communautaire ; les degrés d'adhésion diffèrent. D'une part, les organisations communautaires de gauche craignent une diminution de la qualité des services offerts par le secteur communautaire et considèrent que cette perte de qualité s'inscrit dans les orientations de l'État qui gère la décroissance. D'autre part, certaines organisations communautaires de droite, ne comprenant pas très bien le

rôle des CDC, les considèrent trop politisées et craignent de perdre leur autonomie. Malgré ces résistances, un compromis s'installe entre les différents groupes ; ils optent pour un partenariat intersectoriel. Des mécanismes se mettent en place pour renforcer le secteur communautaire et développer des complicités afin de travailler à la transformation des conditions de vie au sein de la collectivité. Entre autres défis aux CDC se dresse celui de l'intégration au sein du mouvement communautaire territorial. Comme nous l'avons mentionné, l'adhésion des organisations à la CDC ne s'effectue pas de façon spontanée, ni à un même degré. Les CDC auront à assurer des relations continues avec les organisations communautaires en se gardant bien d'exclure les organisations qui se complaisent à travailler en marge. Ces organisations se joindront aux coalitions ponctuelles où elles ont des intérêts particuliers sans vouloir pour autant vivre l'expérience du partenariat à l'intérieur des CDC. Pour faciliter les choses, les CDC pourront maintenir un espace où pourront se rejoindre les organisations communautaires. Cela veut dire développer une compréhension mutuelle, prendre le temps de se connaître et de s'appivoiser mutuellement. Elles auront à susciter des moments de concertation et demeurer critiques, être à l'affût des divers dossiers touchant les conditions sociales.

Un deuxième partenariat se forme *entre les CDC et le secteur public* autour de programmes cadres concernant leurs clientèles cibles communes. Ainsi, le secteur public propose au secteur communautaire de devenir son partenaire. Mais ce partenariat, par son rapport de force, ressemble davantage à une forme de sous-traitance. Malgré une conjoncture difficile, le secteur communautaire peut modifier les règles du jeu en formant des consensus intersectoriels et ce, en remettant en question le mode de gestion de l'État et en proposant des alternatives. On peut donner différentes interprétations aux relations actuelles entre l'État et les organisations communautaires. Les uns les voient comme un repli pour préserver l'autonomie des groupes et, les autres, comme une recherche d'espaces de négociation où les groupes pourraient accroître leur propre pouvoir, consolidé par des consensus à l'intérieur du secteur communautaire. Quoi qu'on en pense, ce nouveau rapport de force peut contribuer à créer des espaces de démocratie et influencer les politiques du secteur public.

Enfin, par un troisième partenariat, les CDC élargissent leur champ d'intervention en travaillant *avec les secteurs privés et publics* sur la question de la désintégration sociale de la collectivité. D'ailleurs, les organisations communautaires s'intègrent de plus en plus à un partenariat multisectoriel. Or, tous les acteurs n'ont pas la même culture, c'est-à-dire les mêmes valeurs, pour entreprendre la revitalisation de la collectivité, et

certains d'entre eux ne distinguent pas bien la présence d'une dynamique propre à chaque localité. Klein désigne le sentiment d'appartenance, la présence d'acteurs locaux et la possibilité d'établir de nouveaux consensus, comme les composantes d'une relance sur une base territoriale. Toutefois, il se demande si tous les acteurs ont le même rapport à leur territoire ou la même perception de leur région (Klein, 1989).

Favreau présente le nouveau partenariat du secteur communautaire avec les autres secteurs sous la forme de coopérations conflictuelles. Il le définit comme étant « un cadre où la participation s'exerce de façon minoritaire et asymétrique mais là où il est aussi possible de faire avancer des objectifs concrets communs à d'autres acteurs et simultanément des intérêts différents, voire opposés » (Favreau, 1994 : 7). Il présente ce partenariat comme un nouveau compromis social où le secteur communautaire crée de nouveaux rapports en participant aux stratégies de développement des collectivités.

### **Une réconciliation entre le social et l'économique**

On retrouve dans le secteur communautaire une expertise concrète de la pauvreté et un intérêt à lutter contre ce phénomène pris dans un sens large, soit celui de l'exclusion économique, politique et sociale. Le secteur communautaire, cherchant à consolider le tissu socio-économique et à créer des emplois, voit s'ouvrir un nouveau champ d'action où sont combinés le social et l'économique, et ce, toujours en se préoccupant du maintien de l'équilibre de la collectivité.

En apparence du moins, l'appellation « développement économique communautaire » semble porter une contradiction insoluble. Le développement économique est généralement perçu comme un processus d'enrichissement matériel, habituellement dévolu aux « hommes d'affaires ». Le développement communautaire, pour sa part, a historiquement mis l'accent sur le développement humain, l'amélioration des conditions de vie et de travail, etc. Le développement économique communautaire propose donc une nouvelle approche à ce dilemme traditionnel, puisqu'il prétend développer l'économie d'une collectivité et cela, dans un cadre où le contrôle est assuré par des membres de cette collectivité. (Mathieu, Bourque et Vaillancourt, 1988 : 17)

L'économie du secteur communautaire, bien qu'elle n'ait pas l'ampleur de celle des secteurs publics et privés, joue un rôle important dans le développement des localités par sa philosophie et les valeurs qui y sont rattachées.



## CONCLUSION

La conjoncture politique, économique et sociale amène le secteur communautaire à redéfinir ses pratiques à partir des collectivités locales. Comme les collectivités font face à de nouvelles réalités les poussant à faire des choix, on voit s'installer de nouveaux partenariats où l'on reconnaît au secteur communautaire sa capacité de refaçonner et de dynamiser une collectivité. Par les CDC, les organisations communautaires développent des microsolidarités. C'est à travers ces partenariats que le secteur communautaire peut influencer et modeler le type de développement de la collectivité. D'ailleurs, les CDC sont devenues des réalités incontournables dans plusieurs communautés : elles sont des lieux d'incubation de nouveaux projets communautaires et représentent une nouvelle force dans la communauté. En outre, elles sont partie prenante de l'effort de consolidation d'un troisième secteur et de son renouvellement par le développement local, c'est-à-dire par l'intervention territorialisée de changement social et des perspectives d'économie sociale. Elles viennent soutenir le mouvement communautaire par la création de nouvelles forces politiques, économiques et sociales.

## Bibliographie

- BÉLANGER, P.R. (1988). « Les nouveaux mouvements sociaux à l'aube des années 90 », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 1, n° 1, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- BOYTE, Harry C. (1994). « L'engagement des citoyens en action communautaire. L'expérience américaine », dans FAVREAU, Louis, LACHAPPELLE, René et Lucie CHAGNON (sous la direction de), *Pratiques d'action communautaire en CLSC : acquis et défis d'aujourd'hui*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 27-46.
- CHAGNON, L. (1994). *Étude de cas de la corporation de développement communautaire Rond Point : le développement local et les corporations de développement communautaire au Québec*, Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal.
- CHAGNON, L. et R. LACHAPPELLE (1992). « Une première au Québec : les CDC se rencontrent », *Interaction*, n° 20.
- DOUCET, Laval et Louis FAVREAU (1991). *Théorie et pratiques en organisation communautaire*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 464 p.
- FAVREAU, Louis et William NINACS (1993). *Pratiques de développement économique communautaire au Québec : de l'expérimentation sociale à l'émergence d'une économie solidaire*, Rapport abrégé, Hull, 40 p.
- FAVREAU, Louis (1989). « Mouvement populaire et économie communautaire », dans *Mouvement populaire et intervention communautaire de 1960 à nos jours : Continuités et ruptures*, Montréal, Centre de formation populaire/Éditions du Fleuve, 99-151.

- FOURNIER, J. (1988). « Une corporation de développement communautaire à Longueuil », *Interaction*, vol. II, n° 4.
- ION, Jacques (1990). *Le travail social à l'épreuve du territoire*, Paris, Éditions Privat, 174 p.
- KLEIN, Juan-Luis (1989). « Les mouvements sociaux et le local dans la régulation postkeynésienne », dans GAGNON, C., TREMBLAY, M., TREMBLAY, P.A. *et al.* (sous la direction de), *Le local en mouvement*, Collection développement régional, Groupe de recherche et d'intervention régionale, Université du Québec à Chicoutimi.
- LACHAPPELLE, R. (1990). *Le mouvement communautaire à Sorel-Tracy : éléments pour une stratégie de développement*, Mémoire de maîtrise en travail social, Les éditions Communautés militantes, Université Laval, 146.
- LAVILLE, Jean-Louis (1992). *Les services de proximité en Europe*, Paris, Les éditions Syros Alternatives, 247 p.
- MATHIEU, Réjean, BOURQUE, Raymonde et Yves VAILLANCOURT (1988). *Les entreprises communautaires dans les services sociaux au Québec*, Recherche exploratoire, Montréal, Comité conjoint UQAM-CSN-FTQ, 52 p.
- NINACS, W. (1990). « L'intervention communautaire : une alternative à l'intervention sociale », *Revue Canadienne de Santé Mentale*, vol. 9, n° 1.
- NINACS, W. (1989). « Le développement communautaire dans les Bois-Francs : 20 ans d'expérience », *Relations*, n° 548, mars.
- VAILLANCOURT, Y., BOURQUE, D., DAVID, F. et E. OUELLET (1987). *La privatisation des services sociaux*, Annexe 37 au Rapport de la Commission Rochon, Québec, Les Publications du Québec.